



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale  
3 avril 2024  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2024**

New York, 3-7 juin 2024

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

**Questions financières, budgétaires et administratives**

**Examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et du  
budget intégré pour la période 2022-2025**

**Rapport de l'Administrateur**

*Résumé*

Dans sa décision 2021/15, le Conseil d'administration a accueilli avec satisfaction le plan de ressources intégré et le projet de budget intégré du PNUD pour la période 2022-2025 (DP/2021/29), qui présentent un budget intégré unique comprenant toutes les catégories budgétaires, mieux axé sur les résultats et mieux relié aux résultats du Plan stratégique, et il a approuvé le budget intégré, se félicitant du fait que le PNUD prévoyait de continuer d'investir dans la qualité des programmes et la conformité, grâce à des systèmes et des structures opérationnels modernisés et à un dispositif de contrôle interne renforcé. Le Conseil d'administration a noté que, grâce à ces investissements, le PNUD serait en mesure de renforcer les capacités de gestion et de contrôle interne aux niveaux national, régional et central afin de favoriser une atténuation proactive des risques liés à l'action programmatique et opérationnelle.

Tout au long de la période 2022-2023, le PNUD a renforcé ses investissements opérationnels, présentant un budget équilibré pour la septième année consécutive et obtenant une opinion sans réserve pour la dix-huitième fois consécutive. Confirmant la tendance amorcée au cours de la période 2018-2021, la part des dépenses totales consacrée aux programmes et services de développement a augmenté, passant à 91,8 cents pour chaque dollar dépensé, soit un résultat supérieur à l'objectif de 91,0 cents fixé pour la période 2022-2025.

Les prévisions initiales tablaient sur un montant de 16,2 milliards de dollars de ressources disponibles pour 2022-2023, mais celles-ci se sont finalement élevées à 15,6 milliards de dollars, soit 96,3 % du montant prévu, ce qui témoigne de la confiance que les partenaires financiers continuent généralement d'accorder au PNUD.



Sur cette période, les contributions aux ressources ordinaires se sont élevées à 1,2 milliard de dollars, soit 78,9 % du montant initialement prévu pour cette catégorie budgétaire. La diminution des ressources ordinaires s'inscrit dans une tendance à long terme observée dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique (DP/2024/12), cette diminution coûte véritablement des possibilités au PNUD, en ce qu'elle limite sa capacité à financer les activités programmatiques et institutionnelles nécessaires pour accroître les investissements et maintenir la stabilité institutionnelle dans un monde à la fois incertain et extrêmement exigeant.

Pilier central du système des Nations Unies pour le développement, le PNUD reste déterminé à faire face aux nouveaux défis et à concentrer son action sur des initiatives porteuses de transformations qui ne laissent personne de côté.

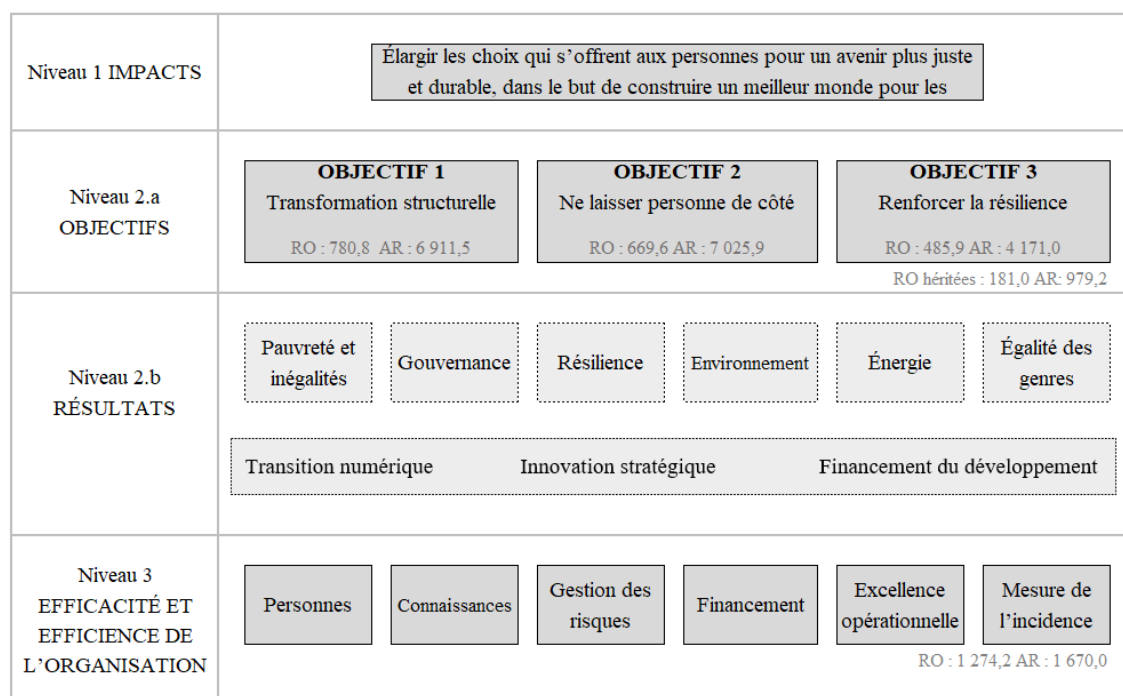
## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique . . . . .	4
II. Examen du plan de ressources intégré . . . . .	6
III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources . . . . .	11
IV. Examen du budget intégré (ressources ordinaires) . . . . .	12
A. Le rôle des ressources ordinaires . . . . .	12
B. Examen de la composante programmatique du budget intégré . . . . .	15
C. Examen de la composante institutionnelle du budget intégré . . . . .	16
V. Bilan et orientations futures . . . . .	17
 Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration, en anglais uniquement)	
I. Relation entre le plan de ressources intégré et le budget intégré	
II. Tableaux et figures détaillés	
III. Dépenses effectives par typologie de pays en 2022-2023	

