



**Conseil d'administration  
du Programme  
des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des  
Nations Unies pour la  
population**

Distr.  
GÉNÉRALE

DP/1994/59  
16 août 1994  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Troisième session ordinaire  
Octobre 1994, New York  
Point 7 de l'ordre du jour provisoire

QUESTIONS RELATIVES AUX CYCLES DE PROGRAMMATION

Projet de structure de la prochaine période de programmation

Rapport de l'Administrateur

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. OBJET ET INTRODUCTION . . . . .	1 - 8	3
A. But . . . . .	1	3
B. Principes et hypothèses . . . . .	2 - 8	3
II. LE CADRE DE PROGRAMMATION ET LES SOURCES DE FINANCEMENT . . . . .	9 - 27	5
A. Objectifs de programmation . . . . .	9 - 10	5
B. Sources de financement : ressources de base . . . . .	11 - 13	5
C. Sources de financement : ressources autres que les ressources de base . . . . .	14 - 16	6
D. Objectifs de mobilisation des ressources . . . . .	17 - 18	8
E. Objectif concernant l'allocation des ressources provenant du budget de base . . . . .	19 - 20	9
F. Options au niveau des mécanismes de financement	21 - 27	9

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
III. OPTIONS CONCERNANT L'ALLOCATION DES RESSOURCES DE BASE . . . . .	28 - 53	11
A. Introduction . . . . .	28 - 29	11
B. Programmes mondiaux, interrégionaux et régionaux	30	11
C. Ressources spéciales du Programme . . . . .	31	11
D. Allocation par pays des ressources du programme de base . . . . .	32 - 48	12
E. Conditions d'attribution et de retrait des ressources . . . . .	49 - 53	15
IV. OPTIONS CONCERNANT LA PLANIFICATION ET LA GESTION DES RESSOURCES . . . . .	54 - 64	16
A. Arrangements actuels . . . . .	54 - 58	16
B. Cycle chenille triennal . . . . .	59 - 64	17
V. MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION .	65	19
<u>Annexe</u>		
COMBINAISONS D'OPTIONS . . . . .		20

## I. OBJET ET INTRODUCTION

### A. But

1. Le présent rapport fait suite à plusieurs demandes du Conseil d'administration. Le Conseil, après avoir étudié la problématique du sixième cycle de programmation (DP/1994/20) à sa sixième session annuelle, a décidé (94/17) d'en poursuivre l'examen à ses sessions ordinaires en vue de prendre une décision définitive à la session annuelle de 1995. Il a prié l'Administrateur d'élaborer, aux fins d'examen à la session en cours, un projet de structure pour les futures délibérations et de fournir de nouveaux documents portant notamment sur l'élaboration de son rapport sur les initiatives pour le changement (DP/1994/39) qui seront appliquées au cours de la prochaine période de programmation; les options concernant la révision du cadre de programmation des chiffres indicatifs de planification (CIP); les options concernant la révision de la méthode de répartition des ressources, y compris les critères d'attribution et l'accession au statut de contribuant net; et les critères supplémentaires et les coefficients de pondération. En outre, la décision 94/14 est d'autant plus importante pour l'analyse actuelle que le Conseil y a encouragé les efforts en vue de recentrer le programme du PNUD en opérationnalisant les trois objectifs et les quatre domaines prioritaires définis, compte tenu des vues exprimées à la session annuelle de 1994 et des discussions en cours sur les arrangements qui doivent faire suite au cinquième cycle de programmation.

### B. Principes et hypothèses

2. On a bien pris note des délibérations du Conseil d'administration sur ces questions à la session annuelle de 1994 et groupé les directives fournies sous la forme des hypothèses et principes suivants qui serviront de base à la suite des débats.

#### Éléments relatifs au développement humain durable

3. Les trois objectifs du PNUD en matière de développement durable fixés dans le document DP/1994/39 et approuvés dans la décision 94/14 sont les suivants : renforcer la coopération internationale au service du développement humain durable et apporter une contribution opérationnelle majeure à sa réalisation; aider le système des Nations Unies à s'unifier pour devenir une force puissante au service du développement humain durable; et recentrer les propres ressources du PNUD de façon à contribuer le mieux possible à réaliser certains aspects clefs du développement humain durable dans les pays que le PNUD aide. Ils devraient constituer les principaux éléments de la structure de la prochaine période de programmation.

4. Il faudrait également que les options retenues pour un nouveau cadre de programmation mettent en évidence et appuient les quatre domaines prioritaires que l'Administrateur a définis dans son rapport intitulé Initiatives pour le changement (DP/1994/39), à savoir élimination de la pauvreté, création d'emplois, régénération de l'environnement et promotion des femmes et, dans le

même temps, tiennent compte de l'accent que le Conseil d'administration a mis sur la nécessité de réaliser le développement humain durable dans ces domaines conformément aux priorités nationales.

#### Mécanismes de financement

5. En élaborant le cadre de la prochaine période de programmation, on est parti de l'hypothèse qu'un des principaux objectifs est de recueillir plus de ressources et de les utiliser de façon plus ciblée et, partant, plus efficace, conformément aux trois objectifs et quatre domaines prioritaires qui ont été approuvés dans la décision 94/14. Pour ce faire, il faudrait qu'un programme de base continue d'être l'élément central de la programmation du PNUD et, par conséquent, on continuerait donc à fixer des objectifs pour les contributions volontaires (et toute autre combinaison de modalités de financement, par exemple quotes-parts ou annonces de contributions négociées). Les modalités de financement choisies devraient encourager le réalisme et la prévisibilité dans la planification et l'exécution des programmes, sans pour autant ébranler l'engagement des donateurs à atteindre les objectifs fixés en matière de ressources. Il est entendu que l'Assemblée générale reviendra sur ces questions dans le cadre de l'examen du financement des activités opérationnelles de développement, qui a commencé en juin 1994.

