



**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
30 juin 2025
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2025

25-28 août, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

**Plan de ressources intégré et projet de budget intégré
du PNUD pour la période 2026-2029**

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Le plan de ressources intégré et le projet de budget intégré du PNUD sont un complément indispensable du plan stratégique du PNUD pour la période 2026-2029 (DP/2025/22). Le plan de ressources intégré couvre la totalité des ressources mises à la disposition du PNUD (ressources ordinaires et autres) pour la période 2026-2029 et la totalité des activités à réaliser. À ce titre, il constitue un cadre financier complet et intégré pour la période quadriennale. Les estimations financières sont présentées en utilisant les catégories de classification des coûts harmonisées 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), telles qu'elles ont été approuvées par le Conseil d'administration, en dernier lieu dans la décision 2024/24.

Le Conseil d'administration prend note du plan de ressources intégré ; celui-ci comprend les dépenses financées au moyen des autres ressources qui sont engagées sur la base des accords de financement signés avec les donateurs. Le budget intégré, qui englobe la partie du plan de ressources intégré relative aux ressources ordinaires, est régi par les mandats du Conseil d'administration et donc soumis à son approbation. Compte tenu de l'évolution du paysage du développement, de l'instabilité du contexte financier et des réformes en cours – tant au sein du PNUD que dans l'ensemble du système des Nations Unies – ce projet de budget reflète une ambition réaliste, une prudence budgétaire et une souplesse intégrée qui visent à garantir la résilience financière.

Étant donné que le PNUD est uniquement financé par des contributions volontaires, l'organisation dépend de la générosité de ses partenaires de financement. Les prévisions pour 2026-2029 reposent sur une analyse rigoureuse et fondée sur les risques des perspectives économiques mondiales et des tendances en matière de



contributions, des plans de dépenses des partenaires de financement, des accords pluriannuels et des informations à transmettre, ainsi que sur les contributions des bureaux régionaux et de bureaux de pays du PNUD. L'estimation des ressources disponibles, qui s'élève à 23,8 milliards de dollars, est fondée sur des éléments réalistes. Ce montant comprend 17,9 milliards de dollars de contributions prévues des donateurs (1,9 milliard de dollars au titre des ressources ordinaires et 16,0 milliards de dollars au titre des autres ressources), soit une diminution de 3,7 milliards de dollars (17 %) par rapport aux prévisions initiales du plan pour 2022-2025 et de 1,5 milliard de dollars (7,9 %) par rapport aux dernières estimations pour 2022-2025. Le montant total des dépenses en 2026-2029 devrait atteindre 21,9 milliards de dollars, soit une diminution de 2,3 milliards de dollars (9,5 %) par rapport aux prévisions du plan initial et de 0,7 milliard de dollars (2,9 %) par rapport aux dernières estimations pour 2022-2025.

Comme lors des exercices quadriennaux précédents, si le PNUD reçoit moins de ressources que prévu, il saura gérer efficacement les dépenses dans la limite des ressources budgétaires disponibles. Le présent document propose toutefois des souplesses supplémentaires pour permettre une plus grande marge de manœuvre au cas où les ressources venaient à diminuer encore. Si la demande extérieure augmente ou si les mandats à l'échelle du système évoluent de manière significative, le PNUD reviendra devant le Conseil d'administration – lors de l'examen à mi-parcours, ou plus tôt si nécessaire – pour lui demander des orientations pour réviser à la hausse le plan de ressources intégré et le projet de budget intégré.

Pour la période 2026-2029, 91,4 % des dépenses estimées seront allouées à des activités de développement, ce qui dépasse le niveau visé de 91,0 % pour 2022-2025 (DP/2021/29), et réaffirme l'engagement du PNUD à réaliser les objectifs du plan stratégique dans un environnement où les ressources sont limitées. Alors que le montant global des ressources budgétaires pour 2026-2029 devrait être inférieur à celui enregistré en 2022-2025, le plan de ressources intégré et le budget intégré canaliseront ces ressources en vue d'avoir une incidence sur le développement à grande échelle, comme indiqué dans le plan stratégique. La poursuite des investissements dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen du modèle d'activité du PNUD permettra de maintenir et d'améliorer la souplesse et l'efficacité de l'organisation, en veillant à ce que chaque dollar produise des résultats optimaux au niveau des pays. Toutefois, si la détérioration persiste, le PNUD devra peut-être revoir l'échelle et les modalités de ses programmes, en étroite consultation avec le Conseil d'administration.

Le présent document sera examiné par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, et les recommandations correspondantes seront communiquées au Conseil d'administration dans un document ultérieur (DP/2025/24).

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique	4
II. Proposition de valeur du PNUD	5
III. Plan de ressources intégré	6
A. Examen des résultats financiers, 2022-2025	8
B. Perspectives de financement pour 2026-2029	10
C. Utilisation des ressources, 2026-2029	13
IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	17
V. Budget intégré (ressources ordinaires), 2026-2029	18
A. Principales caractéristiques	18
B. Composante programmatique	20
C. Composante institutionnelle	23
D. Emplois	25
VI. Recouvrement des coûts	25

Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)

Annexe I. Tableaux et figures détaillés

Annexe II. Méthodologie et informations complémentaires

Annexe III. Réponses aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Contexte stratégique

1. S'appuyant sur soixante ans de progrès, au cours desquels le PNUD a établi des partenariats avec les différents secteurs pour sortir des millions de personnes de la pauvreté et accroître les possibilités pour tous, l'organisation continue de se voir confier par les États Membres un mandat qui lui permet d'œuvrer dans tous les domaines liés au développement humain et de fournir un appui intégré à grande échelle afin d'améliorer les conditions de vie des personnes. Au cours des quatre prochaines années, qui correspondent au dernier cycle de programmation complet avant 2030, le PNUD continuera d'aider et d'accompagner les pays pour faire progresser le développement humain sur une planète saine, au moyen de quatre objectifs stratégiques qui se renforcent mutuellement, à savoir : la prospérité pour tous, une gouvernance efficace, la résilience face aux crises et une planète saine. Ces objectifs s'appuient sur trois accélérateurs : la transformation portée par le numérique et l'intelligence artificielle, l'égalité des genres et la finance durable. Le PNUD adaptera le soutien qu'il fournit en fonction des priorités nationales et des ressources disponibles, et veillera à ce que tous les efforts soient fondés sur l'engagement de défendre les droits humains et de ne laisser personne de côté.

2. Le nouveau plan stratégique du PNUD présente un ensemble d'enseignements clairs qui permettent d'affiner les propositions du PNUD pour 2026-2029. Premièrement, les solutions intégrées sont efficaces : en effet, les portefeuilles qui regroupent des solutions multiples produisent des résultats plus solides au niveau du système. Deuxièmement, le succès des programmes repose sur des décisions fondées sur les risques, alimentées par des données en temps réel, des analyses prédictives et des prospectives stratégiques. Troisièmement, les opérations modernes – telles que les plateformes de progiciel de gestion intégré et les plateformes de services partagés mondiaux du PNUD, ou encore les outils de connaissance fondés sur l'intelligence artificielle – doivent s'adapter aux nouveaux partenariats et aux nouvelles méthodes de travail. Enfin, il est essentiel que les modalités de programmation soient souples et adaptées aux crises, car les besoins des pays évoluent.

3. Ces enseignements s'inscrivent dans un contexte de resserrement budgétaire. Comme indiqué dans le plan stratégique, bien qu'au cours des huit dernières années le PNUD ait considérablement modernisé ses opérations, rationalisé ses processus et consacré une part plus importante de ses ressources aux activités de développement, les contributions aux ressources ordinaires (ressources de base) sont tombées à 11,7 % du total des contributions, ce qui limite la marge de manœuvre requise pour mettre en œuvre des solutions intégrées et garantir la capacité du PNUD à « rester et poursuivre l'action engagée » dans les situations de crise. En 2024, le PNUD a commandé un examen du modèle d'activité, qui lui a permis d'obtenir une évaluation indépendante de la manière dont l'organisation crée, finance et fournit de la valeur. L'examen du modèle d'activité marque la prochaine étape vers la modernisation opérationnelle, et ses recommandations sont déjà en cours de mise en œuvre. Les mesures proposées comprennent l'élargissement des services partagés, l'intégration d'outils d'analyse et d'intelligence artificielle alimentés par des progiciels de gestion intégrés, l'introduction de canaux d'exécution des programmes plus rapides, le renforcement de la gestion des risques, l'amélioration des mécanismes de recouvrement des coûts et des modalités de partenariat, et la formation du personnel au numérique, à l'intelligence artificielle et aux méthodes de travail fondées sur les données. Ces mesures sont conçues non seulement pour réaliser des gains d'efficacité supplémentaires, mais aussi pour donner au PNUD la souplesse et la résilience nécessaires pour rester et poursuivre l'action engagée tout en aidant les pays à répondre à leurs ambitions croissantes de relever des défis de développement de plus en plus complexes.

4. Tandis que le plan stratégique définit la vision, le plan de ressources intégré et le budget intégré présentent les ressources ordinaires (ressources de base) et les autres ressources nécessaires à l'exécution du plan et à la réalisation des résultats énoncés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources qui l'accompagne.

5. Le plan de ressources intégré couvre l'ensemble du cadre financier du PNUD pour la période 2026-2029, y compris les ressources ordinaires et les autres ressources. Le Conseil d'administration prend note du plan de ressources intégré, puisque celui-ci comprend les dépenses financées au moyen des autres ressources qui sont engagées sur la base des accords de financement signés avec les donateurs. Le budget intégré englobe la partie du cadre intégré d'allocation des ressources relative aux ressources ordinaires, et est régi par les mandats du Conseil d'administration et donc soumis à son approbation.

6. Qu'il soit mobilisé au titre des ressources ordinaires ou des autres ressources, chaque dollar est utilisé pour atteindre les résultats définis dans le plan stratégique. À ce titre, le présent document fait partie intégrante du plan et doit être lu conjointement à celui-ci.

