



**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  
12 juillet 2013  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2013**

9-13 septembre 2013, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Questions financières, budgétaires et administratives**

**Projet de budget intégré du PNUD pour la période  
2014-2017**

**Rapport de l'Administratrice**

*Résumé analytique*

Le présent document procède du plan stratégique pour la période 2014-2017. Les prévisions budgétaires sont présentées conformément à l'approche harmonisée convenue dans le contexte de « l'élaboration d'un budget intégré PNUD-FNUAP-UNICEF-ONU-Femmes ». Pour la première fois, le Conseil d'administration prendra une décision dans le contexte d'une présentation unique, intégrée de toutes les activités financées au titre des ressources ordinaires – domaines relevant précédemment de deux instruments de financement distincts, le budget institutionnel et les arrangements en matière de programmation.

Il prend acte des synergies et des liens entre l'obtention des objectifs institutionnels et de développement aux niveaux national, régional et mondial et les besoins en ressources correspondants. Il reconnaît que les activités institutionnelles jouent un rôle déterminant dans l'obtention des objectifs de développement. Cela facilitera le processus de rationalisation continue des capacités institutionnelles nécessaires pour favoriser la réalisation des objectifs nationaux de développement.

Le budget intégré couvre la même période de quatre ans que le plan stratégique – déviation de la pratique antérieure de budgets institutionnels d'une période de deux ans et de cycles de quatre ans des arrangements en matière de programmation. Cela est conforme à la décision 2012/27 du Conseil d'administration, qui demande un examen à mi-parcours axé sur les prévisions financières et les éléments institutionnels du budget intégré, si des ajustements sont nécessaires du fait du réaligement des ressources et des résultats ou de grands changements dans le cadre de financement global.



Le plan de ressources intégrées couvre 24,3 milliards de dollars des États-Unis dont on estime pouvoir disposer; les partenaires fournissent des ressources pour les années présentes et futures. Sur un total de 22,6 milliards de dollars de dépenses estimatives au titre de ressources ordinaires ou autres ressources pour la période 2014-2017, 88,8 % doivent être alloués à des activités de développement; 1,7 % à des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (couvrant l'engagement du PNUD pour le financement de l'ossature des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, plus sa participation aux coûts dans l'ensemble du système avec les organisations membres du Groupe des Nations Unies pour le développement); 8,1 % à des activités de gestion; et 1,4 % à des activités entreprises à des fins spéciales. Cela reflète une augmentation des dépenses engagées au titre des activités de développement (88,8 %, comparé à une prévision de 88 % au cours de la période comparable la plus récente (2012-2013) et une diminution des dépenses engagées au titre des activités de gestion (8,1 %, comparé à 8,6 % prévus pour la période 2012-2013), reflétant une plus large répartition des charges et une efficacité accrue.

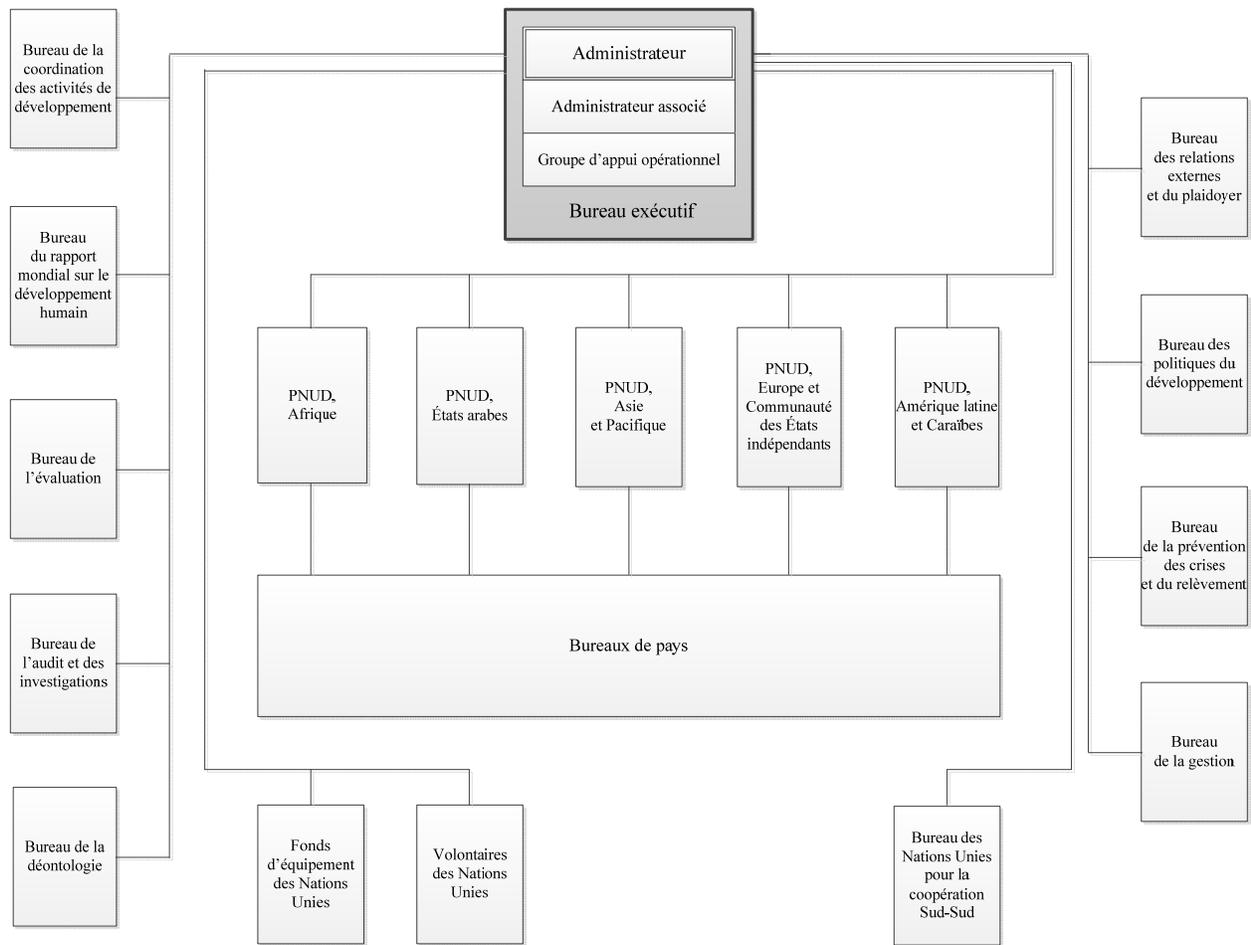
Conformément et pour donner effet à la résolution [67/226](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, ainsi qu'à une directive du Conseil d'administration, le budget intégré reflète une augmentation de la part des ressources ordinaires allouées aux activités au titre des programmes, se traduisant par une affectation de 2 240 millions de dollars à des éléments de programme du budget intégré (présentés au chapitre III) et une allocation de 1 360 millions de dollars à l'élément institutionnel du budget intégré (présenté au chapitre IV). Cela est accompli grâce à la plus large réduction dans l'histoire récente du PNUD de l'affectation des ressources ordinaires aux activités de gestion. En conséquence, une réduction réelle de 173,5 millions de dollars est proposée pour les deux premières années de la période de planification de quatre ans, suivie par des réductions additionnelles de 66,4 millions de dollars pour les deux années suivantes de la période de planification de quatre ans.

L'examen quadriennal complet prévoit un solide système de développement des Nations Unies, qui est stratégiquement pertinent, flexible et prêt et capable d'aider à obtenir des résultats durables de développement. Une masse critique de ressources ordinaires stable et prévisible permet au PNUD de s'acquitter de son mandat; d'adopter une démarche stratégique et réactive; de fournir un appui au développement de haute qualité; des services fiables et différenciés aux pays de programme; et de financer à long terme des compétences spécialisées de développement. Elle permet également au PNUD de répondre aux crises émergentes; de sauvegarder son caractère multilatéral, impartial et universel; de financer ses fonctions de gestion et de suivi; et d'appuyer le système des coordonnateurs résidents et l'efficacité et la cohérence des activités de tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique .....	5
II. Contexte financier .....	6
III. Éléments de programme du budget intégré .....	14
IV. Éléments institutionnels du budget intégré .....	19
Définitions .....	35
<b>Tableaux</b>	
1a Plan de ressources intégrées, 2014-2017 .....	9
1b Plan de ressources intégrées, 2014-2015 comparé à 2012-2013 .....	12
2. Projet de cadre de programmation par année des ressources financières pour la période 2014-2017 .....	15
3. Comparaison des éléments institutionnels du budget intégré .....	20
4. Récapitulatif des principaux postes d'augmentation et de réduction – éléments institutionnels .....	21
5. Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, 2012. ....	23
6. Abattement applicable aux contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux en fonction du revenu national brut moyen, 2008-2011 .....	24
7. Répartition des postes de rang supérieur par lieu d'affectation (ressources ordinaires) .....	26
8. Recouvrement des coûts – montant estimatif des recettes et des dépenses, 2012-2013 et 2014-2015 .....	28
<b>Figures</b>	
1. Contributions par catégorie de financement, 2008-2009 à 2016-2017 .....	6
2a. Montant total des prévisions de dépenses, 2014-2017 .....	7
2b. Montant total des prévisions de dépenses, 2014-2105 par rapport à 2012-2013 .....	8
3. Modalités de financement des activités institutionnelles, prévisions de dépenses au titre des ressources ordinaires et autres ressources .....	27
<b>Tableau récapitulatif</b>	
Comparaison des prévisions figurant dans le plan de ressources pour 2012-2013, montants effectifs et montants estimatifs .....	34
<b>Annexes (disponibles sur le site web du Conseil d'administration)</b>	
1. Relier les prévisions budgétaires intégrées au cadre de résultats du plan stratégique et au cadre de ressources financières	
2. Méthode	

**Organigramme<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Structure actuelle du PNUD. Un examen structurel en cours pourrait affecter cet organigramme.

## I. Contexte stratégique

1. Le présent document procède du plan stratégique pour la période 2014-2017. Il fournit davantage d'informations sur les prévisions de ressources, qui seront utilisées dans le couplage résultats-ressources intégré du plan stratégique.

2. Les propositions faites dans le plan stratégique sont essentielles à la réalisation d'un programme ambitieux visant à transformer l'efficacité institutionnelle. S'appuyant sur les améliorations réalisées dans le cadre du programme de changement organisationnel, trois stratégies interconnectées seront poursuivies : a) des programmes de plus haute qualité grâce à une gestion axée sur les résultats; b) une ouverture, une souplesse et une adaptabilité accrues sur le plan organisationnel, en vue de maîtriser les connaissances, les solutions et les compétences; et c) une gestion améliorée des ressources financières et humaines, dans le sens de l'obtention des résultats escomptés et de manière durable dans le cadre des flux de ressources prévus. Les propositions tiennent compte de ces stratégies.

3. La présentation suit un exercice d'harmonisation du budget dans le contexte de l'élaboration d'un budget intégré à partir 2014 et au-delà, réalisé par l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes et couvrant un cadre harmonisé de classification des coûts (décision 2010/32), une méthode conceptuelle harmonisée de recouvrement des coûts et des taux de recouvrement des coûts harmonisés (décisions 2012/27 et 2013/9). Elle incorpore les éléments de la budgétisation axée sur les résultats approuvée dans la décision 2011/10, notamment : a) le ciblage plus rigoureux des résultats et une adéquation avec le plan stratégique; et b) l'harmonisation des tableaux en ce qui concerne le plan de ressources intégrées (tableaux 1a et 1b); une comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses effectives ou estimatives (tableau récapitulatif); et un cadre intégré des résultats et de l'allocation des ressources (annexe 1) aligné sur le plan stratégique.

4. Le Conseil d'administration prendra une décision dans le contexte d'une présentation unique, intégrée de tous les points du budget liés aux activités financées au titre des ressources ordinaires – domaines relevant précédemment de deux instruments de financement distincts, le budget institutionnel et les arrangements en matière de programmation. Cette approche prend acte des synergies et des liens entre l'obtention des objectifs institutionnels et de développement aux niveaux national, régional et mondial et les besoins en ressources correspondants. Elle reconnaît que les activités institutionnelles jouent un rôle déterminant dans l'obtention des objectifs de développement. Cela facilitera le processus de rationalisation continue des capacités institutionnelles nécessaires pour favoriser la réalisation des objectifs nationaux de développement relevant du plan stratégique.

5. Le budget intégré couvre la même période de quatre ans que le plan stratégique – déviation de la pratique antérieure de budgets institutionnels d'une période de deux ans et de cycles de quatre ans des arrangements en matière de programmation. Cela est conforme à la décision 2012/27 du Conseil d'administration, qui appuie également un examen à moyen terme mettant l'accent sur les éléments institutionnels du budget intégré, si des ajustements sont nécessaires du fait du réalignement des ressources et des résultats ou de grands changements dans le cadre de financement global. Cela est fait, conformément à la décision 2012/28, en conjonction avec la mise à jour biennale des éléments programmatiques du budget intégré décrite dans l'annexe 2. En

conséquence, dans le présent document, les projections de ressources couvrent une période de quatre ans, des tableaux plus détaillés couvrant les deux premières années de la période de planification.