#### Universalité

6. À la session annuelle de 1994, le Conseil d'administration a également réaffirmé qu'il fallait maintenir le principe de l'universalité en vertu duquel tous les pays sont en droit de participer au Programme. L'universalité non seulement permet de maintenir le réseau mondial des bureaux extérieurs si essentiels à la coordination du système des Nations Unies, mais encore renforce l'application des divers accords et normes de caractère mondial car, sans la participation des différentes parties, l'efficacité de l'ensemble s'en trouverait diminuée. Ensuite, on admet selon le principe d'universalité que des groupes défavorisés importants se rencontrent dans tous les pays sur lesquels portent les programmes et qu'il serait injuste de limiter leur accès à la coopération technique dont ils ont besoin. Enfin, ce principe (à distinguer de l'affectation de ressources importantes au financement de la participation) peut encourager les pays ayant acquis le statut de contribuant net ou sur le point de l'acquérir à devenir des donateurs potentiels à plus long terme.

#### Répartition des ressources

7. Le Conseil d'administration s'est intéressé de près à l'examen de tout un ensemble de cadres relatifs à la planification et la répartition des ressources, y compris des options qui n'avaient pas été jusqu'ici examinées. Il ressort de ses délibérations que ces options devraient viser à :

a) Mettre à nouveau l'accent sur le principe d'affectation des ressources selon lequel celles-ci sont des objectifs de planification, et non les montants en chiffres absolus qu'ils sont devenus dans le cadre des CIP et le remettre en honneur;

b) Préserver la capacité de planification tout en réduisant la vulnérabilité et les risques financiers;

c) Lier la répartition des ressources aux besoins des pays dans les domaines d'intervention;

d) Assurer une plus grande flexibilité en tenant compte de l'évolution de la situation à l'aide de meilleurs critères de répartition.

#### Grandes lignes de la discussion

8. Établi sur la base des directives ci-dessus du Conseil, des principes et des hypothèses tirés des délibérations en cours, le reste du présent rapport se divise en sections couvrant : a) le cadre de programmation et les sources de financement; b) les options concernant l'affectation des ressources de base; et c) les options concernant la planification et la gestion des ressources. Bien qu'on ait établi des options pour chacun de ces éléments, les volets d'un cadre de programmation doivent en dernière analyse se renforcer mutuellement. Pour faciliter cette discussion, l'annexe comporte une matrice qui présente des combinaisons permettant d'intégrer les options concernant l'affectation des ressources, ainsi que leur planification et leur gestion.

## II. LE CADRE DE PROGRAMMATION ET LES SOURCES DE FINANCEMENT

### A. Objectifs de programmation

9. Après avoir examiné le rapport de l'Administrateur intitulé "Initiatives pour le changement" (DP/1994/39), le Conseil d'administration a adopté la décision 94/14, qui prévoit un cadre d'ensemble pour la programmation des activités du PNUD au cours de la prochaine période. Comme noté aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus, ce cadre, basé sur les trois objectifs prioritaires du Programme, constitue un recentrage de l'assistance du PNUD sur les quatre domaines prioritaires définis, en utilisant des modes d'intervention dans lesquels le PNUD dispose d'un avantage comparatif. L'application opérationnelle de ce cadre constitue donc un objectif majeur pour la prochaine période de programmation.

10. Un deuxième objectif est d'élaborer un cadre de programmation qui faciliterait un élargissement important de la base des ressources du PNUD et encouragerait la mobilisation commune des ressources avec les pays sur lesquels portent les programmes, ce qui accroîtrait l'appui en faveur des programmes nationaux et les contributions du PNUD en faveur de ces derniers. Une telle mobilisation des ressources, par le biais du PNUD et du financement parallèle, constituerait aussi pour le PNUD un objectif de programmation principal pour la prochaine période.

### B. Sources de financement : ressources de base

11. L'Assemblée générale procède actuellement à l'examen des systèmes de financement existants des fonds et programmes de l'Organisation des Nations Unies. Tout en attendant l'achèvement de ces délibérations, le Conseil

d'administration doit poursuivre son propre examen du cadre d'ensemble qui régira la prochaine période de programmation du PNUD sur la base des options en matière de financement qu'il met à l'étude pour assurer un appui continu aux programmes du PNUD.

12. L'expérience a montré que les ressources de base constituent la fondation sur laquelle reposent toutes les activités du PNUD. Ainsi, alors que ces ressources représentent à présent une part moins importante de l'ensemble des flux de financement du PNUD (principalement du fait de l'augmentation des autres ressources décrites à la section II.C.), elles demeurent efficaces en tant qu'apport essentiel pour les initiatives de développement dans les pays aidés par le PNUD. Conformément aux directives, les ressources de base sont de plus en plus orientées vers des centres d'intérêt particuliers. De nombreux pays canalisent efficacement les ressources de base en tant que capital d'amorçage pour mobiliser des ressources supplémentaires en faveur des programmes nationaux et pour appuyer en amont des activités à effet de levier important (comme la formulation des politiques, l'élaboration de programmes et le renforcement des capacités d'exécution). Les ressources de base sont utilisées aussi comme élément de financement essentiel des grands programmes nationaux faisant appel à une multitude de sources. Cette expérience récente montre que les rôles essentiels et constructifs des ressources de base doivent être intégrés aux options concernant leur utilisation dans le cadre de la prochaine période de programmation (voir sect. III).

13. En ce qui concerne les ressources de base, l'Administrateur souhaiterait proposer que la base de ressources initiale pour la première année de la prochaine période de programmation soit fixée à un niveau équivalant à la base initiale du cinquième cycle de programmation (majorée pour tenir compte de l'inflation), bien que les objectifs de croissance pour le cinquième cycle n'aient pas été atteints. Aussi, espère-t-on que la prochaine période de programmation commence par un objectif fixé pour 1997 à quelque 1,25 milliard de dollars (en estimant le taux d'inflation annuel à environ 4 %) alors que la base était fixée pour le cinquième cycle à 1 milliard de dollars. On espère aussi qu'il sera possible de fixer un taux d'accroissement réaliste et prévisible pour ce qui est du niveau des ressources de base.