II. Proposition de valeur du PNUD

7. **Pourquoi les partenaires investissent dans le PNUD.** Le plan stratégique du PNUD pour la période 2026-2029 (DP/2025/22) définit un ensemble d'avantages comparatifs durables : une portée mondiale associée à des résultats significatifs au niveau local ; une impartialité et un pouvoir de mobilisation ; une expertise multisectorielle approfondie ; une capacité d'intégration intersectorielle ; des capacités avancées en matière de données et d'innovation ; une efficacité prouvée dans des contextes de crise ; une intégration transparente des conseils sur la conduite à adopter dans l'appui opérationnel, ainsi qu'un système solide de responsabilité qui apporte une valeur démontrable à l'ensemble du système des Nations Unies. Ces atouts ont été reconnus par les États Membres et par des évaluations indépendantes, ce qui explique pourquoi les partenaires continuent de faire confiance au PNUD et d'investir dans celui-ci.

8. **Une portée mondiale associée à des résultats significatifs au niveau local et à une expertise fiable.** Actif dans 170 pays et territoires, le PNUD met à profit ses connaissances mondiales pour élaborer des solutions adaptées aux niveaux national et communautaire, et obtient des résultats mesurables grâce à sa profonde expertise dans les domaines de la gouvernance, de l'environnement, des crises et de la pauvreté, associée à des capacités croissantes dans des domaines d'intervention plus récents tels que le changement systémique et les solutions numériques intégrées. La présence de longue date du PNUD au niveau local lui permet d'instaurer un climat de confiance avec les gouvernements et les parties prenantes, et de créer des solutions intégrées plus performantes que les interventions menées dans un seul secteur et qui permettent d'obtenir des résultats durables en matière de développement.

9. **Rassembler des partenaires pour mettre en place des solutions stratégiques et opérationnelles intégrées.** La capacité du PNUD à jouer un rôle d'organisateur impartial lui permet de rassembler divers partenaires – y compris les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, la société civile et le secteur privé – autour d'objectifs communs. Grâce à des initiatives telles que les cadres de financement nationaux intégrés, le PNUD mobilise des financements publics et privés en faveur des objectifs de développement durable, et fait ainsi preuve d'une remarquable capacité à associer des orientations stratégiques en amont à des mesures pratiques de soutien à la mise en œuvre à grande échelle. En tant qu'épine dorsale opérationnelle de plus de 70 entités des Nations Unies, le PNUD

amplifie la portée et l'efficacité de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement.

10. Tirer parti de l'innovation, des données et des perspectives pour faire advenir un changement transformateur. Les investissements stratégiques dans la transformation numérique, le progiciel de gestion intégré Quantum, l'analyse avancée et le Réseau mondial pour les politiques donnent aux partenaires les moyens de répondre rapidement à des défis mondiaux complexes grâce à des solutions fondées sur des données et à une prospective stratégique, contribuant ainsi à transformer des systèmes essentiels tels que les systèmes alimentaires durables, l'accès à l'énergie et la gouvernance dans le secteur public. Ces capacités permettent de rendre opérationnel le plan stratégique en faisant progresser ses quatre objectifs stratégiques à l'aide des trois accélérateurs.

11. Rester et poursuivre l'action engagée dans les situations de crise. Environ la moitié des ressources du PNUD sont affectées à des contextes fragiles et touchés par des crises, en réponse à l'appel exprès des États Membres en faveur de la mise en place de solutions résilientes et intégrées en matière d'aide humanitaire, de développement et de paix. Les efforts de relèvement rapide permettent de rétablir rapidement les services et les infrastructures essentiels pour les populations touchées par un conflit ou une catastrophe naturelle, afin de faire le lien entre l'aide immédiate et le développement durable à plus long terme. L'impartialité et la présence universelle du PNUD lui permettent de mener des opérations dans des zones hors de portée pour de nombreux acteurs bilatéraux, ce qui renforce sa force distinctive en temps de crise.

12. Transparence, responsabilité et optimisation des ressources. De solides pratiques de responsabilisation, ainsi qu'un classement de premier plan dans l'Indice de transparence de l'aide, donnent aux États Membres et aux partenaires l'assurance que le PNUD utilise judicieusement ses ressources et obtient des résultats concrets. L'organisation entretient une culture axée sur les valeurs, l'égalité des chances et la non-discrimination, et des améliorations sont apportées au modèle d'activité, notamment aux services mondiaux partagés et aux procédures d'exécution de tâches, de façon à favoriser l'efficacité et les économies d'échelle dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement.

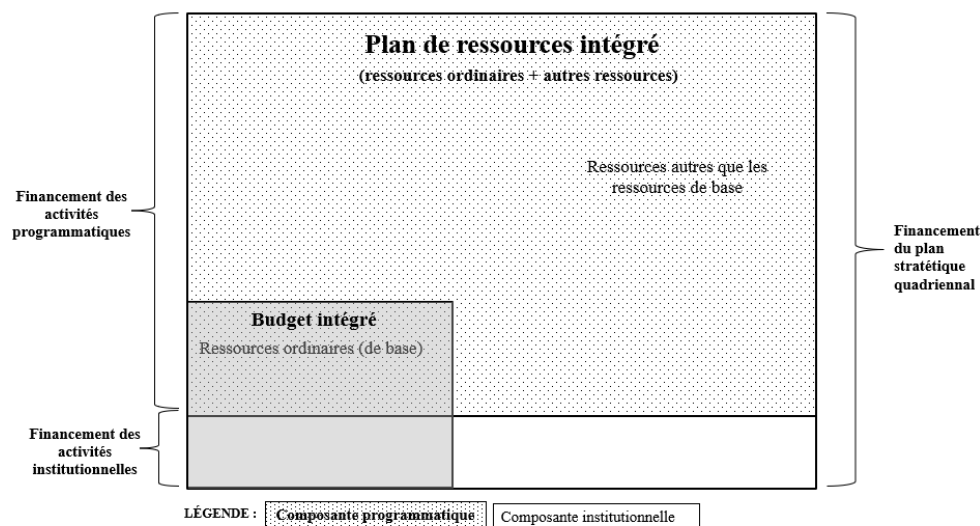
13. Fort de ces atouts, le PNUD occupe une position stratégique qui lui permet de mobiliser des ressources prévisibles et souples et de faire appel à des fonds axés sur les objectifs de développement durable, d'accélérer la transformation systémique et d'obtenir des résultats tangibles pour les populations et la planète.

III. Plan de ressources intégré

14. Le plan de ressources intégré couvre la totalité des ressources financières dont dispose le PNUD et l'ensemble des activités qu'elles financent, et constitue à ce titre un cadre financier complet et intégré pour la période 2026-2029. Le présent chapitre : i) examine la performance financière intégrée pour 2022-2025 ; ii) présente les perspectives de financement pour 2026-2029 ; iii) décrit l'utilisation prévue des ressources au cours de la période quadriennale. Le plan de ressources intégré comprend le budget intégré, financé uniquement par les ressources ordinaires, ainsi que les activités financées par d'autres ressources ou au moyen du recouvrement des coûts.

15. La figure 1 illustre le plan de ressources intégré.

Figure 1
Illustration du plan de ressources intégré du PNUD



16. Le plan de ressources intégré et le budget intégré ont été élaborés dans le cadre des mandats de gouvernance du PNUD et d'autres engagements convenus au niveau intergouvernemental. Pour la période de planification 2026-2029, il s'agit notamment de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, du pacte de financement des Nations Unies, des décisions du Conseil d'administration sur les questions administratives et budgétaires et la politique de recouvrement des coûts, ainsi que des recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et des évaluations institutionnelles. Plus particulièrement, la présentation des informations budgétaires utilise les catégories de classification des coûts, les méthodes de recouvrement des coûts et les approches d'attribution des coûts harmonisées avec le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes, et approuvées par le Conseil d'administration dans les décisions 2012/27, 2013/9, 2020/12 et 2024/24.

17. Compte tenu de l'évolution du paysage du développement, de l'instabilité du contexte de financement et des réformes en cours, le plan de ressources intégré et le budget intégré pour la période 2026-2029 ont été élaborés avec une ambition réaliste, une prudence budgétaire et une souplesse intégrée pour préserver la résilience financière. Conformément aux budgets quadriennaux précédents, un examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et du budget intégré sera effectué conjointement avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique lors de la session annuelle de 2028 du Conseil d'administration. Cet examen sera l'occasion de mettre à jour les estimations en tenant compte de la mise en œuvre effective et de l'évolution des perspectives financières, ainsi que des incidences des réformes menées dans le cadre de l'Initiative ONU80. Si la demande extérieure ou les mandats à l'échelle du système évoluent de manière significative, y compris en raison des exigences plus élevées des pays de programme et des partenaires de financement à l'égard de l'organisation, le PNUD reviendra devant le Conseil d'administration, en 2028 ou plus tôt si nécessaire, afin de lui demander des orientations pour réviser à la hausse le plan de ressources intégré et le projet de budget intégré, tout en garantissant la viabilité financière.

18. Pour la période 2026-2029, les principaux objectifs suivants ont guidé l'élaboration du plan de ressources intégré et du budget intégré :

- a) **Soutien durable et souple aux pays de programme.** Aligner les ressources sur les quatre objectifs stratégiques grâce aux trois accélérateurs, approfondir les approches par portefeuille et renforcer la programmation tenant compte des risques ;
- b) **Résilience financière.** Associer des hypothèses réalistes en matière de ressources à des hypothèses soigneusement calibrées en matière de dépenses afin de préserver les capacités essentielles dans le contexte d'un resserrement des perspectives de financement ;
- c) **Investir dans la qualité, la transparence et la responsabilité des programmes.** Les investissements sont soutenus par l'examen du modèle d'activité et le nouveau cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources qui relie chaque dollar à l'obtention de résultats concrets ;
- d) **Optimiser le rapport coûts-avantages.** Optimiser le rapport coûts-avantages grâce à la modernisation du modèle d'activité du PNUD, tout en préservant l'équilibre du budget.