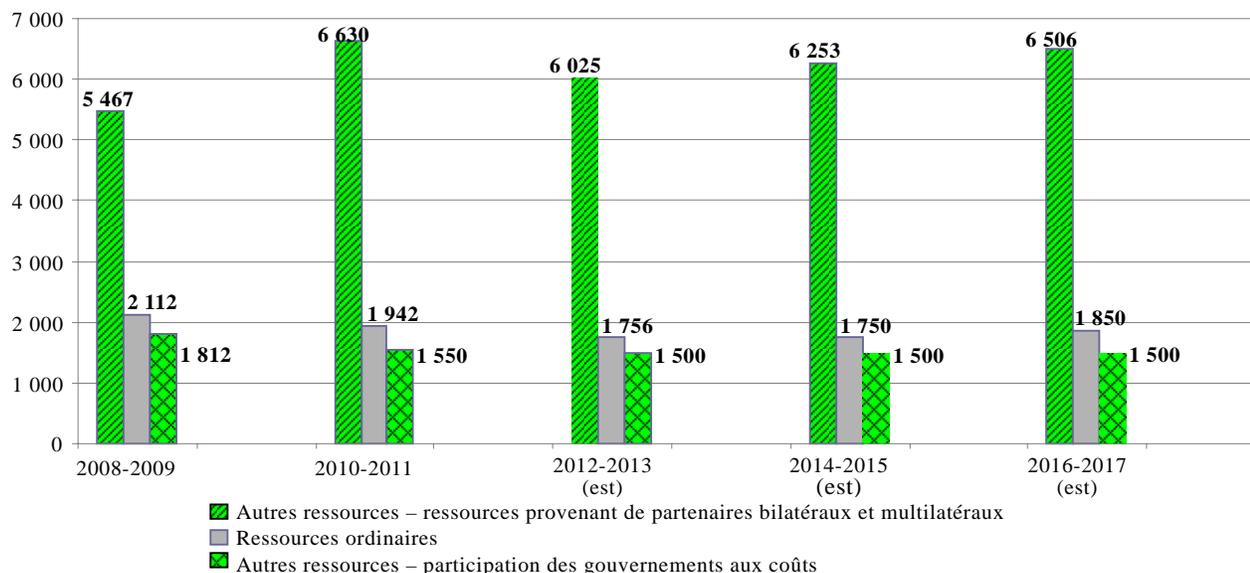
## II. Contexte financier

6. Le présent document est fondé sur le règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD et sur les décisions pertinentes du Conseil d'administration. Le présent chapitre met l'accent sur le contexte financier dans son ensemble, alors que les chapitres III et IV traitent des éléments programmatiques et institutionnels, respectivement.

7. La Figure 1 fournit une vue d'ensemble des contributions effectives et projetées, par catégorie de financement. Pour 2014-2015, le montant total des contributions est estimé à 9,5 milliards de dollars, soit 0,22 milliard de dollars (2,4 %) de plus que les prévisions de 9,3 milliards de dollars pour l'exercice 2012-2013. Pour 2016-2017, la prévision du montant total des contributions est de 9,9 milliards de dollars. En valeur nominale, le montant des ressources ordinaires et projeté à 1,75 milliard de dollars pour l'exercice 2014-2015 et 1,85 milliard de dollars pour l'exercice 2016-2017. Les contributions des partenaires bilatéraux et multilatéraux devraient augmenter d'environ 0,23 milliard de dollars comparées aux prévisions actuelles de 6,02 milliards de dollars pour l'exercice 2012-2013, soit 6,25 milliards de dollars pour la période 2014-2015 et 6,51 milliards de dollars pour l'exercice 2016-2017. Les ressources locales (y compris les contributions pour la coopération Sud-Sud) apportées par les gouvernements des pays hôtes devraient demeurer à 1,5 milliard de dollars – soit le même niveau que les dernières prévisions pour 2012-2013).

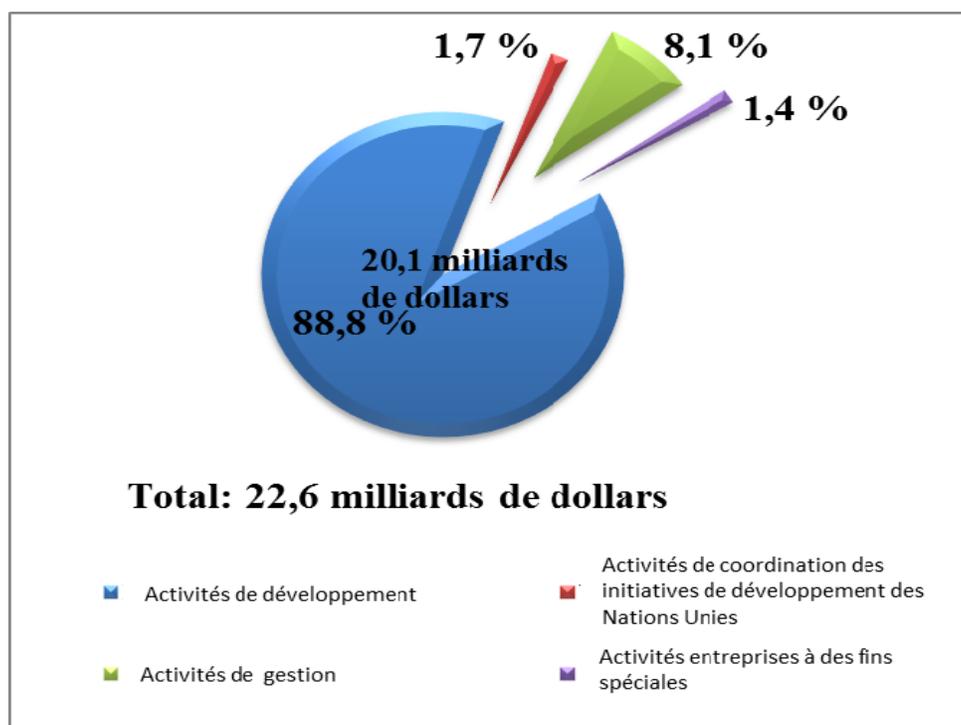
Figure 1  
Contributions par catégorie de financement, 2008-2009 à 2016-2017

(En millions de dollars des États-Unis)



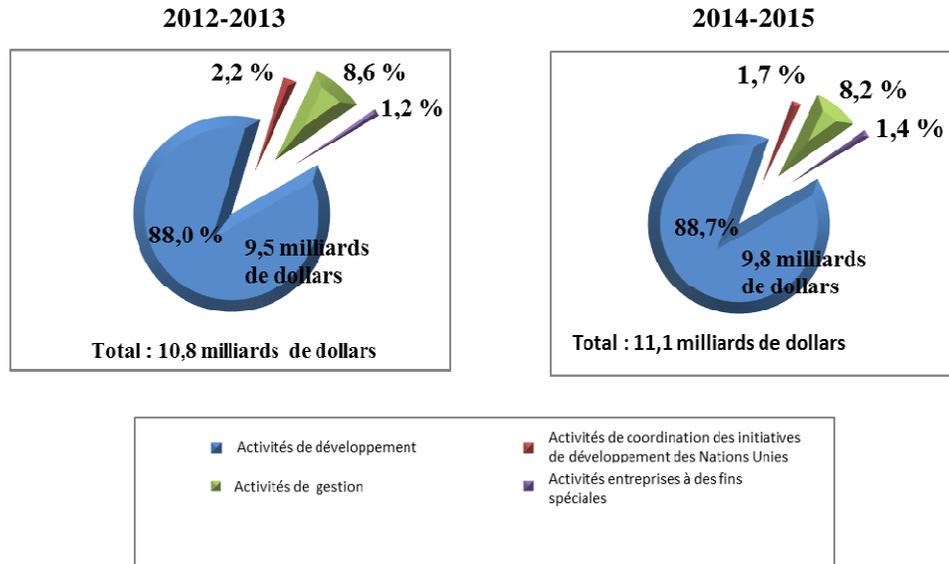
8. Les figures 2a et 2b fournissent un aperçu des montants estimatifs des dépenses. La figure 2a présente un montant estimatif de 22,6 milliards de dollars de dépenses pour 2014-2017, dont 88,8 % alloués aux activités de développement; 1,7 % aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies; 8,1 % aux activités de gestion; et 1,4 % aux activités entreprises à des fins spéciales. La figure 2b comprend une comparaison des dépenses au cours des deux premières années de ladite période (2014-2015) avec des activités comparables<sup>2</sup> entreprises en 2012-2013. Elle présente un montant estimatif de 11,1 milliards de dollars de dépenses, dont 88,7 % seront utilisés pour les activités de développement, 1,7 % pour les activités de coordination des Nations Unies; 8,2 % pour les activités de gestion; et 1,4 % pour des activités entreprises à des fins spéciales. Les dépenses qu'il est prévu d'affecter aux activités de développement pour la période 2014-2017 représentant 88,8 % (20,1 milliards de dollars) sont plus élevées que le taux de 88 % prévu pour l'exercice 2012-2013 (88,7 % en 2014-2015), après les mesures de transition dont il est question aux paragraphes 62 à 65. De même, le taux de 8,1 % prévu pour les dépenses devant être allouées aux activités de gestion (1,8 milliard de dollars) est plus faible que le taux de 8,6 % en 2012-2013 (8,2 % en 2014-2015), après les mesures de transition dont il est question aux paragraphes 62 à 65.

Figure 2a

**Montant total des prévisions de dépenses : 2014-2017**

<sup>2</sup> La comparaison est faite avec la période 2012-2013, la période la plus récente au cours de laquelle le même système de classification des coûts a été appliqué (décision 2010/32). Les activités pour 2010-2011 ont été classées différemment (décision 2009/22).

Figure 2b  
**Montant total des prévisions de dépenses : 2014-2015 par rapport à 2012-2013**



9. Le plan de ressources intégrées présenté dans le tableau 1a englobe les ressources ordinaires et autres ressources pour la période 2014-2017. Il donne un aperçu du plan de ressources intégrées et reflète la classification des activités dans les grandes catégories approuvées dans la décision 2010/32. Il comprend une colonne séparée pour le recouvrement des coûts, conformément au format harmonisé pour le plan de ressources intégrées. Le recouvrement des coûts est abordé plus en détail dans la section F, ci-dessous. Le plan des ressources fait apparaître :

a) Le montant total estimatif brut des ressources disponibles, soit 24,3 milliards de dollars, dont un solde d'ouverture de 3,4 milliards de dollars, des contributions de 19,4 milliards de dollars et des recettes diverses de 1,5 milliard de dollars; et

b) Des prévisions de dépenses de 22,6 milliards de dollars, qui comprennent des activités de développement (20,1 milliards de dollars), des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (0,4 milliard de dollars), des activités de gestion (1,8 milliard de dollars) et des activités entreprises à des fins spéciales (0,3 milliard de dollars).

Tableau 1a  
**Plan de ressources intégrées, 2014-2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Prévisions budgétaires pour 2014-2017						Montant total des ressources	Pourcentage du total
	Ressources ordinaires		Ressources diverses <sup>d</sup>					
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (emploi de recettes diverses) <sup>e</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts			
<b>1. Ressources disponibles</b>								
Solde d'ouverture <sup>b</sup>	250,1	–	2 574,7	567,3	–	<b>3 392,1</b>		
Recettes et ajustements								
Contributions	3 600,0		12 759,0	3 000,0	–	<b>19 359,0</b>		
Divers, y compris remboursements pour prestation de services à d'autres organisations des Nations Unies et recouvrement des coûts <sup>c</sup>		150,8			1 358,5	<b>1 509,3</b>		
<b>Total 1. Ressources disponibles</b>	<b>3 850,1</b>	<b>150,8</b>	<b>15 333,7</b>	<b>3 567,3</b>	<b>1 358,5</b>	<b>24 260,4</b>		
<b>2. Montant estimatif des dépenses</b>								
I. Activités de développement								
I.A – Activités au titre des programmes	2 070,8	–	14 071,6	3 270,0	–	<b>19 412,4</b>		
I.B – Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement	437,4	–	78,0	2,0	181,8	<b>699,2</b>		
<b>Total – I. Activités de développement</b>	<b>2 508,2</b>	<b>–</b>	<b>14 149,6</b>	<b>3 272,0</b>	<b>181,8</b>	<b>20 111,6</b>		<b>88,8</b>
<b>Total – II, Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>370,0</b>	<b>0,6</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>370,6</b>		<b>1,7</b>
III. Activités de gestion								
III.A – Dépenses renouvelables	632,9	136,8	–	–	1 056,6	<b>1 826,3</b>		
III.B – Dépenses non renouvelables	10,0	–	–	–	–	<b>10,0</b>		
<b>Total – III. Activités de gestion</b>	<b>642,9</b>	<b>136,8</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 056,6</b>	<b>1 836,3</b>		<b>8,1</b>
IV. Activités entreprises à des fins spéciales								
IV.A – Investissements en capital	18,3	–	–	–	40,9	<b>59,2</b>		

	Prévisions budgétaires pour 2014-2017							
	Ressources ordinaires		Ressources diverses <sup>d</sup>				Montant total des ressources	Pourcentage du total
	Ressources ordinaires	Ressources ordinaires (emploi de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts			
IV.B – Opérations gérées par le PNUD, mais ne relevant pas directement de lui	60,6	13,4	–	–	190,0	<b>264,0</b>		
<b>Total – IV. Activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>78,9</b>	<b>13,4</b>	–	–	<b>230,9</b>	<b>323,2</b>	<b>1,4</b>	
<b>Total des éléments institutionnels</b>	<b>1 359,6</b>	<b>150,8</b>	–	–	<b>1 469,3</b>	<b>2 979,7</b>		
<b>Total des éléments de programme</b>	<b>2 240,4</b>	–	<b>14 149,6</b>	<b>3 272,0</b>	–	<b>19 662,0</b>		
<b>Total 2. Montant estimatif des dépenses (I + II + III + IV)</b>	<b>3 600,0</b>	<b>150,8</b>	<b>14 149,6</b>	<b>3 272,0</b>	<b>1 469,3</b>	<b>22 641,7</b>	<b>100,0</b>	
<b>3. Solde des ressources</b>	<b>250,1</b>	–	<b>1 073,2</b>	<b>295,3</b>	–	<b>1 618,6</b>		

<sup>a</sup> Comprend les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, les recettes que le Programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit à d'autres entités des Nations Unies et le transfert comptable annulant le coût du remboursement des impôts sur le revenu frappant les traitements des fonctionnaires.