## I. Contexte stratégique

1. Le présent examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et du budget intégré doit être lu en parallèle avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour la période 2022-25 (DP/2024/12). Comme indiqué dans ce dernier, l'intérêt de l'approche proactive et résiliente mise en place par le PNUD pour relever les défis multidimensionnels en matière de développement n'est plus à démontrer.
2. Pilier central du système des Nations Unies pour le développement obéissant aux normes les plus strictes en matière de responsabilité, le PNUD fait preuve d'un engagement indéfectible pour faire face aux nouveaux défis et continuer de concentrer son action sur des initiatives porteuses de transformations qui ne laissent personne de côté. L'examen à mi-parcours du plan stratégique fait le point sur les progrès accomplis, y compris les investissements réalisés pour moderniser les opérations et le contrôle, et sur les obstacles à surmonter. Il indique comment le PNUD peut développer ses acquis, se montrer encore plus efficace au cours des deux prochaines années et au-delà, et continuer d'apprendre et d'améliorer ses résultats.
3. L'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et du budget intégré doit être lu dans ce contexte. Il souligne l'attachement du PNUD à soutenir les pays de programme, à amplifier ses initiatives couronnées de succès et à concentrer son action sur les priorités stratégiques. Cet attachement est essentiel pour s'adapter face aux incertitudes qui entourent l'avenir du financement du développement et pour maintenir une certaine stabilité dans les périodes difficiles.
4. Dans sa décision 2021/15, le Conseil d'administration a approuvé le budget intégré pour la période 2022-2025, et il s'est félicité du fait que le PNUD prévoyait de continuer d'investir dans la qualité des programmes et la conformité, grâce à des systèmes et des structures opérationnels modernisés et à un dispositif de contrôle interne renforcé. Il a noté que, grâce à ces investissements, le PNUD serait en mesure de renforcer les capacités de gestion et de contrôle interne aux niveaux national, régional et central afin de favoriser une atténuation proactive des risques liés à l'action programmatique et opérationnelle.
5. Le budget du PNUD prend en compte les synergies et les liens entre le développement et les résultats institutionnels aux niveaux national, régional et mondial. Il prend également en considération les besoins en ressources qui en découlent, étant donné que son cadre de financement sous-jacent, approuvé par le Conseil d'administration, table sur des ressources ordinaires d'un certain montant. Il s'agit d'un outil essentiel à la réalisation des résultats en matière de développement, du plan stratégique et du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources s'y rapportant.
6. Compléments indispensables du plan stratégique pour la période 2022-2025, le plan de ressources intégré et le budget intégré sous-tendent et soutiennent l'exécution et la mise en œuvre de ce dernier, permettant ainsi au PNUD de fournir des solutions plus solides à l'échelle de la société pour relever les défis de développement de plus en plus complexes dans les trois contextes de développement et d'agir de façon souple et efficace grâce à ses six solutions types intégrées correspondant à six domaines clés. Ces éléments sont présentés dans la figure I.

Figure I  
**Plan stratégique du PNUD, cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources**



Note : Les montants sont exprimés en millions de dollars des États-Unis. RO = ressources ordinaires ; AR = autres ressources.

7. Le plan de ressources intégré porte sur les ressources ordinaires et les autres ressources et inclut le projet de budget intégré, qui couvre uniquement les ressources ordinaires. Le présent rapport sert d'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et budget intégré pour 2022-2025 (voir l'annexe I, ainsi que les informations détaillées fournies dans les annexes II et III). Pour faciliter la comparaison avec le plan et conformément aux pratiques antérieures, le présent examen est structuré comme le rapport de l'Administrateur publié sous la cote [DP/2021/29](#) (Plan de ressources intégré et projet de budget intégré du Programme des Nations Unies pour le développement, 2022-2025).

8. Le présent rapport examine : a) le plan de ressources intégré, y compris les ressources disponibles, les dépenses (utilisation des ressources) pour les activités programmatiques et institutionnelles, et les soldes reportés ; et b) le budget intégré (ressources ordinaires), y compris les contributions aux ressources ordinaires, les dépenses pour les activités programmatiques et institutionnelles, et la disponibilité des ressources ordinaires<sup>1</sup>. Notant que la mise en œuvre du plan stratégique dépend du plan de ressources intégré et du budget intégré, le principal débat sur les résultats organisationnels a lieu lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique ([DP/2024/12](#)).

<sup>1</sup> Toutes les informations financières sont présentées de façon à pouvoir être comparées aux estimations figurant dans le plan de ressources intégré et le budget intégré.

## II. Examen du plan de ressources intégré

9. La présente section fournit des informations sur les résultats financiers de la première moitié du plan de ressources intégré, y compris les caractéristiques principales, les ressources disponibles et les dépenses (utilisation des ressources), ainsi que les soldes reportés. Cette analyse s'appuie sur une comparaison des estimations relatives à la planification pour 2022-2023 par rapport aux chiffres réels, en tenant compte de chiffres définitifs pour 2022 et de chiffres provisoires pour 2023. Le plan de ressources intégré détaillé est présenté dans le tableau 1 de l'annexe II.

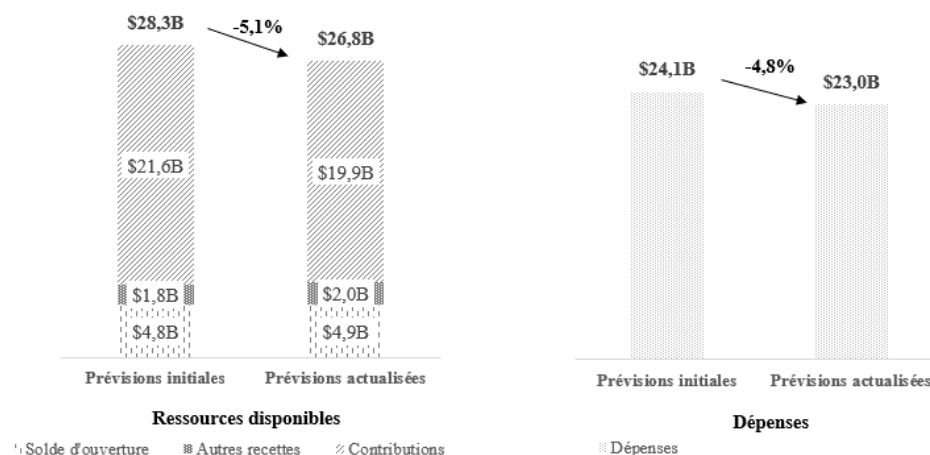
10. Les prévisions initiales tablaient sur un montant de 16,2 milliards de dollars de ressources disponibles pour 2022-2023 mais celles-ci se sont finalement élevées à 15,6 milliards de dollars, soit 96,3 % du montant prévu. En ce qui concerne les dépenses, le PNUD a dépensé 11,3 milliards de dollars des 11,6 milliards de dollars initialement prévus, soit 97,6 %.