C. Sources de financement : ressources autres  
que les ressources de base

14. L'évolution des tendances relevées concernant les ressources de base et les autres ressources indique que l'ensemble de directives de programmation pour la prochaine période ne devrait pas se limiter aux ressources de base, comme c'était le cas pour les cycles précédents, y compris dans le cas des dispositions de la décision 90/34 portant sur le cinquième cycle de programmation, mais considérer expressément un ensemble d'instruments financiers, y compris les fonds établis à des thèmes précis et les autres fonds, qui devraient être mis à la disposition des programmes de pays. Il importe de prévoir des guichets appropriés en vue de mobiliser des ressources ayant nettement le caractère de ressources additionnelles par rapport aux arrangements actuels. Ces guichets aideraient à générer des sources de financement nouvelles et additionnelles ou permettraient de tirer parti des ressources de l'aide

publique au développement (APD) qui n'empruntent pas à l'heure actuelle les voies multilatérales telles que le PNUD. Combinée à une coordination appropriée et à un recentrage de la programmation, cette nouvelle canalisation des ressources devrait intéresser à la fois les pays sur lesquels portent les programmes et les pays donateurs.

15. En conséquence, bien que l'on considère que les ressources de base continueraient d'être le fondement des activités du PNUD, elles seraient étayées par l'accès continu aux différents fonds créés à des fins spéciales ou correspondant à des thèmes précis qui ont fait leur apparition au cours des dernières années. On pense aussi que l'ensemble de modes de financement supplémentaire augmenterait véritablement au cours de la prochaine période, permettant d'accéder aux courants d'APD existants ou potentiels ainsi qu'à d'autres sources de financement.

16. Compte tenu de ce qui précède, il est possible d'envisager la configuration suivante pour les mécanismes de financement ne reposant pas sur les ressources de base :

- a) Fonds centraux :
  - i) Les fonds correspondant à des thèmes précis, nouveaux ou préexistants (par exemple, Capacités 21, le Fonds pour la lutte contre la désertification et le Fonds pour les sources d'énergie durables);
  - ii) Les fonds d'affectation spéciale et les autres fonds existants [tels que le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)];
  - iii) D'autres fonds mondiaux dont la programmation et la gestion sont confiées au PNUD (tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Protocole de Montréal), ainsi que d'autres fonds susceptibles d'être établis par les prochaines conférences mondiales;
- b) Fonds au niveau des pays :
  - i) Participation aux coûts, en faisant appel aux recettes du pays dans lequel le programme est exécuté, prêts octroyés par les banques de développement et donateurs tiers;
  - ii) Des produits financiers particuliers liés au développement ou aux services de coopération technique dans les domaines de spécialité du PNUD (notamment la coordination de l'aide, l'assistance visant à assurer la continuité entre les secours d'urgence et les activités de développement) auxquels il pourrait être fait appel en tenant compte de la situation spécifique des différents pays, pour lesquels on pourrait rechercher un financement distinct;
  - iii) D'autres ressources canalisées par le biais d'accords de services de gestion du PNUD, y compris des fonds multilatéraux et bilatéraux.

#### D. Objectifs de mobilisation des ressources

17. Étant donné que le prochain cadre de programmation devra peut-être faire une place à une multiplicité de sources de financement, il pourrait être utile de prévoir les différents éléments constituant le processus de programmation au niveau des pays en tenant compte de la gamme élargie de mécanismes de financement auxquels il peut être fait appel par le biais du PNUD. En vue de faciliter la discussion, on trouvera exposé dans le diagramme ci-après le schéma du processus de programmation. Celui-ci repose clairement sur une détermination intégrée des besoins en matière de ressources extérieures, conformément aux priorités, aux plans et aux programmes nationaux. La nécessité d'une telle approche a été bien étudiée dans différentes instances et n'est donc pas détaillée dans le présent document. L'utilisation d'une note de stratégie de pays conformément à la résolution 47/199 de l'Assemblée générale pourrait permettre d'identifier la partie des besoins en matière de ressources extérieures pouvant être couvertes par le biais du système des Nations Unies.

##### Schéma du processus de programmation

Besoins totaux en matière de ressources extérieures aux fins des programmes de développement nationaux				
Note de stratégie de pays <sup>a</sup>				
(Couvrant les contributions du système des Nations Unies)				
Objectif de mobilisation des ressources				
(Couvrant les ressources du PNUD et les autres ressources gérées par le PNUD)				
Objectif concernant l'allocation de ressources de base	Ressources spéciales du Programme	Participation aux coûts (gouvernement hôte et sources tierces)	Autres ressources, y compris :	Autres ressources :
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds correspondant à des thèmes précis (comme Capacités 21 et le Fonds pour la lutte contre la désertification)</li> <li>- Fonds d'affectation spéciale et autres fonds (tels que le FENU et UNIFEM)</li> <li>- Fonds mondiaux dont la gestion est confiée au PNUD (tels que le FEM et le Protocole de Montréal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits spéciaux</li> <li>- Accord de services de gestion</li> </ul>

<sup>a</sup> Le cas échéant.



18. Ce processus devrait aboutir aussi à préciser le rôle que le PNUD jouerait en vue de couvrir l'ensemble des besoins. À cette fin, le PNUD et le Gouvernement pourraient conclure un accord concernant ce que l'on pourrait appeler objectif de mobilisation des ressources, que le PNUD et le Gouvernement s'attacheraient à atteindre en combinant leurs efforts de mobilisation des ressources. Cet objectif serait atteint en combinant les ressources de base ainsi que les autres ressources précisées aux paragraphes 9 à 13 ci-dessus.

E. Objectif concernant l'allocation des ressources  
provenant du budget de base

19. Comme on l'a noté plus haut, l'allocation des ressources provenant du budget de base constituerait un élément important pour parvenir à l'objectif général de mobilisation des ressources. On pourrait alors parler d'objectif concernant l'allocation de ressources de base afin de le différencier des CIP qu'il serait censé remplacer. Le terme "allocation" est utilisé de façon neutre pour le distinguer d'autres termes tels qu'affectation et répartition qui suggèrent d'une certaine manière l'idée de "montant dû". Les différentes façons de procéder à cette allocation sont examinées à la section III. Il convient cependant de noter que le point de départ de toutes discussions du PNUD avec un gouvernement concernant un programme de pays serait l'objectif de mobilisation des ressources et non l'objectif concernant l'allocation de ressources de base, contrairement à ce qui s'est produit pour les cycles précédents, où les CIP constituaient la principale source de financement des programmes de pays. Le diagramme rend compte de ce scénario.