<sup>b</sup> Le solde d'ouverture pour 2014-2015 est aligné sur le solde de clôture pour 2012-2013. Conformément au cadre harmonisé de présentation du budget intégré, les soldes de recouvrement des coûts sont combinés aux ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux et aux soldes de la participation des gouvernements aux coûts.

<sup>c</sup> Comprend les intérêts, recettes accessoires, gains et pertes de change, variations de la réserve opérationnelle et des dépenses diverses.

<sup>d</sup> Suivant le cadre harmonisé pour le budget intégré, le solde du total des ressources disponibles (24,3 milliards de dollars) et le total du montant estimatif des dépenses (22,6 milliards de dollars) sont présentés sur une base brute, c'est-à-dire qu'en ce qui concerne les ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux et les ressources provenant de la participation des gouvernements aux coûts, la portion du recouvrement des coûts est incluse dans les deux – solde des ressources disponibles et montant estimatif des dépenses.

<i>Récapitulatif des éléments institutionnels</i>	<i>2014-2017</i>
Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement . . . . .	331,8
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies . . . . .	306,0
Gestion – activités ordinaires . . . . .	632,9
Gestion – activités extraordinaires . . . . .	10,0
Activités entreprises à des fins spéciales . . . . .	78,9
<b>Total . . . . .</b>	<b>1 359,6</b>

10. Le tableau 1a fournit des informations pour la période 2014-2017. On trouvera ci-après une analyse comparative des deux premières années de ladite période (2014-2015) avec la période comparable précédente (2012-2013), incluant le plan de ressources intégrées figurant au tableau 1b. En ce qui concerne les autres ressources, le plan de ressources intégrées fait apparaître une accélération de l'affectation des ressources destinées aux activités de développement, notant que les partenaires contribuent des ressources au PNUD pour les années présentes et futures. Pour ce qui est des ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux – sur les 8,8 milliards de dollars de ressources disponibles, 78 %, soit 6,9 milliards de dollars, doivent être versés – soit une augmentation par rapport à 71 %, soit 6,4 milliards de dollars sur les 9 milliards de dollars de ressources disponibles qui devaient être versés en 2012-2013. De même, en ce qui concerne les ressources provenant de la participation des gouvernements aux coûts – 79 %, soit 1,6 milliard de dollars, doivent être versés sur les 2,1 milliards de dollars de ressources disponibles – soit une augmentation de 77 %, soit 1,9 milliard de dollars sur les 2,5 milliards de dollars de ressources disponibles devant être versés en 2012-2013.

11. Le plan de ressources intégrées fait apparaître des contributions aux ressources ordinaires estimées à 1,75 milliard de dollars pour 2014-2015. Cela représente un niveau de contribution semblable aux prévisions de recettes pour 2012-2013, mais une baisse de 0,4 milliard de dollars, en valeur nominale, comparé aux contributions aux ressources ordinaires d'un montant de 2,15 milliards de dollars prévues à l'origine. En termes réels, lorsqu'elles sont exprimées en dollars constants à la valeur de 2012, les contributions pour 2014-2015 font apparaître une baisse de 0,48 milliard de dollars comparé à la période 2012-2013.

12. En réponse à l'examen quadriennal complet et aux décisions du Conseil d'administration qui l'ont suivi, le budget intégré fait apparaître une augmentation de la part des ressources ordinaires allouées aux activités au titre des programmes. Cela se traduit par une rétention d'un niveau annuel minimum de programme de base de 540 millions de dollars (un total de 1 080 millions de dollars en 2014-2015), qui doit passer à 600 millions de dollars par an pour 2016-2017, en partie du fait de la réduction du financement de transition pour les activités de gestion de base dont il est question aux paragraphes 62 à 65. Pendant la période couverte par le budget intégré, la planification des ressources du PNUD projetées devrait être conforme au minimum requis de trois mois de réserve de liquidités au titre des ressources ordinaires.

13. La part relative des ressources ordinaires allouées aux éléments de programme du budget intégré augmentera en 2014-2015, grâce à la réduction requise des éléments institutionnels du budget intégré. À la suite des réductions de volume d'un

montant de 120,1 millions de dollars (12,3 %) dans le budget institutionnel pour 2012-2013 approuvées par la décision 2011/32, le PNUD propose d'autres réductions effectives de volume d'un montant de 173,5 millions de dollars (18,6 %). Cette contraction compense une hausse des coûts non-discrétionnaires de 25 millions de dollars (2,7 % du budget) et 5 millions de dollars (0,5 %) des investissements institutionnels proposés, ce qui donne une réduction nominale nette de 143,5 millions de dollars (15,4 %) du budget. Un élément institutionnel d'un montant brut de 788,4 millions de dollars est proposé pour 2014-2015, avec un montant de 75,4 millions de recettes à déduire, ce qui porte à 713 millions le montant net de l'élément institutionnel proposé pour 2014-2015. Le récapitulatif des éléments institutionnels, par catégorie de classification des coûts, pour 2014-2015 se montant à 713 millions de dollars, comparé à 776,4 millions de dollars en 2012-2013, figurent dans le tableau 1b.

14. Bien que le PNUD se propose de réduire l'élément institutionnel du budget intégré afin d'appuyer une allocation accrue de ressources aux éléments de programme, il y a une limite au niveau de réduction des ressources ordinaires que le PNUD peut se permettre. Le PNUD doit avoir une masse critique de ressources ordinaires stable et prévisible afin de s'acquitter de son mandat, adopter une démarche stratégique et réactive, fournir un appui au développement de haute qualité, des services fiables et différenciés aux pays de programme et financer à long terme des compétences spécialisées de développement. Cela permet au PNUD de répondre aux crises émergentes; de sauvegarder son caractère multilatéral, impartial et universel; de financer ses fonctions de gestion et de suivi; et d'appuyer le système des coordonnateurs résidents et l'efficacité et la cohérence des activités de tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement.

15. Le plan stratégique fournit le cadre stratégique global pour les activités du PNUD et contient le couplage résultats-ressources, qui est directement relié au budget intégré. Ce lien est expliqué à l'annexe 1.

16. Les ressources ordinaires allouées aux éléments de programme du budget intégré sont traitées au chapitre III. On trouvera au chapitre IV les prévisions et les incidences financières des éléments institutionnels du budget intégré.

Tableau 1b  
**Plan de ressources intégrées, 2014-2015 comparé à 2012-2013**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2012 (effectives) + 2013 (prévisions)					Prévisions budgétaires pour 2014-2015							
	Ressources ordinaires		Ressources diverses			Montant total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires		Ressources diverses			
	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts			Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources
<b>1. Ressources disponibles</b>													
Solde d'ouverture <sup>b</sup>	333,2	–	2 969,2	948,7	–	<b>4 251,1</b>	250,1		2 574,7	567,3	–	<b>3 392,1</b>	
Recettes et ajustements													
Contributions	1 756,0	–	6 025,0	1 500,0	–	<b>9 281,0</b>	1 750,0		6 253,0	1 500,0	–	<b>9 503,0</b>	
Divers, y compris remboursements pour prestation de services à d'autres organisations des Nations Unies et recouvrement des coûts <sup>c</sup>	–	75,4			600,7	<b>676,1</b>		75,4			670,5	<b>745,9</b>	
<b>Total 1. Ressources disponibles</b>	<b>2 089,2</b>	<b>75,4</b>	<b>8 994,2</b>	<b>2 448,7</b>	<b>600,7</b>	<b>14 208,2</b>	<b>2 000,1</b>	<b>75,4</b>	<b>8 827,7</b>	<b>2 067,3</b>	<b>670,5</b>	<b>13 641,0</b>	
<b>2. Montant estimatif des dépenses</b>													
I. Activités de développement													
I.A – Activités au titre des programmes	987,8		6 353,4	1 877,6		<b>9 218,8</b>	956,7		6 910,8	1 635,0	–	<b>9 502,5</b>	

	2012 (effectives) + 2013 (prévisions)							Prévisions budgétaires pour 2014-2015						
	Ressources ordinaires			Ressources diverses				Ressources ordinaires			Ressources diverses			
	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources	Pourcentage du total
I.B – Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement	171,9		9,0	–	119,1	<b>300,0</b>		214,2		9,0	–	121,9	<b>345,1</b>	
<b>Total – I. Activités de développement</b>	<b>1 159,7</b>	<b>–</b>	<b>6 362,4</b>	<b>1 877,6</b>	<b>119,1</b>	<b>9 518,8</b>	<b>88,0</b>	<b>1 170,9</b>	<b>–</b>	<b>6 919,8</b>	<b>1 635,0</b>	<b>121,9</b>	<b>9 847,6</b>	<b>88,7</b>
<b>Total – II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>157,8</b>	<b>0,3</b>	<b>24,9</b>	<b>–</b>	<b>51,3</b>	<b>234,3</b>	<b>2,2</b>	<b>185,0</b>	<b>0,3</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>185,3</b>	<b>1,7</b>
III. Activités de gestion														
III.A – Dépenses renouvelables	479,4	68,4	–	–	371,3	<b>919,1</b>		349,3	68,4	–	–	483,1	<b>900,8</b>	
III.B – Dépenses non renouvelables	10,0	–	–	–	–	<b>10,0</b>		5,0	–	–	–	–	<b>5,0</b>	
<b>Total – III. Activités de gestion</b>	<b>489,4</b>	<b>68,4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>371,3</b>	<b>929,1</b>	<b>8,6</b>	<b>354,3</b>	<b>68,4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>483,1</b>	<b>905,8</b>	<b>8,2</b>
IV. Activités entreprises à des fins spéciales														
IV.A – Investissements en capital	–	–	–	–	–	–		9,5	–	–	–	20,1	<b>29,6</b>	

	2012 (effectives) + 2013 (prévisions)						Prévisions budgétaires pour 2014-2015							
	Ressources ordinaires		Ressources diverses				Montant total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires		Ressources diverses		Montant total des ressources	Pourcentage du total
	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Ressources ordinaires			Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts		
IV.B – Opérations gérées par le PNUD, mais ne relevant pas directement de lui	32,2	6,7		–	95,0	133,9		30,3	6,7		–	95,0	132,0	
<b>Total – IV. Activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>32,2</b>	<b>6,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>95,0</b>	<b>133,9</b>	<b>1,2</b>	<b>39,8</b>	<b>6,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>115,1</b>	<b>161,6</b>	<b>1,4</b>
<b>Total des éléments institutionnels</b>	<b>776,4</b>	<b>75,4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>636,7</b>	<b>1 488,5</b>		<b>713,0</b>	<b>75,4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>720,1</b>	<b>1 508,5</b>	
<b>Total des éléments de programme</b>	<b>1 062,7</b>	<b>–</b>	<b>6 387,3</b>	<b>1 877,6</b>	<b>–</b>	<b>9 327,6</b>		<b>1 037,0</b>	<b>–</b>	<b>6 919,8</b>	<b>1 635,0</b>	<b>–</b>	<b>9 591,8</b>	
<b>Total 2. Montant estimatif des dépenses (I + II + III + IV)</b>	<b>1 839,1</b>	<b>75,4</b>	<b>6 387,3</b>	<b>1 877,6</b>	<b>636,7</b>	<b>10 816,1</b>	<b>100,0</b>	<b>1 750,0</b>	<b>75,4</b>	<b>6 919,8</b>	<b>1 635,0</b>	<b>720,1</b>	<b>11 100,3</b>	<b>100,0</b>
<b>3. Solde des ressources</b>	<b>250,1</b>	<b>–</b>	<b>2 574,7</b>	<b>567,3</b>	<b>–</b>	<b>3 392,1</b>		<b>250,1</b>	<b>–</b>	<b>1 856,9</b>	<b>433,7</b>	<b>–</b>	<b>2 540,7</b>	

<sup>a</sup> Comprend les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, les recettes que le Programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit à d'autres entités des Nations Unies et le transfert comptable annulant le coût du remboursement des impôts sur le revenu frappant les traitements des fonctionnaires.