A. Examen des résultats financiers, 2022-2025

19. Une comparaison détaillée des résultats financiers réels (y compris les montants effectifs pour 2022-2024 et les dernières estimations pour 2025) par rapport au plan de ressources pour 2022-2025 est présentée dans le tableau 1b de l'annexe I. Bien que les chiffres définitifs ne soient pas encore disponibles pour 2025, les paragraphes suivants donnent un aperçu des résultats financiers estimatifs du PNUD.

20. Les contributions totales pour 2022-2025 sont estimées à 19,5 milliards de dollars, soit 90,1 % du montant prévu pour la période. Les contributions aux ressources ordinaires, estimées à 2,3 milliards de dollars, devraient atteindre 74,5 % du montant prévu.

21. Les ressources ordinaires par typologie de pays octroyées aux pays de programme éligibles ont été allouées conformément aux décisions 2012/28, 2013/28 et 2013/30 du Conseil d'administration. Les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire ont reçu 1,722 milliard de dollars (1,247 milliard de dollars au titre des ressources destinées aux programmes et 475 millions de dollars au titre des ressources institutionnelles), répartis comme suit :

- a) Les pays à faible revenu ont reçu la plus grande part, soit 77 % des ressources destinées aux programmes et 38 % des ressources institutionnelles ;
- b) Les pays à revenu intermédiaire dont le revenu national brut (RNB) par habitant était inférieur à 6 692 dollars ont reçu 20 % des ressources destinées aux programmes et 51 % des ressources institutionnelles ;
- c) Les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant était supérieur à 6 692 dollars ont reçu 2 % des ressources destinées aux programmes et 9 % des ressources institutionnelles ;
- d) Les pays contributeurs nets n'ont reçu aucune ressource destinée aux programmes ni ressource institutionnelle [à l'exception des ressources visant à couvrir les dépenses liées aux représentant(e)s résident(e)s].

22. Des ressources autres que les ressources de base, d'un montant de 17,4 milliards de dollars, ont été allouées pour compléter les contributions au titre des ressources ordinaires afin d'obtenir des résultats en matière de développement au moyen de programmes à financement multiple. Ces autres ressources ont été réparties comme suit : 28 % pour les pays à faible revenu, 50 % pour les pays à revenu intermédiaire

dont le RNB par habitant était inférieur à 6 692 dollars et 19 % pour les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant était supérieur à 6 692 dollars. Les 4 % restants ont été reçus par les pays contributeurs nets (voir le tableau 2 de l'annexe I pour plus d'informations).

23. Il est important de noter les contributions des pays de programme au financement de la présence locale du PNUD au moyen des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Pour les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant était inférieur à 6 692 dollars, ce montant s'élève à 13,8 millions de dollars en espèces et à environ 6,9 millions de dollars en nature. Pour les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant était supérieur à 6 692 dollars et les pays contributeurs nets, ce montant s'élevait à 17,8 millions de dollars en espèces et à environ 2,6 millions de dollars en nature (voir le tableau 4c.i de l'annexe I pour plus d'informations).

24. Le PNUD a préservé sa stabilité financière globale tout au long du cycle 2022-2025 malgré l'instabilité du contexte de financement. Le montant total des dépenses est estimé à environ 22,5 milliards de dollars et l'organisation a obtenu plusieurs opinions sans réserve successives.

25. Le rapport coût-efficacité a continué de s'améliorer : selon les dernières estimations pour 2022-2025, 91,5 % des ressources ont été consacrées à des activités de développement, ce qui est supérieur à l'estimation de 91,0 % prévue pour cette période et confirme la tendance à la hausse, ce pourcentage étant passé de 88,6 % à la fin de 2018 à 90,9 % à la fin de 2021. Ces résultats ont aidé le PNUD à accroître la confiance de ses partenaires malgré une tendance à la baisse à long terme des contributions aux ressources ordinaires.

26. L'investissement stratégique soutenu a permis de renforcer l'avantage comparatif du PNUD à l'appui de ses partenaires de développement et du système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble. Des mises à niveau numériques, une expansion des services partagés et la mise en place de capacités de pointe en matière de financement, de politiques et de ressources humaines ont permis aux équipes de pays d'être en mesure de fournir des solutions intégrées tout en réalisant des économies d'échelle pour l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Ces mêmes capacités ont permis au PNUD de rester sur place et de produire des résultats dans des situations de crise, et ainsi de renforcer la confiance des États Membres à un moment où le financement du développement et l'aide publique au développement reculent au niveau mondial.

27. Sur la base des enseignements tirés de la période 2022-2025, la stratégie financière du PNUD pour la prochaine période quadriennale est axée sur le réalisme, la résilience et la souplesse. L'examen du modèle d'activité a permis de repérer des zones prioritaires pour améliorer l'efficacité opérationnelle et mener des réformes institutionnelles (voir par. 3), dont la mise en œuvre se poursuivra dans l'immédiat. Les mesures complémentaires présentées par l'Administrateur au Conseil d'administration (planification plus stricte des effectifs, plafonnement des dépenses et stratégie diversifiée de mobilisation des ressources) visent à contrebalancer la pression qui pèse sur le financement souple tout en préservant la présence universelle du PNUD. L'exécution réussie de cette stratégie, avec le soutien des partenaires de financement et de programme, est essentielle pour maintenir la capacité d'exécution du PNUD dans un contexte où les perspectives financières sont limitées, et permettra au PNUD de maintenir sa stabilité budgétaire, d'approfondir sa collaboration à l'échelle du système et de fournir des solutions intégrées à l'échelle voulue avant 2030.

B. Perspectives de financement pour 2026-2029

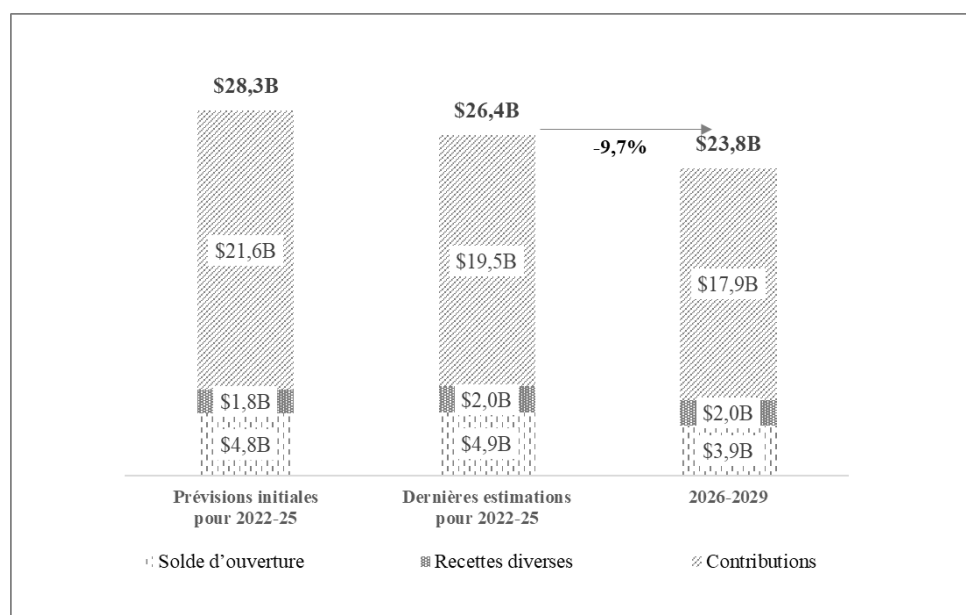
28. En tant qu'organisation financée au moyen de contributions volontaires, le PNUD fonde ses prévisions budgétaires principalement sur les contributions escomptées de ses partenaires de financement. Les prévisions de contributions pour la période 2026-2029 s'appuient sur une analyse rigoureuse et fondée sur les risques des tendances passées en matière de financement, ventilées par flux de financement, des plans de dépenses des donateurs et des accords pluriannuels, des informations à transmettre, des perspectives économiques mondiales, des informations qualitatives sur les risques et les incertitudes, et des contributions des bureaux du PNUD.

29. Sur la base de ce qui précède, les ressources totales prévues pour 2026-2029 – y compris les soldes d'ouverture anticipés, les contributions des donateurs et les autres revenus – s'élèvent à 23,8 milliards de dollars. Cela représente une baisse de 15,8 % (4,5 milliards de dollars) par rapport au plan initial pour la période 2022-2025, et une baisse de 9,7 % (2,6 milliards de dollars) par rapport aux dernières estimations pour la même période. Cette enveloppe illustre des perspectives réalistes qui prévoient, au cours de la première moitié de la période couverte par le plan stratégique, une forte réduction des ressources qui oblige le PNUD à puiser dans les soldes d'ouverture, suivie, au cours de la seconde moitié de la période, d'une légère reprise des contributions des donateurs, qui sera toutefois inférieure au montant des ressources atteint dans le présent plan stratégique (voir la figure 1b de l'annexe I pour plus d'informations).