20. Conformément à ces propositions, le prochain cadre de programmation comprendrait à l'évidence tous les types d'appui financier susceptibles d'être mobilisés pour atteindre les objectifs de mobilisation des ressources. Le présent rapport ne traite cependant pour le moment que du financement provenant du budget de base. L'intégration d'autres sources de financement dans le cadre général sera précisée au fur et à mesure de l'élaboration de la structure de la prochaine période de programmation.

F. Options au niveau des mécanismes de financement

21. En attendant la fin des délibérations de l'Assemblée générale sur les mécanismes de financement, l'Administrateur souhaiterait encourager le Conseil d'administration à examiner quelques-unes des façons dont certaines des activités financées grâce au budget de base pourraient l'être au cours de la prochaine période de programmation.

1. Options au niveau des mécanismes de financement

22. Bien que l'on puisse s'attendre à ce que les contributions volontaires continuent à constituer la principale source de financement du PNUD, il convient également d'examiner d'autres moyens d'améliorer la stabilité et la prévisibilité du Programme. Ainsi que l'indiquait le précédent rapport sur la question (DP/1994/20), l'expérience du PNUD laisse à penser que les mécanismes de financement devraient : a) assurer un niveau croissant de ressources à proportion des besoins des pays en développement et des objectifs de financement

fixés par divers pactes et accords mondiaux; b) assurer des niveaux prévisibles de contributions sur plusieurs années; et c) chercher à obtenir un partage équitable des charges en les répartissant sur une vaste gamme de pays contributeurs.

23. Les autres propositions faites lors des délibérations en cours de l'Assemblée générale, notamment celles qui concernent la reconstitution des réserves, continueraient à présenter un intérêt pour le PNUD. Les mécanismes de financement à trois niveaux décrits dans le Projet nordique des Nations Unies qui comporte notamment des annonces de contributions négociées, méritent également d'être examinés plus avant.

24. Dans ce contexte, l'Administrateur suggérerait l'étude d'autres mécanismes tels qu'un système de quotes-parts couvrant au moins certains éléments du programme de base. S'il venait à être approuvé, un barème de quotes-parts, différent de ceux qui sont applicables à d'autres organisations, y compris l'Organisation des Nations Unies, pourrait être établi pour le PNUD.

## 2. Financement des activités de coordination du système des Nations Unies

25. L'un des domaines pour lesquels l'option des quotes-parts pourrait être envisagée est l'appui que le PNUD apporte au système des Nations Unies à l'échelon des pays, tant sur le plan des infrastructures et des programmes que fonctionnels, grâce à son réseau de bureaux nationaux et son système de coordonnateurs résidents. Ces mandats lui ont été confiés en vertu de différents textes, notamment la résolution 47/199 de l'Assemblée générale et la décision 94/14 du Conseil d'administration, qui a fait de l'appui au système des Nations Unies l'un des trois principaux objectifs de l'organisation.

26. Dans le cadre des dispositions actuelles, l'appui qu'accorde au système des Nations Unies le réseau des bureaux nationaux du PNUD est financé par des ressources de base, les différents montants engagés étant identifiés et approuvés séparément dans le budget biennal du PNUD. On a toutefois fait valoir que le coordonnateur résident ne dispose pas actuellement de fonds lui permettant de s'acquitter des fonctions qui lui incombent, ni au niveau technique ni à celui des programmes. Plusieurs initiatives locales visant à financer ces fonctions ont été prises dans divers pays par le coordonnateur résident en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies qui y étaient représentées. L'Administrateur a également soutenu ces initiatives, en relevant récemment des fonds à cet effet sur les ressources spéciales du Programme (RSP). Malgré ces efforts, l'efficacité du système des coordonnateurs résidents continue d'être entravée par l'absence de mécanisme d'appui au niveau central.

27. Compte tenu de l'importance de ces objectifs, l'Administrateur encouragerait le Conseil d'administration à envisager la création d'un système de quotes-parts visant à financer le coût des activités décrites ci-dessus. Ce système, qui s'appliquerait de façon spécifique aux contributeurs du PNUD et non à ceux de l'Organisation des Nations Unies et d'autres organismes, renforcerait certainement ces activités essentielles et leur fournirait une base financière sûre.

### III. OPTIONS CONCERNANT L'ALLOCATION DES RESSOURCES DE BASE

#### A. Introduction

28. Dans sa décision 94/17, le Conseil d'administration a demandé que les options concernant la révision de la méthode de répartition des ressources soient présentées pour examen à la présente session. On se souviendra que le budget du programme de base finance actuellement : a) les CIP mondiaux, interrégionaux et régionaux; b) les ressources spéciales du Programme; c) les CIP nationaux; d) les postes permanents du PNUD (en particulier ceux des bureaux extérieurs qui fournissent notamment des services d'appui au système des Nations Unies); et e) les services d'appui technique et au programme, notamment la mise au point et l'exécution des programmes et projets du PNUD.

29. La présente section examine l'allocation des ressources aux trois premières catégories. La quatrième catégorie, dont certains éléments sont mentionnés à la section II.D ci-dessus, et la cinquième catégorie seront abordées séparément lors des consultations qui se poursuivent avec le Conseil d'administration, en particulier par le biais du rapport sur les arrangements concernant les dépenses d'appui des organisations (DP/1994/23) et l'évaluation indépendante de ces arrangements.

#### B. Programmes mondiaux, interrégionaux et régionaux

30. Comme l'indiquait le document DP/1994/20, les CIP multinationaux qui représentaient 19 % des ressources de base lors du cycle précédent sont tombés à 13 % au cours du cinquième cycle. Il s'en est suivi de graves problèmes financiers au niveau de l'ensemble des programmes régionaux et plusieurs activités utiles ont dû être revues à la baisse ou supprimées. D'une façon générale, les discussions qui ont eu lieu à la session annuelle de 1994 ont, compte tenu de ces graves problèmes et de l'importance des initiatives internationales ainsi que des efforts déployés par le Secrétaire général pour renforcer la coopération et la coordination régionales, soutenu un accroissement des ressources destinés aux activités multinationales. Le Conseil d'administration pourrait donc formuler des recommandations sur cet aspect de l'utilisation des ressources de base.