<sup>b</sup> Le solde d'ouverture pour 2014-2015 est aligné sur le solde de clôture pour 2012-2013. Conformément au cadre harmonisé de présentation du budget intégré, les soldes de recouvrement des coûts sont combinés aux ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux et aux soldes de la participation des gouvernements aux coûts.

<sup>c</sup> Comprend les intérêts, recettes accessoires, gains et pertes de change, variations de la réserve opérationnelle et des dépenses diverses.

<i>Récapitulatif des éléments institutionnels (ressources ordinaires)</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>
Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement	122,0	165,9
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	132,8	153,0
Gestion – activités ordinaires	479,4	349,3
Gestion – activités extraordinaires	10,0	5,0
Activités entreprises à des fins spéciales	32,2	39,8
<b>Total</b>	<b>776,4</b>	<b>713,0</b>

### III. Éléments de programme du budget intégré

17. Les éléments de programme du budget intégré sont régis par les principes et méthodes répartissant les ressources ordinaires entre les activités au titre des programmes figurant précédemment dans les arrangements en matière de programmation prescrits par le Conseil d'administration (annexe 2).

18. Au cours des deux dernières années, plusieurs décisions du Conseil d'administration ont fixé le cadre des éléments de programme du budget intégré, notamment : a) la décision 2012/1, sur le deuxième examen des arrangements en matière de programmation, 2009-2013; b) la décision 2012/28, sur les arrangements en matière de programmation, 2014-2017; c) la décision 2013/4, sur la note officieuse concernant les arrangements en matière de programmation présentée à la première session ordinaire de 2013; et iv) la décision 2013/18, sur la réponse du PNUD à la décision 2013/4.

19. Les éléments de programme sont fondés sur des principes corrélés concernant la prévisibilité, l'universalité et la progressivité. Par prévisibilité, on entend la garantie de recevoir régulièrement, en quantité suffisante, les ressources grâce auxquelles le PNUD peut affirmer son caractère multilatéral et universel. Le principe d'universalité est la garantie que tous les pays qui remplissent les conditions voulues peuvent bénéficier des ressources qu'il alloue au développement et des activités qu'il mène dans ce domaine; le principe de progressivité veut que la majeure partie des ressources ordinaires affectées aux activités menées dans les pays de programme soit réservée aux pays à faible revenu et aux pays les moins avancés.

20. La prévisibilité et la disponibilité des ressources ordinaires, et la flexibilité de leur affectation sont des conditions préalables indispensables pour répondre aux besoins dynamiques des pays de programmes. Le PNUD se propose d'affecter des ressources aux activités au titre des programmes sur la base d'un niveau annuel de programme de base de 540 millions de dollars pour 2014-2015, qui devrait passer à 600 millions de dollars par an pendant la période 2016-2017 – en partie du fait de la réduction du financement de transition pour les activités de gestion de base dont il est question aux paragraphes 62 à 65. Cela est conforme aux prévisions de contributions volontaires traitées au chapitre II.

21. Le tableau 2, ci-dessous, fait apparaître l'allocation proposée de ressources ordinaires aux activités au titre des programmes aux niveaux annuels de 540 millions de dollars et 600 millions de dollars, respectivement. On trouvera ci-dessous une discussion des rubriques du programme.

22. Les programmes mondiaux et régionaux, qui font l'objet des paragraphes 30 et 31, seront conçus conformément au plan stratégique et au couplage résultats-ressources, qui seront formellement traités à la deuxième session ordinaire de 2013. De plus amples détails seront discutés avec le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014.

Tableau 2

**Projet de cadre de programmation par année des ressources financières pour la période 2014-2017<sup>3</sup>**

(En millions de dollars des États-Unis)

	À un niveau de base de 540 millions de dollars			À un niveau de base de 600 millions de dollars			
	2014	2015	Total partiel 2014-2015	2016	2017	Total partiel 2014-2015	Total 2014-2017
<b>I – Activités de développement</b>							
<b>Programmes</b>							
Niveau national							
MCARB – 1	256,4	256,4	512,8	256,4	256,4	512,8	1 025,6
MCARB – 2	135,5	135,5	271,0	180,8	180,8	361,6	632,6
MCARB – 3	35,5	35,5	71,0	39,5	39,5	79,0	150,0
Programme d'assistance au peuple palestinien	2,4	2,4	4,8	2,7	2,7	5,4	10,2
<b>Total partiel (niveau national)</b>	<b>429,8</b>	<b>429,8</b>	<b>859,6</b>	<b>479,4</b>	<b>479,4</b>	<b>958,8</b>	<b>1 818,4</b>
Niveau régional							
Programme régional	<b>44,4</b>	<b>44,4</b>	<b>88,8</b>	<b>49,3</b>	<b>49,3</b>	<b>98,6</b>	<b>187,4</b>
Niveau mondial							
Programmes mondiaux (inclut le Bureau des études sur le programme)	15,2	15,2	30,4	16,9	16,9	33,8	64,2
Bureau du Rapport sur le développement humain	5,1	5,1	10,2	5,7	5,7	11,4	21,6
<b>Total partiel (niveau mondial)</b>	<b>20,3</b>	<b>20,3</b>	<b>40,6</b>	<b>22,6</b>	<b>22,6</b>	<b>45,2</b>	<b>85,8</b>
<b>Total partiel – programmes</b>	<b>494,5</b>	<b>494,5</b>	<b>989,0</b>	<b>551,3</b>	<b>551,3</b>	<b>1 102,6</b>	<b>2 091,6</b>
<b>II – Efficacité de l'aide au développement</b>							
Programme de coopération Sud-Sud	3,5	3,5	7,0	3,8	3,8	7,6	14,6
Services d'appui au développement	5,3	5,3	10,6	5,9	5,9	11,8	22,4
Économistes	6,0	6,0	12,0	6,7	6,7	13,4	25,4
Intégration de l'égalité entre les sexes	2,4	2,4	4,8	2,7	2,7	5,4	10,2
Services consultatifs relatifs à l'élaboration des programmes	10,8	10,8	21,6	12,1	12,1	24,2	45,8

<sup>3</sup> L'allocation d'un montant de 2 280 millions de dollars correspond à des prévisions de dépenses de 2 240 millions de dollars tenant compte des taux de prestation historiques et de la progression des dépenses au sein des programmes pluriannuels approuvés.

	À un niveau de base de 540 millions de dollars			À un niveau de base de 600 millions de dollars			
	2014	2015	Total partiel 2014-2015	2016	2017	Total partiel 2014-2015	Total 2014-2017
Fonds d'équipement des Nations Unies	1,5	1,5	3,0	1,5	1,5	3,0	6,0
<b>Total partiel – Efficacité de l'aide au développement</b>	<b>29,5</b>	<b>29,5</b>	<b>59,0</b>	<b>32,7</b>	<b>32,7</b>	<b>65,4</b>	<b>124,4</b>
<b>Total partiel (I + II)</b>	<b>524,0</b>	<b>524,0</b>	<b>1 048,0</b>	<b>584,0</b>	<b>584,0</b>	<b>1 168,0</b>	<b>2 216,0</b>
Appui au coordonnateur résident	16,0	16,0	32,0	16,0	16,0	32,0	64,0
<b>Total général</b>	<b>540,0</b>	<b>540,0</b>	<b>1 080,0</b>	<b>600,0</b>	<b>600,0</b>	<b>1 200,0</b>	<b>2 280,0</b>

### Programmes – niveau national

#### *Le système des MCARB*

23. L'allocation des ressources ordinaires pour les activités au titre des programmes au niveau national se fait grâce à l'application de la technique des montants ciblés, qui permet de répartir les ressources de base (connue sous le nom de « MCARB »). Ce système comporte trois niveaux, les MCARB-1 et MCARB-2 sont étroitement corrélés et les ressources en question sont fusionnées, alors que les MCARB-3 sont attribués de façon distincte dans le but de répondre avec célérité et souplesse aux besoins en matière de développement des pays touchés par un conflit ou une catastrophe naturelle. Les allocations des MCARB forment la base financière de la programmation du PNUD sur le terrain.

24. Les *MCARB-1* représentent la part annuelle des ressources du programme ordinaires pour un pays de programme donné, allouées en fonction de l'éligibilité et autres critères approuvés par le Conseil d'administration (décision 2012/28). La décision 2013/4 approuve de garder les allocations de ressources des MCARB-1, figurant dans le tableau 2, au niveau annuel de 256,4 millions de dollars.

25. Les *MCARB-2* offre au PNUD la faculté d'allouer des ressources à des activités au titre des programmes à fort impact, propres à faciliter la mobilisation d'autres ressources, et de haute qualité. La décision 2013/4 a approuvé le dispositif des MCARB-2 faisant appel à des critères divers, en tenant compte des priorités de l'organisation et en prévoyant des incitatives pour améliorer la capacité du PNUD de répondre aux besoins des pays.

26. À la suite de délibérations avec le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2013, le PNUD propose de continuer d'affecter les ressources des MCARB-2 selon les fourchettes de pourcentage existantes : 85 à 91 % aux pays à faible revenu; 9 à 15 % aux pays à revenu intermédiaire, et au moins 60 % aux pays les moins avancés. Le PNUD propose également de continuer à allouer les ressources des MCARB-2 selon le modèle de répartition régionale des MCARB-1 et en maintenant la flexibilité des ressources allouées au titre des MCARB-2 au niveau régional dans une marge pouvant aller jusqu'à 10 %. Enfin, le PNUD propose de donner la priorité au dispositif des MCARB-2 pour financer des accélérateurs dans les domaines d'activité figurant dans le plan stratégique.

27. Les *MCARB-3* donnent au PNUD la capacité de répondre avec célérité et souplesse aux besoins de développement des pays affectés par des conflits et des catastrophes naturelles. Des catastrophes naturelles fréquentes et graves et les défis posés par les conflits et la violence armée dans de nombreux pays en développement, risquent de causer de sérieux dommages aux nations, aux vies et aux moyens de subsistance. Le plan stratégique vise à réorienter les efforts, en aidant les pays à renforcer leur capacité de résilience de manière à leur permettre de préserver durablement leurs acquis en matière de développement en dépit des chocs extérieurs. Le PNUD doit être bien placé pour analyser les précurseurs, préconiser et influencer des politiques relatives à la réduction des risques de crise et à la prévention des conflits, et réaliser des interventions de relèvement rapide aussi tôt que possible durant la phase humanitaire.

28. Avec l'érosion de ses contributions aux ressources ordinaires, la capacité du PNUD d'intervenir dans des contextes de crise de manière efficace, prévisible et durable est menacée. Le système *MCARB-3* est le seul dispositif permettant une action immédiate dans ces contextes. Le système *MCARB-3* est un mécanisme répondant à la demande qui permet à l'organisation de fournir rapidement des conseils sur la politique à suivre, l'expertise technique, un financement programmatique catalytique au niveau national pour une réponse globale et cohérente. À la suite de l'adoption du montant des ressources ordinaires programmables approuvé dans la décision 2007/33, le PNUD a proposé de maintenir le niveau des *MCARB-3* selon le principe du calcul de 7,2 % pour ses rubriques variables du programme de base, décrites à l'annexe 2. Le tableau 2 reflète une allocation de 35,5 millions de dollars au cours de la période 2014-2015 et de 39,5 millions de dollars pour 2016-2017. Le PNUD a également proposé que les allocations des *MCARB-3* soient protégées contre l'effet éventuel d'une baisse du niveau des ressources de base pour les programmes en-deçà de 540 millions de dollars.

### **Autres rubriques**

29. Le *Programme d'assistance au peuple palestinien* est un programme unique dont les mécanismes de financement couvrent les activités au titre des programmes visant à appuyer un groupe spécifique de personnes, contrairement aux programmes nationaux ou régionaux traditionnels.

30. Le *niveau régional* fournit un appui à la coopération inter-pays dans les cinq régions en réponse aux priorités et défis en matière de développement. Ces ressources aident les pays à tirer parti de leurs données d'expérience respectives et de résoudre des problèmes qui dépassent les frontières nationales, contribuant à la réalisation des priorités nationales de développement.

31. Le *niveau mondial* comprend deux dispositifs de ressources qui :

a) Appuient les pays de programme au niveau mondial en ce qui concerne les biens publics mondiaux, aidant à effectuer un diagnostic global des perspectives et des problèmes de développement et en trouvant un ensemble de solutions en matière de développement tout en veillant à ce que l'expérience, l'innovation et les bonnes pratiques soient partagées; et

b) Financent le *Bureau du rapport sur le développement humain*, qui appuie la mobilisation au plan mondial en faveur du développement humain en aidant les

programmes de pays à incorporer le développement humain dans les programmes et politiques. Le PNUD propose que ces allocations, représentant des niveaux annuels de 5,1 millions de dollars en 2014-2015 et 5,7 millions en 2016-2017, soient protégées contre la possibilité d'une baisse du niveau des ressources de base pour les programmes en-deçà de 540 millions de dollars.

