



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

Distr. générale
30 juillet 2013
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2013

9-13 septembre 2013, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Arrangements en matière de programmation

**Financement de l'approche de la présence
physique différenciée**

Résumé

Dans sa décision 2013/4 sur les arrangements en matière de programmation du PNUD, le Conseil d'administration a entériné les principes d'une présence stratégique mondiale et, étant entendu que la présence du PNUD devrait être déterminée en fonctions des besoins différents des pays en matière de développement et adaptée aux priorités nationales en la matière pour y répondre de manière efficace et performante, a approuvé l'approche de la présence physique différenciée et prié le PNUD de donner dans un rapport officiel des renseignements détaillés sur son application aux pays à revenu intermédiaire (PRI) où le revenu national brut (RNB) par habitant est supérieur à 6 660 dollars.

Le présent document propose une approche différenciée du financement de la présence physique du PNUD dans les pays contributeurs nets (PCN) en transition et les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars, approche qui prend également en compte les discussions et décisions du Conseil d'administration relatives aux arrangements en matière de programmation.

La proposition : a) indique des niveaux minima d'exécution à atteindre (12 millions de dollars sur la période de quatre ans allant de 2014 à 2017); b) recommande de poursuivre le financement intégral par le PNUD du poste de Coordinateur résident des Nations Unies / Représentant résident du PNUD (un poste du Cadre organique international, une seule personne cumulant ces fonctions); et c) préconise l'adoption d'une formule de répartition des coûts pour financer les bureaux de pays, à savoir la prise en charge de 25 % de ces coûts par le PNUD, sous réserve que les États apportent, en espèces ou en nature, les 75 % restants dans le cadre des contributions annuelles des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs.



Les capacités supplémentaires des bureaux de pays et les coûts additionnels associés à la présence physique desdits bureaux seraient financés par des contributions gouvernementales supplémentaires et/ou des recettes correspondant au recouvrement des coûts acquises au titre de la participation des États et de tierces parties à ces coûts et des contributions du fonds d'affectation spéciale.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration pourrait peut-être : a) rappeler ses décisions 2012/1, 2012/28 et 2013/4 relatives aux arrangements en matière de programmation du PNUD, b) prendre note du document [DP/2013/45](#) sur le financement de la présence physique différenciée, c) encourager tous les pays de programme à respecter leurs obligations concernant les dépenses locales des bureaux extérieurs, et d) approuver le modèle de financement différencié proposé aux pays contributeurs nets et aux pays à revenu intermédiaire dont le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars pour la période 2014-2017.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Informations générales relatives à la présence stratégie mondiale	3
II. Approche différenciée proposée.	4
Tableaux	
1. Présence du PNUD dans les pays contributeurs nets	5
2. Présence physique du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire et les pays contributeurs nets en transition	6
3. Composition des bureaux de pays physiquement présents dans les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars et dans les pays contributeurs nets en transition	8
Annexe	
Extraits relatifs à la présence stratégique mondiale tirés de précédents documents du Conseil d'administration	10

I. Informations générales relatives à la présence stratégique mondiale

1. Lors du deuxième examen des arrangements en matière de programmation (DP/2012/3) qui a été présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2012, le PNUD s'est dit conscient de ce que la viabilité de son action passait par l'amélioration de son efficacité institutionnelle et opérationnelle. Il a indiqué quelles étaient les nécessités essentielles en la matière : a) élaborer une offre de services et de modes opératoires différenciés en fonction de la situation des pays pour guider l'allocation des ressources, et b) parvenir à une configuration optimale des connaissances, des politiques et des services généraux pour permettre une intervention efficace au niveau national. Il a en outre précisé qu'il ne serait pas viable d'adopter une approche uniforme de la présence physique pour tous les pays.

2. En réponse, le Conseil a, dans sa décision 2012/1, approuvé l'hypothèse fondamentale selon laquelle la présence du PNUD devrait être fondée sur les besoins différents des pays en matière de développement et adaptée en fonction des priorités nationales à cet égard, afin de répondre à celles-ci de manière efficace et performante.

3. Dans les arrangements en matière de programmation pour 2014-2017 (DP/2012/25 et Corr.1) qu'il a soumis au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2012, le PNUD a par ailleurs mis en avant les quatre grands principes indissociables sur lesquels se fonde la présence stratégique du PNUD à l'échelle mondiale :

a) Une plus grande réactivité organisationnelle et une souplesse plus importante sont requises pour mieux répondre aux besoins accrus auxquels doit répondre le PNUD compte tenu de son double mandat en tant qu'organisme des Nations Unies responsable du développement et de la fonction de coordinateur résident;

b) Une approche différenciée de la présence physique s'impose pour veiller à configurer au mieux les services du PNUD destinés à appuyer les objectifs des pays de programme;

c) La planification stratégique et la gestion, notamment pour ce qui concerne les ressources humaines, doivent faire l'objet d'une démarche sélective afin de prendre en compte la diversité des impératifs en matière de développement dans un large éventail de pays de programme;

d) Il faut trouver un équilibre entre les ressources ordinaires prévisibles et les autres ressources, étant donné le rôle décisif et complémentaire qu'elles jouent dans le financement de la présence stratégique du PNUD à l'échelle mondiale – les ressources ordinaires occupant ici une place toute particulière.