#### C. Ressources spéciales du Programme

31. Il a été noté au paragraphe 56 du document DP/1994/20 que les RSP s'étaient révélés être un puissant instrument d'innovation et que l'Administrateur avait l'intention de mieux les adapter aux besoins exprimés à l'échelon du pays et d'en décentraliser la gestion. Les RSP devraient continuer à soutenir les nouvelles initiatives en matière de développement humain durable ainsi que la mise au point de nouvelles modalités et approches au niveau de la coopération technique, en particulier dans les domaines d'intervention où le PNUD dispose d'avantages comparatifs confirmés. Les RSP continueraient également à fournir un soutien complémentaire aux activités menées à l'échelon des pays. Le Conseil d'administration pourrait aussi formuler des recommandations sur cet aspect de l'utilisation des ressources de base.

D. Allocation par pays des ressources du programme de base

32. Retenues à la suite d'un examen approfondi des solutions de remplacement, les trois options présentées ci-après couvrent une gamme complète de possibilités, allant du maintien de la méthode utilisée actuellement à l'adoption de variantes s'en écartant notablement. Les incidences de chaque option sont également présentées dans leurs grandes lignes. Ces conséquences ont été définies en effectuant une première modélisation des différentes options. Toutefois, la réalisation d'études techniques détaillées et d'une évaluation plus fiable des différentes méthodes envisagées exigera que le Conseil d'administration donne des directives plus précises.

1. La méthode actuelle

Objectifs et caractéristiques

33. L'Administrateur a présenté en détail les objectifs et caractéristiques de la méthode actuellement employée dans son rapport sur le sixième cycle de programmation (DP/1994/20), qu'il a présenté au Conseil d'administration, à sa session annuelle de 1994.

34. Le maintien de la méthode actuelle permettrait de préserver le consensus obtenu sur ces questions au cours des cycles précédents, mais il pourrait toutefois avoir un certain nombre d'effets indésirables, comme l'indique l'analyse figurant dans le document susmentionné (par. 5 et 6). On a ainsi fait valoir que les critères retenus actuellement pour la répartition des ressources ne reflétaient pas pleinement les besoins de développement des pays, pour ce qui est notamment des domaines prioritaires définis par le Conseil d'administration. S'agissant de la répartition elle-même, il ressort des projections établies sur la base de données récentes, qu'un nombre plus important de pays ne se verraient plus affecter de crédits, ce qui marginaliserait leur participation au Programme. Qui plus est, le maintien du système actuel contribuerait probablement à perpétuer l'idée que les CIP sont un "droit", et non un objectif de la planification.

2. Allocations fixes par région et souples par pays

Objectifs et caractéristiques

35. Cette option vise à assouplir l'allocation des ressources par rapport à la méthode d'affectation fixe de crédits par pays utilisée actuellement. Elle reconnaît, d'une part, que dans le système envisagé pour la prochaine période de programmation, le montant cible des ressources de base ne représenterait qu'une partie du montant d'un ensemble élargi des ressources nécessaires à la réalisation de l'objectif de mobilisation établi pour un pays donné; et, d'autre part, que l'affectation fixe de crédits n'est ni nécessaire ni souhaitable.

36. Suivant cette option, l'Administrateur serait autorisé à arrêter des montants cibles de ressources à prélever sur les fonds de base qui tiennent compte des besoins des programmes de pays, et permettent de maximiser l'impact et l'effet multiplicateur des ressources affectées. Il devrait également

veiller, pendant la période de programmation, à ce que les ressources soient allouées aux pays en fonction plus ou moins des critères retenus (voir ci-après, par. 41 à 48).

37. Dans une variante de cette option, le Conseil d'administration pourrait allouer un montant prédéterminé et fixe de ressources aux différentes régions et ne procéder à l'affectation souple de ressources proposée dans le paragraphe précédent que pour les pays/programmes de la région en question. L'allocation et la gestion des ressources se feraient alors sur une base régionale et pourraient donc être déléguées aux bureaux régionaux du PNUD.

38. Suivant une autre variante, il serait possible d'arrêter un montant cible de ressources à prélever sur les fonds de base pour chaque programme de pays dans une région donnée, la somme des montants ainsi fixés ne représentant toutefois qu'une partie (sans doute la moitié) du montant total des fonds affectés à la région.

#### Implications

39. Cette option constitue une modification importante mais son application devrait avoir un certain nombre d'effets positifs. En premier lieu, la qualité générale des programmes s'en trouverait sans doute renforcée, l'approbation des programmes étant fonction de leur bien-fondé et de leur conformité aux besoins du pays concerné ainsi qu'aux domaines prioritaires définis par le Conseil d'administration. Les ressources peuvent être utilisées de façon plus complète et plus efficace car on peut alors transférer celles des programmes inactifs. Enfin, la notion d'affectation fixe par pays, qui avait eu pour effet malencontreux d'introduire un élément de rigidité dans les programmes du PNUD, disparaîtrait sans pour autant compromettre la répartition équitable des ressources.

40. Faute d'indication préalable du montant des ressources, on peut craindre que la planification par pays soit affectée. Les pays dotés de capacités développées en matière de formulation de programmes pourraient aussi satisfaire plus facilement que d'autres aux conditions d'approbation du PNUD et obtenir de ce fait des ressources au début d'un cycle de programmation, la répartition équitable des ressources étant toutefois ultérieurement rétablie.

### 3. Nouveaux critères

#### Objectifs et caractéristiques

41. Cette option examine les critères retenus dans la méthode actuelle et propose des modifications, compte tenu des questions soulevées par le Conseil d'administration lors de débats antérieurs. Ce faisant, on part du principe qu'il faudrait conserver les éléments positifs du système en vigueur, à savoir : privilégier la progressivité; accorder la priorité aux pays les moins avancés (PMA); préserver le principe d'universalité et tenir compte des particularités de chaque pays en matière de développement. Parallèlement, on a estimé nécessaire d'introduire des modifications afin d'obtenir une image plus précise des besoins des pays en matière de développement; d'éviter de marginaliser les

pays/programmes qui ont encore besoin d'une assistance, afin de préserver le caractère universel de la participation et de lier plus étroitement la répartition des ressources aux besoins des pays relatifs aux domaines prioritaires, celui de la pauvreté en particulier. Les propositions ci-après ont été établies sur la base de ces considérations.

