



**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
29 juin 2017
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2017

5-11 septembre 2017, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Questions financières, budgétaires et administratives

Fonds des Nations unies pour la population

Budget intégré du FNUAP pour 2018-2021

Résumé

La proposition de budget intégré du FNUAP pour 2018-2021 présente les ressources qui contribueront à la réalisation du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du FNUAP. Le budget intégré doit être envisagé conjointement avec le plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2017/9) et ses annexes.

Les projections de recettes sont basées sur les indications des donateurs ainsi que sur l'analyse des tendances réelles en matière de contributions et sur le contexte du financement. Pour la période 2018-2021, le FNUAP propose une estimation prudente des contributions totales, à 3 400 millions de dollars, contre 3 963,6 millions pour la période 2014-2017. Le FNUAP estime que les ressources totales disponibles au cours de la période 2018-2021 seront de 3 812,8 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 474,2 millions de dollars, ou de 11 %, par rapport au cycle précédent.

Pour 2018-2021, le FNUAP propose d'allouer 83,8 % du total des ressources disponibles aux activités de développement, contre 87,1 % en 2014-2017. Le FNUAP estime que 2 690,1 millions de dollars seront disponibles pour les programmes en 2018-2021, contre 3 066,3 millions en 2014-2017. Cela représente une baisse de 376,2 millions de dollars, soit 12,3 %. Les ressources disponibles pour les programmes passeront de 78 % en 2014-2017 à 75 % en 2018-2021. Par rapport à la période précédente, la baisse est en grande partie proportionnelle à la diminution globale des ressources disponibles.

La composante institutionnelle du budget intégré, qui est soumise à l'approbation du Conseil d'administration, est proposée à 722,4 millions de dollars. En part relative de l'utilisation totale des ressources, le budget institutionnel passera de 16,2 % (pour la période précédente) à 20,1 %.

Le FNUAP présentera la proposition de budget intégré au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport apparaîtra dans le document DP/FPA/2017/12.

Table des matières

I.	Le budget intégré : contexte stratégique et financier	3
A.	Contexte stratégique	3
B.	Contexte financier	4
II.	Budget intégré, 2018-2021	6
A.	Plan de ressources intégré.....	6
B.	Composantes du budget intégré.....	8
C.	Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources.....	11
D.	Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel.....	19
E.	Recouvrement des coûts.....	23
III.	Éléments de décision	25

Tableaux

Tableau 1.	Plan de ressources intégré, 2018-2021.....	7
Tableau 2.	Modes d'engagement selon le contexte.....	10
Tableau 3.	Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2018-2021 (indicatif).....	13
Tableau 4.	Allocation des ressources par quadrant.....	16
Tableau 5.	Résumé des augmentations et des baisses.....	23
Tableau 6.	Résumé des changements de postes.....	24
Tableau 7.	Impact des taux spéciaux, taux anciens et dérogations, par rapport au taux standard.....	25

Figures

Figure 1.	Contributions par catégories de financement, 2010-2021.....	5
Figure 2.	Allocation des ressources disponibles, 2018-2021.....	8
Figure 3.	Allocations indicatives par résultats et produits, 2018-2021.....	14

Annexes

(Les annexes au présent document sont consultables sur le [site Internet du Conseil d'administration du FNUAP](#)).

Annexe 1.	Information complémentaire sur les finances et les postes liés au budget intégré du FNUAP pour 2018-2021 (en anglais)
Annexe 2.	Recouvrement des coûts – information détaillée basée sur la méthode actuelle de recouvrement des coûts (en anglais)
Annexe 3.	Réponses aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur l'examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2014–2017 (en anglais)

I. Le budget intégré : contexte stratégique et financier

A. Contexte stratégique

1. Conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030, le plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2017/9) expose la vision d'un changement transformateur dans la vie des femmes, des adolescents et des jeunes, changement que le FNUAP cherche à voir se produire dans les quatre prochaines années. Le plan stratégique détermine l'orientation de fond, le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et le modèle économique nécessaires pour que l'organisation atteigne l'impact souhaité. Il réaffirme l'orientation stratégique du FNUAP (représentée par la cible), telle qu'énoncée dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/2).

2. Parmi les tendances clefs ayant des implications importantes pour le FNUAP au cours de la période 2018-2021 figure la baisse de l'extrême pauvreté, qui est passée sous la barre des 10 % en 2016. Cependant, près de 800 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté, sachant que l'Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne représentent près de 80 % de ce chiffre. Une étude de 2016 de la Banque Mondiale (*Poverty and Shared Prosperity: Taking on inequality*) précise que, compte tenu des évolutions de croissance projetées, la réduction des grandes inégalités pourrait être un élément nécessaire pour atteindre l'objectif mondial visant à éradiquer l'extrême pauvreté à l'horizon 2030.

3. Entre 1990 et 2015, la mortalité maternelle a baissé de 44 %, mais près de 830 femmes meurent encore chaque jour de causes évitables. La plupart des décès maternels (99 %) se produisent dans les pays en développement ; plus de la moitié de ces décès ont lieu en Afrique subsaharienne et près d'un tiers en Asie du Sud. Il n'est pas surprenant de constater que plus de la moitié des décès maternels se produisent dans des contextes fragiles et de crise humanitaire. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) met l'accent sur la mortalité maternelle en tant qu'indicateur clef des inégalités en matière de santé. Le Rapport sur les objectifs de développement durable 2016 des Nations Unies souligne que le nombre élevé de décès dans certaines régions du monde reflète des inégalités dans l'accès aux services de santé.

4. Les taux de mariage d'enfants en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne (44 % et 37 % respectivement) demeurent élevés. De même, la grossesse chez les adolescentes a baissé mais demeure un problème majeur. En 2015, on estimait que 15,3 millions d'adolescentes accoucheraient dans l'année. Pour 2035, ce nombre devrait atteindre 19,2 millions.

5. Reconnaisant ces tendances et ces nouveaux défis, le FNUAP a formulé des résultats en matière de développement et des produits relatifs à l'efficacité organisationnelle pour le plan stratégique ainsi que de nouveaux choix d'investissement pour lutter efficacement contre la pauvreté et les inégalités multidimensionnelles et ne laisser personne de côté.

6. Le cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources (annexe I du plan stratégique pour 2018-2021) comprend quatre résultats en matière de développement et quatre produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles (EEO) pour le FNUAP. Le budget intégré est le plan financier permettant à l'organisation d'atteindre ces résultats.

7. Les quatre résultats en matière de développement sont les suivants :

- (a) Résultat 1. Partout, toutes les femmes, tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les plus défavorisés, utilisent les services intégrés de santé sexuelle et reproductive et exercent pleinement leurs droits en matière de reproduction sans contrainte, discrimination, ni violence.
- (b) Résultat 2. Tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les adolescentes, ont les moyens d'accéder à la santé sexuelle et reproductive et d'exercer leurs droits en matière de reproduction, quel que soit le contexte.
- (c) Résultat 3. L'égalité des sexes, l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles, et les droits en matière de reproduction sont en progression dans les situations de crise humanitaire et les contextes de développement.

- (d) Résultat 4. La quête du développement durable représente et tient compte de toutes les personnes partout dans le monde.
8. Les quatre produits relatifs à l'efficacité et l'efficience de l'organisation sont les suivants :
- (a) Produit 1. Amélioration des programmes pour l'obtention de résultats ;
- (b) Produit 2. Gestion optimisée des ressources ;
- (c) Produit 3. Contribution accrue aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies ;
- (d) Produit 4. Communication accrue en vue du renforcement de l'impact, de la mobilisation des ressources et des partenariats.

B. Contexte financier

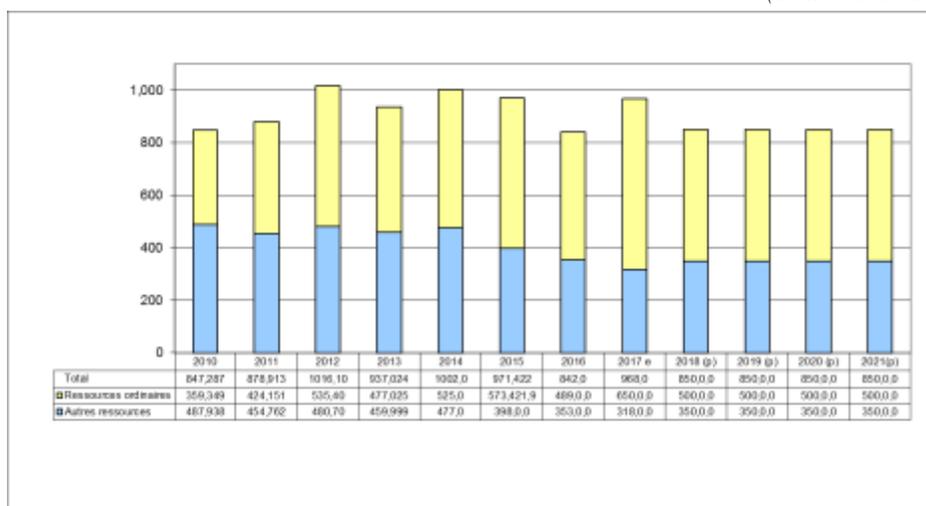
9. La présente proposition de budget comprend les ressources contribuant à la réalisation du cadre intégré de résultats du FNUAP et fait partie intégrante du plan stratégique de l'organisation. Les projections de ressources du budget intégré couvrent les quatre années du plan stratégique pour 2018-2021.

10. Au cours des cinq dernières années, le FNUAP a reçu une proportion plus élevée de ses revenus en contributions aux autres ressources. En outre, la contribution effective par rapport aux objectifs de mobilisation des ressources pour le plan stratégique pour 2014-2017 (convenu en 2013) a été soumise à des incertitudes, du fait notamment de l'évolution et de la volatilité du contexte économique et fiscal et de la réduction globale de l'aide publique au développement, combinée avec son utilisation croissante pour le financement humanitaire afin de faire face aux migrations.