4. En réponse, le Conseil d'administration a, dans sa décision 2012/28, pris note de la proposition conceptuelle formulée par le PNUD sur sa présence stratégique à l'échelle mondiale et a prié ce dernier de définir plus précisément différentes solutions permettant d'assurer cette présence, y compris pour le financement de sa présence physique dans les pays de programme.

5. Dans une note d'information sur les arrangements en matière de programmation, présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2013, le PNUD a précisé les principes du financement de sa présence physique dans les pays contributeurs nets et de la différenciation de cette présence dans les pays à revenu intermédiaire, dans le cadre des négociations sur les conditions requises pour bénéficier du mode de calcul pour l'attribution des montants ciblés pour l'allocation des ressources de base (MCARB-1) qui ont été menées à bien au cours de la deuxième session ordinaire de 2012. Le PNUD a mis en avant l'importance du lien entre sa présence, par l'entremise de programmes, et le financement de sa présence physique, soulignant notamment que la définition de modes de prestation de services souples, efficaces et performants, était essentielle. Ce lien devrait garantir la réussite des programmes du PNUD, soutenus par des activités visant à renforcer l'efficacité de l'aide au développement et de sa gestion, ainsi que par des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies.

6. Dans sa décision 2013/4, le Conseil d'administration a entériné les principes de la présence stratégique mondiale et, étant entendu que la présence du PNUD devrait être déterminée en fonction des besoins différents des pays en matière de développement et adaptée aux priorités nationales en la matière pour y répondre de manière efficace et performante, a approuvé l'approche de la présence physique différenciée et prié le PNUD de donner dans un rapport officiel des renseignements détaillés sur son application aux pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars.

7. Pour plus de facilité, des extraits de ces différents documents du Conseil d'administration consacrés à la présence stratégique mondiale sont reproduits dans l'annexe au présent rapport.

II. Approche différenciée proposée

8. La suite du présent document constitue la réponse à la demande du Conseil d'administration, qui a souhaité recevoir un rapport officiel sur une proposition d'approche différenciée pour le financement de la présence physique du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant pour 2008-2011 est supérieur à 6 660 dollars.

9. Actuellement, la seule différence prévue par les textes en ce qui concerne le financement de la présence physique du PNUD dans les pays de programme se fait entre les pays contributeurs nets (considérés, pour la période budgétaire intégrée 2014-2017, comme des pays de programme où le revenu national brut moyen par habitant était supérieur à 12 475 dollars entre 2008 et 2011) et les pays non contributeurs nets (considérés, pour la période budgétaire intégrée 2014-2017, comme des pays où le revenu considéré était inférieur à 12 475 dollars entre 2008 et 2011).

10. Dans sa décision 2012/28 sur les arrangements en matière de programmation pour la période 2014-2017, le Conseil d'administration a adopté, pour le cadre d'allocation des MCARB-1 de 2014-2017, l'option reposant sur les critères mixtes, selon le revenu national brut. Il a également relevé le seuil d'admission aux MCARB-1 (c.-à-d. pour les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire, ceux ayant le statut de contributeurs nets n'étant pas admissibles) : de 5 500 dollars pour la période 2008-2013 (revenu national brut par habitant de 2005), ce seuil a été

porté à 12 475 dollars pour la période 2014-2017 (revenu national brut par habitant pour 2008-2011), s'alignant ainsi sur ceux qu'appliquent le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et la Banque mondiale. Le Conseil a par ailleurs demandé que les allocations de ressources de base MCARB-1 destinées aux pays à revenu intermédiaire soient différenciées, de telle sorte que :

a) Les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut par habitant inférieur à 6 660 dollars recevraient au minimum entre 35 et 45 % des MCARB-1 de la période précédente, le montant minimal de cette allocation étant de 350 000 dollars dans les pays où le PNUD a un bureau de pays et de 50 000 dollars dans ceux où il n'en a pas;

b) Pour les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut par habitant supérieur à 6 660 dollars, l'allocation au titre des MCARB-1 serait de 150 000 dollars dans les pays où le PNUD a un bureau de pays et de 50 000 dollars dans ceux où il n'en a pas.

11. Dans le droit fil de cette décision du Conseil d'administration sur l'allocation de ressources au titre des programmes, le PNUD propose de différencier de la même façon l'allocation des ressources ordinaires destinées à financer sa présence physique au sein du groupe des pays à revenu intermédiaire.

12. Premièrement, s'agissant des pays contributeurs nets, il est proposé de maintenir la politique actuelle, qui prévoit que les ressources ordinaires du PNUD prennent totalement en charge les coûts du poste du coordinateur résident des Nations Unies/représentant résident du PNUD (une seule et même personne occupant les deux fonctions), ainsi que les capacités minimales de son bureau, afin qu'il puisse exercer ses principales fonctions de direction et de coordination en s'appuyant sur un programme de pays d'au moins 12 millions de dollars pendant les quatre années que couvre la période de programmation, allant de 2014 à 2017 (en combinant ressources ordinaires et autres)¹. Tous les autres coûts continueraient d'être supportés à la fois par des contributions gouvernementales et par des recettes correspondant au recouvrement des coûts acquises au titre de la participation des États et de tierces parties à ces coûts et des contributions du fonds d'affectation spéciale. Pour les pays ne répondant pas à ces conditions, les grandes fonctions de direction et de coordination seraient toujours assurées, mais par les bureaux de pays d'autres États. La politique actuelle continuera de s'appliquer en 2014-2017 à sept pays contributeurs nets :