42. Il a été proposé dans le document DP/1994/20 de conserver le produit national brut (PNB) par habitant parmi les principaux critères, car il s'agit, malgré ses imperfections statistiques évidentes, d'un indicateur sérieux du poids et du potentiel économiques d'un pays. Si l'on veut que l'assistance du PNUD soit inversement proportionnelle à la capacité d'un pays de financer ses besoins de développement, le PNB par habitant continuerait donc d'être un indicateur représentatif.

43. Une autre solution consisterait à utiliser l'indicateur du développement humain (IDH). Comme l'IDH sert à mesurer le niveau de développement humain d'un pays, c'est-à-dire l'espérance de vie et le niveau d'instruction des habitants et le degré de satisfaction d'autres besoins essentiels, on peut considérer qu'il représente mieux les besoins de développement d'un pays, en particulier dans les domaines prioritaires définis par le Conseil d'administration. Les méthodes permettant de le calculer ayant été considérablement affinées au cours des dernières années, contribuant ainsi à en faire un indicateur reconnu du niveau de développement humain d'un pays, le moment est peut-être venu de l'utiliser comme critère d'allocation de l'aide. Toutefois, l'IDH ne permet pas de connaître exactement le niveau de revenu ou le potentiel économique d'un pays et, partant, sa capacité de financer ses besoins de développement. En l'utilisant comme critère unique dans un modèle d'allocation de l'aide, on ne prendrait donc pas en compte cette dimension importante.

44. Une solution appropriée pourrait être d'associer l'IDH et le PNB par habitant. À condition de sélectionner judicieusement les coefficients de pondération, l'utilisation conjuguée de ces indicateurs dans la méthode de calcul de l'allocation des ressources pourrait se révéler efficace.

45. L'autre critère de base utilisé dans la méthode actuelle est celui de la population d'un pays. Un changement notable consisterait à le remplacer par le nombre total de personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté. À cette fin, on a établi que ce seuil correspondait à 350 dollars par habitant, base sur laquelle la Banque mondiale recueille et publie des données sur les personnes vivant dans des conditions de pauvreté absolue. La proposition visant à utiliser cet élément comme critère de base est fondée sur les points suivants : a) la lutte contre la pauvreté constituera l'une des priorités des programmes du PNUD pendant la prochaine période de programmation; b) l'assistance du PNUD devrait bénéficier directement à tous les pauvres, où qu'ils vivent et non pas seulement à ceux qui vivent dans des pays pauvres; et c) les pauvres devraient être la cible principale de toutes les activités de développement, comme indiqué dans le modèle de développement humain durable.

46. Il faudrait examiner la possibilité d'utiliser des critères supplémentaires. Une solution consisterait à abandonner cette pratique. On pourrait aussi prendre en compte d'autres facteurs plus représentatifs des besoins de développement, en particulier ceux relatifs aux domaines prioritaires.

#### Implications

47. Le remplacement du critère de la "population totale" par celui de la population vivant en deçà du seuil de pauvreté est une option intéressante. Mais la disponibilité et l'exactitude des données sur cette variable risquent de poser de graves problèmes. Toutefois, grâce aux études d'évaluation de la pauvreté effectuées récemment par plusieurs pays, on collecte de plus en plus de données sur les personnes vivant en deçà du seuil de pauvreté. C'est ainsi qu'à l'heure actuelle on dispose de données sur environ 70 % des pays bénéficiaires de programmes.

48. Les études préliminaires fondées sur les données disponibles indiquent que, les autres conditions demeurant inchangées, la présente option entraînerait a) une légère croissance de la "progressivité; b) des modifications, quoique modestes, de la répartition des ressources entre les régions (une augmentation pour l'Afrique et de légères diminutions pour d'autres régions); et c) une augmentation de la part des ressources allouées aux PMA. Par ailleurs, dans un nombre limité de cas – les pays à revenu intermédiaire ayant une importante population pauvre – l'application de la méthode révisée utilisant le critère de la population vivant en deçà du seuil de pauvreté entraînerait une diminution de l'allocation des ressources plus faible que si l'on continuait à utiliser le critère de la population totale.

#### E. Conditions d'attribution et de retrait des ressources

49. Dans sa décision 94/17 [par. 5 c)], le Conseil d'administration a demandé que les options concernant la révision de la méthode de répartition des ressources portent également sur les critères d'attribution et de retrait du CIP. (Les institutions multilatérales ont, dans plusieurs études, traité des questions relatives à la nécessité de fournir une aide au développement et aux conditions à remplir. L'OCDE étudie par exemple un certain nombre d'indicateurs devant servir de critères d'attribution de l'aide extérieure, mais ses travaux ne sont pas suffisamment avancés pour servir dans l'immédiat dans le présent examen.) Comme il ressort de la section V du document DP/1994/20, la notion de retrait du CIP figure dans la méthodologie utilisée actuellement : les pays bénéficiaires dont le PNB par habitant augmente et qui deviennent ainsi plus solvables reçoivent des CIP proportionnellement moins élevés et finissent par être rayés de la liste des bénéficiaires pour devenir des pays contributeurs nets. Actuellement, le seuil à partir duquel un pays devient contributeur net (PCN) s'établit à 3 000 dollars (4 000 dollars pour les pays insulaires en développement).

50. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être examiner le seuil à partir duquel un pays devient contributeur net pendant la prochaine période de programmation. L'une des options possibles consisterait à fixer un seuil à

4 700 dollars, ce qui serait conforme au niveau de retrait des ressources établi par la Banque mondiale (ainsi qu'au montant retenu par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE aux fins de l'établissement des rapports). On estime qu'en deçà de ce seuil, 27 pays au total accéderaient au statut de PCN lors de la prochaine période de programmation, contre 37 actuellement.

51. L'un des problèmes que pose la politique actuelle de retrait des ressources est le risque de marginalisation des pays à revenu intermédiaire qui sont sur le point d'accéder au statut de contribuant net. Ces pays font observer que les ressources de base, même si leur montant est modeste, jouent un rôle catalyseur essentiel, en particulier dans la mobilisation de fonds d'un montant nettement plus élevé à partir d'autres sources. Ils estiment également qu'étant donné les problèmes de développement auxquels ils sont confrontés, le PNUD doit continuer à leur apporter son assistance. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être toutefois examiner à cet égard certaines propositions novatrices visant à assurer la participation continue de ces pays aux activités du PNUD.