11. Se fondant sur les tendances antérieures, les indications des donateurs recueillies par le biais des engagements et de l'analyse des scénarios de revenus, le FNUAP prévoit un montant total de contributions de 3 400 millions de dollars pour la période 2018-2021, ce qui représente une baisse de 14,2 % par rapport à la période 2014-2017. Les contributions comprennent 1 400 millions de dollars de ressources ordinaires et 2 000 millions de dollars d'autres ressources.

Figure 1. Contributions par catégories de financement, 2010-2021

(en millions de dollars)



Source : pour 2010-2016, états financiers annuels ; pour 2017, estimations (e) ; pour 2018-2021, prévisions (p).
 Note : les chiffres concernant les contributions aux ressources ordinaires s'entendent hors revenus d'intérêts ; pour 2010-2013, ils tiennent compte des ajustements pour remboursement aux fonctionnaires des montants versés aux États Membres au titre de l'impôt sur le revenu.

12. Le budget se fonde sur une prévision de contributions plus basse. Cela reflète l'approche réaliste adoptée par le FNUAP en réponse à un contexte de financement difficile, et compte tenu notamment de l'évolution des priorités des donateurs, aggravée par la volatilité des taux de change enregistrée au cours du cycle 2014-2017.

13. Les objectifs de financement du FNUAP demeurent ambitieux. Cependant, d'un point de vue fiduciaire, le budget reste prudent, compte tenu de l'expérience acquise au cours du cycle 2014-2017 du plan stratégique.

14. Après avoir pris en considération les soldes d'ouverture, les intérêts et revenus divers estimés, et les ajustements pour remboursement d'impôts, le FNUAP prévoit un montant total de ressources pour 2018-2021 de 3 812,8 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 474,2 millions de dollars, soit 11 %, par rapport au cycle précédent. Ce montant comprend les ressources ordinaires projetées (1 396,4 millions de dollars) et les autres ressources (2 416,4 millions de dollars).

15. Le FNUAP continue d'accorder la priorité aux ressources ordinaires et cherche à maintenir un équilibre entre celles-ci et les autres ressources, comme l'a réitéré l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 (2016) sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

16. Dans ce contexte, la progression de la stratégie de mobilisation des ressources du FNUAP – lancée en 2015 (DP/FPA/2015/11) – est une priorité institutionnelle. Le FNUAP met constamment l'accent sur le fait que la modalité de contribution privilégiée demeure une contribution illimitée aux ressources ordinaires, ce qui constitue la base de la durabilité et de la prestation efficace de sa mission et est d'une importance croissante pour la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La flexibilité des ressources ordinaires est la modalité la plus stratégique et efficace, permettant un investissement organisationnel dans les fonctions vitales et la présence, l'innovation pour une prestation intégrée et élargie, ainsi que la mobilisation d'autres ressources complémentaires essentielles et la communication de ces résultats.

17. Parallèlement, le FNUAP s'est concentré sur le développement de partenariats clefs avec les donateurs et sur la sensibilisation spécifique des nouveaux donateurs et des principales parties prenantes. Le FNUAP continuera d'explorer les incitations, les mécanismes et les fenêtres de financement afin d'élargir sa base de donateurs, d'améliorer la communication avec les donateurs et de poursuivre le dialogue sur les options permettant d'améliorer la qualité des contributions pour financer les résultats en matière de développement.

II. Budget intégré, 2018-2021

A. Plan de ressources intégré

18. Le tableau 1 présente le plan de ressources intégré pour 2018-2021 dans toutes les catégories de coûts, incluant les ressources ordinaires et autres ressources. Les montants présentés dans le tableau 1 ainsi que dans tous les autres tableaux sont arrondis à la décimale la plus proche, ce qui peut entraîner des écarts avec les sommes totales.

Tableau 1. Plan de ressources intégré, 2018-2021

(en millions de dollars)

	Budget intégré, 2014-2017 - DP/FPA/2016/3					Budget intégré, 2018-2021				
	Ressources ordinaires	Autres ressources		Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources		Ressources totales	Pourcentage du total
		Programme	Recouvr. de coûts				Programme	Recouvr. de coûts		
I. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture a/	6,1	321,9		328,0		0,1	416,4		416,5	
Revenus										
Contributions-montant brut	1,565,0	2,398,6	-	3,963,6		1,400,0	2,000,0	-	3,400,0	
Divers b/	29,7	(13,0)	-	16,7		20,1	-	-	20,1	
Total, revenus	1,594,7	2,385,6	-	3,980,3		1,420,1	2,000,0	-	3,420,1	
Moins remboursement des impôts c/	(21,3)		-	(21,3)		(23,8)		-	(23,8)	
Total disponible	1,579,5	2,707,5		4,287,0		1,396,4	2,416,4		3,812,8	
2. Utilisation des ressources										
A. Activités de développement										
A.1 Programme d/	925,6	2,291,1	(150,4)	3,066,3	78,0%	642,8	2,194,1	(146,8)	2,690,1	75,0%
A.2 Interventions mondiales et régionales	213,8			213,8	5,4%	153,9			153,9	4,3%
A.3 Fonds de secours	14,0			14,0	0,4%	20,0			20,0	0,6%
A.4 Efficacité du développement	127,3			127,3	3,2%	141,0			141,0	3,9%
Total, activités de développement	1,280,7	2,291,1	(150,4)	3,421,4	87,1%	957,7	2,194,1	(146,8)	3,005,0	83,8%
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	8,5			8,5	0,2%	9,4			9,4	0,3%
C. Activités de gestion										
C.1 Coûts récurrents	338,2	0,0	145,4	483,6	12,3%	392,2	-	138,6	530,8	14,8%
C.2 Coûts non récurrents	11,6		5,1	16,7	0,4%	4,4		2,8	7,2	0,2%
Total, activités de gestion	349,9	-	150,4	500,3	12,7%	396,6	-	141,4	538,0	15,0%
D. Fins spéciales										
D.1 Plan d'investissement immobilier						8,6	-	5,5	14,1	0,4%
D.2 Transformation des TIC						20,0			20,0	0,6%
Total, fins spéciales						28,5	-	5,5	34,0	0,9%
Total, utilisation des ressources (A+B+C+D)	1,639,1	2,291,1	-	3,930,2	100,0%	1,392,3	2,194,1	(0,0)	3,586,4	100,0%
3. Montants nets provenant des (versés aux) réserves e/	59,7	-	-	59,7		(3,1)	-	-	(3,1)	
4. Solde des ressources (1-2+3)	0,1	416,4	-	416,5		1,1	222,3	0,0	223,4	
Récapitulatif du budget institutionnel										
A.4 Efficacité du développement	127,3	-	-	127,3	3,2%	141,0	-	-	141,0	3,9%
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	8,5	-	-	8,5	0,2%	9,4	-	-	9,4	0,3%
C.1 Coûts de gestion récurrents	338,2	-	145,4	483,6	12,3%	392,2	-	138,6	530,8	14,8%
C.2 Coûts de gestion non récurrents	11,6	-	5,1	16,7	0,4%	4,4	-	2,8	7,2	0,2%
D.1 Fins spéciales – plan d'investissement immobilier	-	-	-	-	0,0%	8,6	-	5,5	14,1	0,4%
D.2 Fins spéciales – transformation des TIC	-	-	-	-	0,0%	20,0	-	-	20,0	0,6%
Total	485,7	-	150,4	636,1	16,2%	575,6	-	146,8	722,4	20,1%

a/ Le solde d'ouverture des ressources ordinaires pour 2014 a été révisé sur la base des états financiers de 2013 ; les autres ressources ont été révisées sur la base des fonds reçus et disponibles pour les programmes.

b/ Comprend les intérêts et différentes catégories de revenus.

c/ Ajustement au titre des remboursements d'impôts aux fonctionnaires ressortissants d'un État membre.

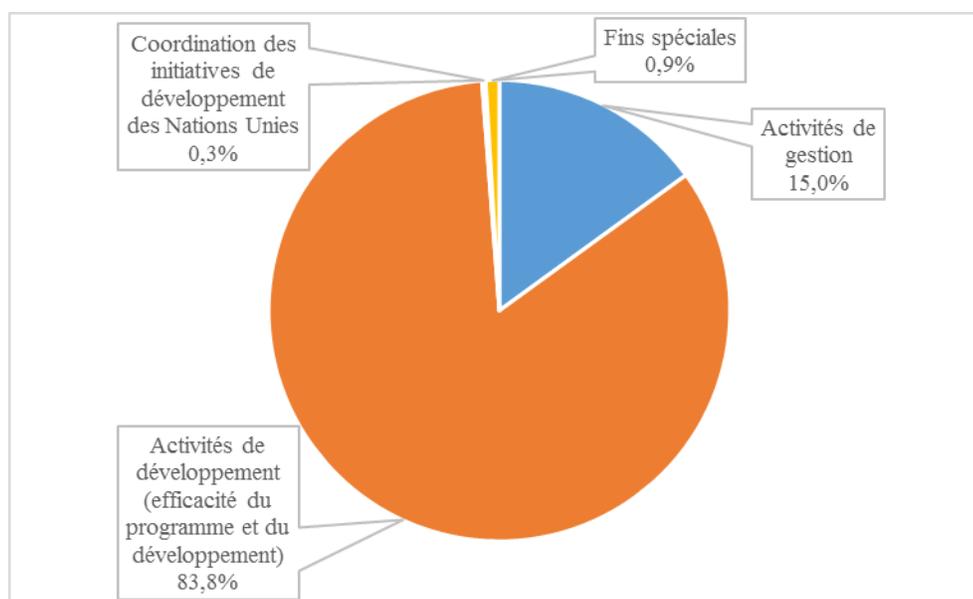
d/ Le poste « Autres ressources – Programme » indique les dépenses totales au titre de programmes telles qu'elles sont indiquées dans les états financiers ; le recouvrement des coûts a été compensé de manière à permettre une comparaison avec les estimations figurant dans le document du budget.

e/ Comprend les ajustements vers la réserve opérationnelle conformément aux réglementations et règles financières, les transferts de la réserve précédente pour l'hébergement hors siège et les transferts
 Note : Les montants 2014-2017 ont été recalculés selon l'annexe de l'Examen à mi-parcours du budget intégré afin de pouvoir établir une comparaison avec la proposition portant sur la période 2018
 Note : Les montants figurant dans ce tableau et dans d'autres tableaux du présent document sont arrondis à la décimale la plus proche, ce qui peut entraîner de légers écarts avec les sommes totales.