Tableau 1
Présence du PNUD dans les pays contributeurs nets

Bureaux de pays du PNUD dans les pays contributeurs nets où le revenu national brut par habitant était supérieur à 12 475 dollars sur la période 2008-2011

1. Bahreïn
2. Koweït
3. Arabie saoudite

¹ Cette ligne est conforme à la politique actuelle du Conseil d'administration qui, comme indiqué dans le document DP/2003/28, repose sur une enveloppe d'au moins 10 millions de dollars pour l'exécution des programmes en 2008-2011, après application d'un coefficient pour l'inflation.

Bureaux de pays du PNUD dans les pays contributeurs nets où le revenu national brut par habitant était supérieur à 12 475 dollars sur la période 2008-2011

4. Émirats arabes unis
 5. Barbade
 6. Trinidad et Tobago
 7. Croatie
-

13. Deuxièmement, pour les pays à revenu intermédiaire, il est proposé d'aligner globalement la présence physique du PNUD sur sa présence programmatique. À cet égard, une approche différenciée du financement de la présence physique pourrait être suivie pour les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est supérieur au seuil de 6 660 dollars. Dix-sept bureaux de pays seraient concernés par cette proposition : a) quatorze pays dotés du statut de pays à revenu intermédiaire au cours de la période 2008-2013, b) deux pays dotés du statut de contributeurs nets durant cette même période, et c) un pays doté du statut de pays à revenu intermédiaire entre 2008 et 2013 mais dont le revenu national brut dépassera le seuil de 12 475 dollars pour la première fois en 2014 et qui est donc classé comme pays contributeur net en transition pour 2014-2015. Le tableau 2 ci-après donne la liste de ces pays.

Tableau 2

Présence physique du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire et les pays contributeurs nets en transition

<i>Bureaux de pays du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est compris entre 6 661 et 12 475 dollars</i>	<i>Bureaux de pays du PNUD dans les pays contributeurs nets en transition en 2014-2015</i>	<i>Bureaux de pays du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est compris entre 6 661 et 12 475 dollars</i>
<i>(a) Pays de programme dotés du statut de pays à revenu intermédiaire entre 2008 et 2013</i>	<i>(b) Pays de programme dotés du statut de contributeurs nets entre 2008 et 2013</i>	<i>(c) Pays de programme dotés du statut de pays à revenu intermédiaire entre 2008 et 2013</i>
1. Argentine	15. Libye	17. Guinée équatoriale
2. Botswana	16. Mexique	
3. Brésil		
4. Chili		
5. Gabon		
6. Kazakhstan		
7. Liban		
8. Malaisie		
9. Maurice		
10. Monténégro		
11. Panama		
12. Turquie		
13. Uruguay		
14. Venezuela		

14. Par conséquent, pour les dix-sept pays à revenu intermédiaire figurant dans le tableau 2, où le revenu national brut moyen était supérieur au seuil de 6 660 dollars sur quatre ans, il serait fait appel aux ressources ordinaires pour financer la présence physique du PNUD, et ce de la manière suivante :

a) Les ressources ordinaires du PNUD continueront de financer intégralement le poste de Coordinateur résident des Nations Unies/Représentant résident du PNUD (fonction occupée par une seule et même personne) ainsi qu'une allocation tirée des ressources au titre du programme d'appui au coordinateur résident, pour lui permettre d'exercer les fonctions de direction et de coordination, en se basant sur un programme de pays d'au moins 12 millions de dollars pendant les quatre années que couvre la période de programmation, allant de 2014 à 2017 (en combinant ressources ordinaires et autres). Pour les pays ne répondant pas à ces conditions, les grandes fonctions de direction et de coordination seraient toujours assurées, mais par les bureaux de pays d'autres États;

b) Une formule de répartition des coûts pourrait par ailleurs financer les capacités essentielles et transversales requises pour les bureaux de pays, sous la forme d'une enveloppe budgétaire équivalant au budget que représentent trois postes d'administrateur national, quatre postes d'agents des services généraux et les frais généraux de fonctionnement y afférents. Le PNUD prendra en charge 25 % de cette somme, sous réserve que les États apportent, en espèces ou en nature, les 75 % restants dans le cadre des contributions annuelles des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, et à condition que le niveau d'exécution du programme de pays atteigne au minimum 12 millions de dollars sur la période allant de 2014 à 2017, de façon que puissent être assurées les fonctions et activités sur lesquelles repose l'intégrité des mandats de l'Organisation, qu'il s'agisse de l'exécution des programmes ou des activités de coordination et de gestion. Cette proposition est conforme à la législation en vigueur du Conseil d'administration sur les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, qui a été présentée au Conseil en 2008 (DP/2008/3) et est reprise dans le budget intégré du PNUD pour 2014-2017 (DP/2013/41). Plus précisément, selon le mode de calcul actuel des dites contributions, les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut moyen par habitant était compris entre 2 141 et 6 660 dollars sur la période allant de 2008 à 2011 bénéficient d'un abattement de 25 % sur le montant des coûts des bureaux extérieurs qui auraient dû être financés par les contributions des gouvernements (en espèces et en nature). La part maximum supportée par les ressources ordinaires du PNUD représenterait donc 25 % des coûts;

c) Tous les autres coûts associés à la présence physique du PNUD devraient être financés par des contributions gouvernementales supplémentaires et/ou des recettes correspondant au recouvrement des coûts acquises au titre de la participation des États et de tierces parties à ces coûts et des contributions du fonds d'affectation spéciale.