Figure 2

Ressources disponibles pour 2026-2029 par rapport au plan initial pour 2022-2025 et aux dernières estimations

(En millions de dollars des États-Unis)



30. Dans cette enveloppe, les contributions prévues des donateurs, d'un montant de 17,9 milliards de dollars pour 2026-2029, comprennent 1,9 milliard de dollars au titre des ressources ordinaires et 16,0 milliards de dollars au titre des autres ressources. Cela représente une diminution de 3,7 milliards de dollars (17,0 %) par rapport aux prévisions initiales du plan pour 2022-2025 et de 1,5 milliard de dollars (7,9 %) par rapport aux dernières estimations pour 2022-2025. Les ressources ordinaires

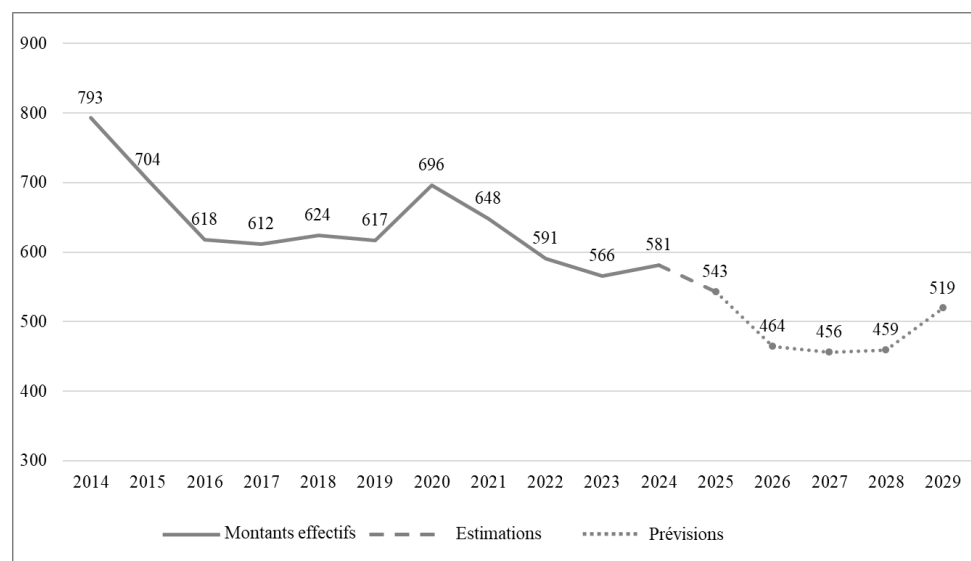
permettent au PNUD de préserver sa présence opérationnelle et son pouvoir d'intégration et de mobilisation impartial, apprécié par ses partenaires, qui reste essentiel pour obtenir des résultats à grande échelle. Une analyse plus complète de l'utilisation prévue des ressources ordinaires est présentée aux paragraphes 44-45 du présent rapport.

31. Les autres ressources (fonds préaffectés) continueront de représenter une part substantielle du portefeuille du PNUD ; elles sont estimées à 16,0 milliards de dollars jusqu'en 2026-2029 et représentent 89,4 % du total des contributions prévues pour la période. Elles comprennent notamment des crédits pour le financement de projets et de zones thématiques spécifiques, provenant des gouvernements des pays donateurs et des pays de programme, des fonds verticaux, des fonds interinstitutions des Nations Unies, des institutions financières internationales, du secteur privé et d'autres partenaires. Au cours de la période 2022-2025, le PNUD a fait preuve d'une forte capacité à mobiliser des ressources autres que les ressources de base, même en période d'incertitude, et a notamment enregistré une croissance significative des contributions des gouvernements concernés par les programmes. En particulier, les interventions rapides du PNUD face aux crises émergentes ont attiré d'importantes contributions préaffectées dans le cadre du cycle actuel. Bien que ces fonds préaffectés soient essentiels pour répondre à des besoins ciblés, le PNUD continuera de plaider pour qu'une part plus importante soit fournie sous forme de fonds préaffectés selon des critères souples ou de fonds thématiques.

32. Dans ce contexte, le PNUD continue d'appeler tous les partenaires à stabiliser et, si possible, à augmenter leurs contributions aux ressources ordinaires. Forme de financement la plus souple, les ressources ordinaires permettent également de débloquent des contributions additionnelles – traditionnellement plus de sept dollars pour chaque dollar de ressources de base – et sont essentielles pour atteindre les objectifs du plan stratégique. La figure 3 illustre les contributions effectives aux ressources ordinaires de 2014 à 2024, les estimations pour 2025 et les prévisions pour la période 2026-2029.

Figure 3
Contributions aux ressources ordinaires, 2014-2024 (montants effectifs), 2025
(estimations) et 2026-2029 (prévisions)

(En millions de dollars des États-Unis)



33. Les financements extérieurs devraient rester limités. Selon une analyse préliminaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'aide publique au développement mondiale des pays du Comité d'aide au développement (CAD) pourrait diminuer de 15 % entre 2024 et 2026, à mesure que l'assainissement des finances publiques, l'augmentation des coûts du service de la dette et les priorités nationales concurrentes resserrent les budgets des donateurs. Si l'on ajoute à cela la volatilité persistante des devises et le risque d'une inflation élevée, la capacité d'investissement des fonds de développement pourrait s'éroder davantage au cours de la période couverte par le plan. Cela risque d'exacerber les répercussions de la diminution des ressources qui devraient être mises à disposition par ces pays pour la période 2026-2029, et il faudra faire appel à un plus grand nombre de donateurs différents pour relever les défis du développement. Cette situation risque de poser des problèmes majeurs à tous les partenaires de financement, y compris les donateurs du Comité d'aide au développement et de l'OCDE, les gouvernements des pays de programme, le secteur privé et les organisations philanthropiques, pour ce qui est de maintenir leur soutien. Il est donc impératif de diversifier et d'approfondir la base de financement du PNUD pour faire face à ces obstacles. Dans le même temps, les contributions préaffectées selon des critères stricts continuent de représenter la majorité des ressources du PNUD, ce qui limite la capacité de l'organisation à déployer des ressources rapidement et avec souplesse là où les besoins émergents sont les plus importants.

34. Pour faire face à cette situation, le PNUD redoublera d'efforts pour accroître la part des financements souples. S'appuyant sur les engagements pris dans le pacte de financement des Nations Unies, les partenariats intersectoriels et l'examen du modèle d'activité, l'organisation poursuivra une approche multidimensionnelle, qui consistera à : a) augmenter les contributions aux ressources ordinaires au moyen de dialogues structurés sur le financement ; b) mobiliser des fonds thématiques affectés selon des critères moins stricts et des financements communs, notamment en améliorant la transparence et la visibilité stratégique pour les partenaires financiers et en tirant parti de la programmation conjointe avec d'autres entités des Nations Unies ; c) renforcer les contributions des gouvernements des pays de programme au

titre de la participation aux coûts, notamment par la conception de projets ou de portefeuilles à grande échelle ; d) tirer parti d'accords de financement novateurs et mixtes en collaboration avec les institutions financières internationales, le secteur privé et les acteurs philanthropiques. Cette approche aidera le PNUD à s'adapter à la réalité de la situation budgétaire pour mettre en place un cadre résilient à même de répondre aux ambitions des programmes, de sauvegarder sa présence universelle et de donner aux bureaux de pays les moyens de soutenir les gouvernements dans un paysage de développement de plus en plus complexe.

C. Utilisation des ressources, 2026-2029

35. Le tableau 1 présente le plan de ressources intégré pour 2026-2029 dans toutes les catégories de coûts, pour les ressources ordinaires et les autres ressources, en effectuant une comparaison avec les dernières estimations pour 2022-2025. Les montants présentés dans le tableau 1 ainsi que dans tous les autres tableaux sont arrondis au dixième le plus proche.

Tableau 1
Plan de ressources intégré 2026-2029

(En millions de dollars des États-Unis)

Estimations les plus récentes pour 2022-2025					Prévisions pour 2026-2029				
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Ressources totales		Ressources ordinaires ^a	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Ressources totales
1. Ressources disponibles									
Solde d'ouverture ^b	357,6	4 512,2	-	4 869,8		245,9	3 616,6	-	3 862,5
Recettes et ajustements									
Contributions	2 281,0	17 208,4	-	19 489,4		1 898,3	16 046,7	-	17 945,0
Autres, y compris les remboursements de services à d'autres organismes des Nations Unies, et le recouvrement des coûts ^c	356,8	-	1 656,0	2 012,8		256,5	-	1 740,1	1 996,6
Total 1. Ressources disponibles	2 995,4	21 720,6	1 656,0	26 371,9		2 400,7	19 663,3	1 740,1	23 804,1
2. Montant estimatif des dépenses									
I. Développement/activités humanitaires									
I.A - Programme ^d	1 546,7	17 832,1	-	19 378,8		1 110,8	17 785,1	-	18 895,9
I.B - Appui opérationnel à l'exécution des programmes (budget institutionnel)	121,2	-	219,8	341,0		109,4	-	213,1	322,5
I.C1 - Efficacité du développement (financement du programme)	83,9	118,5	0,0	202,4		101,7	78,7	-	180,4
I.C2 - Efficacité du développement (budget institutionnel)	180,2	-	500,9	681,1		162,2	-	419,9	582,1
I.C - Efficacité du développement ^e	264,0	118,5	500,9	883,5		263,9	78,7	419,9	762,5
Total - I. Développement/activités humanitaires	1 931,9	17 950,6	720,7	20 603,3		1 484,0	17 863,8	633,1	19 980,9
II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies									
Total - II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	39,0	0,1	-	39,1		27,2	-	-	27,2
III. Fonctions d'appui									
III.A Activités de gestion									
III.A1 - Activités récurrentes (excepté Bureau de la déontologie)	618,4	-	670,2	1 288,6		587,2	-	647,5	1 234,7
III.A2 - Bureau de la déontologie	4,0	-	1,5	5,5		3,6	-	1,6	5,2
Total partiel (activités récurrentes)	622,4	-	671,7	1 294,1		590,8	-	649,1	1 240,0
III.A3 - Activités non récurrentes	31,9	-	11,2	43,1		48,0	-	20,2	68,2
Total - III.A Activités de gestion	654,2	-	683,0	1 337,2		638,8	-	669,3	1 308,1
III.B Activités indépendantes de contrôle et d'assurance									
III.B1 - Bureau indépendant de l'évaluation	29,9	-	23,3	53,1		27,6	-	29,7	57,3
III.B2 - Bureau de l'audit et des investigations	50,3	-	38,0	88,3		46,7	-	37,2	83,9
Total - III.B Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	80,2	-	61,2	141,4		74,3	-	66,9	141,2
III.C Activités entreprises à des fins spéciales									
III.C1 - Dépenses d'équipement	-	-	27,6	27,6		-	-	25,0	25,0
III.C2.1 - Activités hors PNUD - Volontaires des Nations Unies	35,0	-	135,7	170,7		29,2	-	171,0	200,2
III.C2.2 - Activités hors PNUD - Fonds d'équipement des Nations Unies	9,2	-	-	9,2		7,6	-	-	7,6
III.C2.3 - Activités hors PNUD - services pour les organisations partenaires des Nations Unies	-	-	181,0	181,0		-	-	174,8	174,8
III.C2 - Total partiel (activités hors PNUD administrées par le PNUD)	44,1	-	316,7	360,8		36,8	-	345,8	382,6
Total - III.C Activités entreprises à des fins spéciales	44,1	-	344,3	388,5		36,8	-	370,8	407,6
Total - III. Fonctions d'appui	778,6	-	1 088,5	1 867,1		749,9	-	1 107,0	1 856,9
Total 2. Montant estimatif des dépenses (I + II + III)									
	2 749,5	17 950,7	1 809,2	22 509,4		2 261,2	17 863,8	1 740,1	21 865,1
3. Solde des ressources									
	245,9	3 616,6	-	3 862,5		139,6	1 799,5	-	1 939,1

^a Y compris les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs ; les revenus que le programme des Volontaires des Nations Unies obtient grâce à la mise à disposition de volontaires pour les organisations des Nations Unies, et un lien comptable pour compenser les dépenses liées au remboursement des impôts sur le revenu payés par les membres du personnel des Nations Unies sur leurs salaires.