19. Les prévisions relatives à l'utilisation des ressources sont illustrées dans la figure 2 et indiquent les pourcentages consacrés aux activités de développement, aux activités de gestion, aux activités entreprises à des fins spéciales et aux activités de coordination des

initiatives de développement des Nations Unies. Le FNUAP reste déterminé à consacrer la majorité de ses ressources aux activités de développement.

Figure 2. Allocation des ressources disponibles, 2018-2021



20. Pour 2018-2021, le FNUAP propose d'allouer 83,8 % du total des ressources disponibles aux activités de développement, contre 87,1 % en 2014-2017. Les ressources disponibles pour les programmes passeront de 78 % en 2014-2017 à 75 % en 2018-2021. Par rapport à la période précédente, la baisse est en grande partie proportionnelle à la diminution globale des ressources disponibles.

21. Avec des revenus moindres, l'un des défis à relever est le taux plus élevé de budget institutionnel par rapport aux ressources globales utilisées. Ceci reflète la présence universelle que le FNUAP continue de maintenir, compte tenu de son mandat et de son programme d'action normatif, ainsi que de ses actions de plaidoyer au niveau mondial, régional et national. En part relative de l'utilisation totale des ressources, le budget institutionnel passera de 16,2 % à 20,1 %. La proportion des coûts de gestion récurrents par rapport à l'utilisation totale des ressources est de 14,8 %, ce qui représente une hausse par rapport aux 12,3 % de la période 2014-2017. 21. Les principaux facteurs sont expliqués dans les dernières sections du présent document.

22. Les services d'approvisionnement pour le compte de tiers sont gérés séparément des ressources ordinaires. Les revenus générés par les approvisionnements pour le compte de tiers sont compensés par les coûts directs et les charges d'exploitation liées aux services d'approvisionnement. Par conséquent, ils sont exclus de la présentation du budget intégré.

23. Le total des ressources disponibles pour 2018-2021 a été ajusté de 23,8 millions de dollars pour les remboursements d'impôt aux agents ressortissants d'un État Membre.

Enseignements tirés de la mise en œuvre du budget intégré, 2014-2017

24. La préparation et la mise en œuvre d'un budget sur quatre ans offrent des opportunités pour le FNUAP. L'harmonisation des périodes de planification du plan stratégique et du budget intégré a permis notamment au FNUAP de renforcer les liens entre la planification stratégique et la planification financière. Cela est essentiel car le plan stratégique et le budget intégré constituent deux aspects d'une vision holistique et unifiée de l'organisation. En 2016, l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2014-2017 a également permis au FNUAP de réviser les plans et de mettre à profit les enseignements tirés, avant la préparation d'un

nouveau projet de budget complet. En outre, l'horizon de planification à quatre ans bénéficie des recommandations de l'examen quadriennal complet 2016 des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies et de l'harmonisation avec celui-ci.

25. Cependant, un budget à quatre ans implique aussi des défis opérationnels. Par exemple, le FNUAP a dû réviser les projections de ressources ordinaires dues aux fluctuations des taux de change et aux indications des donateurs. En outre, le FNUAP a absorbé les coûts additionnels de surveillance et d'évaluation en réponse aux missions du Conseil d'administration qui ont été approuvées après l'approbation de la proposition de budget intégré. L'horizon de planification financière à plus long terme apporte nécessairement plus d'incertitude et le risque d'une évolution des priorités, des hypothèses et des circonstances.

B. Composantes du budget intégré

26. Le budget intégré comprend toutes les ressources planifiées pour la réalisation des résultats en matière de développement et des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles pour 2018-2021. Pour toutes les sources de financement, la conception du programme est alignée avec le plan stratégique. Cependant, les mécanismes d'allocation diffèrent : pour les autres ressources, l'allocation est effectuée en étroite collaboration avec les donateurs et les parties prenantes respectifs. Pour les ressources ordinaires, les mécanismes d'allocation varient ; ceux-ci sont expliqués ci-dessous.

Programmes de pays

27. La plus grande part des ressources du FNUAP sera consacrée aux programmes de pays, pour la réalisation des quatre résultats en matière de développement. Ces ressources continueront d'être affectées par le biais du système d'allocation de ressources. Le plan stratégique et son annexe 4 offrent une vue d'ensemble de ce système et de son harmonisation avec l'orientation stratégique de l'organisation et son modèle économique.

28. Les indicateurs qui déterminent les allocations de ressources par le biais du système d'allocation de ressources ont été actualisés et révisés dans le cadre du plan stratégique afin de veiller à ce qu'ils soient conformes aux attentes et confortent la réalisation des résultats énoncés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources (annexe 1 du plan stratégique). Un système de pondération de ces indicateurs est utilisé pour regrouper les pays en fonction de leurs « besoins » et de leur « capacité de financement » (annexe 4 du plan stratégique). Pour mesurer la capacité d'un pays à financer ses besoins de développement, le plan stratégique aura recours au revenu national brut par habitant ajusté aux inégalités, en prenant en compte la qualité de l'accès à la santé ainsi que les inégalités de revenus. Cela permettra de combler les carences du revenu national brut par habitant, indicateur qui masque les inégalités et les variations au sein d'un même pays.

29. Par conséquent, les pays sont regroupés en quatre catégories (« quadrants »), ce qui permet au FNUAP d'offrir une aide sur mesure et d'obtenir un impact plus important. L'annexe 4 du plan stratégique contient une liste de pays, classés par quadrants.

30. Les modes d'engagement sont interconnectés et peuvent se présenter sous diverses combinaisons afin de fournir des solutions sur mesure permettant de répondre aux besoins nationaux. Le FNUAP peut déployer les cinq modes d'engagement pour les pays figurant dans le quadrant rouge et les pays en situation de crise humanitaire, dont les besoins sont les plus élevés ou les plus urgents. Pour les pays figurant dans les quadrants orange, jaune ou rose, le FNUAP accorde la priorité au travail effectué en amont. Dans ces pays, les prestations de services ne peuvent être entreprises que dans des circonstances particulières, adaptées aux besoins spécifiques et aux priorités de ces pays, comme l'illustre l'annexe 4 du plan stratégique. Cela est cohérent avec la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet. Cette approche répond à la demande des États Membres pour un appui plus important en matière de coopération technique, de politique et de plaidoyer. Le tableau 2 ci-dessous résume l'utilisation des modes d'engagement selon le classement des pays.

Tableau 2. Modes d'engagement selon le contexte

Modes d'engagement	Pays figurant dans le quadrant rouge et pays en situation de crise humanitaire	Pays figurant dans le quadrant orange	Pays figurant dans le quadrant jaune	Pays figurant dans le quadrant rose
Prestation de services		Non déployé		
Renforcement des capacités	***	***	**	*
Partenariats et coordination, incluant la coopération Sud-Sud et triangulaire				
Gestion des connaissances				
Plaidoyer, dialogue politique et conseil				

*** L'accent est mis sur un environnement favorable et sur les niveaux institutionnel et individuel

** L'accent est mis sur un environnement favorable et sur les niveaux institutionnels

*L'accent est mis sur un environnement favorable

31. Étant donné la nature volontaire du financement de l'organisation et les caractéristiques des programmes de pays en termes d'appropriation nationale, les ressources cumulées assignées aux programmes de pays sont indicatives. Un cadre de ressources pour les programmes de pays continuera d'être soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Interventions mondiales et régionales

32. Le plan stratégique sera également mis en œuvre par le biais d'interventions mondiales et régionales, comprenant un plan d'action mondial et six plans d'action régionaux. Les détails sont précisés dans l'annexe 6 du plan stratégique sur les interventions régionales et mondiales. L'orientation définie pour ces interventions permettra de mettre davantage l'accent sur les priorités et les besoins spécifiques des pays, au niveau régional et mondial.

33. Les interventions mondiales et régionales ont été élaborées en même temps que le plan stratégique et le budget intégré pour assurer l'harmonisation et la cohérence des contributions spécifiques avec les résultats et les produits du plan stratégique pour 2018-2021. Le processus consultatif de budgétisation reposait sur une approche ascendante adaptée aux priorités de chaque plan d'action afin que les résultats et les ressources associées soient mis en place au tout début de la phase de conception du programme.

34. Le FNUAP a poursuivi son engagement consistant à examiner et reclasser les dépenses qui étaient précédemment liées aux interventions mondiales et régionales (DP/FPA/2013/CRP.1) et les a progressivement déplacées vers le budget institutionnel. En s'appuyant sur le processus amorcé avec l'examen à mi-parcours du budget intégré 2014-2017 (DP/FPA/2016/3), le FNUAP a effectué un examen approfondi de la répartition des ressources ordinaires entre les catégories ayant trait aux programmes et les autres catégories, et il a procédé à de vastes réaffectations des coûts entre ces catégories en se fondant sur les définitions approuvées par le Conseil d'administration. Le FNUAP a notamment entrepris une révision approfondie des dépenses relatives aux interventions mondiales et régionales afin de s'assurer que celles-ci correspondent à des fonctions programmatiques.