15. Pour le seul pays contributeur net en transition figurant dans la colonne C du tableau 2 ci-dessus (Guinée équatoriale), dont le revenu national brut moyen par habitant sera pour la première fois supérieur à 12 475 dollars sur une période de quatre ans, deux scénarios sont possibles :

a) Si, au moment de l'examen à mi-parcours (septembre 2015), et conformément au système de mise à jour biennale approuvé par le Conseil d'administration, son revenu national brut moyen par habitant est resté supérieur,

entre 2010 et 2013, au seuil fixé pour les pays contributeurs nets (12 475 dollars après correction pour l'inflation), la Guinée équatoriale acquerra le statut de pays contributeur net à part entière à compter de 2016, et les dispositions du point 12 ci-dessus relatives à cette catégorie de pays lui seront applicables à partir du 1^{er} janvier 2016;

b) Si, au moment de l'examen à mi-parcours, son revenu national brut moyen par habitant est resté inférieur au seuil précité entre 2010 et 2013, la Guinée équatoriale rejoindra le groupe des pays à revenu intermédiaire et, à ce titre, les dispositions du point 14 ci-dessus relatives aux pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut par habitant supérieur à 6 660 dollars lui seront applicables à partir du 1^{er} janvier 2016.

16. Les dispositions dont il est fait état aux points 14 et 15 ci-dessus sont résumées dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

Composition des bureaux de pays physiquement présents dans les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars et dans les pays contributeurs nets en transition

Poste de Coordinateur résident des Nations Unies/Représentant résident du PNUD (une seule et même personne occupant les deux fonctions) et allocation tirée des ressources au titre du programme d'appui au Coordinateur résident	Totalement financé par les ressources ordinaires du PNUD (si le programme dépasse 12 millions de dollars)
Capacités essentielles et transversales requises (enveloppe budgétaire équivalant au budget de 3 postes d'administrateur national + 4 postes d'agents des services généraux + frais généraux de fonctionnement y afférents)	25 % sont financés par les ressources ordinaires du PNUD (si le programme dépasse 12 millions de dollars) si 75 % sont financés par les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs (en espèces ou en nature)
Tous les autres coûts associés à la présence physique du PNUD	Financés par les contributions supplémentaires des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs ou par d'autres contributions gouvernementales et/ou les recettes correspondant au recouvrement des coûts acquises au titre de la participation des États et de tierces parties à ces coûts et des contributions du fonds d'affectation spéciale.

17. En outre, les dispositions évoquées aux points 14 et 15 pourraient être progressivement mises en œuvre, selon le calendrier suivant :

a) **Pour les quatorze pays dotés du statut de pays à revenu intermédiaire entre 2008 et 2013** (colonne A du tableau 2) : le nouveau régime démarrerait le **1^{er} janvier 2016** et comprendrait une période de grâce de deux ans (2014-2015);

b) **Pour les deux pays dotés du statut de pays contributeurs nets entre 2008 et 2013 (désormais pays à revenu intermédiaire)** (colonne B du tableau 2) : le régime proposé démarrerait le **1^{er} janvier 2014** pour la Libye et le Mexique;

c) **Pour le pays contributeur net en transition en 2014 et 2015 (Guinée équatoriale)** : compte tenu de son statut de pays contributeur net en transition, le nouveau régime démarrerait le **1^{er} janvier 2016** et comprendrait une période de grâce de deux ans (2014-2015). Les deux scénarios envisagés au point 15 ci-dessus sont valables à compter de 2016; ils dépendent du revenu national brut moyen par habitant pour 2010-2013.

18. À titre exceptionnel et lorsque des raisons impérieuses l'exigent, l'Administrateur du PNUD peut, au cas par cas, accepter de modifier les conditions requises pour l'allocation des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, décrites ci-dessus, pour les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut par habitant supérieur à 6 660 dollars. Le Conseil d'administration sera avisé de ces exceptions dans les rapports financiers annuels.

19. Si les conditions de financement de sa présence physique, exposées dans les points qui précèdent, ne sont plus réunies, le PNUD suspendra l'octroi des fonds alloués au titre des ressources ordinaires pour l'exercice des fonctions et activités essentielles et transversales. Dans ce cas, il réexaminera la question du financement des bureaux extérieurs par les ressources ordinaires.

Annexe

Extraits relatifs à la présence stratégique mondiale tirés de précédents documents du Conseil d'administration

(Les paragraphes reproduits ci-après reprennent la même numérotation que les documents originaux.)