11. Le PNUD, avec l'appui de ses États membres et de ses autres partenaires de financement, continuera de s'efforcer d'atteindre le montant des ressources approuvées pour 2022-2025, conformément au cadre de financement approuvé par le Conseil d'administration. La figure II ci-dessous compare les prévisions pour 2022-2025 avec les chiffres actualisés pour la période quadriennale en tenant compte des performances réelles pour 2022-2023 et des prévisions révisées pour 2024-2025, qui continuent d'afficher un optimisme réaliste étayé par l'analyse des tendances et les données macroéconomiques.

12. Pour la période 2022-2025, les ressources disponibles du PNUD devraient s'élever à 26,8 milliards de dollars et ses dépenses à 23 milliards de dollars, soit respectivement 94,9 % et 95,2 % des montants initialement prévus.

Figure II  
Principales caractéristiques de l'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré, 2022-2025

(En millions de dollars des États-Unis)



13. D'ici à la fin de 2025, le PNUD devrait ramener son solde de ressources à 3,8 milliards de dollars, soit un montant en deçà des 4,1 milliards initialement prévus, conformément à l'orientation définie dans le plan de ressources intégré et le budget intégré pour 2022-2025. Il est important de rappeler que toutes les dépenses, y compris les prélèvements sur les soldes cumulés des ressources des programmes, sont

engagées en application du cadre réglementaire du PNUD et, le cas échéant, des accords de financement concernés. Les soldes cumulés des ressources des programmes relèvent en grande partie de projets financés au moyen de fonds préaffectés et ne sont pas fongibles (c'est-à-dire qu'ils doivent être fournis conformément aux descriptifs de projets et aux accords de financement correspondants) ; ils sont programmés pour être mis à disposition sur plusieurs années (de sorte que les ressources ne sont pas nécessairement dépensées l'année où elles sont reçues).

### **Ressources disponibles (revenus)<sup>2</sup>**

14. L'examen à mi-parcours du plan stratégique décrit l'évolution des partenariats du PNUD dans un contexte opérationnel en mutation. Les contributions se sont élevées à 9,8 milliards de dollars pour 2022-2023, soit 92,4 % du montant initialement prévu (10,6 milliards), ce qui dénote un succès modéré, mais aussi un déficit important, notamment en ce qui concerne les ressources ordinaires. Le PNUD a également constaté une baisse prolongée des engagements pluriannuels et une concentration durable de fonds préaffectés, les contributions aux ressources ordinaires ne représentant que 11,9 % du total des contributions, ce qui est inférieur à l'objectif de 30 % fixé par le pacte de financement des Nations Unies.

15. Le PNUD est resté le principal organe de développement du système des Nations Unies, les contributions annuelles des donateurs s'élevant en moyenne à 4,9 milliards de dollars pour la période 2022-2023. La participation des tiers aux coûts, les contributions des gouvernements des pays de programme et les fonds verticaux sont restés des sources de financement importantes.

16. En hausse, les contributions des gouvernements des pays de programme au titre de la participation aux coûts se sont élevées à 2,3 milliards de dollars, dépassant ainsi le montant de 1,8 milliard initialement prévu pour la période 2022-2023, ce qui témoigne de la solidité des relations de confiance entre le PNUD et les pays de programme, de l'utilité du partenariat stratégique entre le PNUD et les institutions financières internationales et de l'efficacité de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

17. Un montant total de 1,9 milliard de dollars a été mobilisé sur l'ensemble des fonds verticaux en 2022-2023, ce qui représente 19,4 % du total des contributions. Les contributions les plus importantes sur la période proviennent du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (866,4 millions de dollars), du Fonds pour l'environnement mondial (711,3 millions de dollars) et du Fonds vert pour le climat (255,7 millions de dollars).

18. Les contributions aux guichets de financement ont atteint 246,3 millions de dollars en 2022-2023, soit seulement 2,5 % des contributions totales au PNUD, ce qui est inférieur à la moyenne de 6 % à l'échelle du système des Nations Unies pour le développement. D'importantes contributions aux guichets restent préaffectées. La PNUD va intensifier ses efforts visant à diversifier les sources des guichets de financement et à renforcer les contributions par le biais du pacte de financement.

19. Par l'intermédiaire du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires des Nations Unies, le PNUD a suivi le rythme de la demande de services de financement commun, en soutenant le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en fournissant une aide d'urgence dans le monde de l'après-maladie

<sup>2</sup> Pour compléter les contributions effectivement reçues au cours de la période, le PNUD a bénéficié d'un solde d'ouverture de 4,9 milliards de dollars ainsi que de recettes provenant d'autres sources, par exemple le remboursement de services à d'autres entités des Nations unies et le recouvrement des coûts.

à coronavirus 2019 (COVID-19). Le Bureau, hébergé par le PNUD, est la seule entité des Nations Unies qui se consacre exclusivement à la conception et à l'administration d'instruments de financement commun multipartites. Pour la période 2003-2022, le Bureau a soutenu plus de 235 fonds de financement commun dirigés par l'ONU, fournissant des services de financement commun interagences aux organisations des Nations Unies et à leurs partenaires afin de les aider à réaliser des progrès collectifs rapides, de manière simplifiée et efficace. Il a également reçu plus de 18 milliards de dollars de dépôts et a investi dans des programmes encadrés par plus de 50 organisations des Nations Unies participantes.

20. Toutefois, en 2022-2023, le PNUD a mobilisé 424 millions de dollars provenant de fonds de financement commun pluripartenaires, soit 51,7 % de moins que le montant initialement prévu. La réduction des transferts de fonds de financement commun au PNUD est en partie due aux diminutions globales des fonds de financement commun interagences pour le développement et la paix ou la transition. Les stratégies visant à inverser cette tendance se concentreront sur la performance, l'exécution, l'établissement de rapports et la visibilité.

21. La baisse prolongée de l'ampleur et du poids du financement par les ressources ordinaires dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement est source de préoccupation. Confirmant cette tendance, les contributions au titre des ressources ordinaires pour le PNUD ont atteint 1,2 milliard de dollars pour 2022-2023, soit 78,9 % du montant initialement prévu. Comme indiqué ci-dessus, ce montant représente 11,9 % du total des contributions reçues par le PNUD pour la même période.