### **Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement**

32. Les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement, conjointement aux programmes, sont essentielles pour réaliser les objectifs de développement identifiés dans le plan stratégique. Elles sont financées au moyen de différentes sources et font partie intégrante tant des éléments institutionnels que des éléments de programme du budget intégré. Les éléments énumérés ci-dessous appuient la qualité, la cohérence et l'harmonisation des programmes et ont trait aux résultats en matière de coopération Sud-Sud, d'intégration de l'égalité entre les sexes et de l'appui transversal aux niveaux national et régional, grâce à : a) un appui catalytique direct aux pays, par l'intermédiaire de services d'appui au développement; et b) des services consultatifs stratégiques d'ordre économique; complétés par c) un appui consultatif régional, par l'intermédiaire de services consultatifs de politique générale. Ils sont complétés par un appui programmatique par l'intermédiaire de la rubrique Fonds d'équipement des Nations Unies proposée.

33. La *coopération Sud-Sud* met l'accent sur le partage Sud-Sud des expériences, de l'expertise et des connaissances en tant que partie intégrante des programmes nationaux, régionaux et interrégionaux, tout en introduisant des moyens efficaces et peu coûteux pour ce faire. Le plan stratégique souligne qu'il importe de promouvoir, faciliter et renforcer la coopération Sud-Sud et triangulaire pour le développement mondial. Le PNUD propose de protéger les allocations à la coopération Sud-Sud contre la possibilité d'une baisse du niveau des ressources de base pour les programmes en-deçà de 540 millions de dollars. Le tableau indique des allocations budgétaires annuelles de 3,5 millions de dollars en 2014-2015, à un niveau de ressources de base pour les programmes d'un montant de 540 millions de dollars, et de 3,8 millions de dollars en 2016-2017, à un niveau de ressources de base pour les programmes d'un montant de 600 millions de dollars.

34. Les *services d'appui au développement* fournissent une capacité d'intervenir rapidement et d'appuyer les initiatives en amont dans les domaines d'intervention du PNUD. Les ressources allouées aux services jouent un rôle déterminant en matière d'innovation et de recherche de nouvelles méthodes et solutions. Malgré leur faible volume, les ressources et les activités consacrées aux services d'appui au développement permettent au PNUD de tirer parti des nouveaux domaines d'intervention et de jouer un rôle de catalyseur en la matière.

35. Le *Programme économistes* fournit des services consultatifs d'ordre économique afin de faciliter l'élaboration de politiques en faveur des pauvres et de stratégies de croissance bénéficiant à tous et équitables. La plupart des économistes proviennent de pays de programme, ce qui traduit la diversité et la compétence des candidats provenant de pays en développement, notamment des moins avancés. Ils jouent un rôle moteur dans l'adoption d'approches novatrices, intégrées de la réalisation du développement durable dans des contextes de développement très complexes, offrant des conseils de qualité, reposant sur des données factuelles et influant sur l'élaboration de politiques nationales en ouvrant les choix de principe et

en élargissant l'éventail des orientations possibles. Leurs travaux ont un impact concret sur l'amélioration de la vie des populations, la formation et la rétention des capacités nationales, le renforcement de la résilience des pays et la lutte contre la pauvreté, les inégalités sociales et les disparités régionales. Ils apportent des contributions de fond cruciales au système des Nations Unies, grâce au système des coordonnateurs résidents, en vue de l'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement et des programmes communs, et appuient ainsi le PNUD dans son rôle de fédérateur et de courroie de transmission des connaissances au sein de la famille des Nations Unies. Reconnaisant le rôle essentiel du programme, le tableau 2 reflète des allocations annuelles de 6 millions de dollars pour 2014-2015 et de 6,7 millions de dollars pour 2016-2017, représentant une allocation légèrement supérieure aux niveaux approuvés en 2011 et aux 5,4 millions de dollars pour 2012-2013.

36. *L'intégration de l'égalité entre les sexes* est une activité intersectorielle et fait partie intégrale de la programmation mondiale, régionale et nationale, pour laquelle le PNUD fournit aux partenaires une direction éclairée, des services consultatifs de politique générale et un appui à la programmation grâce à son intégration systématique dans tous les aspects de ses travaux.

37. Les *services consultatifs en matière de politique générale* sont des services fournis par l'intermédiaire d'un réseau régional de conseillers en matière de politique de développement relié au réseau de développement mondial du PNUD afin de fournir un environnement favorable aux domaines intersectoriels dans le contexte du plan stratégique. Ces services assurent la qualité, la cohérence et l'efficacité des programmes.

38. Le *Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)* offre des dons, prêts et garanties aux pays les moins avancés, complétés par un solide renforcement des capacités et des services consultatifs de politique générale en amont visant à favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de plans d'action nationaux à la fois dans le domaine du financement du développement local et du financement ouvert à tous. Fondé sur la complémentarité initiale des deux organisations, le partenariat entre le FENU et le PNUD tend à gagner en simplicité, en cohérence et en efficacité ainsi qu'en flux de ressources, l'objectif ultime étant que les deux organisations aient un plus grand impact sur le développement dans les pays les moins avancés.

39. Dans sa décision 2013/4, le Conseil d'administration a approuvé l'inclusion du FENU dans les arrangements en matière de programmation. Le budget intégré reflète une prévision d'allocation de 1,5 million de dollars en 2014-2015 et 1,5 million de dollars en 2016-2017 pour la rubrique du Fonds d'équipement des Nations Unies. Cela est fondé sur les niveaux d'allocation des ressources les plus récents, tenant compte de l'amélioration de la situation financière du FENU.

#### **Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies**

40. *L'appui au système des coordonnateurs résidents* vise la coordination nationale, permettant aux coordonnateurs résidents de répondre rapidement et efficacement aux possibilités de collaboration du système des Nations Unies et de jouer un rôle de catalyseur dans les initiatives nationales de coordination. La décision 2013/4 a approuvé la protection de l'allocation de ces ressources. Le

budget intégré reflète une prévision d'allocation annuelle de 16 millions de dollars en 2014-2015 et 2016-2017 (voir tableau 2). Les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies sont discutées plus en détails aux paragraphes 66 à 70.

#### **IV. Éléments institutionnels du budget intégré**

41. Le budget intégré couvre la même période de quatre ans que le plan stratégique. On trouvera ci-dessous de plus amples détails sur les deux premières années de ladite période (2014-2015), facilitant une comparaison avec des activités comparables dans le budget institutionnel pour 2012-2013. Les prévisions pour la période 2016-2017 du budget intégré sont fondées sur les prévisions pour 2014-2015, avec des ajustements relatifs à la réduction du financement des activités de gestion, dont il est question à la section F sur les mesures de transition.

42. Le PNUD propose un élément institutionnel du budget intégré reflétant une réduction de volume réel équivalant à 173,5 millions de dollars, soit une contraction de 12,3 % par rapport au budget institutionnel brut pour 2012-2013 d'un montant de 931,9 millions de dollars. Ces réductions annulent l'augmentation des dépenses non discrétionnaires d'un montant de 25 millions de dollars (2,7 %) et les 5 millions de dollars (0,5 %) d'investissements proposés décrits ci-dessous. Les propositions se traduisent par une réduction budgétaire nette de 143,5 millions de dollars, soit 15,4 %. En conséquence, un élément institutionnel du budget intégré d'un montant brut de 788,4 millions de dollars est proposé pour 2014-2015, compte tenu de recettes déductibles d'un montant estimatif de 75,4 millions de dollars, soit un budget net de 713 millions de dollars pour 2014-2015. Un aperçu de l'élément institutionnel proposé du budget intégré, par catégorie de coûts pour 2014-2015 et 2016-2017 figure au tableau 3. Un récapitulatif des principales augmentations et diminutions en 2014-2015 comparé à 2012-2013 figure au tableau 4.

43. Les propositions reflètent une réduction d'ensemble et délibérée de la proportion des ressources ordinaires affectées à l'élément institutionnel du budget intégré en faveur des éléments de programme. Elles reflètent également un large rééquilibrage des ressources dans l'élément institutionnel du budget intégré en diminuant la proportion affectée aux activités de gestion et en augmentant la proportion allouée aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, ainsi qu'en reclassant des activités de gestion sélectionnées dans la catégorie des « activités entreprises à des fins spéciales » dont il est question au paragraphe 78.

44. De plus, conformément à la pratique antérieure, le PNUD demande l'autorisation, à titre exceptionnel pendant la période 2014-2017, d'engager un montant de 30 millions de dollars des ressources ordinaires au titre des mesures de sécurité, qui sera affecté exclusivement au financement de nouvelles activités de sécurité prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU. Le PNUD fera rapport sur leur utilisation, le cas échéant.

Tableau 3  
**Comparaison des éléments institutionnels du budget intégré,  
 budget approuvé pour 2012-2013, prévisions pour 2014-2015  
 et prévisions théoriques pour 2016-2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Récapitulatif des éléments institutionnels (ressources ordinaires)</i>	<i>Budget approuvé pour 2012-2013</i>	<i>Prévisions budgétaires pour 2014-2015</i>	<i>Prévisions théoriques pour 2016-2017</i>
Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement	134,5	165,9	165,9
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	146,5	153,0	153,0
Gestion – activités ordinaires	529,9	349,3	283,6
Gestion – activités extraordinaires	10,0	5,0	5,0
Activités entreprises à des fins spéciales	35,6	39,8	39,1
<b>Total</b>	<b>856,5</b>	<b>713,0</b>	<b>646,6</b>

Tableau 4  
**Récapitulatif des principaux postes d'augmentation et de réduction  
 – éléments institutionnels du budget intégré, 2012-2013 et 2014-2015**

(En millions de dollars des États-Unis)

		<i>Pourcentage du total brut des crédits ouverts pour 2012-2013 (931,9 millions de dollars)</i>
	<b>Total</b>	
<b>I. Total net des crédits ouverts pour 2012-2013</b>	<b>856,5</b>	
<b>II. Augmentation des coûts (non discrétionnaires)</b>		
Effets de l'inflation sur les prestations payables au personnel et les dépenses de fonctionnement	<b>14,1</b>	
Incidence des révisions des barèmes des traitements du personnel des Nations Unies	<b>9,7</b>	
Ajustements de change	<b>1,2</b>	
Incidence des reclassements de postes proposés	–	
<b>Total des augmentations de coûts</b>	<b>25,0</b>	<b>2,7</b>
<b>III. a. Discipline budgétaire (diminutions de volume)</b>		
Alignement sur les niveaux projetés de contributions volontaires	<b>(66,5)</b>	-7,1
Changements nets dus à l'application de la décision 2013/9 sur le recouvrement des coûts	<b>(97,0)</b>	-10,4
Réductions dues à l'arrivée à terme d'investissements ponctuels	<b>(10,0)</b>	-1,1
<b>Total des diminutions de volume</b>	<b>(173,5)</b>	<b>-18,6</b>

	<i>Pourcentage du total brut des crédits ouverts pour 2012- Total 2013 (931,9 millions de dollars)</i>	
<b>b. Investissements institutionnels (augmentations de volume)</b>		
<b>Activités de gestion – non récurrentes</b>		
Mise en œuvre du programme de réforme	<b>5,0</b>	
<b>Total des augmentations de volume</b>	<b>5,0</b>	<b>0,5</b>
<b>Diminutions nets de volume (III.a + III.b)</b>	<b>(168,5)</b>	<b>-18,1</b>
<b>IV. Montant net des réductions prévues de l'élément institutionnel du budget intégré (II + III)</b>	<b>(143,5)</b>	<b>-15,4</b>
<b>V. Crédits demandés pour 2014-2015 (montant net estimatif) (I + IV)</b>	<b>713,0</b>	
<b>VI. Montant estimatif des recettes à inscrire à l'élément institutionnel du budget intégré</b>	<b>75,4</b>	
<b>VII. Montant estimatif brut des crédits nécessaires pour 2014-2015 (V. + VI.)</b>	<b>788,4</b>	

## A. Augmentation des coûts

45. L'augmentation nette des coûts d'un montant de 25 millions de dollars présentée dans le tableau 4 représente une augmentation de 2,7 % par rapport au total brut des crédits ouverts pour 2012-2013 et concerne les coûts non discrétionnaires afférents aux activités institutionnelles du PNUD. Cela est comparable au niveau des augmentations des coûts d'un montant de 31,1 millions de dollars pendant 2012-2013, qui représente une augmentation de 3,1 %. Elle peut également être comparée favorablement aux augmentations des coûts pendant les périodes 2010-2011 (10,7 %) et 2008-2009 (15,1 %). Contrairement aux budgets antérieurs, aucune augmentation de coûts n'est proposée en ce qui concerne la reclassification des postes.