DP/2012/3. Deuxième examen des arrangements en matière de programmation pour 2008-2013 (Première session ordinaire de 2012)

Présence stratégique à l'échelle mondiale

13. En phase avec le nouveau plan stratégique, le budget intégré et le programme de réformes institutionnelles, le PNUD cherche actuellement à exploiter un axe de développement majeur, qui repose sur i) une meilleure articulation entre divers modèles souples et efficaces de présence physique, qui implique une utilisation plus efficiente des ressources et ii) la définition de modèles de prestation de services propres à optimiser les activités dont l'objectif est l'efficacité du développement. Pour qu'il soit possible de mettre en place ces nouvelles initiatives, il faudra :

a) Repenser et renforcer les modes opératoires, de manière à fournir de façon efficace et rationnelle des services différenciés en matière de développement et de gestion, ainsi que les moyens et les structures d'appui nécessaires, afin d'être en mesure de répondre directement aux besoins de diverses natures des pays de programme remplissant les conditions requises;

b) Actualiser le dispositif de classement des pays qui permet d'établir s'ils peuvent ou non prétendre aux ressources ordinaires de niveau I, ainsi que les critères selon lesquels on détermine à quel point les pays de programme accèdent au statut de pays contributeurs nets et ne remplissent donc plus les conditions voulues pour participer aux activités de programmes financées par les ressources ordinaires;

c) Réexaminer les critères qui permettent de déterminer le montant des ressources ordinaires de niveau I susceptible d'être affecté aux pays admis à en bénéficier;

d) Affecter des ressources ordinaires en quantité suffisante pour appuyer adéquatement les activités de développement, de façon transparente, prévisible et efficace.

Présence par l'entremise de programmes

14. En principe comme dans la pratique, les besoins en matière de programmes sont la conséquence des enjeux associés au développement dans un pays donné, qu'ils soient déjà d'actualité ou prévus. Ces enjeux se font jour dans tous les pays en développement, quel que soit leur degré de progrès vers cet objectif, et sont de diverses natures.

15. Si les pays les moins avancés et les pays en crise se heurtent à des problèmes évidents sur la voie du développement, les pays à revenu intermédiaire ne sont pas épargnés, qui ont besoin de se doter de plans directeurs, de réduire la pauvreté et les

inégalités et d'améliorer leur capacité de résistance. Le cas échéant, il arrive qu'ils sollicitent l'aide du PNUD.

16. Dans une optique Sud-Sud, les pays de programme qui sont relativement plus développés peuvent faire bénéficier les pays moins développés de leur expérience et de leurs connaissances. Pour ce faire, ceux qui offrent leurs services comme ceux qui en bénéficient ont parfois besoin de conseils limités, mais spécifiques, de la part de pays tiers pour que les progrès soient pérennisés et les avantages futurs optimisés.

17. Plus spécifiquement, au cours des 10 à 15 dernières années, le développement humain a été promu par un tissu plus riche, plus varié et plus complexe d'échanges commerciaux, d'aide et d'investissements interconnectés, ainsi que par des échanges de connaissances, d'idées et de données d'expérience d'un pays à l'autre. La coopération internationale a évolué très rapidement et de façon spectaculaire, depuis un flux unidirectionnel d'assistance financière, de conseils pratiques et de directives des pays développés au bénéfice des pays en développement, vers un processus multidirectionnel englobant des flux Nord-Sud, Sud-Nord et Sud-Sud. Trois facteurs fondamentaux ont été les vecteurs de ce processus, en particulier l'émergence relativement récente d'un axe Sud-Sud, qui suggèrent qu'il est loin de parvenir à son terme :

a) Les avantages mutuels évidents qui résultent d'échanges commerciaux et économiques rendus possibles par les nouvelles possibilités créées par des marchés émergents qui évoluent et se développent rapidement;

b) La prise de conscience que le monde est peut-être déjà réinventé ailleurs et que, partant, il est sans doute judicieux et pragmatique de tirer parti de l'expérience de pays qui se sont attaqués avec succès (ou non) à des problèmes de natures très diverses dans les conditions réelles — qu'elles soient porteuses ou handicapantes — d'un pays en développement;

c) La manière dont la mondialisation a conduit à une convergence importante des « solutions » politiques et institutionnelles qui sont apportées à un nombre croissant de problèmes, indépendamment de la place occupée sur l'échelle du développement et des catégories de pays concernées — c'est peut-être le facteur le plus intéressant, pourtant souvent négligé. En d'autres termes, les pays en développement ont des attentes, ou appliquent et défendent des normes, des règles et des pratiques qui leur sont de plus en plus souvent communes, quel que soit leur niveau de revenu. Ils s'entendent pour être compétitifs au sein de l'économie mondiale, mais aussi pour négocier au mieux les enjeux sociaux, culturels et autres. Dans cet esprit, une « solution » à une préoccupation spécifique d'un des pays les moins avancés — par exemple, la qualité de sa réglementation financière — peut consister à reprendre à son compte les mesures adoptées par les pays à revenu intermédiaire, en les adaptant bien sûr à un contexte différent.

18. Dans une perspective mondiale, l'action en faveur du développement ne peut être menée ou favorisée efficacement si l'on ne met pas en commun les connaissances, les compétences et les idées de l'ensemble des pays en développement. Le réseau mondial est appelé à devenir une composante importante de la coopération en matière de développement, un moyen de savoir ce qui a fonctionné ou non, ce qui a été perfectionné au gré d'une expérimentation dans des pays très divers, pour ensuite se l'approprier et l'appliquer. En outre, à mesure qu'il

deviendra de plus en plus pressant d'apporter des remèdes de portée mondiale à des problèmes qui ne concernent pas seulement telle ou telle nation et qu'aucune ne pourra régler avec ses seules ressources — par exemple, les effets des changements climatiques —, la mobilisation et la puissance d'impact de plusieurs pays seront de plus en plus souvent sollicitées.