^b Le solde d'ouverture tient compte du montant effectif enregistré dans les états financiers du PNUD. Conformément au format harmonisé pour la présentation du budget intégré, les soldes de recouvrement des coûts des ressources pour 2026-2029 sont regroupés avec les soldes des autres ressources.

^c Y compris les intérêts, les recettes accessoires et les ajustements liés aux gains ou pertes de change, aux augmentations ou diminutions des réserves d'ouverture et aux dépenses diverses.

^d Y compris les ressources ordinaires pour 2026-2029 du budget du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, d'un montant de 16,6 millions de dollars, dont 7,4 millions de dollars au titre du budget institutionnel et 9,2 millions de dollars au titre du budget programmatique.

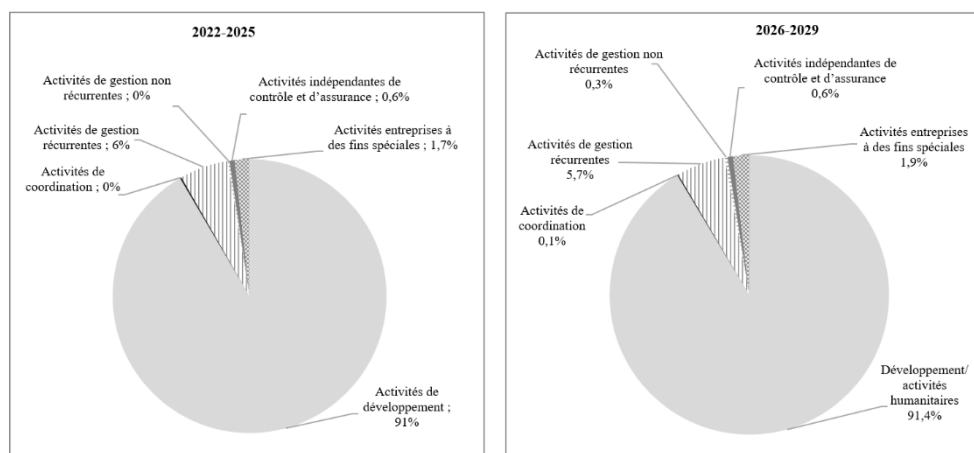
^e Parmi les dépenses afférentes au programme imputées sur les ressources ordinaires en 2022-2024, 52,4 millions de dollars correspondent au dispositif de réaction rapide du PNUD face à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19).

36. Les dépenses totales pour 2026-2029 sont estimées à 21,9 milliards de dollars, soit une diminution de 2,3 milliards de dollars (9,5 %) par rapport aux prévisions du plan initial pour 2022-2025, et de 0,7 milliard de dollars (2,9 %) par rapport aux dernières estimations pour 2022-2025. L'utilisation des dépenses est classée selon les catégories de coûts harmonisées approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/24. On trouvera à l'annexe II de la proposition globale conjointe sur la politique de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEF-UNW/2024/1](#)) des informations détaillées sur les types de coûts inclus dans chaque catégorie.

37. Le plan de ressources intégré est présenté conformément aux catégories de coûts harmonisées approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/24¹. Cette décision reflète deux changements : i) le changement de nom de la catégorie « Activités de développement », rebaptisée « Activités humanitaires » afin de reconnaître la contribution considérable que plusieurs autres organismes utilisant ces catégories harmonisées apportent à la programmation humanitaire, et ii) l'introduction de la nouvelle catégorie « Activités habilitantes » pour permettre une plus grande harmonisation au sein du système des Nations Unies, en s'alignant sur la définition des fonctions d'appui approuvée par le Réseau Finances et budget² pour application dans le contexte de la présentation des rapports financiers. Conformément à ces catégories harmonisées de classification des coûts, les dépenses du Bureau de la déontologie demeurent dans la sous-catégorie « Gestion » au sein de la catégorie « Activités habilitantes ». Cette présentation du budget est sans préjudice du maintien de l'indépendance du Bureau.

Figure 4

Estimation de l'utilisation des ressources totales : dernières estimations pour 2022-2025 par rapport à 2026-2029



38. Le PNUD propose d'allouer 20,0 milliards de dollars aux activités de développement en 2026-2029, ce qui équivaut à environ 91,4 % de l'utilisation totale des ressources. Ce montant est inférieur de 0,6 milliard de dollars (3,0 %) aux estimations de dépenses pour les activités de développement en 2022-2025, d'un montant de 20,6 milliards de dollars. Cette diminution est inférieure à la diminution prévue de 1,5 milliard de dollars (7,9 %) des contributions des donateurs, car le PNUD devrait utiliser environ 1,8 milliard de dollars de soldes inutilisés de l'exercice

¹ Les catégories harmonisées de classification des coûts sont appliquées par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes.

² Voir le document [CEB/2022/HLCM/FBN/7](#).

budgétaire en cours qui seront reportés, ce qui constitue une utilisation appropriée des fonds conformément au règlement financier et aux règles financières du PNUD.

39. Les activités institutionnelles pour 2026-2029 sont présentées conformément aux catégories de coûts harmonisées approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/24. Les crédits prévus, d'un montant de 2,8 milliards de dollars, représentent une diminution de 0,1 milliard de dollars (4,4 %) par rapport aux dernières estimations pour 2022-2025, et se répartissent comme suit :

a) Activités de développement/activités humanitaires : 0,9 milliard de dollars, dont 0,3 milliard de dollars pour l'appui opérationnel aux activités relatives aux programmes et 0,6 milliard de dollars pour les activités visant à l'efficacité du développement. Ces fonctions font partie intégrante de l'exécution du programme, en ce qu'elles permettent d'assurer le contrôle de la qualité, la gestion des risques, le suivi des résultats et l'appui technique qui permettent au portefeuille de programmes du PNUD d'obtenir des résultats et de le démontrer.

b) Les activités habilitantes, d'un montant de 1,9 milliard de dollars, comprennent les sous-catégories suivantes :

i) Les activités de gestion, d'un montant de 1,3 milliard de dollars, dont 1,2 milliard de dollars pour les activités récurrentes et 0,1 milliard de dollars pour les activités non récurrentes. Les coûts de gestion d'ensemble devraient diminuer au cours de la période de planification, grâce à l'optimisation continue des effectifs, au contrôle rigoureux des frais de voyage et des dépenses de fonctionnement autres que les dépenses de personnel, à la réinstallation des fonctions d'appui aux pays plus proches du terrain et à l'examen des possibilités de réinstallation des fonctions qui peuvent être exercées à distance dans des lieux d'affectation sélectionnés de manière stratégique.

ii) Les activités de gestion non récurrentes, qui correspondent à des investissements ciblés visant à promouvoir le programme de modernisation opérationnelle. Il s'agit notamment d'un investissement de 0,1 milliard de dollars pour accélérer l'exécution des programmes et moderniser les opérations, conformément au plan stratégique pour 2026-2029, axé sur : l'innovation, la numérisation et l'analyse fondée sur l'intelligence artificielle ; les initiatives en matière de talents et de main-d'œuvre menées dans le cadre de la phase 3 de la stratégie relative aux ressources humaines à l'horizon 2030 (« People for 2030 ») ; l'élargissement des services partagés et la mise en œuvre des réformes liées à l'examen du modèle d'activité. Ces dépenses ciblées permettront de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience à long terme dans l'ensemble de l'organisation.

iii) Les activités indépendantes de contrôle et d'assurance³, d'un montant de 141,2 millions de dollars. Ce montant comprend 57,3 millions de dollars pour l'évaluation, ce qui représente 0,3 % du total des dépenses afférentes aux programmes prévues et est conforme à la décision 2019/7 du Conseil d'administration et à la politique d'évaluation, ainsi que 83,9 millions de dollars pour les audits et les enquêtes. Les ressources quadriennales pour le Bureau de l'audit et des investigations (et le Bureau de la déontologie) tiennent compte d'une décision stratégique visant à garantir des capacités suffisantes par rapport aux ressources du PNUD en retardant dans un premier temps les crédits alloués au cours de la seconde moitié de la période quadriennale, puis en les réduisant

³ Conformément aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, les dépenses du Bureau de la déontologie continuent de figurer dans la sous-catégorie « gestion ». Ceci est sans préjudice du maintien de l'indépendance du Bureau.

progressivement, afin de préserver les capacités du Bureau pendant la période de changement prévue.

iv) Les activités entreprises à des fins spéciales, d'un montant de 407,6 millions de dollars, comprenant des allocations pour le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) d'un montant de 7,6 millions de dollars et pour le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) d'un montant de 200,2 millions de dollars, des allocations pour l'appui aux autres organismes des Nations Unies d'un montant de 174,8 millions de dollars et des allocations pour les dépenses d'investissement d'un montant de 25,0 millions de dollars.