## B. Changements de volume

46. L'élément institutionnel du budget intégré reflète la prévision d'une série de réductions de volume réel d'un montant total de 173,5 millions de dollars, conformément aux considérations suivantes :

a) Une réduction d'un montant de 66,5 millions de dollars par suite de l'alignement sur les niveaux de contributions volontaires prévus;

b) Une réduction d'un montant de 97 millions de dollars conformément à l'application de la décision 2013/9 sur le recouvrement des coûts. Le recouvrement des coûts est discuté plus en détails à la section F, ci-dessous; et

c) Une réduction d'un montant de 10 millions de dollars associée à l'arrivée à terme d'investissements ponctuels entrepris en 2012-2013 en vue de renforcer la valeur ajoutée apportée par les services institutionnels, en ce qui concerne les

Normes comptables internationales pour le secteur public et les activités informatiques et télématiques.

47. L'élément institutionnel du budget intégré reflète également la prévision d'un montant limité d'augmentations de volume réel d'un montant total de 5 millions de dollars visant à appuyer l'application du programme de réformes. Cette affectation est proposée pour appuyer, entre autres, des investissements dans des systèmes de connaissances plus solides, des modèles opérationnels des bureaux de pays, les analyses des activités et la gestion fondée sur les résultats appuyée par un système amélioré de planification intégrée et de gestion fondée sur les résultats. De plus, elle sera utilisée pour appuyer un processus de changement structurel visant à aligner les fonctions du siège et régionales sur les orientations stratégiques et à devenir une organisation allégée et plus rentable. Le plan d'ensemble de l'examen structurel doit être achevé en septembre 2013, moment auquel les incidences budgétaires de l'application des changements convenus, dans le cadre des allocations de ressources figurant dans le budget intégré, seront identifiées.

### **C. Prévision de recettes**

48. Le montant estimatif des recettes de l'élément institutionnel du budget intégré pour 2014-2015 s'élève à 75,4 millions de dollars. Ces recettes se décomposent en trois catégories : les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux; les recettes que le programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit aux organismes des Nations Unies; et une passerelle comptable avec les contributions volontaires qui doit permettre de compléter le financement du remboursement aux membres du personnel des impôts sur le revenu auxquels ils sont soumis.

49. Le montant estimatif des contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs que les gouvernements doivent verser s'établit à 52,6 millions de dollars, soit un niveau identique à celui de la période 2012-2013. Les recettes au titre du programme des Volontaires des Nations Unies devraient également rester à un niveau identique à celui de l'exercice 2012-2013, soit 5 millions de dollars. Le montant devant permettre de compléter le financement des remboursements d'impôt devrait demeurer à 17,8 millions de dollars.

### **D. Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux**

50. Le tableau 5 fait apparaître pour 2012 les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, les versements directs en espèces, les passerelles comptables avec les contributions volontaires, et les contributions en nature, selon la catégorie de revenu des pays de programme. Par rapport au montant total des dépenses de 68,4 millions de dollars, le montant total des contributions s'élevait à 42,8 millions de dollars en 2012, dont 30,2 millions pour les versements directs en espèces et les passerelles comptables avec des contributions volontaires, le reste représentant des contributions en nature, ce qui représente 63 % du taux de conformité, comparé à 75 % en 2010.

**Tableau 5**  
**Contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, par catégorie de pays, 2012**

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de pays	Montant dû, y compris contributions en nature	Montant reçu			Total du montant reçu	Pourcentage du montant dû
		Espèces et passerelle comptable	Contributions en nature			
Pays à faible revenu	19,1	7,0	4,2	11,2	59	
Pays à revenu intermédiaire	39,8	14,7	7,4	22,1	56	
Pays contributeurs nets	9,5	8,5	1,0	9,5	100	
<b>Total</b>	<b>68,4</b>	<b>30,2</b>	<b>12,6</b>	<b>42,8</b>	<b>53</b>	

51. Le PNUD félicite les pays de programme des progrès accomplis pour honorer les engagements pris en ce qui concerne les contributions aux dépenses des bureaux locaux. Le respect de leurs obligations par les pays à revenu intermédiaire reste insuffisant. Le PNUD continuera à se ménager la possibilité de retenir une partie des ressources budgétaires institutionnelles allouées aux pays qui contribuent de façon par trop insuffisante aux dépenses des bureaux locaux, à commencer par les pays à revenu intermédiaire.

52. Pour calculer le montant dû par les pays de programme au titre des dépenses des bureaux locaux, on tient compte de l'abattement qui peut éventuellement être accordé en fonction du revenu national brut. Un pourcentage d'abattement est appliqué au montant des dépenses locales d'un bureau de pays (qui sert de base au calcul) compte tenu du revenu national brut du pays intéressé. Les abattements sont examinés conformément à la décision prise pour la nouvelle période de programmation. Le tableau 6, ci-dessous, fait apparaître la nouvelle classification des revenus et les abattements pour 2014-2015. Les taux de revenu national brut par habitant figurant dans le tableau sont fondés sur la moyenne pour 2009-2011, approuvée dans la décision 2012/28. Cette moyenne sera actualisée lors de la mise à jour biennale réalisée à mi-parcours du budget intégré avec le revenu national moyen par habitant pour 2010-2013.

**Tableau 6**  
**Abattement applicable aux contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux en fonction du revenu national brut moyen, 2008-2011**

Fondé sur le revenu national intermédiaire pendant la période 2008-2011 (en dollars)	Pourcentage de l'abattement applicable aux pays de programme	Catégories de pays de programme
1 280 et au-dessous	75	Pays à faible revenu
De 1 281 à 2 140	50	Pays à revenu intermédiaire
De 2 141 à 6 660	25	Pays à revenu intermédiaire

53. En réponse au paragraphe 7 de la décision 2013/4 du Conseil d'administration, le PNUD présentera un document séparé à la deuxième session ordinaire de 2013, qui mettra l'accent sur le financement de l'approche de la présence physique dans les pays de programme ayant un revenu national intermédiaire dépassant 6 660 dollars.

## E. Postes

54. La résolution 67/226 de l'Assemblée générale et les décisions suivantes du Conseil d'administration, soulignent le principe du recouvrement intégral des coûts, qui prévoit d'ajuster les structures organisationnelles aux cadres de résultats et aux ressources ordinaires et autres sous-jacentes. Le budget intégré reflète une stratégie de financement des postes qui reconnaît la diversité, la multiplicité et la complexité des diverses filières de financement afin de mieux répondre de manière responsable, durable et souple aux besoins de développement en évolution des pays de programmes selon le plan stratégique.

55. Le budget intégré incorpore une stratégie de financement des coûts de personnel en ce qui concerne les postes de niveau P-5 et de rang inférieur qui reflète de manière plus exacte le cadre de résultats et les sources de financement des activités correspondantes au moyen de sources multiples de financement. Cela débouche sur une utilisation plus stratégique et plus efficace des ressources ordinaires, permettant au PNUD d'affecter une plus grande part des ressources aux activités de développement. Cela se traduit par un appariement plus exact des coûts aux sources de financement sous-jacentes.

56. L'exemple ci-dessous illustre le changement :

a) Dans le budget institutionnel pour 2012-2013, la pratique actuelle prévoit un poste de représentant résident assistant-programme devant être entièrement financé sur les ressources de base même si les responsabilités du représentant résident assistant couvrent un portefeuille de programmes de base et de programmes autres que des programmes de base. De plus, à mesure que le portefeuille de programmes évolue, le poste continue d'être financé par la même affectation pendant l'exercice budgétaire.

b) Dans le cadre de la stratégie du budget intégré, le même poste pourrait, par exemple – selon la nature des travaux réalisés par le titulaire – être financé par une combinaison de 70 % du budget institutionnel et 30 % d'autres ressources.

57. En ce qui concerne les postes de niveau D-1 et de rang supérieur, le tableau 7 indique les postes financés au titre des ressources ordinaires, par lieu d'affectation, ainsi que les changements proposés dans les postes et les coûts pour la période 2014-2015. Dans un effort continu de maîtriser les coûts, et pour le troisième budget biennal successif, le PNUD ne propose aucune augmentation par rapport au niveau approuvé pour 2012-2013. Le PNUD propose également de maintenir l'approche de financement actuelle pour les postes financés au titre des ressources ordinaires.

58. Ainsi, plutôt qu'un nombre précis de postes financés au titre des ressources ordinaires, le budget intégré pour 2014-2017 propose une enveloppe de 568,7 millions de dollars de ressources ordinaires pour 2014-2017 et de 519,9 millions de dollars pour 2016-2017 pour financer les postes D-1 et les postes de rang supérieur, ainsi que, en combinaison avec d'autres ressources, les capacités

institutionnelles correspondantes au niveau P-5 et niveaux inférieurs qui s'acquittent de fonctions à l'appui du mandat du PNUD. Les montants sont calculés en appliquant le ratio des ressources budgétaires institutionnelles allouées au coût des postes pour la période biennale la plus récente à l'élément institutionnel proposé pour 2014-2017 dans le budget intégré (c'est-à-dire, 72 % x 788,4 millions de dollars pour 2014-2015 et 72 % x 722 millions de dollars pour 2016-2017). Cela représente une enveloppe financière réduite comparée à la période précédente (568,7 millions de dollars en 2014-2015 comparé à 672,5 millions de dollars en 2012-2013).

Tableau 7

**Répartition des postes de rang supérieur par lieu d'affectation (ressources ordinaires)**

	Postes approuvés en 2012-2013				Variation (augmentation/diminution/ reclassification <sup>2</sup> )				Postes proposés pour 2014-2015			
	ADM SGA SSG	D2	D1	Total	ADM SGA SSG	D2	D1	Total	ADM SGA SSG	D2	D1	Total
<b>I. Gestion</b>												
Bureaux de pays et bureaux régionaux	-	42	122	164					-	42	119	161
Siège	10	18	36	64		-3	-6	-9	10	15	30	55
<b>Total partiel</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>158</b>	<b>228</b>	<b>-</b>	<b>-3</b>	<b>-9</b>	<b>-12</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>149</b>	<b>216</b>
<b>II. Efficacité de l'aide au développement</b>												
Bureaux de pays et bureaux régionaux	-	2	3	5		1	5	6	-	3	8	11
Siège	-	6	9	15		2	4	6	-	8	13	21
<b>Total partiel</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>32</b>
<b>III. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>												
Bureaux de pays et bureaux régionaux <sup>1</sup>												
Bureau de la coordination des activités de développement		1	1	2					-	1	1	2
<b>Total partiel</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>IV. Fins spéciales</b>												
Volontaires des Nations Unies		1	3	4					-	1	3	4
Fonds d'équipement des Nations Unies		1	3	4					-	1	3	4
<b>Total partiel</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>177</b>	<b>258</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>177</b>	<b>258</b>

<sup>1</sup> Tous les fonctionnaires affectés aux bureaux de pays sont compris dans la catégorie « bureaux de pays et bureaux régionaux » aux rubriques « I. Gestion » et « II. Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement ».

<sup>2</sup> Conformément au cadre harmonisé de classification des coûts approuvé dans la décision 2010/32 du Conseil d'administration.

## F. Incidences de la méthode harmonisée de recouvrement des coûts

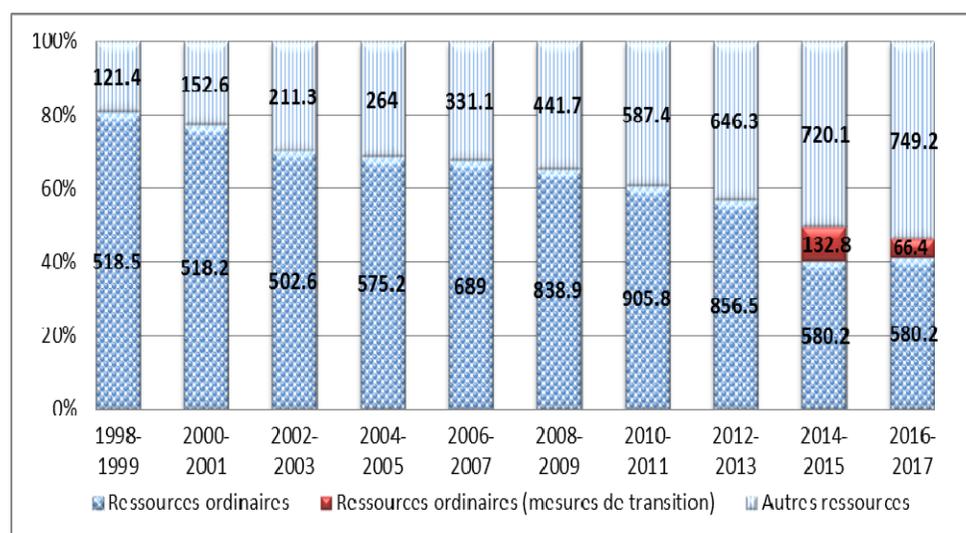
59. En ce qui concerne la méthode de recouvrement des coûts, un certain nombre de changements législatifs ont été adoptés récemment par le Conseil d'administration<sup>4</sup> : la décision 2010/32 a approuvé les catégories de la classification harmonisée des coûts couvrant a) les activités de développement (activités au titre des programmes et activités visant à l'efficacité de l'aide au développement); b) les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies; c) les activités de gestion; et d) les activités à des fins spéciales. Par la suite, les décisions 2012/27 et 2013/9 ont approuvé la méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts, à compter de 2014. On trouvera ci-dessous un aperçu de ses principales incidences et de plus amples détails sur la méthode à l'annexe 2.