52. Une possibilité pour le Conseil d'administration serait d'examiner l'affectation des ressources de base qui pourraient être considérées dans une certaine mesure comme remboursables, en particulier lorsque le PNUD apporte une assistance dans le cadre de la préparation d'un programme national qui serait par la suite financé au moyen de ressources extérieures, en général par une banque de développement. Dans ces conditions, les prêts accordés par la banque de développement pourraient, après approbation, servir à rembourser le PNUD. On notera à cet égard une proposition figurant dans le document DP/1994/20 concernant l'application d'une clause de non-remboursement pour encourager la mobilisation de ressources autres que les ressources de base. Aux termes de cette proposition, le montant des ressources de base n'aurait pas à être remboursé, si le montant de l'ensemble du programme est supérieur à un certain multiple des ressources à prélever sur les fonds de base.

53. L'Administrateur encouragerait le Conseil d'administration à examiner la participation aux programmes du PNUD des pays qui sont sur le point d'accéder au statut de contribuant net, sans porter préjudice au principe de la progressivité dans l'affectation des ressources de base aux pays. Les propositions mentionnées ci-dessus pourraient être intégrées dans l'une quelconque des options concernant la répartition des ressources présentées plus haut aux paragraphes 41 à 48.

#### IV. OPTIONS CONCERNANT LA PLANIFICATION ET LA GESTION DES RESSOURCES

##### A. Arrangements actuels

54. Dans sa résolution 94/17, le Conseil d'administration a demandé que les options concernant la révision du cadre de planification des CIP soient présentées à la présente session. On trouvera dans la section A du document DP/1994/20 une analyse du cadre actuellement appliqué.

55. Comme indiqué dans ce document, les CIP sont actuellement établis pour une période fixe de cinq ans et ne sont en général révisés qu'une seule fois, si besoin est, à l'occasion de l'examen à mi-parcours du cycle. Toutefois, aux



fins de la planification et de la gestion des ressources, le PNUD utilise un cycle chenille quinquennal qui porte, à tout moment, sur l'année en cours, l'année précédente, et les trois années suivantes. De ce fait, le cycle des CIP et le cycle de planification ne coïncident qu'une seule année au cours du cycle quinquennal de programmation. Les autres années, le cycle de planification chevauche deux cycles de CIP.

56. En vertu de ces arrangements et soucieux d'assurer une programmation continue et de veiller à ce que "tout se passe bien", le PNUD procède à mi-chemin du cycle des CIP en cours, à une estimation concernant l'établissement du cycle suivant. Le montant des ressources est établi en fonction de celui du cycle en cours, quel que soit son inadéquation; de ce fait, le caractère éventuellement incertain, voire irréaliste du montant des CIP actuels peut se perpétuer d'un cycle à l'autre.

#### Incidences

57. Comme l'expérience le montre, le système des CIP ne permet pas de prévoir avec précision le montant des ressources disponibles, lequel est passé de 55 % des ressources initialement prévues au cours du troisième cycle à 112 % au cours du quatrième cycle et, estime-t-on, à 70 % au cours du cinquième cycle. Rarement révisés, les CIP sont maintenant considérés comme un droit acquis. Cependant, comme ils sont sans rapport avec les ressources effectivement disponibles, les fonds provenant des contributions sont fluctuants, ils rendent la programmation des activités en fonction du montant des CIP considéré comme normal aléatoire. En outre, le fait qu'ils sont fixes ne permet pas au PNUD de s'adapter rapidement et avec souplesse aux changements qui se produisent au niveau national au cours du cycle.

58. Le système des CIP n'en permet pas moins de planifier et a le mérite de fixer des objectifs aux donateurs dans le cadre des négociations sur le cadre du cycle de programmation et de les inciter en quelque sorte à s'engager à atteindre les niveaux de contribution voulus.

#### B. Cycle chenille triennal

59. Cette option découle d'une analyse de l'élaboration des programmes au cours des 10 dernières années, qui révèle que 97 % des dépenses à financer à quelque moment que ce soit sont couvertes au cours de l'année considérée et des deux années suivantes. La planification prévisionnelle des ressources du PNUD s'étend donc actuellement sur trois années seulement et non pas sur les cinq années du cycle des CIP, ce qui donne d'ailleurs à penser qu'une planification sur trois ans permet d'obtenir les engagements financiers voulus.

60. Cette planification à échéance plus rapprochée peut s'expliquer par : a) la réduction à 2,8 années de la durée moyenne des projets au cours des dernières années, durée qui était plus longue au cours des années 70; b) le fait que les programmes de pays sont liés à des programmes d'ajustement structurel d'une durée plus courte que celle des plans quinquennaux, auxquels les pays recourent désormais moins fréquemment. Quoiqu'il en soit, il est certain que le

financement sur trois ans de la quasi-totalité des budgets des programmes a des incidences sur le choix de périodes de planification et de gestion des ressources plus courtes.

61. On pourrait non seulement réduire la durée de la période de planification mais aussi la déplacer d'une année tous les ans, ce qui permettrait de fixer une nouvelle période de planification chaque année au lieu d'établir les CIP une fois tous les cinq ans, comme c'est le cas actuellement. Une telle formule permettrait de prévoir avec plus de précision le montant des ressources nécessaires pour la période car elle utiliserait les données les plus récentes sur les annonces de contributions et sur les contributions reçues. Le système actuel, fondé sur des objectifs d'accroissement des contributions pour chaque année de la période de planification (8 % au cours du cinquième cycle), s'est révélé très peu fiable.

62. Ainsi, si l'on retenait cette option, on pourrait prévoir le montant initial des ressources de base pour la prochaine période de programmation du PNUD en fonction de la projection sur trois ans (1997-1999), et non sur cinq ans, du taux de croissance de la base de ressources convenue. Le montant des ressources nécessaires à chaque programme pourrait être calculé selon la méthode de répartition révisée dont il a été question lorsqu'on a examiné l'une des options susvisées. À la fin de l'année de référence (c'est-à-dire au début de 1998), on pourrait établir avec plus de sûreté une projection du montant des ressources nécessaires aux programmes pour l'année de planification supplémentaire (2000) en utilisant le montant des contributions pour 1997 ainsi que celui des contributions anticipées et annoncées pour 1998 et 1999. Pour estimer les contributions anticipées, on pourrait considérer qu'elles atteindraient au moins le même niveau que celles de l'année précédente. Les ressources prévues pour la nouvelle "troisième" année (2000) seraient allouées aux pays qui répondent aux critères de répartition initiaux ou révisés. À la fin de chacune des années suivantes, les projections pour la nouvelle troisième année seraient établies de manière similaire.