35. Un montant net de 39,9 millions de dollars, classé précédemment dans la catégorie « programme » pourrait désormais être reclassé dans les catégories « gestion » et « efficacité du développement » et sera inclus dans les dotations budgétaires institutionnelles pour 2018-2021. Du point de vue du budget intégré global, il s'agit d'un mouvement neutre qui n'affecte pas les ressources disponibles pour les programmes. De plus amples informations sur le reclassement des dépenses sont présentées dans le contexte des résultats attendus, dans la section C du présent document consacrée au cadre de résultats et d'allocation des ressources.

36. Du fait de la reclassification ci-dessus ainsi que des efforts continus pour réduire les coûts généraux, le FNUAP propose un plafond de ressources ordinaires considérablement réduit pour les interventions mondiales et régionales, soit 153,9 millions de dollars pour 2018-2021, contre 213,8 millions de dollars en 2014-2017.

Fonds de secours et réserve pour les interventions humanitaires

37. Dans sa décision 2013/32 portant sur le budget intégré 2014-2017, le Conseil d'administration a approuvé une allocation annuelle de 5 millions de dollars provenant de ressources ordinaires au titre du fonds de secours. Dans sa décision 2015/3, le Conseil d'administration a revalorisé l'allocation annuelle versée au fonds de secours à 10 millions de dollars. Il a également approuvé une allocation ponctuelle de 10 millions de dollars de ressources ordinaires pour la mise en place de la réserve destinée aux interventions humanitaires.

38. L'allocation vise à faciliter et à renforcer l'intervention rapide de l'organisation en cas de crise humanitaire. Le fonds de secours n'a pas vocation à devenir le principal moyen de financement des actions humanitaires, mais il joue un rôle important en fournissant des financements catalytiques qui améliorent souvent la capacité de générer des ressources supplémentaires.

39. Comme précisé dans l'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/3) et dans le rapport sur le financement des interventions humanitaires du FNUAP (DP/FPA/2017/CRP.3), le fonds de secours a été ramené de 5 à 2 millions de dollars en 2016, en raison des mesures d'austérité. De même, il n'a pas été possible de financer entièrement la réserve destinée aux interventions humanitaires.

40. En 2017, le fonds de secours a été augmenté, passant de 2 millions à 5 millions de dollars. Pour 2018-2021, le FNUAP propose de maintenir la même allocation de ressources ordinaires (5 millions de dollars par an) pour le fonds de secours et la réserve pour les interventions humanitaires combinés (ce qui demeure inférieur au plafond approuvé par le Conseil d'administration, soit 10 millions de dollars par an pour le fonds de secours et 10 millions de dollars pour l'allocation exceptionnelle à la réserve d'aide humanitaire)

Budget institutionnel

41. Outre les ressources de programmes abordées ci-dessus, le plan de ressources intégré comprend les catégories de dépenses formant le budget institutionnel : les dépenses visant l'efficacité du développement, les dépenses de gestion (récurrentes et non récurrentes), les dépenses à des fins spéciales et les dépenses de coordination des activités de développement du système des Nations Unies. Ces dépenses sont approuvées par le Conseil d'Administration en tant que crédit budgétaire en termes nominaux.

42. Le budget institutionnel proposé est de 722,4 millions de dollars, soit 86,3 millions de dollars de plus que le budget équivalent pour 2014-2017. La hausse est principalement due à trois facteurs : le transfert de 39,9 millions de dollars placés auparavant dans les interventions mondiales et régionales, le projet de transformation des technologies de l'information et de la communication (TIC) estimé à 24,2 millions de dollars, et l'inclusion du plan d'investissement immobilier de 14,1 millions de dollars. Globalement, ces montants totalisent 78,2 millions de dollars soit 90 % de l'augmentation globale proposée. Les investissements mineurs restants, ainsi que la hausse statutaire des dépenses de 52,8 millions de dollars, sont majoritairement absorbés dans le budget grâce à des économies significatives ainsi que des gains d'efficacité et des mesures d'austérité, comme indiqué dans les sections ci-dessous.

43. La proportion des ressources du budget institutionnel par rapport aux ressources totales utilisées est de 20,1 %, ce qui représente une hausse par rapport aux 16,2 % de 2014-2017. L'un des défis à relever par le FNUAP, dans un contexte de revenus en baisse, est l'augmentation du budget institutionnel par rapport à l'utilisation globale des ressources : même si l'on excluait les trois principaux facteurs de l'augmentation proposée, la part du budget institutionnel par rapport à l'ensemble des ressources utilisées pour 2018-2021 serait encore de 18 %. Le FNUAP est clairement désavantagé par les économies d'échelle. La

présence universelle du FNUAP repose sur un investissement important des ressources du budget institutionnel afin de couvrir en grande partie les coûts fixes. Ceux-ci ne peuvent être réduits, à court terme, sans affecter la présence universelle de l'organisation nécessaire à la réalisation de son mandat.

44. Le FNUAP a donc entrepris un examen complet de ses ressources pour assurer une harmonisation optimale entre le plan stratégique, l'allocation des ressources et les structures organisationnelles. Il a effectué une analyse approfondie qui aboutira à des recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles et programmatiques au niveau du siège ainsi qu'au niveau régional et national. Il s'agit d'une entreprise globale, complexe et multiphasées. Le FNUAP considère que les recommandations et les décisions relatives aux ajustements immédiats, à moyen et à long terme ne pourront être prises que fin 2017. Par conséquent, les résultats ne sont pas disponibles pour la présente proposition. Le FNUAP tiendra régulièrement le Conseil d'administration au courant des progrès de l'examen des ressources.

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

45. Le cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources pour 2018-2021 prend en compte les quatre résultats en matière de développement et les quatre produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles du plan stratégique du FNUAP. Le cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources inclus dans le plan stratégique continue d'être l'unique cadre de résultats du FNUAP.

46. Le lien entre les résultats et les ressources est, comme dans tout cadre conceptuel, une version simplifiée d'une réalité complexe. L'obligation de rendre des comptes des réalisations dans le contexte du cadre de résultats intégré n'incombe pas uniquement aux unités ou aux programmes dont les ressources sont liées à ces réalisations. Par exemple, la responsabilité de la réalisation des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles est partagée au sein des unités de l'organisation ou des groupes fonctionnels, car les produits reflètent les priorités de l'organisation auxquelles de nombreuses unités doivent contribuer. De même, l'obtention des résultats en matière de développement dépend de l'effort conjoint de plusieurs parties prenantes.

47. Le lien entre les résultats et les ressources a été établi sur la base du cadre harmonisé d'établissement du budget institutionnel axé sur les résultats (approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/10) et de l'analyse de l'évolution des dépenses effectives financées par les ressources des programmes.

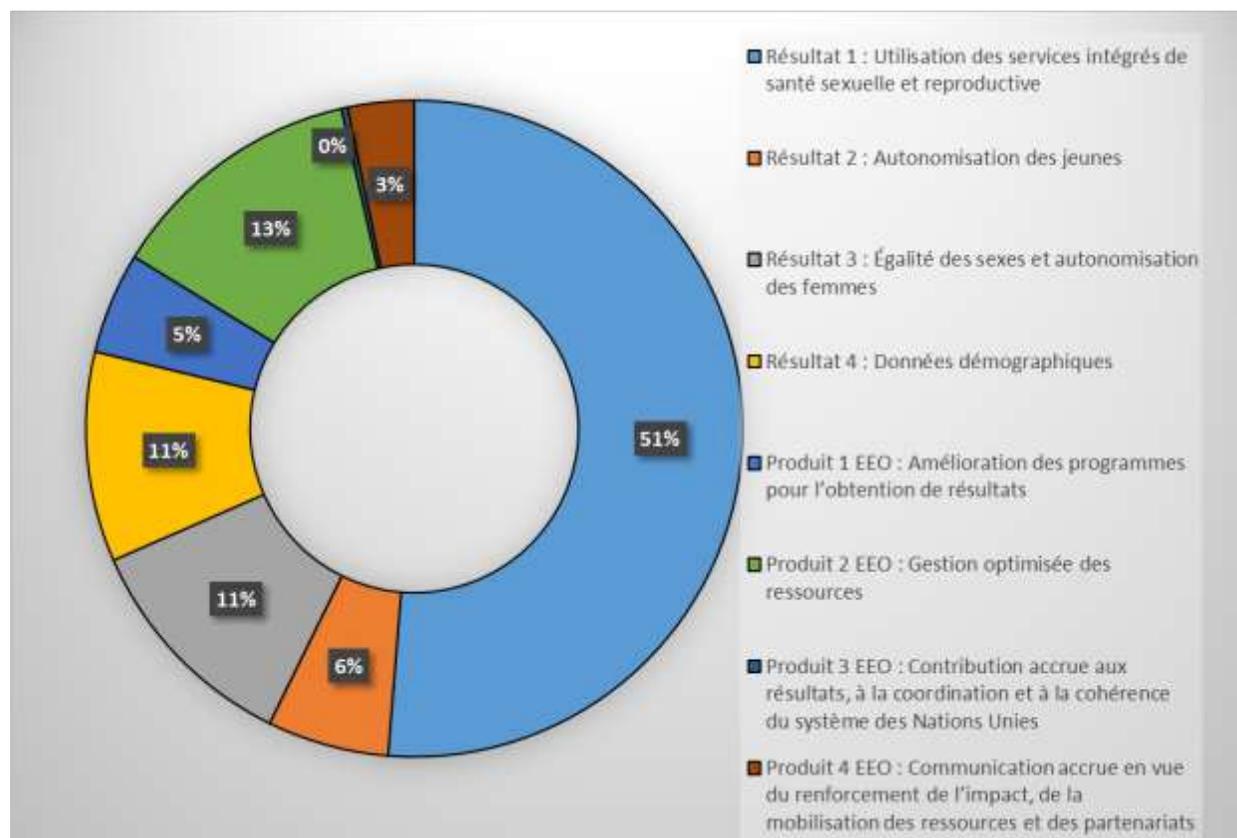
48. Le tableau 3 ci-dessous montre le haut niveau de ressources alloué pour l'obtention de résultats (les allocations sont indicatives).