22. Le PNUD se félicite du pacte de financement conclu par le Secrétaire général, qui constitue un moyen d'équilibrer la part des ressources ordinaires et des autres ressources et d'orienter le système des Nations Unies pour le développement vers de meilleurs résultats de développement durable et une collaboration renforcée pour la réalisation des objectifs de développement durable, grâce à des partenariats plus efficaces. Afin d'atteindre l'objectif de 30 % de ressources ordinaires fixé dans le pacte de financement, le PNUD continue d'intensifier ses efforts et de se concerter avec les États membres qui se trouvent actuellement au-dessous du seuil.

23. En 2022-2023, le PNUD a reçu des contributions aux ressources ordinaires d'un montant de 371,9 millions de dollars dans le cadre d'engagements pluriannuels, ce qui représente 32,1 % de l'ensemble des contributions aux ressources ordinaires reçues au cours de la période. En comparaison, ce montant était de 589,2 millions de dollars en 2020-2021, ce qui représentait 43,9 % des contributions aux ressources ordinaires reçues.

24. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique (DP/2024/12), cette diminution des financements pouvant être utilisés avec souplesse et prévisibles coûte véritablement des possibilités au PNUD, en ce qu'elle limite sa capacité à financer les activités programmatiques et institutionnelles nécessaires pour accroître les investissements et maintenir la stabilité institutionnelle dans un monde à la fois incertain et extrêmement exigeant.

25. Pour 2022-2023, les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, y compris les contributions en espèces, les passerelles comptables, les contributions en nature et les arriérés, ont atteint respectivement 61,4 % et 77,9 % par rapport aux obligations. Les contributions des pays à revenu intermédiaire supérieur et des pays contributeurs nets ont atteint respectivement 94,6 % et 100 % des obligations, ce qui constitue une preuve encourageante du soutien des États membres au PNUD.



Tableau 1  
**Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs\*,  
 2022-2023**

(En millions de dollars des États-Unis)

Type de revenu	Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, dont contributions en nature	Contributions en espèces et passerelles comptables	Contributions en nature	Total reçu	Pourcentage reçu par rapport aux obligations	Arriérés de contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs	Total reçu plus arriérés versés en espèces
Pays à faible revenu (moins de 1 286 dollars)	13,6	3,7	4,7	8,3	61,4 %	2,9	11,3
Pays à revenu intermédiaire (RNB par habitant < 6 692 dollars)	51,0	27,5	12,2	39,8	77,9 %	18,1	57,9
Pays à revenu intermédiaire (RNB par habitant > 6 692 dollars)	20,5	18,1	1,3	19,4	94,6 %	4,6	24,0
Pays contributeurs nets	20,9	19,2	1,7	20,9	100,0 %	–	20,9
<b>Total</b>	<b>106,0</b>	<b>68,5</b>	<b>19,9</b>	<b>88,4</b>	<b>83,4 %</b>	<b>25,6</b>	<b>114,0</b>

\* Désignées informellement par l'acronyme anglais « GLOC » ; RNB = revenu national brut.

### Dépenses (utilisation des ressources)

26. Les dépenses pour 2022-2023 ont atteint 11,3 milliards de dollars, soit 97,6 % du montant initialement prévu de 11,6 milliards, comme indiqué dans le tableau 1 de l'annexe II.

27. L'annexe II du présent rapport présente les dépenses effectives déclarées en 2022-2023 au niveau national par type de pays et montre que 31 % du total des ressources programmatiques et institutionnelles au niveau national ont été dépensés dans des pays à faible revenu. Ce chiffre s'explique par le reclassement de sept pays de la catégorie des pays à faible revenu à celle des pays à revenu intermédiaire, qui a réduit le nombre de pays à faible revenu de 40 à 33 entre le cycle de programmation passé (2018-2021) et le présent. Les pays à revenu intermédiaire sont un groupe diversifié de pays abritant 75 % de la population mondiale et 62 % de la population mondiale vivant dans l'extrême pauvreté. Ils font face à des défis communs, notamment l'insécurité alimentaire, la crise du coût de la vie, les fortes tensions géopolitiques, l'aggravation de la crise climatique, la précarité, les conflits et la violence.

28. Le maintien d'une politique de rigueur budgétaire a permis au PNUD de garder un budget institutionnel équilibré en 2022 et 2023, ce qui témoigne de l'attachement du PNUD à atteindre les résultats définis dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources : grâce aux innovations et aux investissements stratégiques visant à améliorer l'efficacité des programmes et la performance institutionnelle, y compris en modernisant les opérations et des dispositifs de contrôle, 91,8 cents de chaque dollar dépensés ont été consacrés aux programmes et services de développement au cours de la période 2022-2023. Ce chiffre dépasse le niveau cible de 91,0 cents pour chaque dollar dépensé fixé dans le budget 2022-2025 du PNUD (voir annexe II, figure A). En ce qui concerne la composante institutionnelle

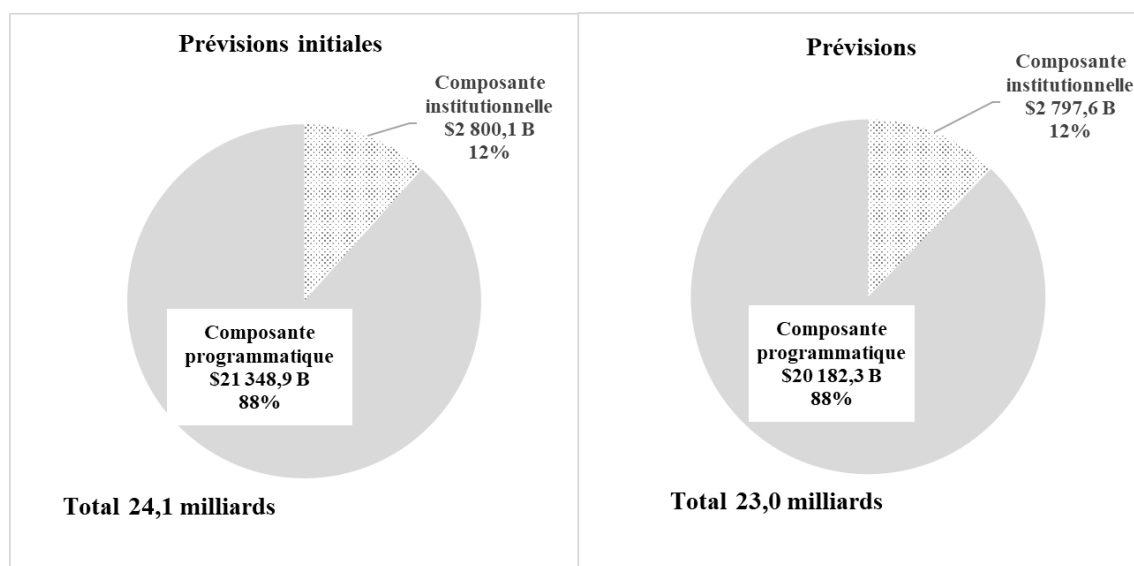
du plan intégré des ressources, les dépenses réelles en 2022-2023 ont atteint 1,4 milliard de dollars, ce qui correspond au montant initialement prévu.