40. Les ressources disponibles prévues, d'un montant de 23,8 milliards, et les dépenses prévues, d'un montant de 21,9 milliards pour 2026-2029, produiront des soldes estimés à 1,9 milliard de dollars à la fin de la période budgétaire. Ce montant est inférieur d'environ 50 % aux soldes prévus pour la fin de l'année 2025. Les soldes cumulés des ressources des programmes sont des fonds de projets financés au moyen de fonds strictement 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), et sont programmés pour être mis à disposition conformément aux plans de travail pluriannuels respectifs (de sorte que les ressources ne sont pas nécessairement dépensées l'année où elles sont reçues). S'appuyant sur les niveaux élevés d'exécution des programmes au cours des deux dernières années, le PNUD continue de rechercher des possibilités d'accélérer encore l'exécution des programmes, dans la mesure du possible, afin de s'assurer que les ressources confiées par les partenaires permettent d'obtenir des résultats en matière de développement dans les délais impartis.

IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

41. Le plan stratégique pour la période 2026-2029 donne un aperçu des contributions du PNUD visant à aider les pays à faire des progrès en vue d'atteindre un niveau élevé de développement humain, tout en protégeant la planète. Le plan de ressources intégré et le budget intégré traduisent cette vision en un cadre de financement cohérent, permettant au PNUD d'aider ses partenaires nationaux à élargir les choix qui s'offrent aux personnes et à construire un monde meilleur pour les peuples comme pour la planète.

42. Le plan de ressources intégré et le budget intégré comprennent une composante programmatique et une composante institutionnelle, toutes deux liées aux objectifs du plan stratégique. La composante programmatique du budget permet au PNUD d'accompagner les pays sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable grâce à des programmes de pays axés sur les priorités nationales en matière de développement, tel que prévu dans l'examen quadriennal complet. La composante institutionnelle du budget permet de financer des activités institutionnelles qui sont des moteurs stratégiques essentiels à la réalisation de résultats en matière de développement. Les liens entre les ressources financières et les objectifs programmatiques et institutionnels sont présentés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et figurent en annexe du plan stratégique pour la période 2026-2029.

43. Les ressources ordinaires font partie intégrante de cette architecture et jouent un rôle de catalyseur : elles permettent de financer la présence universelle, la capacité de réaction en cas de crise et l'intégration en amont. Toutes les ressources mobilisées sont alignées sur le plan stratégique du PNUD, mais les ressources ordinaires sont essentielles pour permettre au PNUD d'obtenir des résultats stratégiques et de tirer parti des autres ressources. Le budget intégré, qui englobe l'allocation des ressources

ordinaires, est donc une composante essentielle du cadre intégré de résultats et est décrit plus en détail dans la section suivante.

V. Budget intégré (ressources ordinaires), 2026-2029

A. Principales caractéristiques

44. Les ressources ordinaires (ressources de base) restent l'épine dorsale du financement du PNUD, et permettent aux programmes et portefeuilles à financement multiple de prendre forme rapidement et à grande échelle. Les ressources ordinaires permettent de financer la proposition de valeur du PNUD, qui comprend sa présence universelle dans plus de 170 pays ; sa capacité de réaction rapide en cas de crise ; son expertise en matière de politique intégrée, qui lui permet de faire le lien entre les domaines de l'intervention humanitaire, du développement et de la paix ; sa contribution au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, et à un réseau numérique opérationnel au service de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Dix entités des Nations Unies utilisent déjà le progiciel de gestion intégré du PNUD et plus de 70 organismes font appel aux services du PNUD en matière de finances, de ressources humaines, de technologies de l'information et d'achats, et bénéficient ainsi de plus de 3 000 processus opérationnels automatisés permettant de réaliser des économies d'échelle, comme cela a été demandé à maintes reprises par les États Membres.

45. Cette source de financement essentielle est toutefois soumise à une pression constante, ce qui limite l'exécution des programmes et met à mal l'infrastructure institutionnelle. Dans ce contexte, le budget intégré pour 2026-2029 établit un équilibre entre ambition et réalisme : il présente une enveloppe budgétaire intégrée plus réduite et prévoit un mécanisme d'adaptation pour gérer l'instabilité tout en préservant la transparence, le rapport coûts-avantages et la primauté des résultats au niveau des pays. Conformément à l'article 10.03 du règlement financier, une fois les réserves statutaires, le fonds de roulement et le budget institutionnel financés, toutes les ressources ordinaires restantes seront affectées à des activités relatives aux programmes, de sorte que les contributions au titre des ressources ordinaires se traduisent par une mise en œuvre à grande échelle. Les principales caractéristiques de la proposition de budget intégré sont exposées ci-dessous, tandis que la méthodologie détaillée est présentée à l'annexe II.

46. Le budget intégré repose sur : i) des contributions prévues aux ressources ordinaires, d'un montant de 1,9 milliard de dollars ; ii) des recettes diverses, d'un montant de 256,5 millions de dollars (dont 103,5 millions de dollars de contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, et 136,5 millions de dollars d'intérêts et recettes diverses) ; iii) un solde d'ouverture, d'un montant de 245,9 millions de dollars. Les contributions prévues aux ressources ordinaires, d'un montant de 1,9 milliard de dollars pour la période 2026-2029, représentent une diminution de 1,2 milliard de dollars (38,0 %) par rapport au plan initial, et de 0,4 milliard de dollars (16,8 %) par rapport aux dernières estimations pour la période 2022-2025.

47. Dans le cadre de cette enveloppe budgétaire, le montant total des dépenses au titre des ressources ordinaires devrait s'élever à 2,3 milliards de dollars, soit une diminution de 1,1 milliard de dollars (33,3 %) par rapport aux 3,4 milliards de dollars approuvés pour 2022-2025 ([DP/2021/29](#)), et de 0,5 milliard de dollars (17,8 %) par rapport aux dernières estimations pour 2022-2025, ce qui constitue un ajustement prudent en prévision du recul des contributions aux ressources ordinaires attendu au cours de la période quadriennale. Dans le cadre de ces dépenses, le PNUD propose

d'allouer 1,2 milliard de dollars à la composante programmatique et 1,0 milliard de dollars à la composante institutionnelle du budget intégré. Bien que plus petite en termes absolus, la composante institutionnelle est maintenue au niveau requis pour garantir la présence universelle du PNUD, sa capacité de réaction en cas de crise et son expertise intégrée, et assurer un contrôle solide.

48. La composante programmatique conserve la même structure que le budget des cycles quadriennaux précédents, à savoir : un guichet pays, comprenant des montants ciblés pour l'allocation des ressources de base et pour le Programme d'assistance au peuple palestinien, un guichet régional (programme régional), un guichet mondial (Bureau du Rapport sur le développement humain), et une catégorie consacrée à l'efficacité du développement pour couvrir l'efficacité consolidée du développement, la coopération Sud-Sud et l'appui aux programmes du FENU. En outre, une rubrique budgétaire distincte est consacrée à l'appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Conformément aux recommandations issues de l'examen du modèle d'activité, et comme indiqué dans le plan stratégique pour la période 2026-2029, le PNUD travaillera en collaboration avec le Conseil d'administration pour affiner sa méthodologie d'affectation des ressources de base afin d'orienter plus efficacement les ressources pour financer les priorités des pays.

49. Comme lors des périodes quadriennales précédentes, si les ressources sont inférieures aux prévisions, le PNUD peut gérer de manière habile les ressources disponibles, à condition que des souplesses supplémentaires soient adoptées pour permettre une plus grande marge de manœuvre et aider l'organisation à mieux faire face à l'instabilité financière actuelle liée à la réduction des ressources ordinaires. Pour gérer cette instabilité, le PNUD appliquera le mécanisme d'adaptation décrit ci-après.

50. Tout comme pour l'allocation des ressources du budget programmatique du PNUD pour la première année de la période de planification stratégique 2022-2025, le PNUD utilise comme référence les niveaux d'allocation de 2022 indiqués dans le document [DP/2021/29](#) (annexe I, tableau 3A), et les ajuste pour tenir compte de la contribution réelle au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui s'élève à 10,6 millions de dollars. À partir de cette référence annuelle de 482,3 millions de dollars, le budget programmatique est organisé en deux catégories pouvant être adaptées. La première catégorie comprend les ressources MCARB-1, les ressources MCARB-3, la coopération Sud-Sud et le Bureau du Rapport sur le développement humain. La deuxième catégorie comprend toutes les autres rubriques du budget programmatique de base (MCARB-2, programmes régionaux, rubriques programmatiques pour l'efficacité du développement consolidé, Programme d'assistance au peuple palestinien, appui au FENU et appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents). Si le total des ressources ordinaires disponibles pour le budget programmatique est inférieur d'un tiers au niveau de référence, chaque rubrique sera réduite dans la même proportion, de manière à préserver leur part relative. Si le déficit s'aggrave, les rubriques de la deuxième catégorie seront consolidées de façon à ce que les fonds disponibles puissent être affectés aux besoins les plus importants, tandis que les rubriques de la première catégorie conserveront leur caractère distinct et leur niveau d'allocation plancher. Inversement, si les contributions dépassent le niveau de référence, les ressources MCARB-1 seront maintenues à leur plafond de 256,4 millions de dollars et tout excédent sera réparti proportionnellement entre toutes les autres rubriques programmatiques, de manière à favoriser une augmentation équilibrée.

51. Cette approche adaptative – ancrée dans les enseignements tirés du cycle budgétaire 2022-2025 et des domaines prioritaires recensés dans l'examen du modèle d'activités – permet de répartir les risques de manière plus homogène, de préserver les capacités régionales essentielles en matière de programmes et d'efficacité du

développement, et de réduire la nécessité de combler l'insuffisance des contributions aux ressources ordinaires par le recours à d'autres ressources. Sur la base des prévisions de financement au titre des ressources ordinaires pour 2026-2029, le PNUD compte que le mécanisme d'adaptation devra peut-être être activé au début du cycle, que des réductions proportionnelles devront être apportées et que les rubriques de la deuxième catégorie devront être consolidées au cours des trois premières années de la période quadriennale. Le PNUD utilisera les mécanismes de communication de l'information existants pour tenir le Conseil d'administration pleinement informé de l'application de ce cadre, en assurant la transparence de l'allocation des ressources de base du budget programmatique.