60. La part des ressources tirées du recouvrement des coûts affectées aux activités institutionnelles en 2014-2017 a été accrue. Comme indiqué dans la figure 3, plus de 50 % de l'élément institutionnel du plan de ressources intégrées sont financés au moyen d'autres ressources. Pour l'exercice biennal 1998-1999, les dépenses financées au moyen d'autres ressources étaient estimées à 121 millions de dollars, soit 19 % du montant total des dépenses prévues. Pendant 2014-2015, elles doivent être accrues à 720,1 millions de dollars, soit 50,3 % et pendant 2016-2017, à 749,2 millions de dollars, soit 53,7 %.

Figure 3

### Modalité de financement des activités institutionnelles, prévisions de dépenses au titre des ressources ordinaires et autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)



<sup>4</sup> Les décisions du Conseil d'administration ont été prises dans le contexte du « plan d'élaboration d'un budget intégré »; exercice réalisé entre 2010 et 2013 conjointement par le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF.

61. Le tableau 8 ci-dessous, indique les recettes provenant du recouvrement des coûts et les dépenses liées au recouvrement des coûts au titre des services généraux financés par des ressources bilatérales et multilatérales, le recouvrement des coûts au titre des services généraux financés par des ressources locales, et autres ressources provenant du recouvrement des coûts, sous forme harmonisée entre l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes. Les prévisions concernant les recettes tirées du recouvrement des coûts ainsi que leur utilisation sont fondées sur l'exécution projetée des programmes.

Tableau 8

### Recouvrement des coûts – montants estimatifs des recettes et des dépenses pour 2012-2013 et 2014-2015

(En millions de dollars des États-Unis)

	2012 (montants effectifs) + 2013 (montants estimatifs)				Prévisions budgétaires pour 2014-2015			
	SGG – recouvrement des coûts financés par des ressources provenant de partenaires bilatéraux/ multilatéraux	SGG – recouvre- ment des coûts financés par la participation des gouver- nements aux coûts	Autres ressources liées au recouvre- ment des coûts	Ressources totales	SGG – recouvrement des coûts financés par des ressources provenant de partenaires bilatéraux/ multilatéraux	SGG – recouvre- ment des coûts financés par la participation des gouver- nements aux coûts	Autres ressources liées au recouvre- ment des coûts	Ressources totales
<b>1. Prévisions de recettes</b>								
Recettes, y compris remboursements pour prestation de services à d'autres organisations des Nations Unies et recouvrement des coûts	363,4	65,0	172,3	600,7	440,1	60,6	169,8	670,5
<b>2. Prévisions de dépenses</b>								
I. Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement	92,7	14,0	12,4	<b>119,1</b>	97,7	10,1	14,1	<b>121,9</b>
II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	39,4	7,2	4,7	<b>51,3</b>	–	–	–	–
III. Activités de gestion	263,5	47,6	60,2	371,3	375,0	47,4	60,7	483,1
IV. Activités entreprises à des fins spéciales								
IV.A – Investissements en capital				–	18,4	1,7		20,1
IV.B – Opérations gérées par le PNUD, mais ne relevant pas directement de lui			95,0	95,0			95,0	95,0
<b>Total – IV. Activités entreprises à des fins spéciales</b>	–	–	<b>95,0</b>	<b>95,0</b>	<b>18,4</b>	<b>1,7</b>	<b>95,0</b>	<b>115,1</b>
<b>Total 2. Prévisions de dépenses (I + II + III + IV)</b>	<b>395,6</b>	<b>68,8</b>	<b>172,3</b>	<b>636,7</b>	<b>491,1</b>	<b>59,2</b>	<b>169,8</b>	<b>720,1</b>

SGG = Services généraux de gestion.

### **Financement de transition pour les activités de gestion**

62. Le projet de budget intégré comprend des dispositions concernant un financement de transition (voir la figure 3, ci-dessus). Ces mesures financées au titre des ressources ordinaires sont nécessaires pendant la période de transition avant la pleine entrée en vigueur de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts et avant que les ressources provenant du recouvrement des coûts puissent être utilisées en priorité pour financer les activités de gestion, en gardant particulièrement à l'esprit a) la présence d'anciens taux de recouvrement des coûts; b) des dérogations à l'application des taux de recouvrement des coûts dont le Conseil d'administration est informé dans l'examen financier annuel; et c) la nécessité de continuer de financer certaines activités visant à l'efficacité de l'aide au développement – qui en principe devraient être entièrement financées par des ressources de programme – au titre de ressources provenant de recouvrement des coûts sur une base transitoire. La nécessité de telles mesures a été soulignée dans le document [DP/FPA/2013/1](#), et illustrée au cours des délibérations sur le recouvrement des coûts tenues à la première session ordinaire en 2013 du Conseil exécutif.

63. À la lumière des faits indiqués ci-dessus, le budget intégré contient un projet de disposition pour un financement de transition d'un montant de 132,8 millions de dollars pour la période 2014-2015, concernant :

a) Les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement devant nécessiter un financement provenant du recouvrement des coûts. Les recettes provenant du recouvrement des coûts qui autrement auraient été disponibles pour couvrir les dépenses de gestion ne seront pas encore disponibles dans le cadre de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts et doivent être, en tant que mesure de transition, financées au titre des ressources ordinaires; et

b) Les déficits escomptés dans les recettes provenant du recouvrement des coûts dus à la présence d'anciens taux de recouvrement des coûts et de dérogations à l'application des taux de recouvrement des coûts signalées dans l'examen financier annuel. Les recettes provenant du recouvrement des coûts qui auraient autrement été disponibles pour couvrir les dépenses de gestion ne seront pas encore disponibles dans le cadre de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts et doivent être, en tant que mesure de transition, financées au titre des ressources ordinaires.

64. Le financement de transition d'un montant de 132,8 millions de dollars pour 2014-2015 devrait diminuer à 66,4 millions de dollars pour 2016-2017. Sur la base de la prévision selon laquelle plus de coûts relatifs aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement pourront être financés directement à partir de programmes et de projets, réduisant la nécessité de ressources provenant du recouvrement des coûts – en conjonction avec une prévision que les anciens arrangements expirent et une part accrue du portefeuille de ressources autres que les ressources de base est conforme au taux de 8 % de recouvrement des coûts. Les deux se traduiront par des allocations accrues du recouvrement des coûts aux activités de gestion et une réorientation de l'affectation des ressources ordinaires des activités de gestion aux activités de développement.

65. La prévision de 66,4 millions de dollars pour couvrir les mesures de transition pendant la période 2016-2017 sera examinée à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration en 2015. Le PNUD évaluera les progrès accomplis dans l'application des taux de recouvrement des coûts approuvés dans la décision 2013/9,

ainsi que les approches de financement des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement. Conformément à la décision 2013/9, il en sera tenu compte dans l'examen de la politique de recouvrement des coûts en 2016.

## **G. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies**

66. Les prévisions budgétaires intégrées reflètent une gestion avisée des fonctions de coordination des initiatives de développement. Le plan stratégique prévoit une amélioration dans ce domaine. En tant que gestionnaire du système des coordonnateurs résidents, le PNUD a l'intention de mettre l'accent sur un système des Nations Unies pour le développement ayant un positionnement très solide dans un monde en mutation, respectant les valeurs et les normes des Nations Unies et capable de répondre aux demandes des pays de manière efficace et stratégique. Il s'attachera en particulier à a) approfondir les réponses stratégiques du système des Nations Unies pour le développement au niveau mondial; b) mettre davantage l'accent au niveau des pays sur les prestations, les résultats du développement et l'efficacité de l'aide au développement plutôt que sur les processus internes de gestion; c) éclaircir le rôle du PNUD vis-à-vis ses organisations partenaires; d) renforcer les relations avec les partenaires au niveau des pays; et e) renforcer le rôle des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

67. L'approche utilisée par le PNUD pour renforcer le système des résidents coordonnateurs est conforme aux sections pertinentes de la résolution [67/226](#), particulièrement :

« 122. *Souligne* que, tout en étant géré par le Programme des Nations Unies pour le développement, le système des coordonnateurs résidents appartient à tout le système des Nations Unies pour le développement et que son fonctionnement devrait être participatif et collégial et que les entités concernées devraient se rendre mutuellement des comptes »; et « 124. *Décide* de renforcer l'efficacité du système des coordonnateurs résidents et, à cette fin, demande au système des Nations Unies pour le développement :

a) De rechercher de meilleurs moyens de susciter l'intérêt de candidats potentiels et de sélectionner, former, évaluer et retenir le personnel dans le système des coordonnateurs résidents [...];

b) D'assurer la diversité dans la composition du système des coordonnateurs résidents en termes de répartition géographique et de sexe; [...] et

h) D'encourager le Programme des Nations Unies pour le développement à nommer des directeurs de pays, lorsque cela est rentable (...) ».

68. En avril 2013, en réponse à la résolution [67/226](#), le Groupe consultatif des directeurs du Groupe des Nations Unies pour le développement est parvenu à un accord décisif sur une formule de partage des coûts à l'échelle du système des coordonnateurs résidents fondée sur une méthode de financement centralisée et prévisible pour remplacer les arrangements ad hoc et les demandes de fonds. L'accord prévoit de fournir une capacité de coordination fondamentale minimum aux équipes de pays des Nations Unies fondée sur une typologie des pays, les

équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et le Bureau de la coordination des activités de développement en tant que secrétariat du Groupe des Nations Unies pour le développement. Au niveau des pays, il a été convenu que 10 fonctions constitueraient les activités de coordination essentielles réalisées par les coordonnateurs résidents et les équipes de pays que ce financement appuie, notamment : un positionnement stratégique des Nations Unies dans le pays, la gestion et la coordination des connaissances, les communications et le plaidoyer, et le suivi et l'évaluation.

69. Il est donc proposé d'affecter un montant de 242,3 millions de dollars aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies pour la période 2014-2015, soit une augmentation de 8 millions de dollars par rapport au montant de 234,3 millions de dollars prévu pour 2012-2013. Le niveau proposé comprend ce qui suit :

a) Un montant de 185,3 millions de dollars (voir le tableau 1b, plan de ressources intégrées) comprenant un montant de 176,3 millions de dollars pour financer « l'épine dorsale » de la structure du système des coordonnateurs résidents aux niveaux national, régional et mondial, plus 9 millions de dollars représentant la part du PNUD dans les coûts supplémentaires du système; et

b) Un montant de 57 millions de dollars pour les coûts supplémentaires du système qui seront partagés entre d'autres organisations des Nations participant à l'accord de partage des coûts. Ces fonds seront fournis et gérés par le PNUD; toutefois, comme ils ont trait à des contributions d'autres institutions, ils ne sont pas inclus dans les tableaux de planification harmonisée des ressources (tableaux 1a, 1b et le tableau récapitulatif).

70. Le chiffre de 51,3 millions de dollars représentant le financement des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (tableau 1b, ressources provenant du recouvrement des coûts pour 2012-2013) a trait à l'affectation au temps du personnel selon l'enquête sur la charge de travail des bureaux de pays signalée dans la catégorie des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies en 2012-2013. À cet égard, et avec l'introduction des catégories de la classification harmonisée des coûts (décision 2010/32) et de la méthode harmonisée de recouvrement des coûts et des taux de recouvrement des coûts (décisions 2012/27 et 2013/9), à partir de 2014-2015 ces coûts sont adéquatement affectés aux catégories des activités de gestion et aux activités visant l'efficacité de l'aide au développement<sup>5</sup>. Cela représente une plus grande rigueur dans l'application du système de classification des coûts et de la méthode de recouvrement des coûts et dans l'harmonisation avec les institutions partenaires, particulièrement lorsque les ressources provenant du recouvrement des coûts ne sont plus affectées aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Cela ne représente pas une réduction du financement de la fonction de coordination, mais un changement dans la planification, la budgétisation et la comptabilisation conformément aux décisions 2012/27 et 2013/9.

<sup>5</sup> Sur le montant de 51,3 millions de dollars de prévision de dépenses liées au recouvrement des coûts en 2012-2013, un montant de 2,8 millions de dollars serait affecté aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement et le solde serait alloué aux activités de gestion, améliorant ainsi l'affectation des ressources provenant du recouvrement des coûts pour compenser les coûts de gestion.

## H. Activités entreprises à des fins spéciales

71. Pour 2014-2017, il est proposé d'affecter un montant de 323,2 millions de dollars aux opérations gérées par le PNUD, mais ne relevant pas directement de lui et aux investissements en capital, dont 92,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 230,9 millions de dollars provenant d'autres ressources. Les opérations gérées par le PNUD, mais ne relevant pas directement de lui comprennent les Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies

### Volontaires des Nations Unies

72. Le programme des Volontaires des Nations Unies, créé par l'Assemblée générale en vue de mobiliser des volontaires au nom du système des Nations Unies, est administré par le PNUD. Pendant la période 2014-2017, le programme des Volontaires des Nations Unies multipliera les possibilités de volontariat en direction des jeunes, comme il est dit dans le Programme d'action en cinq ans du Secrétaire général. Le programme des Volontaires des Nations Unies continuera à diversifier ses modes d'action, notamment concernant la coopération Sud-Sud, les approches régionales, les diasporas et les possibilités de volontariat du secteur privé.