29. La figure III ci-dessous compare les prévisions initiales et les prévisions actualisées pour les principales catégories de dépenses sur l'ensemble de la période de planification stratégique de quatre ans. Le tableau 2 de l'annexe II donne des détails sur le plan de ressources intégré prévisionnel pour 2022-2025, et comprend notamment une comparaison avec les prévisions actualisées, par catégorie de classification des coûts.

Figure III

**Utilisation initiale prévue des ressources totales entre la composante programmatique et la composante institutionnelle par rapport aux estimations actualisées, 2022-2025**

(En millions de dollars des États-Unis)



### Perspectives

30. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 reste la feuille de route pour parvenir à un développement durable qui réponde aux besoins du présent et de l'avenir. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, tout en reconnaissant l'importance inchangée d'un financement de qualité pour la période restante du plan stratégique, la stratégie de mobilisation des ressources met l'accent sur la visibilité des fournisseurs de financements pouvant être utilisés avec souplesse et les incidences y afférentes, ainsi et sur une définition plus claire de la proposition de valeur. Il est essentiel de diversifier les sources de financement en faisant appel à de nouveaux donateurs et en explorant des mécanismes de financement novateurs, tels que des partenariats avec le secteur privé et des sources philanthropiques. Le PNUD poursuivra des stratégies souples et adaptatives pour atteindre ses objectifs de mobilisation des ressources et améliorer encore ses performances.

31. L'examen à mi-parcours du plan stratégique examine les efforts déployés par le PNUD pour améliorer son efficacité et son efficacité, notamment grâce au lancement en 2023 des derniers modules de Quantum, le nouveau progiciel de gestion intégré du PNUD, et aux investissements permanents dans l'efficacité et l'inclusivité des programmes, les partenariats, la gestion des risques, le personnel et la culture, l'objectif étant de mieux s'aligner sur les besoins en constante évolution des pays de

programme. En outre, il souligne l'attachement du PNUD à accélérer les résultats de développement en associant des atouts institutionnels de longue date (les relations tissées au niveau local et la présence régionale et mondiale, entre autres) à un nouveau niveau d'agilité et de réactivité. En conséquence, le PNUD devrait réussir à faire en sorte que, pour chaque dollar dépensé au cours de la période quadriennale (2022-2025), 91,8 cents soient consacrés aux programmes et services de développement, dépassant ainsi l'objectif de 91,0 cents fixé dans le plan initial.

32. En ce qui concerne l'allocation des ressources ordinaires au cours de la période de planification (2022-2025), la part consacrée aux activités institutionnelles devrait augmenter pour atteindre 34,6 % ; la prévision initiale pour les dépenses totales financées par les ressources ordinaires était de 32,2 % (voir annexe II, tableau 5). Ce changement s'explique par la baisse du niveau estimé des contributions aux ressources ordinaires pour la période quadriennale (2,4 milliards de dollars prévus contre 3,1 milliards de dollars dans le plan initial), ainsi que par la nécessité de maintenir la stabilité institutionnelle dans le contexte incertain et en mutation du financement du développement et d'exécuter les programmes du PNUD avec un engagement indéfectible en faveur des principes de responsabilité, d'efficacité et d'efficience.

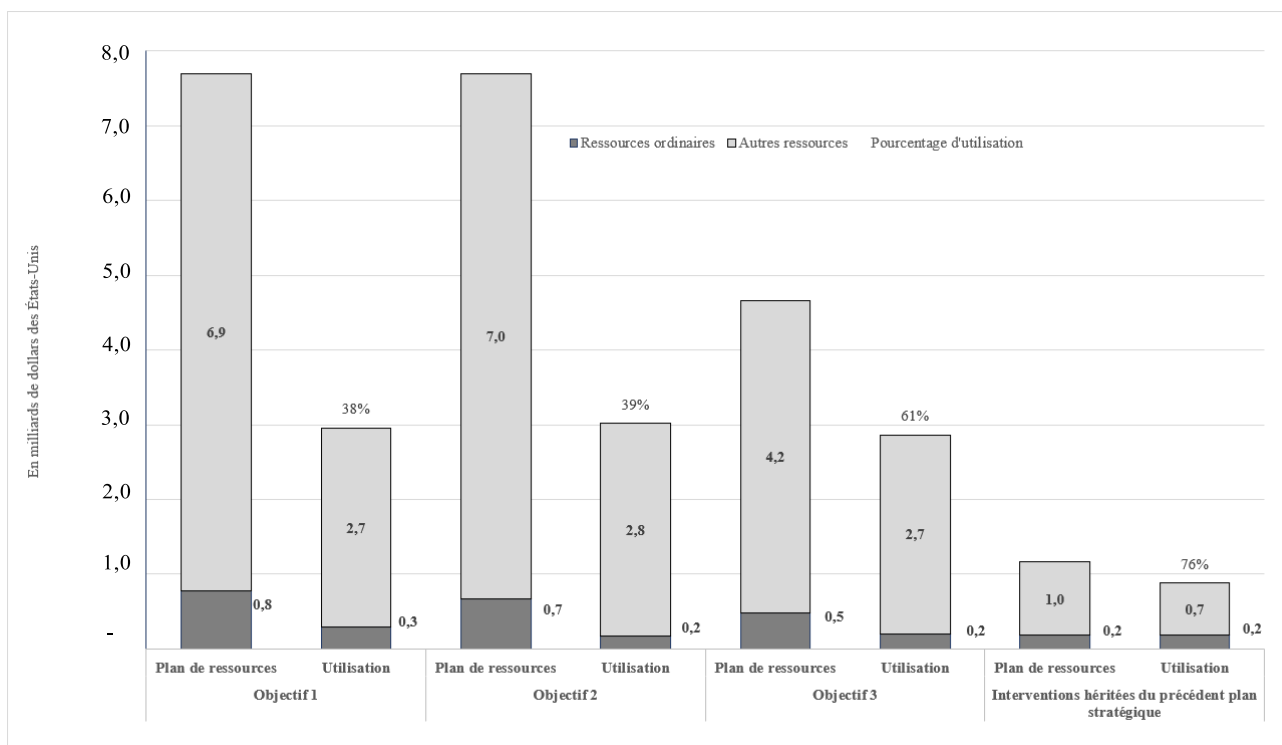
### **III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources**

33. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources traduit le plan stratégique 2022-2025 en un ensemble de résultats de développement et d'organisation qui montrent comment le PNUD utilisera les ressources qui lui sont confiées par les États membres et d'autres entités pour s'acquitter de son mandat et concrétiser sa vision. À mi-parcours de la période de planification, le PNUD a dépensé 11,3 milliards de dollars, soit 97,6 % du montant initialement prévu de 11,6 milliards pour 2022-2023.

34. Comme on le voit dans la figure IV ci-dessous, pour la période 2022-2023, le PNUD a dépensé 3,0 milliards de dollars au titre du résultat 1 (« La transformation structurelle, notamment les transitions verte, inclusive et numérique »), 3,0 milliards de dollars au titre du résultat 2 (« Ne laisser personne de côté, une approche fondée sur les droits, centrée sur le pouvoir d'action et le développement humains »), et 2,9 milliards de dollars au titre du résultat 3 (« Renforcer la résilience pour répondre à l'incertitude et au risque systémique »), ainsi que 0,9 milliard de dollars pour soutenir les interventions héritées du plan stratégique précédent.

Figure IV  
**Dépenses afférentes au programme 2022-2023 par rapport au plan de ressources intégré 2022-2025**

(En millions de dollars des États-Unis)



35. Sur le plan institutionnel, le PNUD a dépensé un total de 1,4 milliard de dollars en 2022-2023, conformément au niveau initialement prévu pour cette période, afin de continuer à investir et à réinventer ses opérations pour devenir plus agile, transparent et responsable, en adoptant de nouvelles méthodes de travail tout en restant fermement ancré dans les normes et les valeurs des Nations Unies. De plus amples détails sur les réalisations du PNUD au cours de cette période sont abordés dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique et de ses annexes.

## IV. Examen du budget intégré (ressources ordinaires)

### A. Le rôle des ressources ordinaires

36. L'Assemblée générale, dans ses résolutions [71/243](#) et [75/233](#) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le Conseil d'administration, dans de nombreuses décisions, et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires soulignent tous l'importance des ressources ordinaires pour l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Les ressources ordinaires forment le socle de l'organisation et constituent un pilier de l'appui fourni aux pays les plus pauvres. La capacité du PNUD à soutenir les gouvernements dans la mise en œuvre du Programme 2030 et du plan stratégique dépend de cette base de financement souple et prévisible.

37. Compte tenu des orientations du Conseil d'administration concernant l'utilisation des ressources ordinaires, le PNUD conservera le même dispositif

d'allocation des ressources que pour le budget quadriennal précédent, fondé sur les trois piliers budgétaires intégrés suivants :

a) Réaliser des synergies en intégrant les composantes programmatiques et institutionnelles du budget ;

b) Exploiter le cadre harmonisé de classification des coûts convenu avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), pour répondre à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et renforcer encore un usage transparent et efficace des ressources ; et

c) Améliorer l'alignement des coûts par une application plus rigoureuse et ciblée d'une politique harmonisée de recouvrement des coûts (voir [DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1](#)).

38. Les ressources ordinaires demeurent essentielles pour le PNUD, non seulement pour aider les pays à faible revenu à éliminer la pauvreté, mais aussi pour tester des approches de développement novatrices et intégrées et combler les déficits en ressources critiques dans les domaines où le PNUD n'attire pas suffisamment de ressources, comme les questions de genre.

39. Des ressources ordinaires souples et prévisibles sont essentielles pour le financement du réseau opérationnel mondial du PNUD et permettent aux bureaux de pays de répondre aux demandes des gouvernements concernés par les programmes à long terme plutôt que d'orienter les interventions en fonction des priorités des donateurs en finançant des projets à court terme. Les ressources ordinaires, qui constituent l'épine dorsale du PNUD, sont le moteur de l'organisation, cimentent ses résultats sur le terrain et lui permettent de maintenir et d'accroître les investissements fructueux. L'examen à mi-parcours du plan stratégique aborde ce sujet de manière plus approfondie.

### **Contributions**

40. En 2022-2023, les contributions au PNUD au titre des ressources ordinaires ont atteint 1,2 milliard de dollars, soit 78,9 % du montant initialement prévu pour cette période. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, la capacité continue du PNUD à faire de la promesse de développement une réalité, à grande échelle, dépend des ressources ordinaires, tout comme le bien-être de millions de personnes. La diminution des ressources ordinaires s'inscrit dans une tendance à long terme observée dans le système des Nations Unies pour le développement. Si elle persiste, la capacité du PNUD à atteindre ses objectifs stratégiques sera gravement compromise. La section ci-après aborde ce point plus en détail.

### **Dépenses**

41. En 2022-2023, les dépenses au titre des ressources ordinaires ont atteint 1,4 milliard de dollars, soit 87,8 % du montant initialement prévu pour cette période. Ces chiffres sont conformes aux paramètres de planification du plan de ressources intégré et du budget intégré pour 2022-2025, ainsi qu'au dispositif réglementaire et de gouvernance du PNUD.

42. Au cours de cette période, les dépenses programmatiques du PNUD financées par les ressources ordinaires ont atteint 930,3 millions de dollars (67,4 % du budget intégré ; voir tableau 2 ci-après). Ce montant représente 87,9 % des dépenses programmatiques initialement prévues pour la période. Les dépenses institutionnelles du PNUD financées par les ressources ordinaires se sont quant à elles élevées à 449,2

millions de dollars (32,6 % du budget intégré). Ce montant représente 87,4 % des dépenses institutionnelles initialement prévues pour la période.