**Tableau 3. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2018-2021
(indicatif)**

Résultat / Produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	Budget intégré, 2018-2021			
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvr. des coûts	Total
Résultat 1. Partout, toutes les femmes, tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les plus défavorisés, utilisent les services intégrés de santé sexuelle et reproductive et exercent pleinement leurs droits en matière de reproduction sans contrainte, discrimination, ni violence	Programme		406,9	1,432,2	-	1,839,1
Résultat 2. Tous les adolescents et tous les jeunes, en particulier les adolescentes, ont les moyens d'accéder à la santé sexuelle et reproductive et d'exercer leurs droits en matière de reproduction, quel que soit le contexte.	Programme		98,8	115,9	-	214,6
Résultat 3. L'égalité des sexes, l'autonomisation de toutes les femmes et filles, et les droits en matière de reproduction sont en progression dans le domaine du développement et les situations de crise humanitaire	Programme		96,2	304,5	-	400,6
Résultat 4. La quête du développement durable représente et tient compte de toutes les personnes partout dans le monde	Programme		188,4	182,4	-	370,8
EEO 1 : Amélioration des programmes pour l'obtention de résultats	Programme		15,4	9,8	-	25,2
	Efficacité du développement	Expertise technique pour une réponse efficace aux défis du développement	11,3	-	-	11,3
		Planification des programmes, soutien des politiques et de la gestion	124,1	-	-	124,1
		Base d'achats et d'approvisionnement ayant fait l'objet d'un contrôle-qualité pour les produits de santé reproductive	5,6	-	-	5,6
	Gestion	Évaluation institutionnelle	8,4	-	4,3	12,7
Total			164,8	9,8	4,3	179,0
EEO 2 : Gestion optimisée des ressources	Programme		3,3	0,2	-	3,4
	Gestion (coûts récurrents)	Surveillance et assurance institutionnelles (audit interne et externe et enquêtes)	22,7	-	10,4	33,1
		Technologie financière, de l'information et de la communication et gestion administrative	47,5	-	24,9	72,4
		Surveillance, gestion et aide au fonctionnement des bureaux extérieurs	209,1	-	60,2	269,3
		Sécurité du personnel et des locaux	5,7	-	2,5	8,2
		Gestion des ressources humaines de l'institution	19,0	-	7,9	26,9
	Gestion (coûts non récurrents)		4,4	-	2,8	7,2
	Fins spéciales – transformation des TIC		20,0	-	-	20,0
	Fins spéciales – plan d'investissement immobilier		8,6	-	5,5	14,1
	Total			340,1	0,2	114,3
EEO 3 : Contribution accrue aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies	Programme		1,5	0,0	-	1,5
	Coordination des initiatives de développement des Nations Unies		9,4	-	-	9,4
Total			10,9	0,0	-	10,9
EEO 4 : Communication accrue en vue du renforcement de l'impact, de la mobilisation des ressources et des partenariats	Programme		6,4	2,4	-	8,8
	Gestion (coûts récurrents)	Leadership et orientation institutionnelle	20,7	-	5,9	26,6
		Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources	59,2	-	22,3	81,5
Total			86,2	2,4	28,3	116,9
Total			1,392,3	2,047,3	146,8	3,586,4

49. La figure 3 ci-dessous reflète l'engagement de l'organisation à consacrer la grande majorité de ses ressources totales aux résultats en matière de développement (79 % du total). Près de 51 % des ressources totales sont entièrement consacrées au résultat 1, illustrant la priorité de la cible, l'orientation stratégique réaffirmée dans le plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021.

Figure 3. Allocations indicatives par résultats et produits, 2018-2021



Allocation de ressources pour les résultats en matière de développement

50. L'allocation de ressources pour les quatre résultats en matière de développement est soumise à l'examen du Conseil d'administration dans le cadre de la présente proposition de budget intégré. Les chiffres reflètent les résultats que le FNUAP cherche à atteindre au cours de la période 2018-2021. La théorie du changement actualisée reconnaît la réalité selon laquelle la santé sexuelle et reproductive dépend de plusieurs éléments fortement interactifs et interdépendants. Le fait de négliger un élément conduit à un affaiblissement des autres éléments. À cet égard, la santé sexuelle et reproductive exige également une approche axée sur le cycle de vie, et plaçant l'individu au centre de la démarche. Les détails sont précisés dans le plan stratégique, la théorie du changement et les objectifs qui l'accompagnent dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, mais quelques éléments doivent être soulignés.

51. Tout d'abord, l'accent mis sur la cible décrite dans le plan stratégique se reflète clairement dans l'allocation des ressources, comme le montre la figure 3 ci-dessus. La plus grande partie des ressources du Fonds visera à améliorer la disponibilité et l'utilisation de services intégrés de santé sexuelle et reproductive qui répondent aux normes en matière de droits de l'homme pour la qualité des soins et l'égalité d'accès. L'accent sera mis sur

l'accroissement des investissements en faveur du renforcement de la capacité nationale à élaborer des politiques permettant d'offrir des services de planification familiale – en améliorant, par exemple, la fourniture de contraceptifs et en veillant à ce que le personnel de santé soit formé pour fournir des services qui respectent les normes de qualité des soins et soient délivrés hors de toute coercition, discrimination ou violence.

52. Le résultat 1 concerne l'utilisation accrue de services intégrés de haute qualité, en matière de santé sexuelle et reproductive, à destination des adolescents et des jeunes marginalisés alors que le résultat 2 s'étend au-delà du système de santé.

53. Dans le but de rendre autonomes tous les adolescents et les jeunes, le FNUAP s'occupera, dans le cadre du résultat 2, de doter les jeunes des compétences et des connaissances nécessaires pour leur santé et leurs droits en matière de sexualité et de reproduction, en leur donnant la parole sur des questions qui touchent à leur santé et leur bien-être et en renforçant les investissements internationaux et nationaux en faveur de ces mêmes adolescents et jeunes, et notamment des adolescentes, dans un large éventail de secteurs.

54. Le résultat 3 est axé sur la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles en ce qui concerne l'accès à la santé sexuelle et reproductive. Pour que les femmes et les filles puissent réaliser leur plein potentiel, elles doivent avoir des chances égales à celles des hommes et des garçons. Cela revient à éliminer toutes les formes de discrimination et de violence à leur égard, y compris la violence de leurs partenaires intimes, la violence sexuelle et les pratiques néfastes telles que le mariage d'enfants et les mutilations génitales féminines. Le fait de garantir aux femmes un meilleur accès à un emploi rémunéré, aux services de santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction, ainsi qu'un réel pouvoir de décision dans les sphères publiques et privées permettra d'assurer un développement équitable et durable.

55. Dans le cadre du résultat 4, le FNUAP continuera d'investir dans les systèmes nationaux de données démographiques, en identifiant et en soutenant les groupes de population les plus en retard dans la réalisation de la cible et du programme d'action de la CIPD. Le FNUAP soutiendra l'intégration des informations démographiques pour améliorer la réactivité, le ciblage et l'impact des politiques, programmes et plaidoyers en matière de développement.

56. Dans tous ces domaines programmatiques, le FNUAP mettra l'accent sur les interventions en amont, telles que le plaidoyer et le dialogue politique, appuyées par une gestion des connaissances de haute qualité et en temps opportun, conformément à son modèle d'activité.

57. L'estimation des ressources reflète les différentes configurations dans lesquelles l'organisation travaille, selon le modèle d'activité. Les pays figurant dans le quadrant rouge ont les besoins les plus élevés en matière de santé sexuelle et reproductive et devraient consacrer la plupart de leurs ressources au résultat 1 (axé sur la santé sexuelle et reproductive). À l'inverse, les pays figurant dans le quadrant rose ont des besoins relativement plus faibles en matière de santé sexuelle et reproductive, mais ils consacreront encore une part considérable de leurs ressources au résultat 1 ; cependant, la plupart étant des pays à revenu intermédiaire, ils peuvent consacrer proportionnellement davantage aux résultats 3 et 4 car ils ont des besoins plus importants, par exemple, sur des problèmes démographiques émergents.

58. Sur la base de cette méthodologie, on estime que les ressources globales des programmes se répartissent de la façon suivante sur les quatre résultats du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources :

- (a) résultat 1 (services intégrés de santé sexuelle et reproductive) : 65,1 % ;
- (b) résultat 2 (adolescents et jeunes) : 7,6 % ;
- (c) résultat 3 (égalité des sexes et autonomisation des femmes) : 14,2 % ;
- (d) résultat 4 (population et développement) : 13,1 %.

59. Plusieurs facteurs importants influent sur l'interprétation de ces chiffres. Premièrement, le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources a été conçu comme une approche intégrée pour atteindre la cible ; les résultats ne sont pas distincts mais interdépendants. Cela concerne en particulier le résultat 2, car les ressources destinées aux programmes pour les adolescents et les jeunes sont contenues dans chacun des quatre résultats, et pas uniquement dans le résultat 2. Par exemple, le soutien du FNUAP en matière de prestations de services de santé sexuelle et reproductive pour les adolescents et les jeunes est contenu dans le résultat 1 (reflétant l'intégration de ces services au sein de services plus larges de santé sexuelle et reproductive) plutôt que dans le résultat 2.

60. Deuxièmement, les stratégies programmatiques visant les différents résultats varient en fonction du contexte et de la nature du travail. Par exemple, le travail sur le résultat 3 adopte souvent la forme du plaidoyer et du dialogue politique, alors que le travail sur le résultat 1 utilise une gamme complète de stratégies allant du plaidoyer et du dialogue/conseil politique à la gestion des connaissances, au renforcement des capacités et, dans certains cas, à la prestation de services.