19. La transformation en profondeur au niveau national — qu'il s'agisse de pays les moins avancés, de pays à revenu faible ou moyen, de pays contributeurs nets, de pays où la situation est fragile ou de pays stables — dépendra de plus en plus du degré de succès avec lequel les options possibles pour le développement seront formulées, expérimentées et mises en œuvre, et avec lequel le savoir en matière de développement qui en résultera sera recueilli, codifié et partagé. L'objectif ultime sera l'accélération de la détermination et de l'adoption de solutions pertinentes, qui conduisent à l'autonomisation des individus et à l'édification de sociétés et d'institutions dotées d'une solide capacité de résistance.

20. Qu'on les envisage dans une optique nationale, Sud-Sud ou mondiale, les problèmes déjà existants ou naissants auxquels les pays en développement font ou feront face seront très nombreux. Ces pays auront donc besoin de précieux partenariats et de relais fiables pour accéder à toute une gamme de moyens et d'interventions, que ce soit en aval ou en amont. Chaque fois qu'un pays de programme estimera que le PNUD est en l'occurrence le meilleur partenaire ou relais, il faudra que le PNUD lui apporte un appui en matière de programmes dans ses domaines de compétence.

21. L'analyse et les conclusions de l'examen à mi-parcours du plan stratégique (DP/2011/22) font ressortir le caractère unique du rôle et du mandat du PNUD en matière de développement, ainsi que l'avantage relatif qui est le sien lorsqu'il s'agit d'appuyer les programmes de pays grâce à la prestation de services axés sur le développement, mais aussi d'assurer la coordination à cet égard et de nouer des partenariats avec le système des Nations Unies. Il en ressort tout aussi clairement que, dans certains domaines, l'ensemble des pays de programme demande systématiquement que le PNUD leur serve d'intermédiaire pour accéder aux ressources du système et que l'accent soit mis sur les changements climatiques, la gouvernance démocratique et l'élargissement de la coopération régionale.

22. À mesure que le PNUD s'adaptera à l'évolution de la nature de la coopération au développement, il lui faudra aussi moderniser son mode opératoire afin de préserver sa capacité d'action de portée mondiale tout en améliorant substantiellement son efficacité.

Présence physique

23. Au PNUD on est conscient que la viabilité de l'action passe par l'amélioration de l'efficacité institutionnelle et opérationnelle. Les deux nécessités essentielles sont les suivantes : i) élaborer une offre de services et des modes opératoires différenciés en fonction de la situation des pays, pour guider l'allocation des ressources, et ii) parvenir à une configuration optimale des connaissances, des politiques et des services généraux à l'appui d'une prestation efficace au niveau national. Il ne serait pas viable d'adopter une approche uniforme pour tous les pays de la présence physique.

24. On dispose déjà d'une marge de manœuvre pour améliorer l'efficacité du fonctionnement du PNUD et réduire les charges y afférentes. Le Programme a déjà mis en place des modes opératoires différenciés dans certains pays à revenu intermédiaire (par l'entremise de bureaux chargés de projets ou de centres d'excellence) et petits États insulaires en développement (par l'entremise de bureaux multipays et de programmes de pays communs). Il faut désormais s'attacher à systématiser l'approche du PNUD et à élaborer un menu des services proposés ainsi que des modalités de fonctionnement adaptées dans les moindres détails à la réalité de la situation des pays de programme, aux exigences opérationnelles et aux ressources disponibles.

DP/2012/25 et Corr.1. Arrangements en matière de programmation pour 2014-2017 (Deuxième session ordinaire de 2012)

Présence stratégique à l'échelle mondiale : principes

11. Dans la décision 2012/1, le Conseil d'administration reconnaît le bien-fondé de l'hypothèse primordiale selon laquelle la présence du PNUD doit être déterminée par les besoins différenciés des pays en matière de développement, plutôt que par l'application d'une démarche uniforme à tous les pays, si l'on souhaite répondre judicieusement et efficacement aux priorités nationales de développement. Il importe de noter que la présence du PNUD se justifie par son double mandat et en est la condition. En tant qu'organisme chargé du développement dans le système des Nations Unies, il encourage l'efficacité et les activités au titre des programmes dans ses domaines d'intervention, et en tant que responsable de la fonction de coordonnateur résident, il plaide en faveur de la coordination des activités de développement des Nations Unies.

12. Le PNUD se préoccupe de l'importante question de la présence stratégique à l'échelle mondiale dans le cadre du nouveau plan stratégique, du budget intégré et du programme de réformes institutionnelles. Ceci est mis en évidence par la relation essentielle entre la présence du PNUD par l'entremise de programmes et la définition de modes de prestations de services qui puissent amplifier l'impact des modèles de présence physique souples, rationnels et efficaces dans les quatre grandes catégories du système harmonisé de classifications des coûts, approuvé dans la décision 2010/32 qui vise à garantir la réussite des programmes financés par le PNUD : un développement qui englobe les activités de programmes et leur efficacité, la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, la gestion et les activités entreprises à des fins spéciales.