43. Le PNUD prend acte de la décision du Conseil d'administration, qui s'est félicité du fait que l'organisation prévoyait d'investir dans la qualité des programmes et la conformité, grâce à des systèmes et des structures opérationnels modernisés et à un dispositif de contrôle interne renforcé. Ces éléments sont fondamentaux pour le travail du PNUD au cours de la période 2022-2025. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, la baisse continue des contributions au titre des ressources ordinaires coûte véritablement des possibilités au PNUD, en ce qu'elle limite les activités programmatiques et institutionnelles visant à accroître les investissements et à maintenir la stabilité institutionnelle dans un monde à la fois incertain et extrêmement exigeant.

44. Les ressources ordinaires sont essentielles pour permettre à l'organisation de maintenir des exigences élevées de responsabilité et de transparence, en finançant des fonctions de contrôle telles que la réalisation d'enquêtes et d'audits indépendants, l'évaluation, la déontologie et l'efficacité du développement. Les activités de défense des droits humains, de l'espace civique et de l'état de droit menées par le PNUD dépendent des ressources ordinaires, qui sont essentielles pour permettre une intervention immédiate en cas de crise, financer les efforts de relèvement rapide et assurer la prévention. En outre, comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, les ressources ordinaires sont essentielles pour poursuivre l'investissement dans le développement intégré conçu pour faire face à la complexité des difficultés actuelles et cohérent avec la nature indivisible des objectifs de développement durable. Il s'agit également de défendre l'initiative de transformation organisationnelle « ONU 2.0 » du Secrétaire général par l'intermédiaire de partenariats visant à faire progresser l'innovation et la transition numérique et à améliorer la prévoyance et les données. Les ressources ordinaires alimentent le réseau opérationnel mondial du PNUD dans plus de 170 pays et territoires, qui appuie à son tour l'ensemble du système des Nations Unies en assurant des services partagés.

Tableau 2

**Composantes programmatiques et institutionnelles du budget intégré du PNUD**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Prévisions pour 2022-2023</i>		<i>Dépenses effectives pour 2022-2023</i>	
	<i>% du total</i>	<i>En dollars É.-U.</i>	<i>% du total</i>	<i>En dollars É.-U.</i>
Composante programmatique	67,3 %	1 058,2	67,4 %	930,3
Composante institutionnelle	32,7 %	513,8	32,6 %	449,2
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 572,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1 379,6</b>
<i>Composante institutionnelle</i>	<i>% du total</i>	<i>En dollars É.-U.</i>	<i>% du total</i>	<i>En dollars É.-U.</i>
Activités de développement	29,9 %	153,8	38,2 %	171,4
Gestion	57,4 %	294,9	50,0 %	224,7
Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	8,3 %	42,8	8,6 %	38,4
Activités entreprises à des fins spéciales	4,3 %	22,3	3,3 %	14,6
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>513,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>449,2</b>

## B. Examen de la composante programmatique du budget intégré

45. Les composantes programmatiques du budget intégré reposent sur des principes interdépendants en matière de prévisibilité, d'universalité et de progressivité, comme l'a réaffirmé le Conseil d'administration dans sa décision 2012/1. La prévisibilité est liée à la disponibilité de ressources ordinaires suffisantes pour assurer la durabilité et le caractère multidimensionnel des résultats du PNUD. L'universalité garantit la disponibilité des ressources et des activités de développement du PNUD aux fins de l'appui à tous les pays remplissant les conditions requises. La progressivité concentre la distribution des ressources ordinaires destinées aux programmes sur les pays à faible revenu et les pays les moins avancés.

46. L'affectation de ressources ordinaires aux programmes menés dans les pays est réalisée par le PNUD au moyen du montant ciblé pour l'allocation des ressources de base (MCARB). Les affectations MCARB représentent la « base » des programmes de pays du PNUD, qui sont tous alignés sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

47. L'affectation par le PNUD de ressources ordinaires aux activités programmatiques menées dans les pays continue d'être gérée selon le système à deux niveaux approuvé par le Conseil d'administration. Ce système vise à protéger les ressources programmatiques de niveau 1 des diminutions potentielles par rapport aux niveaux prévus. Plus précisément, si les ressources sont jusqu'à 5 % inférieures aux prévisions, les rubriques du niveau 1 ne seront pas réduites, mais celles du niveau 2 le seront. Pour les réductions supérieures à 5 %, les rubriques du niveau 1 et du niveau 2 seront réduites dans la même proportion.

48. En réponse à l'écart de 21,1 % enregistré pour les contributions aux ressources ordinaires<sup>3</sup>, le PNUD a ajusté ses affectations de ressources au titre des ressources ordinaires conformément au système à deux niveaux approuvé par le Conseil d'administration. Cette question est abordée plus en détail ci-après. Les réductions des affectations en ressources ordinaires ont été atténuées par d'autres ressources dans toute la mesure du possible en 2022-2023, ce qui illustre la capacité du PNUD à s'adapter à l'évolution de la situation.

49. Les ressources de niveau 1 sont notamment les ressources MCARB, qui sont organisées en trois niveaux garantissant un soutien financier à la programmation par pays et à la réaction aux crises, les ressources MCARB-1 et MCARB-2 étant regroupées et consacrées aux initiatives par pays, et les ressources MCARB-3 étant consacrées aux situations d'urgence. Outre les ressources MCARB, le niveau 1 comprend des rubriques programmatiques pour la coopération Sud-Sud (axée sur le partage d'expériences, de compétences et de savoirs), le Bureau du Rapport sur le développement humain et les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. En 2022-2023, les dépenses au titre des ressources de niveau 1 ont atteint 85,6 % du montant initialement prévu pour cette période. Voir la figure V pour plus de détails.

50. Le niveau 2 comprend les ressources consacrées : a) aux programmes régionaux, qui soutiennent la coopération entre pays dans les cinq régions en réponse aux priorités et aux défis du développement ; b) au Programme d'assistance au peuple palestinien ; c) à la ligne d'efficacité consolidée visant à soutenir l'intégration des connaissances en matière de développement, des normes professionnelles et de l'assurance qualité par le biais de savoirs techniques spécialisés afin d'aider les pays