73. Le PNUD estime que le programme des Volontaires des Nations Unies concorde bien avec ses travaux en amont en ce qui concerne les politiques à mener, le considérant comme une ressource majeure pour la présence au niveau des collectivités, l'organisation et l'action. Il renforce la cohésion sociale par le bénévolat; développe le volontariat en matière de prestation de services au niveau local; comprend certains aspects spécifiques de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, fondés sur des échanges de personnels compétents dans des domaines déficitaires (par exemple les institutions de gouvernance locale dans les situations de post-catastrophe naturelle ou de post-conflit); encourage la communication externe par une utilisation accrue d'Internet pour trouver des volontaires; et crée des possibilités de volontariat pour les jeunes. Son cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 correspond au plan stratégique du PNUD.

### Fonds d'équipement des Nations Unies

74. Le Fonds d'équipement des Nations Unies est une organisation financée par des contributions volontaires, créée par l'Assemblée générale et gérée par le PNUD. Il a pour mandat de promouvoir le développement économique dans les pays les moins avancés en fournissant des capitaux d'amorçage et une assistance technique en vue de promouvoir une croissance durable et sans exclusion.

75. L'accent est mis sur l'utilisation optimale des contributions programmatiques du FENU dans le contexte du plan stratégique du PNUD en ce qui concerne les activités de développement local décentralisé et de micro-financement. Pour la période 2014-2017, dans les pays les moins avancés, le PNUD s'appuiera sur le mandat financier du FENU – dans des domaines très précis d'intérêt commun. Le resserrement des liens peut se faire par les six moyens suivants : une analyse sur la base des instruments diagnostiques du FENU; des initiatives de développement au niveau local; des services financiers intégrant; l'accès des pauvres à l'énergie; des réponses locales aux changements climatiques; et des mécanismes d'application des

systèmes de protection sociale. Le cadre de résultats stratégiques du FENU pour 2014-2017 coïncide avec le plan stratégique du PNUD.

76. Pendant la période 2014-2017, le PNUD se propose de fournir un appui au développement et appui institutionnel au FENU. Conformément à la décision 2013/4, une rubrique pour les activités du FENU a été inscrite dans la catégorie relative aux activités visant à l'efficacité de l'aide au développement (voir les paragraphes 38 et 39).

### **Investissements en capital**

77. Les prévisions budgétaires du PNUD pour la période 2010-2011 (DP/2010/3) prévoient une méthode de budgétisation des investissements à petite échelle. Avec la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public en 2012, une plus large application assurera la capacité organisationnelle et permettra de planifier et de rendre compte des dépenses d'investissement prévues sur une période de quatre ans. Il convient de prévoir deux programmes d'investissement hautement prioritaires : un pour la mise à jour des technologies de l'information et des communications et leur optimisation et un autre pour les aménagements apportés aux locaux pris à bail.

78. Conformément aux définitions de la classification harmonisée des coûts, un montant de 59,2 millions de dollars (comprenant 18,3 millions de dollars de ressources ordinaires et 40,9 millions de dollars d'autres ressources) est reclassé de la catégorie des activités de gestion à la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales en ce qui concerne les investissements en capital.

Tableau récapitulatif  
**Comparaison des prévisions figurant dans le plan de ressources pour 2012-2013 et des totaux  
obtenus en ajoutant les montants effectifs de 2012 et les montants estimatifs pour 2013**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2012-2013 (prévisions, tirées du document DP/2011/34)						2012 (montants effectifs) plus 2013 (montants estimatifs)					
	Ressources ordinaires		Ressources diverses				Ressources ordinaires		Ressources diverses			
	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources
<b>1. Ressources disponibles</b>												
Solde d'ouverture <sup>b</sup>	263,0		2 171,0	728,3	-	3 162,3	333,2	-	2 969,2	948,7	-	4 251,1
Contributions	2 150,0		5 482,0	1 500,0	-	9 132,0	1 756,0		6 025,0	1 500,0	-	9 281,0
Divers, y compris remboursements pour prestation de services à d'autres organisations des Nations Unies et recouvrement des coûts <sup>c</sup>	(72,0)	75,4	99,7	22,2	468,0	593,3	-	75,4			600,7	676,1
<b>Total 1 (Ressources disponibles)</b>	<b>2 341,0</b>	<b>75,4</b>	<b>7 752,7</b>	<b>2 250,5</b>	<b>468,0</b>	<b>12 887,6</b>	<b>2 089,2</b>	<b>75,4</b>	<b>8 994,2</b>	<b>2 448,7</b>	<b>600,7</b>	<b>14 208,2</b>
<b>2. Montant estimatif des dépenses</b>												
<b>I. Activités de développement</b>												
I.A – Activités au titre des programmes	1 141,4		7 494,4	1 391,5	-	10 027,3	987,8		6 353,4	1 877,6		9 218,8
I.B – Activités visant à l'efficacité de l'aide au développement	192,2		11,0	-	103,6	306,8	171,9		9,0	-	119,1	300,0
<b>Total partiel I (Activités de développement)</b>	<b>1 333,6</b>		<b>7 505,4</b>	<b>1 391,5</b>	<b>103,6</b>	<b>10 334,1</b>	<b>1 159,7</b>		<b>6 362,4</b>	<b>1 877,6</b>	<b>119,1</b>	<b>9 518,8</b>
<b>II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	171,5	0,3	30,0	-	61,6	263,4	157,8	0,3	24,9	-	51,3	234,3
<b>III. Activités de gestion</b>												
III.A – Dépenses renouvelables	529,9	68,4		-	407,7	1 006,0	479,4	68,4			371,3	919,1

	2012-2013 (prévisions, tirées du document DP/2011/34)					2012 (montants effectifs) plus 2013 (montants estimatifs)						
	Ressources ordinaires		Ressources diverses			Ressources ordinaires		Ressources diverses				
	Ressources ordinaires (emploi de recettes ordinaires)	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources	Ressources ordinaires	Ressources de recettes diverses) <sup>a</sup>	Ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux	Participation des gouvernements aux coûts	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources
III.B – Dépenses non renouvelables	10,0		-	-		10,0	10,0		-	-	-	10,0
<b>Total partiel III (Activités de gestion)</b>	<b>539,9</b>	<b>68,4</b>	-	-	<b>407,7</b>	<b>1 016,0</b>	<b>489,4</b>	<b>68,4</b>	-	-	<b>371,3</b>	<b>929,1</b>
IV. Activités entreprises à des fins spéciales												
IV.A – Investissements en capital												
IV.B – Opérations gérées par le PNUD, mais ne relevant pas directement de lui	35,6	6,7			73,4	115,7	32,2	6,7			95,0	133,9
<b>Total (IV. Activités entreprises à des fins spéciales)</b>	<b>35,6</b>	<b>6,7</b>	-	-	<b>73,4</b>	<b>115,7</b>	<b>32,2</b>	<b>6,7</b>	-	-	<b>95,0</b>	<b>133,9</b>
<b>Total des éléments institutionnels</b>	<b>856,5</b>	<b>75,4</b>	-	-	<b>646,3</b>	<b>1 578,2</b>	<b>776,4</b>	<b>75,4</b>	-	-	<b>636,7</b>	<b>1 488,5</b>
<b>Total des éléments de programme</b>	1 224,1	-	7 535,4	1 391,5	-	10 151,0	1 062,7	-	6 387,3	1 877,6	-	9 327,6
<b>Total 2 (Montant estimatif des dépenses) (I + II + III + IV)</b>	<b>2 080,6</b>	<b>75,4</b>	<b>7 535,4</b>	<b>1 391,5</b>	<b>646,3</b>	<b>11 729,2</b>	<b>1 839,1</b>	<b>75,4</b>	<b>6 387,3</b>	<b>1 877,6</b>	<b>636,7</b>	<b>10 816,1</b>
<b>3. Solde des ressources</b>	260,4	-	138,3	759,7	-	1 158,4	250,1	-	2 574,7	567,3	-	3 392,1

<sup>a</sup> Comprend les contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, les recettes que le Programme des Volontaires des Nations Unies tire des services qu'il fournit à d'autres entités des Nations Unies et le transfert comptable annulant le coût du remboursement des impôts sur le revenu frappant les traitements des fonctionnaires.

<sup>b</sup> Le solde d'ouverture pour 2012-2013 est aligné sur le solde de clôture figurant dans les États financiers vérifiés du PNUD pour 2010-2011. Conformément au cadre harmonisé de présentation du budget intégré, les soldes de recouvrement des coûts sont combinés aux ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux et aux soldes de la participation des gouvernements aux coûts.

<sup>c</sup> Comprend les intérêts, recettes accessoires, gains et pertes de change, variations de la réserve opérationnelle et des dépenses diverses

## Définitions

**Ouverture de crédits** : Montant spécifique approuvé par le Conseil d'administration pour ladite période en ce qui concerne l'élément institutionnel du budget intégré financé au moyen de ressources ordinaires.

**Coûts (augmentation/diminution)** : Toute augmentation ou diminution du coût correspondant à une ressource donnée durant un exercice par rapport à l'exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, des prix et des taux de change.

**Coût prescrit** : Coût d'un apport de ressources, ou toute augmentation de celui-ci, durant la période du budget, prescrit par des décisions spécifiques, conformément aux textes portant autorisation de l'Assemblée générale et/ou du Conseil d'administration.

**Activités de développement** : Activités associées aux « programmes » et aux activités visant à « l'efficacité de l'aide au développement » essentielles à la réalisation des objectifs de développement fixés.

**Activités visant à l'efficacité du développement** : Activités de conseil en matière d'orientations générales, ou de conseil à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention du PNUD. Il s'agit d'activités essentielles pour l'obtention des résultats escomptés en matière de développement, qui ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

**Dépenses** : Utilisation des ressources financières disponibles, par catégories de classification harmonisée des coûts.

**Groupe fonctionnel** : Groupe d'activités exercées par une ou plusieurs unités administratives qui relèvent d'un secteur fonctionnel apportant un appui direct à la gestion du PNUD.

**Budget institutionnel** : Budget portant sur un ensemble de fonctions d'appui aux activités opérationnelles du PNUD, établi pour un exercice en vue de l'obtention de résultats définis procédant du plan stratégique.

**Activités de gestion** : Activités visant essentiellement à faire valoir l'identité du personnel d'une organisation, à l'encadrer et à assurer son bien-être, et dépenses associées à ces activités. Elles comprennent : la direction, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, les activités juridiques, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, la finance, l'administration, la sécurité et les ressources humaines.

**Budget net** : Dans le cas d'un organisme financé par des contributions volontaires, budget indiquant, pour un exercice donné, le total des produits attendus. Ce total peut être inférieur au montant du budget brut pour le même exercice.

**Autres ressources** : Ressources autres que les ressources ordinaires qu'un organisme financé par des contributions volontaires reçoit à des fins programmatiques spécifiques (autres ressources afférentes aux programmes) ou pour la prestation de services à des tiers (autres ressources provenant de remboursements).

**Autres ressources afférentes aux programmes :** Ressources autres que les ressources ordinaires qu'un organisme financé par des contributions volontaires reçoit à des fins programmatiques spécifiques compatibles avec ses buts et ses activités. Ces ressources comprennent des contributions volontaires, d'autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, des dons de sources non gouvernementales, ainsi que les intérêts correspondants et les recettes accessoires.

**Autres ressources provenant de remboursements :** Paiements qu'un organisme financé par des contributions volontaires reçoit de tiers pour le remboursement du coût de services rendus à ceux-ci qui ne se rapportent pas à l'exécution des programmes qu'il est chargé de mener à bien.

**Programmes :** Activités se rapportant à des éléments de programme ou à des projets qui contribuent à l'obtention de résultats de développement prévus dans des descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux, ou dans d'autres textes portant autorisation de programme.

**Arrangements en matière de programmation :** Ensemble de textes ayant force juridique qui énoncent les principes et les paramètres de répartition des ressources ordinaires affectées à l'appui des activités de développement.

**Ressources ordinaires :** Ressources d'un organisme financé par des contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales, les intérêts y afférents et les recettes accessoires.

**Activités entreprises à des fins spéciales :** Activités et coûts associés a) des investissements en capital; et b) l'administration par le PNUD d'opérations réalisées par des tiers.

**Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies :** Coordination des activités de développement menées par les organismes des Nations Unies et dépenses engagées à cette fin.

**Volume (variation de) :** Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires imputable à des variations du volume ou de la nature des activités du PNUD constatées pendant l'exercice en cours ou prévues pour l'exercice à venir. Les variations de volume sont calculées en fonction des mêmes facteurs de coût que le montant des crédits ouverts afin qu'elles puissent être rapportées à la même base de comparaison.