61. Troisièmement, il s'agit d'estimations mondiales, basées sur les priorités actuelles des programmes de pays, plutôt que sur les montants précis que chaque pays devrait dépenser pour chacun des résultats attendus. Les montants dépensés par chaque pays pour chacun des résultats seront déterminés par le dialogue au niveau national et approuvés de façon séparée par le Conseil d'administration. Par conséquent, les ressources consacrées aux résultats en matière de développement ne sont qu'indicatives.

62. Enfin, ce ne sont pas des estimations dûment chiffrées des montants nécessaires à la réalisation de chaque résultat. La réalisation des résultats implique la participation de nombreux autres acteurs outre le FNUAP – notamment les gouvernements nationaux. Les montants du tableau 2 représentent les contributions estimées du FNUAP pour atteindre ces résultats, plutôt que la somme totale nécessaire pour atteindre les objectifs.

63. Il existe une autre façon d'examiner l'allocation des ressources : elle consiste à utiliser les quadrants issus du modèle d'activité. Les pays figurant dans le quadrant rouge ont les besoins les plus élevés et les capacités les plus faibles pour financer leurs propres interventions et reçoivent donc la plus grande part des ressources. Le tableau 4 ci-dessous montre la part des ressources que les pays recevront au cours de la période 2018-2021, en fonction du quadrant dans lequel ils se situent. Les modes d'engagement et le système associé d'allocation des ressources ordinaires pour les programmes de pays sont détaillés à l'annexe 4 du plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021.

Tableau 4. Allocation des ressources par quadrant

Pays figurant dans le quadrant rouge	Pays figurant dans le quadrant orange	Pays figurant dans le quadrant jaune	Pays figurant dans le quadrant rose
56-60 % ;	14-18 % ;	7-11 % ;	15-17 % ;

Allocation des ressources pour les produits relatifs à l'efficacité et l'efficience de l'organisation

64. Les produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation sont couplés avec les ressources pour sept groupes fonctionnels de gestion (harmonisés avec le PNUD, l'UNICEF et ONU-Femmes) et les groupes fonctionnels pour l'efficacité du développement (qui sont spécifiques au FNUAP). Les groupes fonctionnels sont des regroupements d'unités administratives qui exercent des activités visant à obtenir les produits escomptés. À ce titre,

ils constituent le lien conceptuel entre les résultats et les ressources dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats approuvé par le Conseil d'administration. Certaines dépenses classées dans « programme » sont liées aux résultats relatifs à l'efficacité et l'efficience de l'organisation, en soutien des résultats en matière de développement.

Produit 1. Amélioration des programmes pour l'obtention de résultats

65. Les ressources allouées à ce produit en 2018-2021 s'élèvent à 179 millions de dollars (25,2 millions de dollars en programmes, 141 millions de dollars en efficacité du développement et 12,7 millions de dollars en gestion). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit sont définis ci-dessous.

Reclassement des dépenses pour mieux refléter la nature des activités menées (18,6 millions de dollars)

66. La démarche générale adoptée pour le reclassement des dépenses liées aux interventions mondiales et régionales est examinée dans la section du présent document consacrée aux composantes du budget intégré. En ce qui concerne le produit 1 de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles, le FNUAP reclasse dans la catégorie « efficacité du développement » les coûts des conseillers chargés du suivi et de l'évaluation régionale et des conseillers chargés des programmes régionaux ou du personnel de soutien dont les fonctions contribuent principalement à l'efficacité globale du programme dans la région plutôt qu'à un résultat de développement spécifique (7,5 millions de dollars). Au siège, les dépenses reclassées concernent principalement les fonctions de la Division technique et de la Division des programmes ne contribuant pas à des produits de développement spécifiques mais à l'amélioration globale de la gestion des programmes. Ces postes et dépenses associées sont liés au soutien de l'information et des mesures stratégiques, de la politique programmatique, des outils de normalisation et de l'assurance qualité, du suivi des programmes et des fonctions de soutien aux efforts de réforme des Nations Unies (11,1 millions de dollars).

67. Si cette reclassification est neutre pour le budget lorsqu'il est considéré sous sa forme intégrée, elle représente une augmentation annuelle significative de 18,6 millions de dollars des dépenses liées à l'efficacité du développement, qui est toutefois pleinement compensée par la baisse correspondante des montants requis au titre des interventions mondiales et régionales.

Renforcement des capacités en matière d'évaluation institutionnelle (1,5 million de dollars)

68. Les investissements proposés confirment l'engagement continu du FNUAP à renforcer les capacités d'évaluation institutionnelle. Le budget proposé est cohérent avec le plan d'évaluation quadriennal budgétisé pour l'exercice 2016-2019 et approuvé par le Conseil d'administration (DP/FPA/2015/12), qui comprend neuf évaluations et études durant la période 2018-2019. Leur justification reste valable à la lumière des résultats du plan stratégique 2018-2021.

69. Pour 2020-2021, une analyse des lacunes a été réalisée et des consultations ont été entreprises au sein du Bureau de l'évaluation ainsi qu'avec d'autres parties prenantes du FNUAP. En conséquence, le Bureau de l'évaluation propose deux nouvelles évaluations : une évaluation thématique du soutien apporté par le FNUAP à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de reproduction, y compris le VIH et les IST, et une évaluation institutionnelle du soutien du FNUAP à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire. Ces nouvelles évaluations et autres évaluations et études de programmes prévues pour 2020-2021 feront partie du prochain plan d'évaluation budgétisé, qui sera soumis au Conseil d'administration pour approbation en 2019.

Produit 2. Gestion optimisée des ressources

70. Les ressources allouées à ce produit pour 2018-2021 s'élèvent à 454,6 millions de dollars (3,4 millions pour les dépenses de programme, 409,9 millions pour les dépenses de gestion récurrentes, 7,2 millions pour les dépenses de gestion non récurrentes et 34,1 millions pour les dépenses à des fins spéciales). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit sont définis ci-dessous.

Projet de transformation des TIC (24,2 millions de dollars)

71. Le FNUAP s'appuie sur des solutions TIC pour une efficacité et une efficience accrues de la programmation, de l'allocation des ressources, du suivi, de l'évaluation, des comptes-rendus et de la surveillance. La disponibilité et l'utilisation des technologies modernes sont une aide indispensable pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation pour le plan stratégique 2018-2021 et au-delà.

72. Le FNUAP s'appuie actuellement sur un progiciel de gestion intégré obsolète et à risque (dénommé « Atlas ») pour soutenir les opérations commerciales clefs. La version actuelle du progiciel n'est plus prise en charge par le fournisseur. L'investissement dans un progiciel s'impose, indépendamment de la solution choisie, ces coûts étant inévitables. D'autres applications pour la gestion des programmes et l'intelligence commerciale sont incomplètes et non intégrées, entraînant des inefficacités et des cloisonnements dans l'information et empêchant une mise à disposition performante de l'information. De ce fait, les processus opérationnels nécessitent plus d'ajustements « manuels » que nécessaire et les données nécessaires à la prise de décision sont extrêmement complexes et longues à obtenir.

73. Le FNUAP a mis au point une stratégie TIC complète, pour faire face à cette situation. À la base de cette stratégie se trouve le projet de transformation des TIC qui permettra de combler les lacunes grâce au déploiement des architectures commerciales et technologiques qui fournissent une base répondant aux objectifs du programme du FNUAP au cours des deux ou trois prochains cycles de planification stratégique (8-12 ans). Une architecture d'information technique intégrée favorisera les processus commerciaux entièrement intégrés et numérisés, un modèle d'information cohérent qui simplifie les tâches de communication et d'utilisation des connaissances et une meilleure interopérabilité avec les Nations Unies et d'autres partenaires pour les opérations conjointes.

74. Une grande variété d'options sera évaluée, en mettant l'accent sur le meilleur rapport qualité-prix, mais aussi en utilisant d'autres ressources, services et solutions de l'Organisation des Nations Unies, lorsque cela est possible. Le FNUAP espère que le nouveau progiciel de gestion intégré et d'autres solutions améliorées réduiront les coûts permanents directs des applications institutionnelles, sur une base stable. Le nouveau progiciel permettra également de renforcer le cadre de contrôle interne et de réduire le risque de fraude en améliorant les contrôles déjà intégrés dans le système.

75. Parmi le coût total estimé du projet de transformation des TIC, 20 millions de dollars sont classés comme dépenses « à des fins spéciales », soit un investissement ponctuel dans la conception, le développement, le déploiement, la stabilisation et le soutien de la nouvelle architecture des TIC au cours de la période 2018-2021. Cela comprend les coûts associés à l'amélioration de l'architecture de l'application, au développement et au déploiement de l'architecture d'information de l'organisation, à la maintenance et au fonctionnement, à la migration vers le Cloud pour la veille stratégique et les solutions de reporting et à la mise en œuvre d'un nouveau progiciel, incluant la gestion et l'analyse des programmes.

76. Les coûts qui devraient continuer à courir dans le cadre du soutien continu ont été classés comme des coûts de gestion récurrents (4,2 millions de dollars) et sont associés au suivi et à la maintenance de l'architecture d'information de l'organisation, des abonnements logiciels, des services d'hébergement et de maintenance dans le Cloud, de la maintenance et de l'administration du nouveau progiciel et de l'évaluation externe de la posture de sécurité du FNUAP en matière de TIC.

Plan d'investissement immobilier (14,1 millions de dollars)

77. Le FNUAP propose une nouvelle approche pour financer ses dépenses d'investissement destinées à ses locaux au niveau mondial. Depuis 1992, ces dépenses sont financées par la réserve au titre des bureaux et logements hors siège, qui s'élève à 5 millions de dollars par an. Cependant, une analyse récente de cette réserve a révélé des dépenses qui tendent à être inférieures au seuil annuel de 5 millions de dollars, tandis que les restrictions sur sa portée actuelle ont empêché la couverture complète de l'ensemble des besoins au sein du portefeuille immobilier de l'organisation. En outre, le Comité des commissaires aux

comptes a recommandé au FNUAP de consolider la réserve au sein du budget intégré au lieu de la gérer séparément dans ses états financiers.