---

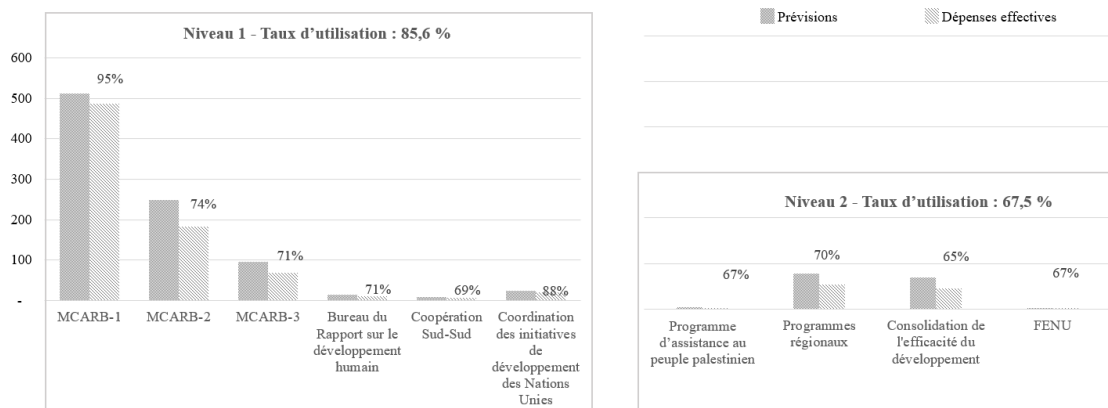
<sup>3</sup> Comme indiqué au paragraphe 21, les contributions au titre des ressources ordinaires pour le PNUD ont atteint 1,2 milliard de dollars, soit 78,9 % du montant initialement prévu pour 2022-2023.

à accéder au financement ; et d) au soutien du PNUD au Fonds d'équipement des Nations Unies, qui accorde des subventions, des prêts et des garanties aux pays les moins avancés. En 2022-2023, les dépenses au titre des ressources de niveau 2 ont atteint 67,5 % du montant initialement prévu pour cette période. Voir la figure V pour plus de détails.

Figure V

### Composante programmatique du budget intégré pour 2022-2023 : prévisions par rapport aux réalisations

(En millions de dollars des États-Unis)



## C. Examen de la composante institutionnelle du budget intégré

51. En 2022-2023, les dépenses au titre des ressources ordinaires pour la composante institutionnelle se sont élevées à 449,2 millions de dollars, soit 87,4 % du montant initialement prévu qui était de 513,8 millions de dollars. Cet écart s'explique par un déficit de contributions au titre des ressources ordinaires par rapport aux niveaux prévus. La diminution des ressources ordinaires a eu une incidence sur la capacité du PNUD à stimuler les investissements dans la capacité institutionnelle et, si elle se poursuit, elle risque de compromettre sa capacité à augmenter les investissements et à maintenir la stabilité institutionnelle.

52. Le tableau 3 ci-dessous compare les dépenses prévues aux dépenses réelles pour la composante institutionnelle du budget intégré 2022-2023, par catégorie de dépenses. Les dépenses relatives aux consultants et aux voyages ont dépassé les prévisions de 2,9 millions de dollars et de 4,8 millions de dollars respectivement, ce qui s'explique par la nécessité d'obtenir une expertise externe et la forte augmentation des frais de voyage après la pandémie. Ces résultats ont été compensés par une diminution de 11,5 millions de dollars des frais de fonctionnement par rapport aux niveaux prévus.



Tableau 3  
**Composante institutionnelle du budget intégré par catégorie de dépenses :  
prévisions pour 2022-2023 comparées aux dépenses réelles pour 2022-2023<sup>4</sup>**

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépense	Prévisions pour 2022-2023	Dépenses effectives pour 2022-2023	Prévisions pour 2022-2023 comparées aux dépenses effectives pour 2022-2023	
			En dollars É.-U.	Pourcentage
Postes	457,7	394,1	(63,6)	(14) %
Autres dépenses de personnel	0,7	0,3	(0,4)	(51) %
Consultants	12,5	15,4	2,9	23 %
Voyages	9,0	13,8	4,8	54 %
Frais de fonctionnement	67,0	55,6	(11,5)	(17) %
Mobilier et matériel	8,4	6,8	(1,6)	(19) %
Remboursements et contributions	9,4	10,4	1,0	10 %
Montants prévus au titre d'investissements stratégiques	24,0	19,9	(4,1)	(17) %
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>588,8</b>	<b>516,2</b>	<b>(72,5)</b>	<b>(12) %</b>

53. Voir le tableau 6 de l'annexe II pour un aperçu détaillé des postes de la catégorie D1 et plus.

## V. Bilan et orientations futures

54. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2022-2025, le PNUD est en bonne voie pour atteindre ses objectifs. A mi-parcours de la période de planification, le PNUD peut indiquer que, conformément aux engagements pris devant le Conseil d'administration, l'organisation a : a) continué à démontrer qu'elle est devenue plus efficace et efficiente au cours des deux dernières années malgré une tendance à la baisse des ressources ordinaires ; et b) montré son attachement à continuer de faire en sorte que, pour chaque dollar dépensé, 91,0 cents soient consacrés aux programmes et services de développement.

55. Pour la seconde moitié de la période 2022-2025, les contributions aux ressources ordinaires continueront à jouer un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs du plan stratégique, de manière responsable et efficace. Comme indiqué au paragraphe 32, selon les estimations actuelles, les contributions au titre des ressources ordinaires pour 2022-2025 devraient atteindre 2,4 milliards de dollars, soit 78,9 % du montant initialement prévu pour cette période de 3,1 milliards de dollars. Le retard de versement des contributions est une préoccupation constante et imposera des contraintes qui ne feront que croître au cours des deux prochaines années. Le PNUD travaillera selon les plus hautes normes d'efficacité, d'efficience et de responsabilité. Le risque de passer à côté de l'ambition du plan stratégique et de la possibilité de tirer pleinement parti des progrès accomplis grâce à la prise de mesures intégrées face aux crises et en matière de développement est cependant réel. Cette situation coûte véritablement des possibilités au PNUD, en ce qu'elle limite sa capacité à financer les activités programmatiques et institutionnelles essentielles pour accroître les

<sup>4</sup> Le tableau ci-après présente les dépenses prévues et effectives en ressources ordinaires brutes, ce qui comprend les dépenses financées par « l'utilisation d'autres revenus », comme indiqué au tableau 1 de l'annexe II.

investissements et maintenir la stabilité institutionnelle dans un monde à la fois incertain et extrêmement exigeant.

56. Avec le soutien des États membres et d'autres partenaires, le PNUD cherche à obtenir des ressources ordinaires approuvées pour le reste de la période et encouragera fortement le versement d'autres formes de financement de qualité, telles que des ressources partiellement préaffectées. Tous les efforts seront consacrés à l'accélération des progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et à la concrétisation de la promesse de développement.

---