13. Le PNUD n'ignore pas que pour être viable à long terme, son modèle de prestation de services doit être amélioré en termes d'efficacité organisationnelle et de qualité opérationnelle. C'est pourquoi il évalue en amont les modèles de prestation de services qui peuvent permettre d'assurer de manière utile, judicieuse et durable une présence physique et l'exécution des programmes. Les critères d'admission et les modèles d'allocation des MCARB-1 dont il est question dans la section E ci-dessous ont une incidence sur les programmes. La question de la présence physique est une composante centrale du programme de réformes institutionnelles et sera examinée dans la perspective du budget intégré à partir de

2014, budget qui sera présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire en septembre 2013.

14. La présence stratégique du PNUD à l'échelle mondiale se fonde sur ces principes :

a) Une plus grande réactivité organisationnelle et souplesse sont requises pour mieux répondre aux besoins accrus que doit satisfaire le PNUD en raison de son double mandat en tant qu'organisme des Nations Unies responsable du développement et de la fonction de coordinateur résident;

b) Une approche différenciée du point de vue de la présence physique s'impose pour garantir une configuration optimale des services du PNUD à l'appui des objectifs des pays de programme;

c) La planification stratégique, la gestion, la fidélisation et le déploiement des ressources humaines doivent faire l'objet d'une démarche sélective afin de refléter les impératifs en matière d'organisation de façon à répondre aux divers besoins des différents pays de programme;

d) Il est souhaitable d'équilibrer les ressources ordinaires et les autres ressources car elles jouent un rôle décisif et complémentaire dans le financement de la présence stratégique du PNUD à l'échelle mondiale, notamment les ressources ordinaires qui ont un rôle unique comme le montre le paragraphe d). (paragraphe 8 : « La prévisibilité et la disponibilité de ressources ordinaires adéquates, ainsi que la flexibilité de leur allocation, sont des conditions préalables indispensables pour que le PNUD soit en mesure de répondre de manière appropriée aux besoins évolutifs des pays de programme en établissant des priorités et en allouant des ressources suffisantes là où elles sont le plus nécessaires. »)

Note sur les arrangements en matière de programmation (Première session ordinaire de 2013)

Présence stratégique à l'échelle mondiale

19. Lors du deuxième examen des arrangements en matière de programmation (DP/2012/3), le PNUD s'est dit conscient de ce que la viabilité de son action passait par l'amélioration de son efficacité institutionnelle et opérationnelle. Il a indiqué quelles étaient les nécessités essentielles en la matière : i) élaborer une offre de services et de modes opératoires différenciés en fonction de la situation des pays pour guider l'allocation des ressources, et ii) parvenir à une configuration optimale des connaissances, des politiques et des services généraux pour permettre une intervention efficace au niveau national. Il a en outre précisé qu'il ne serait pas viable d'adopter une approche uniforme de la présence physique pour tous les pays.

20. En réponse, le Conseil a, dans le paragraphe 5 de sa décision 2012/1, approuvé l'hypothèse fondamentale selon laquelle la présence du PNUD devrait être fondée sur les besoins différents des pays en matière de développement et adaptée en fonction des priorités nationales à cet égard, afin de répondre à celles-ci de manière efficace et performante.

21. Dans les arrangements en matière de programmation pour 2014-2017 (DP/2012/25 et Corr.1) que le Conseil a examinés à sa deuxième session ordinaire de 2012, le PNUD a par ailleurs mis en avant les quatre grands principes

indissociables sur lesquels se fonde la présence stratégique du PNUD à l'échelle mondiale :

a) Une plus grande réactivité organisationnelle et une souplesse plus importante sont requises pour mieux répondre aux besoins accrus auxquels doit répondre le PNUD compte tenu de son double mandat en tant qu'organisme des Nations Unies responsable du développement et de la fonction de coordinateur résident;

b) Une approche différenciée de la présence physique s'impose pour veiller à configurer au mieux les services du PNUD destinés à appuyer les objectifs des pays de programme;

c) La planification stratégique et la gestion, notamment pour ce qui concerne les ressources humaines, doivent faire l'objet d'une démarche sélective afin de prendre en compte la diversité des impératifs en matière de développement dans un large éventail de pays de programme;

d) Il faut trouver un équilibre entre les ressources ordinaires prévisibles et les autres ressources, étant donné le rôle décisif et complémentaire qu'elles jouent dans le financement de la présence stratégique du PNUD à l'échelle mondiale – les ressources ordinaires occupant ici une place toute particulière.

Approche proposée de la présence physique du PNUD dans les pays contributeurs nets et les pays à revenu intermédiaire

22. A la lumière de ce qui précède, la dernière partie du présent document est consacrée aux principes de la présence physique du PNUD dans les pays contributeurs nets et de la différenciation de cette présence dans les pays à revenu intermédiaire, dans le cadre des négociations sur les conditions requises pour bénéficier des montants ciblés pour l'allocation des ressources de base (MCARB-1) qui ont été menées à bien au cours de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2012.

23. Il existe un lien important entre la présence du PNUD par l'entremise de programmes et sa présence physique, qui se traduit notamment par la définition de modes de prestation de services souples, efficaces et performants. Ce lien devrait garantir la réussite des programmes du PNUD (soutenus par des activités visant à renforcer l'efficacité de l'aide au développement et de sa gestion), ainsi que des activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (quelle que soit la typologie du pays).