78. Le plan d'investissement immobilier repose sur une projection des besoins immobiliers au cours des quatre prochaines années et s'aligne sur le plan stratégique 2018-2021. Le plan facilitera la mise en place d'espaces de travail sécurisés et d'hébergement résidentiel dans les zones en situation de crise (le cas échéant) et permettra de garantir que tous les locaux du FNUAP sont utilisés efficacement et gérés de manière responsable. Il comprend des prévisions de coûts pour les projets de locaux « planifiés » et « en cours », ainsi que des indemnités pour événements et besoins imprévus pouvant survenir au cours de la période.

79. Les catégories de besoins de financement comprennent la part des coûts du FNUAP relative à la mise en place des locaux communs des Nations Unies dans le cadre de la stratégie « Unité d'action des Nations Unies », les modifications relatives aux baux du FNUAP et les nouvelles acquisitions, la maintenance des locaux existants (défauts, santé et sécurité), l'investissement dans les initiatives (efficacité spatiale, accessibilité, durabilité ou gestion des risques), le remplacement du mobilier et des équipements, les missions sur le terrain par des experts techniques à l'appui des projets de locaux hors siège et les systèmes de gestion des locaux.

Reclassement des dépenses pour mieux refléter la nature des activités menées (3,8 millions de dollars)

80. La démarche générale adoptée pour le reclassement des dépenses liées aux interventions mondiales et régionales est examinée dans la section du présent document consacrée aux composantes du budget intégré. En ce qui concerne le produit 2 de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles, le FNUAP reclasse dans la catégorie « gestion » les coûts des postes associés au soutien financier et à l'appui des technologies de l'information en faveur du développement du système de programmation mondial (1,7 million de dollars) ainsi que la redistribution des coûts opérationnels occasionnés par la modification de la classification des coûts des postes (2,1 millions de dollars).

81. Si cette reclassification est neutre pour le budget lorsqu'il est considéré sous sa forme intégrée, elle représente une augmentation de 3,8 millions de dollars des dépenses de gestion récurrentes, qui est toutefois pleinement compensée par la baisse correspondante des montants requis au titre des interventions mondiales et régionales.

82. Conformément aux propositions de budget précédentes, le Directeur exécutif du FNUAP demande au Conseil d'administration de lui accorder un pouvoir exceptionnel – similaire à celui accordé dans les décisions 2008/6, 2012/3 et 2013/32 – consistant à lui laisser l'accès à un maximum de 5,4 millions de dollars en ressources ordinaires pour des mesures de sécurité, au cas où des besoins imprévus surviendraient dans le cadre de dépenses de sécurité imposées par les Nations Unies. Le FNUAP limiterait l'utilisation de ces fonds aux missions de sécurité nouvelles ou émergentes, telles que définies par les directives du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) des Nations Unies. Le montant de 5,4 millions de dollars représente environ 20 % des trois principaux éléments de coûts relatifs à la sécurité pour 2018-2021, totalisant 27,1 millions de dollars et répartis comme suit : répartition proportionnelle des coûts du DSS pour le FNUAP estimée à 12,6 millions de dollars ; 7,3 millions de dollars pour les coûts de sécurité et d'assurance récurrents à l'échelle du fonds ; et 7,2 millions de dollars pour les investissements de mise en conformité, à l'échelle du fonds, avec les normes minimales de sécurité opérationnelle et les normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile.

Produit 3. Contribution accrue aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies

83. Les ressources allouées à ce produit pour 2018-2021 s'élèvent à 10,9 millions de dollars (1,5 million pour la catégorie « programme » et 9,4 millions pour la catégorie « coordination des activités de développement du système des Nations Unies »). Ce dernier montant constitue la part des contributions du FNUAP au système des coordonnateurs

résidents, selon la formule de partage des coûts actuellement convenue et l'estimation fournie par le Bureau de coordination des opérations de développement des Nations Unies.

84. La contribution du FNUAP aux résultats, à la coordination et à la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies est beaucoup plus large – elle implique du temps, des efforts et les contributions de toutes les unités de l'organisation, aux niveaux mondial, régional et national, ainsi que tous les niveaux de coordination, y compris programmatiques et opérationnels. Cependant, du point de vue de l'allocation des ressources, ces contributions ne sont pas prises en compte sous ce produit, comme cela a été mentionné au paragraphe 46.

Produit 4. Communication accrue en vue du renforcement de l'impact, de la mobilisation des ressources et des partenariats.

85. Les ressources allouées à ce produit pour 2018-2021 s'élèvent à 116,9 millions de dollars (8,8 millions pour la catégorie « programme » et 108,1 millions pour la catégorie « coûts de gestion récurrents »). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit sont définis ci-dessous.

Reclassement des dépenses pour mieux refléter la nature des activités menées (17,5 millions de dollars)

86. La démarche générale adoptée pour le reclassement des dépenses liées aux interventions mondiales et régionales est examinée dans la section du présent document consacrée aux composantes du budget intégré. En ce qui concerne le produit 4 de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles, le FNUAP reclasse dans les coûts de gestion récurrents les coûts des bureaux de liaison de la Division communication et partenariats stratégiques (15 millions de dollars) ainsi que les coûts de production et de lancement du rapport phare du FNUAP, *État de la population mondiale* (2 millions de dollars) et deux activités mondiales, le Prix des Nations Unies en matière de population et la conférence Rafael M. Salas Memorial Lecture (0,5 million de dollars).

87. Si cette reclassification est neutre pour le budget lorsqu'il est considéré sous sa forme intégrée, elle représente une augmentation significative de 17,5 millions de dollars des dépenses de gestion récurrentes, qui est toutefois pleinement compensée par la baisse correspondante des montants requis au titre des interventions mondiales et régionales.

Renforcement du plaidoyer, de la stratégie de marque, de la communication et de la mobilisation des ressources (3,6 millions de dollars)

88. Dans un contexte difficile en termes de ressources, le FNUAP doit renforcer sa capacité en matière de plaidoyer et de communication des résultats obtenus. Un investissement modeste est proposé dans les activités liées au plaidoyer et à la relation avec les donateurs, à l'amélioration de la marque du FNUAP, au plaidoyer dans les réseaux sociaux et les médias grand public, ainsi qu'au développement et à la maintenance des sites Internet /portails, y compris l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

Renforcement de l'engagement mondial en faveur de la CIPD et des objectifs de développement durable (1,1 million de dollars)

89. Un investissement modeste est proposé pour les activités liées au développement mondial de la sensibilisation et de l'engagement en faveur de la CIPD, dans le cadre du programme de développement durable. Cela comprend les processus intergouvernementaux et l'engagement au niveau national, régional et mondial en soutien au programme de la CIPD.

D. Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel

90. Les modifications apportées aux montants nominaux des composantes du budget institutionnel sont une combinaison d'augmentations de coûts (dépenses incompressibles), de modification de volumes (dont initiatives et investissements institutionnels), de gains d'efficacité et d'économies. L'impact de chacun de ces éléments est résumé dans le tableau 4 ci-dessous.

91. La plupart des augmentations de volumes importantes sont liées aux produits du plan stratégique relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles, comme cela a été précisé dans la section précédente. D'autres découlent de divers domaines qui ne peuvent être directement attribués à un investissement stratégique. Ces domaines, ainsi que les baisses de volumes et l'impact des augmentations de coûts sont abordés ci-dessous.

Augmentations de coûts

92. Le budget comprend des augmentations de coûts incompressibles, et une augmentation de coût nette de 52,8 millions de dollars, soit 8,3 %, sur les quatre années.

93. Cela comprend l'augmentation des coûts des postes liée aux révisions des barèmes salariaux, les augmentations de salaire au sein d'un même échelon et les autres versements obligatoires déterminés par la Commission de la fonction publique internationale. Cela inclut également les provisions destinées à l'assurance maladie après la cessation de service et celles destinées à combler les passifs non capitalisés pour les versements obligatoires au personnel et les ajustements des coûts d'exploitation résultant de l'inflation.

Investissements au sein de l'organisation – accroissement des volumes

94. Des investissements stratégiques sont proposés dans le cadre du budget intégré afin de s'assurer que les capacités du FNUAP demeurent adaptées aux résultats attendus. Les investissements liés au cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du plan stratégique (annexe 1), tels qu'abordés ci-dessus, sont déterminés par les engagements pris au sein du Conseil d'administration et par un certain nombre de domaines clefs, comme indiqué dans les sections précédentes.

95. Les principales augmentations de volume déjà décrites et traitées dans le cadre de résultat et d'allocation des ressources sont incluses dans le tableau 5, points (i) à (vi).

96. De plus, le FNUAP propose une augmentation de 2,1 millions de dollars pour le remplacement d'équipements dont la durée de vie a été prolongée du fait des mesures d'austérité mais qui auraient besoin d'être remplacés dans les quatre prochaines années, notamment des véhicules de plus de six ans. Les autres équipements à remplacer comprennent des photocopieurs, des imprimantes et des ordinateurs portables.

97. Les autres investissements proposés (3,1 millions de dollars) comprennent des réunions du personnel au niveau mondial, la fourniture d'un appui différencié aux bureaux hors siège qui en ont le plus besoin, les coûts associés au recrutement de postes de direction et l'amélioration de la sécurité des télécommunications par vidéoconférence et des technologies de l'information. Cela inclut également une augmentation nette de 0,25 million de dollars pour l'harmonisation des postes dans les bureaux extérieurs et au siège.

Économies, gains d'efficacité et mesures d'austérité – baisse des volumes

98. Le FNUAP a identifié d'importantes réductions dans le budget institutionnel, dues à des baisses de volume. Cela comprend une réduction de 1,6 million de dollars du fait d'un changement de méthodologie dans le budget pour les indemnités de licenciement. À l'avenir, ils seront répartis comme des coûts directs, conformément à la méthode de recouvrement des coûts, garantissant ainsi que les coûts sont correctement attribués à la source de financement lorsque le coût est initialement engagé.