#### Incidences

63. Cette option permettrait au PNUD de programmer ses activités suffisamment longtemps à l'avance et de planifier avec davantage de réalisme et, par conséquent, de manière moins aléatoire. Comme le système ainsi mis en place serait ajusté chaque année, le PNUD pourrait affecter des ressources aux pays en fonction de l'évolution de leur situation et donc agir avec plus de souplesse.

64. Si, comme cela a été indiqué, la réduction des périodes de planification peut avoir pour effet de décourager certains pays contributeurs d'atteindre des objectifs à long terme, on peut faire valoir en revanche, que cette réduction peut les encourager à effectuer des engagements pluriannuels, ce qu'ils n'étaient pas en mesure de faire en raison de la durée très longue de la période de planification des CIP.

## V. MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

65. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être examiner l'ensemble des options décrites dans le présent rapport et fournir des orientations à cet égard, en indiquant celles qui méritent un examen et une étude technique plus approfondis afin de faire progresser les préparatifs et les consultations ultérieures concernant la prochaine période de programmation.

Note : Pour faciliter l'examen par le Conseil de certaines des options, un tableau résumant les six combinaisons d'options concernant l'affectation par pays, la planification et la gestion des ressources de base figure en annexe.

## Annexe

## COMBINAISONS D'OPTIONS

OPTIONS CONCERNANT L'AFFECTATION DES RESSOURCES DE BASE	OPTIONS CONCERNANT LA PLANIFICATION ET LA GESTION DES RESSOURCES	
	Cycle quinquennal fixe actuel	Plan chenille triennal
MÉTHODOLOGIE ACTUELLE FONDÉE SUR LE PNB/CHIFFRE TOTAL DE LA POPULATION ET LES CRITÈRES SUPPLÉMENTAIRES ET COEFFICIENTS DE PONDÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>PNB, chiffre total de la population, critères supplémentaires, coefficients de pondération et seuils pour l'accès au statut de PCN</li> <li>Méthodologie éprouvée reflétant un consensus</li> <li>Ce système ne tient pas pleinement compte des besoins en matière de développement et de développement humain durable</li> <li>Les CIP, qui sont établis pour cinq ans, rarement révisés, permettent une planification prévisionnelle mais exposent à des risques financiers</li> <li>Marginalisation des pays à revenu intermédiaire</li> </ul> <p>(1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PNB, chiffre total de la population, critères supplémentaires, coefficients de pondération et seuils pour l'accès au statut de PCN</li> <li>Période de planification de trois ans, déplacée d'un an chaque année; système plus précis, vulnérabilité financière moins réduite</li> <li>Échéance suffisamment éloignée pour permettre la planification; possibilité d'adaptation aux changements de situation des pays</li> <li>S'il peut décourager les donateurs d'atteindre les objectifs de croissance, ce système peut, en revanche, les encourager à prendre des engagements pluriannuels</li> </ul> <p>(2)</p>
ALLOCATIONS (FIXES POUR LES RÉGIONS ET SOUPLES POUR LES PAYS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allocations quinquennales établies en fonction des critères existants (fixes pour les régions et souples pour les pays)</li> <li>Répartition globale sur la période par l'Administrateur en fonction des critères convenus</li> <li>Ce système permet de s'adapter à l'évolution de la situation des pays et donne le maximum d'efficacité à la programmation des ressources disponibles</li> <li>Gestion décentralisée, confiée aux bureaux régionaux</li> <li>Vulnérabilité financière réduite</li> </ul> <p>(3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allocations triennales (fixes pour les régions et souples pour les pays); répartition globale sur la période par l'Administrateur en fonction des critères convenus</li> <li>Période triennale, déplacée d'un an chaque année; système plus précis, vulnérabilité financière réduite</li> <li>Échéance suffisamment éloignée pour permettre la planification; possibilité d'adaptation compte tenu de l'évolution de la situation des pays</li> <li>S'il peut décourager les donateurs d'atteindre les objectifs de croissance, ce système peut, en revanche, les encourager à prendre des engagements pluriannuels</li> <li>Gestion décentralisée, confiée aux bureaux régionaux</li> </ul> <p>(4)</p>
AUTRES CRITÈRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité d'utiliser l'IDH pour évaluer les besoins de développement et de le combiner au PNB pour évaluer la solvabilité des pays</li> <li>Substitue le chiffre de la population vivant en deça du seuil de pauvreté au chiffre total de la population</li> <li>Seuils révisés du PNB/accès au statut de PCN</li> <li>Les critères supplémentaires tiennent compte des domaines prioritaires; coefficients de pondération révisés</li> <li>Légère augmentation de la progressivité : changements entre les régions</li> <li>Marginalise moins de pays à revenu intermédiaire que la méthodologie actuelle</li> <li>Permet la planification prévisionnelle mais la vulnérabilité financière demeure</li> </ul> <p>(5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité d'utiliser l'IDH pour évaluer les besoins de développement et de le combiner au PNB pour évaluer la solvabilité des pays</li> <li>Substitue le chiffre de la population vivant en deça du seuil de pauvreté au chiffre total de la population</li> <li>Seuils révisés du PNB/accès au statut de PCN</li> <li>Les critères supplémentaires tiennent compte des domaines prioritaires; coefficients de pondération révisés</li> <li>Légère augmentation de la progressivité; changements entre les régions</li> <li>Marginalise moins de pays à revenu intermédiaire que la méthodologie actuelle</li> <li>Période triennale, déplacée d'un an chaque année; système plus précis, vulnérabilité financière réduite</li> <li>Échéance suffisamment éloignée pour permettre la planification; possibilité d'adaptation compte tenu de l'évolution de la situation des pays</li> <li>S'il peut décourager les donateurs d'atteindre les objectifs de croissance, ce système peut, en revanche, les encourager à prendre des engagements pluriannuels</li> </ul> <p>(6)</p>