52. On trouvera dans le tableau 3e de l'annexe I une illustration de l'application du mécanisme d'adaptation aux prévisions de ressources pour le cycle budgétaire 2026-2029. Cet arrangement allie la transparence, la responsabilité et la souplesse nécessaires en cette période d'instabilité, et continue de donner la priorité à la mise en œuvre au niveau des pays dans le cadre des programmes financés par les ressources de base.

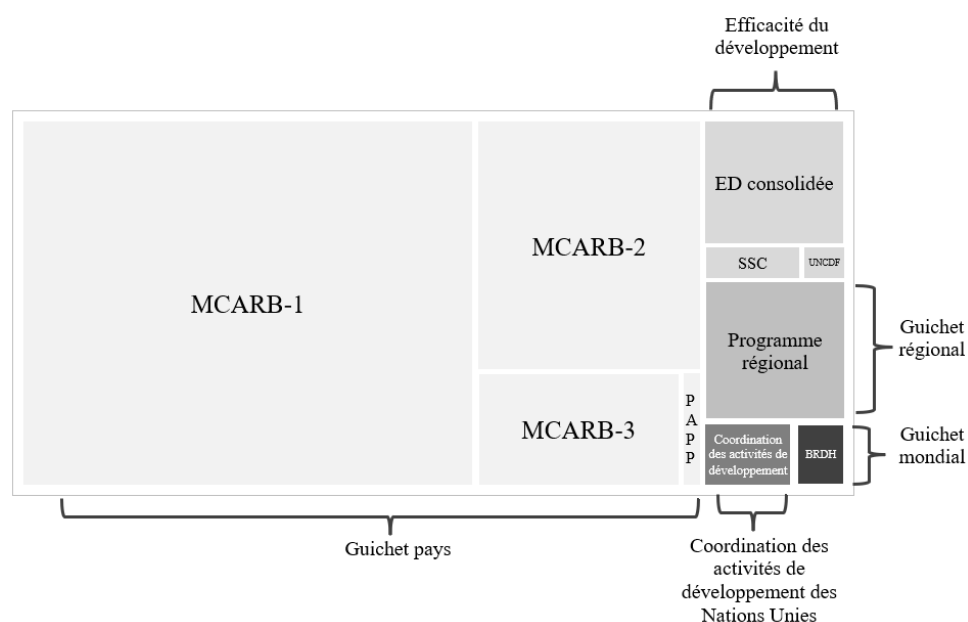
B. Composante programmatique

53. Les arrangements de programmation définissent le cadre juridique, les principes et les paramètres régissant la répartition et l'utilisation des ressources ordinaires destinées aux programmes du PNUD. Les principes directeurs de ce cadre, réaffirmés dans les décisions 2012/1 et 2013/28 du Conseil d'administration, sont les suivants :

- a) prévisibilité : garantir la disponibilité de ressources ordinaires suffisantes pour les programmes dans un délai donné ;
- b) universalité : garantir la disponibilité de ressources ordinaires pour le développement et les activités connexes du PNUD pour aider tous les pays remplissant les conditions requises ;
- c) progressivité : faire en sorte que les ressources ordinaires pour le développement et les activités connexes du PNUD soutiennent principalement les pays à faible revenu et les pays les moins avancés.

54. La composante programmatique du budget intégré comprend quatre groupes principaux (ou « guichets ») : le guichet pays, le guichet régional, le guichet mondial et l'efficacité du développement. Elle comprend également une rubrique distincte pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies. La figure 5 offre un aperçu de la part relative des quatre groupes et des différents éléments qui les composent.

Figure 5
Parts relatives des composantes programmatiques de base



55. Le tableau 2 présente les allocations budgétaires proposées pour 2026-2029 et celles approuvées pour 2022-2025 (DP/2021/29), ainsi que les dernières estimations pour cette période. Ces estimations tiennent compte du recul prévu des contributions aux ressources ordinaires.

Tableau 2.

Allocations budgétaires des composantes programmatiques de base : comparaison entre le budget intégré pour 2022-2025⁴ et le budget intégré pour 2026-2029

(En millions de dollars des États-Unis)

Programme	Prévisions initiales pour 2022-2025		Estimations les plus récentes pour 2022-2025		Prévisions pour 2026-2029	
	1 984,6	90,3%	1 494,7	92,4%	1 110,8	89,6%
Guichet pays	1 798,9	81,9%	1 392,7	86,1%	997,8	80,5%
Guichet régional	155,0	7,1%	83,3	5,1%	99,6	8,0%
Guichet mondial	30,7	1,4%	18,8	1,2%	13,4	1,1%
Efficacité du développement	165,1	7,5%	82,9	5,1%	101,7	8,2%
Coordination des initiatives de développement	48,0	2,2%	39,6	2,5%	27,2	2,2%
Total	2 197,6	100,0%	1 617,2	100,0%	1 239,7	100,0%

⁴ Les dernières estimations pour 2022-2025 ne tiennent pas compte des dépenses afférentes aux programmes imputées sur les ressources ordinaires, d'un montant de 52,4 millions de dollars en 2022-2024, qui correspondent au dispositif de réaction rapide du PNUD face à la pandémie de COVID-19.

56. Par rapport à un montant budgétisé de 2,2 milliards de dollars pour les composantes programmatiques au cours de la période 2022-2025, les dernières dépenses estimées s'élèvent à 1,7 milliard de dollars, comme le montre le tableau 1b de l'annexe I.

57. Le montant des allocations prévues pour 2026-2029 s'élève à 1,2 milliard de dollars, et tient compte du recul récent des contributions aux ressources ordinaires. Le montant total devrait être inférieur de 0,9 milliard de dollars (44 %) aux prévisions initiales pour la période 2022-2025. Le guichet pays reste de loin la rubrique la plus importante, et représente environ 80,5 %, ce qui permet de préserver la présence programmatique du PNUD dans les pays à faible revenu, les pays les moins avancés et les pays les plus vulnérables. Selon le mécanisme d'adaptation proposé (par. 49-52), les ressources prévues au titre du guichet régional et de la rubrique consacrée à l'efficacité du développement sont légèrement supérieures aux dernières estimations pour 2022-2025, ce qui permet de protéger les ressources consacrées aux initiatives transfrontalières, à l'appui technique et aux services de partage du savoir qui aident les équipes de pays à déployer des accélérateurs du plan stratégique. D'autres rubriques budgétaires subissent des diminutions en termes absolus, mais restent destinées au financement des travaux phares de recherche, de la sensibilisation fondée sur des données probantes et de la part correspondant au PNUD des coûts des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Si les contributions aux ressources ordinaires reprennent, le mécanisme d'adaptation décrit aux paragraphes 49 à 52 permettra d'augmenter de manière équilibrée et proportionnelle les allocations de ressources, ce qui profitera de manière significative au guichet pays.

Guichet pays – ressources prévues pour 2026-2029 : 997,8 millions de dollars

58. Le PNUD affecte des ressources ordinaires aux programmes de pays au moyen du montant ciblé pour l'allocation des ressources de base (MCARB), établi par le Conseil d'administration dans sa décision 95/23. Les allocations MCARB constituent le socle financier de la présence du PNUD dans les pays de programme et comprennent trois catégories de ressources : MCARB-1, une allocation annuelle déterminée de manière centralisée, que chaque pays remplissant les conditions requises reçoit et qui est calculée sur la base des critères d'admissibilité et d'autres critères approuvés par le Conseil d'administration ; MCARB-2, une allocation introduite par la décision 2013/4, qui vise à donner au PNUD la souplesse nécessaire pour allouer les ressources ordinaires de façon à répondre aux besoins importants ou différenciés, conformément au Plan stratégique 2026-2029 ; MCARB-3, le seul mécanisme de base d'intervention rapide pour les pays confrontés à un conflit ou à une catastrophe naturelle, permettant de fournir des conseils stratégiques immédiats, une expertise technique et un financement catalytique pour apporter une réponse globale et cohérente. On trouvera de plus amples informations sur la méthodologie des allocations MCARB à l'annexe II du présent rapport.

59. Les ressources MCARB-1 et MCARB-2 constituent un dispositif combiné de soutien aux programmes de pays, et représentent ensemble environ 73 % de la composante programmatique du budget intégré, tandis que l'allocation MCARB-3 est un dispositif autonome. Outre les ressources MCARB, le guichet pays prévoit des ressources pour le Programme d'assistance au peuple palestinien. Le mandat de ce programme découle de la résolution 33/147 de l'Assemblée générale du 20 décembre 1978. Il s'agit d'un programme unique dont les modalités de financement couvrent des activités programmatiques destinées à aider un groupe de personnes spécifique, contrairement aux programmes nationaux ou régionaux traditionnels.

Guichet régional – ressources prévues pour 2026-2029 : 99,6 millions de dollars

60. Le programme régional continuera de soutenir les initiatives multinationales dans les cinq régions, en reliant les innovations locales à des solutions stratégiques qui répondent aux priorités de développement dépassant les frontières nationales. Ce guichet continuera de jouer un rôle catalyseur pour l'apprentissage par les pairs, les initiatives régionales en matière de biens publics et l'action collective concernant les priorités de développement régionales.

Guichet mondial – ressources prévues pour 2026-2029 : 13,4 millions de dollars

61. Le guichet mondial continue de financer le Bureau du Rapport sur développement humain. Ces ressources permettront de soutenir les rapports sur le développement humain et les plateformes de données qui alimentent le débat et offrent aux pays des solutions stratégiques fondées sur des données probantes en matière de développement humain.