24. Actuellement, la différenciation de la présence physique du PNUD se fait entre les pays contributeurs nets et les autres (pays à revenu intermédiaire/pays à faible revenu/pays les moins avancés). Conformément à l'option reposant sur les critères mixtes, selon le revenu national brut, adoptée par le Conseil d'administration dans sa décision 2012/28, le PNUD cherche désormais à différencier plus encore sa présence physique au sein des pays à revenu intermédiaire.

25. La présence physique du PNUD dans les pays contributeurs nets résulte de la décision 2003/22, dans laquelle le Conseil a entériné la proposition de ne financer au moyen des ressources ordinaires que le poste de Coordinateur résident/Représentant résident, dès lors que le bureau de pays gère un programme

dont le montant atteint au moins 12 millions de dollars² sur les quatre années de programmation. Tous les autres coûts associés à la présence physique du PNUD sont couverts par les contributions des gouvernements et les recettes correspondant au recouvrement des coûts (somme des frais de recouvrement imputés aux programmes financés par des ressources non ordinaires et des frais liés à la fourniture de services à d'autres organismes des Nations Unies). Il est proposé de conserver ce système pour les pays contributeurs nets pour la période 2014-2017.

26. Pour les pays à revenu intermédiaire, il est proposé d'aligner globalement la présence physique du PNUD sur sa présence programmatique. À cet égard, une présence physique différenciée est proposée, conformément au modèle d'allocation rationalisé entériné par le Conseil d'administration dans sa décision 2012/28 qui, pour les pays à revenu intermédiaire dont le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars sur une période de quatre ans, limite l'allocation annuelle au titre des MCARB-1 à 150 000 dollars.

27. Par conséquent, pour les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut moyen par habitant supérieur au seuil de 6 660 dollars sur une période de quatre ans, il sera fait appel aux ressources ordinaires pour financer comme suit la présence physique du PNUD :

a) Pour l'essentiel, le PNUD continuera de prendre totalement en charge le poste de Coordinateur résident/Représentant résident, afin qu'il puisse exercer ses principales fonctions de direction et de coordination dans les pays où il existe un programme d'au moins 12 millions de dollars² pendant les quatre années que couvre la période de programmation allant de 2014 à 2017. Cela correspondrait au système actuellement en place dans les pays contributeurs nets remplissant les mêmes conditions, où la présence physique minimale est financée par les ressources ordinaires. Pour les pays ne répondant pas à ces conditions, les grandes fonctions de direction et de coordination seraient toujours assurées, mais par les bureaux de pays d'autres États;

b) Le PNUD continuerait par ailleurs à financer en partie les fonctions et activités essentielles et transversales sur lesquels repose l'intégrité des mandats de l'Organisation, qu'il s'agisse de l'exécution des programmes ou des activités de coordination et de gestion, et ce dans les pays où le niveau d'exécution du programme atteint au minimum 12 millions de dollars² sur la période de programmation de quatre ans, allant de 2014 à 2017. Les ressources destinées à financer les capacités requises seraient tirées en partie (25 %) des ressources ordinaires du PNUD et, pour les 75 % restants, des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs³, en tenant compte des contributions en nature. Cette proposition est conforme à la législation en vigueur du Conseil d'administration sur les contributions des gouvernements aux dépenses locales des

² Ce montant représente la somme des dépenses du programme géré par le bureau de pays plus, pour les bureaux multi-pays, de tous les programmes de pays dont ils sont responsables. Le niveau d'exécution, qui est de 12 millions de dollars, a été relevé puisqu'il était de 10 millions pour la période 2004-2007, comme indiqué dans le document DP/2003/28.

³ Selon le mécanisme des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut par habitant élevé sont tenus de contribuer, à hauteur de 75 % et en tenant compte des contributions en nature, au coût occasionné par le bureau de pays afin de couvrir les frais de personnel et les frais généraux de fonctionnement.

bureaux extérieurs, qui a été récemment présentée au Conseil dans la décision [DP/2008/3](#). La part maximum supportée par les ressources ordinaires du PNUD représenterait donc 25 % des coûts;

c) Tous les autres coûts associés à la présence physique du PNUD devraient être financés par des contributions gouvernementales et des recettes correspondant aux frais de recouvrement des coûts (services généraux d'appui à la gestion) imputés aux programmes financés par des ressources non ordinaires, ainsi qu'aux frais perçus pour la fourniture de services à d'autres organismes des Nations Unies.

28. Il est proposé d'aligner les dispositions présentées dans cette partie du document sur le système de mise à jour biennale approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2012/28. Plus précisément, et conformément à la période de grâce de deux ans dont bénéficient les pays contributeurs nets en transition pour l'obtention des MCARB-1, il est proposé d'appliquer une période similaire de deux ans afin d'assurer une transition en douceur pour le financement de la présence physique du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut par habitant supérieur à 6 660 dollars. Ce système permettrait de laisser suffisamment de temps pour mener à bien les négociations nécessaires avec les gouvernements des pays de programme, de manière à préserver l'intégrité des mandats du PNUD, qu'il s'agisse de l'exécution des programmes ou des activités de coordination et de gestion.