Guichet efficacité du développement – ressources prévues pour 2026-2029 : 101,7 millions de dollars

62. Ces ressources constituent l'ossature technique qui permet d'assurer la qualité des programmes et la prise en compte des risques grâce à un soutien consolidé à l'efficacité du développement, à la coopération Sud-Sud et au soutien du FENU. Ces ressources permettent de soutenir l'efficacité du développement au niveau mondial et régional pour la programmation par pays, ainsi que l'efficacité du développement dans les pays pour la programmation. La coopération Sud-Sud est axée sur le partage d'expériences, de compétences et de savoirs, qu'elle intègre aux programmes nationaux, régionaux et interrégionaux, tout en introduisant des modalités d'un bon rapport coût-efficacité. Le FENU accorde des subventions, des prêts et des garanties aux pays les moins avancés et leur fournit un soutien au moyen d'un solide renforcement des capacités et de services consultatifs en matière d'orientations en amont pour les aider à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des plans d'action nationaux dans le domaine du développement local et de la finance inclusive. Le Conseil d'administration, dans sa décision 2013/4, a approuvé l'ajout du FENU dans les arrangements de programmation.

Coordination des initiatives des Nations Unies – ressources prévues pour 2026-2029 : 27,2 millions de dollars⁵

63. Cette rubrique finance les contributions du PNUD aux ressources ordinaires du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le PNUD reste le plus grand contributeur au partage des coûts du système des Nations Unies pour le développement, et a doublé sa contribution en espèces depuis 2019, pour atteindre 10,6 millions de dollars en 2024, en plus de fournir un appui en nature et des services partagés.

C. Composante institutionnelle

64. Les ressources allouées au titre de la composante institutionnelle du budget intégré, **d'un montant total de 1 021,5 millions de dollars**, sont classées selon les

⁵ Ce montant fait apparaître les prévisions de ressources ordinaires disponibles en 2026-2029. Le PNUD reste déterminé à financer sa part du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le cas échéant, en s'appuyant sur la souplesse offerte par le cadre d'adaptation mentionné aux paragraphes 49 à 52. Ceci est conforme à la décision 2025/8 du Conseil d'administration.

catégories de coûts harmonisées approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/24.

65. Les activités de développement et d'aide humanitaire (271,6 millions de dollars) comprennent les sous-catégories suivantes ; i) l'appui opérationnel au programme (109,4 millions de dollars), correspondant aux éléments institutionnels des services opérationnels et administratifs fournis aux projets, qui étaient auparavant classés dans la catégorie « Gestion » dans le cadre de la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration (décisions 2020/12 et 2024/24) ; ii) les activités visant à l'efficacité du développement (162,2 millions de dollars), qui couvrent les fonctions en matière de politiques, d'assistance technique et de gestion des résultats qui permettent aux portefeuilles de programmes du PNUD de rester cohérents et d'avoir un impact aux niveaux national, régional et mondial.

66. Ensemble, ces ressources forment l'épine dorsale technique qui permet aux programmes d'avoir des effets durables et de le démontrer, et servent à améliorer la qualité des programmes.

67. Les activités habilitantes (749,9 millions de dollars) correspondent aux services et aux coûts connexes généralement fournis par l'organisme pour promouvoir l'identité, l'orientation et le bien-être d'une organisation, afin de permettre à cette dernière de réaliser tous les programmes et les agendas normatifs qui lui ont été confiés. Ces fonctions indirectes et les coûts connexes ne peuvent pas être facilement rattachés à des programmes spécifiques. Elles comprennent les sous-catégories de la gestion, des activités indépendantes de contrôle et de vérification et des activités entreprises à des fins spéciales, comme indiqué ci-dessous.

68. Gestion (activités récurrentes) (590,8 millions de dollars). Il s'agit des dépenses associées aux activités visant essentiellement à faire valoir l'identité, les orientations et la prospérité d'une organisation. Ces dépenses soutiennent la gouvernance institutionnelle, l'administration, les technologies de l'information et des communications et l'infrastructure des services généraux qui permettent au PNUD d'être présent dans plus de 170 pays et territoires. Ces ressources permettent de financer le programme de modernisation opérationnelle décrit dans le plan stratégique pour la période 2026-2029, visant à s'assurer que les systèmes institutionnels, les plateformes de données et les capacités du personnel évoluent pour répondre aux ambitions du programme. Elles comprennent également des fonds destinés à renforcer une culture axée sur les valeurs, l'égalité des chances et la non-discrimination dans l'ensemble de l'organisation. Conformément aux catégories harmonisées de classification des coûts, les dépenses du Bureau de la déontologie financées au titre des ressources ordinaires, estimées à 3,6 millions de dollars, sont incluses dans cette catégorie⁶.

69. Gestion (activités non récurrentes) (48 millions de dollars). Ces ressources servent à promouvoir le programme de modernisation des opérations défini dans le plan stratégique pour faire avancer les réformes proposées à l'issue de l'examen du modèle d'activité et les mesures complémentaires de maîtrise des coûts qui y sont décrites. Elles servent également à garantir des gains d'efficacité et d'efficience durables tout en préservant la souplesse nécessaire pour que l'Administrateur entrant puisse façonner et positionner le PNUD de manière à ce qu'il puisse mettre en œuvre le plan stratégique pour 2026-2029.

70. Activités indépendantes de contrôle et d'assurance (74,3 millions de dollars). Cette rubrique couvre les ressources ordinaires allouées au Bureau de l'audit

⁶ La classification des dépenses du Bureau de la déontologie dans la catégorie « Activités de gestion » est conforme aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration et ne porte pas préjudice au maintien de l'indépendance du Bureau.

et des investigations (46,7 millions de dollars) et au Bureau indépendant d'évaluation (27,6 millions de dollars). Bien que les affectations de ressources ordinaires en termes absolus pour le Bureau de l'audit et des investigations aient diminué par rapport à la période quadriennale précédente, une approche progressive a été adoptée pour préserver les capacités au cours de la première moitié du cycle, l'idée étant de permettre au Bureau de mener à bien ses travaux au cours de la première moitié du cycle de planification, lorsque les changements organisationnels et les réformes à l'échelle du système des Nations Unies risquent d'accroître la demande pour ses travaux, et de garantir des capacités adéquates par la suite.

71. **Activités entreprises à des fins spéciales (36,8 millions de dollars).** Cette rubrique couvre les affectations de ressources pour le fonctionnement du FENU (7,7 millions de dollars) et du programme VNU (29,2 millions de dollars). Le montant des ressources a diminué par rapport à la période quadriennale précédente, ce qui est cohérent avec la forte baisse des dépenses globales au titre des ressources ordinaires.

72. Conformément à la pratique antérieure, le PNUD demande l'autorisation exceptionnelle de décaisser jusqu'à 30 millions de dollars de ressources ordinaires pour financer des mesures de sûreté au cours de la période 2026-2029, dont l'utilisation serait limitée aux mandats nouveaux et émergents relatifs à la sécurité tels qu'ils ont été définis par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies. Le PNUD rendra compte des fonds employés au fur et à mesure⁷.

D. Emplois

73. Comme ce fut le cas pour les périodes quadriennales 2014-2017, 2018-2021 et 2022-2025, le budget intégré pour 2026-2029 comprend une stratégie de financement des dépenses de personnel pour les emplois de classe P-5 et de classes inférieures, d'une manière qui reflète plus fidèlement le cadre de résultats. Afin de contenir les coûts, le PNUD propose de réduire de 10 % le plafond global des postes de la catégorie D-1 ou de rang supérieur dans le budget intégré approuvé par rapport à la limite en vigueur depuis 2014-2017, en le ramenant de 258 à 232 postes.

VI. Recouvrement des coûts

74. Guidé par le plan stratégique pour la période 2026-2029, renforcé par l'examen conjoint du recouvrement des coûts de 2024 et l'examen du modèle d'activité du PNUD, et conformément à l'examen quadriennal complet qui réaffirme les principes du recouvrement intégral des coûts et appelle à adopter des politiques de recouvrement des coûts harmonisées et fondées sur des données probantes, le PNUD entend renforcer encore son architecture de recouvrement des coûts. Il s'agira notamment de mieux prendre en compte tous les coûts directs éligibles dans les programmes et les projets, ainsi que d'affiner les taux différenciés de recouvrement des coûts indirects. Les recettes provenant du recouvrement des coûts comprennent : a) les frais liés aux services généraux de gestion imputés aux ressources gouvernementales bilatérales, multilatérales et des gouvernements des pays de programme, et b) les recettes perçues au titre des services directs fournis aux organismes des Nations Unies.

⁷ En 2022, 0,9 million de dollars ont été prélevés sur les ressources ordinaires pour financer les mesures de sûreté. Cela a été indiqué dans le rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2022 et Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/78/5/Add.1).

75. Dans sa décision 2020/12, le Conseil d'administration a demandé « au PNUD et au FNUAP, en collaboration avec l'UNICEF et ONU-Femmes, d'indiquer les calculs des taux indicatifs de recouvrement des coûts dans leurs documents budgétaires intégrés respectifs, en harmonisant la présentation ». Cette demande du Conseil d'administration concerne les services généraux de gestion, les recettes pour les services fournis aux organismes des Nations Unies étant spécifiques au PNUD. Pour le PNUD, le taux indicatif de recouvrement des coûts s'élève à 6,4 %, et les calculs correspondants figurent au tableau 5b de l'annexe I.

76. Les estimations du PNUD sont fondées sur la méthode et les taux de recouvrement des coûts récemment approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2024/24. Les estimations de recettes provenant du recouvrement des coûts lié aux frais généraux de gestion sont fondées sur l'exécution prévue des programmes pour 2026-2029.

77. Conformément aux décisions du Conseil d'administration et au règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD, des taux de recouvrement des coûts différenciés sont appliqués par le PNUD, le cas échéant. Sur la base de ces taux approuvés, le taux effectif moyen de recouvrement des coûts au cours des trois dernières années (2022-2024) s'est situé entre 6,20 % et 6,43 %. Le taux effectif moyen de recouvrement des coûts pour la période 2026-2029 devrait s'élever à 6,25 % et devrait permettre de dégager des recettes provenant du recouvrement des coûts indirects d'un montant de 1,1 milliard de dollars au cours de cette période.

78. Comme indiqué au Conseil d'administration dans l'examen d'ensemble de la politique de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEF-UNW/2024/1](#)), le nombre de dérogations a considérablement diminué, celles-ci ayant été limitées au strict minimum et ayant fait l'objet d'un rapport transparent au Conseil d'administration.