99. En outre, il est proposé une réduction de 7,5 millions de dollars dans les investissements exceptionnels, en raison principalement de la suppression de la provision exceptionnelle pour la mise en œuvre de l'examen fonctionnel, des réductions des investissements pour le développement du progiciel de gestion intégré Atlas, de l'infrastructure informatique, des équipements de sécurité ainsi que du système de gestion documentaire.

100. Le FNUAP poursuivra ses efforts en matière de réduction des coûts et de mise en œuvre des mesures d'austérité et maintiendra le gel d'un certain nombre de postes, générant une réduction de 10,7 millions de dollars.

101. Enfin, le FNUAP a déployé d'importants efforts pour réduire les coûts et imposer des gains d'efficacité dans l'ensemble de l'organisation et poursuivra cette tâche au cours du prochain cycle, 2018-2021. Cela comprend notamment une réduction des dépenses de fonctionnement, de voyage, de conseil et de réception. La baisse proposée suite à ces efforts est de 36,2 millions de dollars.

102. Ces propositions de réduction budgétaire absorbent toutes les augmentations de coûts statutaires et compensent partiellement les investissements proposés. Le tableau 5 résume les augmentations et les baisses de coûts et de volumes pour 2018-2021.

Tableau 5. Résumé des augmentations et des baisses

(en millions de dollars)

	Total	% augmentation / (baisse)
I. Budget institutionnel 2014-2017	636,1	
II. Augmentations et baisses dues aux coûts		
(i) Inflation, devises et dépenses de personnel	52,8	8,3%
Augmentation totale nette due aux coûts	52,8	8,3%
III. a. Augmentation due aux volumes		
(i) Reclassification des coûts des interventions régionales et mondiales	39,9	6,3%
(ii) Transformation des TIC	24,2	3,8%
(iii) Plan d'investissement immobilier	14,1	2,2%
(iv) Renforcement du plaidoyer, de la stratégie de marque, de la communication et de la mobilisation des ressources	3,6	0,6%
(v) Renforcement de l'engagement mondial en faveur de la CIPD et des ODD	1,1	0,2%
(vi) Renforcement de l'évaluation institutionnelle	1,5	0,2%
(vii) Remplacement des équipements après des mesures d'austérité	2,1	0,3%
(viii) Autres investissements	3,1	0,5%
Augmentation totale due aux volumes	89,5	14,1%
b. Baisse due aux volumes		
(i) Changement dans la budgétisation des indemnités de licenciement	(1,6)	-0,3%
(ii) Réduction des investissements exceptionnels	(7,5)	-1,2%
(iii) Économies et mesures d'austérité	(10,7)	-1,7%
(iv) Efficacité opérationnelle générale	(36,2)	-5,7%
Baisse totale due aux volumes	(56,0)	-8,8%
IV. Augmentations/(baisses) de volume nettes (III.a + III.b.)	33,5	5,3%
V. Budget institutionnel total 2018-2021	722,4	
VI. Montant estimatif des recettes à inscrire au budget institutionnel	(146,8)	
VII. Budget institutionnel net 2018-2021 (V + VI)	575,6	

Résumé des changements de postes

103. Le tableau 6 offre un aperçu des changements de postes proposés en 2018-2021. Le FNUAP propose 37,5 nouveaux postes, 5 hors siège et 33,5 au siège.

Tableau 6. Résumé des changements de postes

	Postes approuvés en 2014-2017							Variations : augmentation/(diminution)						Postes proposés pour 2018-2021						
	SGA/SSG	D2	D1	Autres PI	Tous autres	Total	% du total	SGA/SSG	D2	D1	Autres PI	Tous autres	Total	SGA/SSG	D2	D1	Autres PI	Tous autres	Total	% du total
Hors siège	0,0	6,0	43,0	171,0	539,0	759,0	72,2%	0,0	0,0	1,0	6,0	(3,0)	4,0	0,0	6,0	44,0	177,0	536,0	763,0	70,1%
Siège	3,0	7,0	25,0	156,0	101,0	292,0	27,8%	0,0	0,0	2,0	25,5	6,0	33,5	3,0	7,0	27,0	181,5	107,0	325,5	29,9%
Total	3,0	13,0	68,0	327,0	640,0	1,051,0	100,0%	0,0	0,0	3,0	31,5	3,0	37,5	3,0	13,0	71,0	358,5	643,0	1,088,5	100,0%

Note : PI= professionnel international

104. La majeure partie des changements de poste proposés est due à la proposition de reclassement des coûts liés aux interventions mondiales et régionales et au transfert de postes associé vers le budget institutionnel – soit un gain net de 41 postes :

- 9 postes supplémentaires hors siège (7 « autres professionnels internationaux » et 2 « tous autres postes ») ;
- 32 postes supplémentaires au siège, incluant les bureaux de liaison (3 postes D1, 23 « autres professionnels internationaux » et 6 « tous autres postes »)

105. D'autre part, le FNUAP propose les changements de postes suivants au siège :

- 1 nouveau poste à mi-temps « autres professionnels internationaux » dans la fonction d'évaluation, ainsi qu'une revalorisation (au sein de la catégorie « autres professionnels internationaux ») ;
- 1 nouveau poste pour les activités de sensibilisation (« autres professionnels internationaux ») ;
- 1 revalorisation de poste dans les activités liées à l'engagement mondial en faveur de la CIPD et des objectifs de développement durable (ODD) (« tous autres postes » ; pas d'effet sur le nombre de postes) ;
- 1 déclassement dans la fonction administrative, D1 (en réduisant le niveau D1 et en augmentant le niveau « autres professionnels internationaux ») ;
- 2 revalorisations, compensées par 2 déclassements, et 2 nouveaux postes, compensés par 2 postes supprimés ;

106. Le FNUAP propose les changements de postes hors siège suivants :

- 1 revalorisation d'un poste représentatif afin de refléter la complexité supplémentaire (augmentant ainsi le niveau D1 et réduisant le niveau « autres professionnels internationaux ») ;
- 1 nouveau poste compensé par 1 poste supprimé ; 4 revalorisations au sein de la catégorie « autres professionnels internationaux » ;
- 5 postes supprimés ; 4 déclassements compensés par 3 revalorisations au sein de la catégorie « tous autres postes ».

E. Recouvrement des coûts

107. Dans sa décision 2016/18, le Conseil d'administration a demandé au FNUAP, en collaboration avec d'autres fonds et programmes pertinents, de lui présenter, conformément à la décision 2013/9, toutes les informations requises sur le recouvrement des coûts afin qu'elles puissent être intégrées dans les consultations sur le plan stratégique pour 2018-2021, et dans le budget intégré 2018-2021, à sa session annuelle de 2017. Le présent document inclut les montants estimatifs du recouvrement des coûts pour 2018-2021, basés sur la

méthode approuvée actuellement (décision 2013/9). L'annexe 1 présente des informations détaillées basées sur l'actuelle méthode de recouvrement des coûts concernant le budget intégré 2018-2021.

108. Le FNUAP, en collaboration avec le PNUD, l'UNICEF et ONU-Femmes, a fait participer activement les Conseils d'administration des quatre organisations et a fourni des informations détaillées sur la mise en œuvre effective de la politique de recouvrement des coûts basée sur l'actuelle méthodologie approuvée.

109. Le FNUAP s'est conformé aux taux approuvés de recouvrement des coûts indirects, à très peu d'exceptions près, celles-ci ayant été signalées au Conseil d'administration dans les rapports d'examen statistique et financier pour 2014, 2015 et 2016 [DP/FPA/2015/5 (Part I/Add.1) ; DP/FPA/2016/2 (Part I/Add.1) ; et DP/FPA/2017/4 (Part I/Add.1)].

110. L'analyse de l'application de la méthode de recouvrement des coûts montre que le taux effectif s'est établi à 7,07 % pour 2014, à 7,10 % pour 2015 et à 7,27 % pour 2016 dans le cas du FNUAP. Ces taux s'inscrivent dans la fourchette du taux général harmonisé de 8 %, du taux spécial de 7 % pour les contributions thématiques et du taux préférentiel de 5 % pour les contributions des gouvernements au partage des coûts. L'analyse financière a été réalisée suivant la méthode harmonisée approuvée.

111. Le tableau 7 offre un aperçu de l'impact des taux spéciaux, taux anciens et dérogations par rapport au taux standard de recouvrement des coûts pour les trois premières années de mise en œuvre de la méthode de recouvrement des coûts.

Tableau 7. Impact des taux spéciaux, taux anciens et dérogations, par rapport au taux standard

Catégories de coûts indirects	Taux effectifs			Variation par rapport au taux standard de 8 %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Dérogations approuvées aux taux de recouvrement des coûts indirects	5,20%	5,19%	6,71%	123,685	180,210	74,270
Anciens accords	7%	7%	7%	901,586	646,242	279,870
Pays du programme	5%	5%	5%	452,914	682,321	534,167
Taux standard (8 %)	8%	8%	8%	-	-	-
Fonds thématiques	7%	7%	7%	1,898,992	1,505,532	1,305,214
Divers accords cadres - Commission européenne, Fonds communs/harmonisés des Nations Unies	7%	7%	7%	999,231	1,204,582	1,303,275
Total	7,07%	7,10%	7,27%	4,378,422	4,220,902	3,498,812

Note : La variation par rapport au taux standard représente la différence entre le recouvrement effectif des coûts et le recouvrement qui aurait pu être obtenu en recourant au taux standard approuvé (8 %). Ainsi, le montant n'est pas exactement le même lorsque l'on compare le recouvrement effectif des coûts au taux théorique obtenu en appliquant la méthodologie approuvée. Les calculs excluent tout recouvrement de coûts qui n'est pas crédité au budget institutionnel.

112. La répartition des dépenses de gestion entre les ressources ordinaires et les autres ressources a été déterminée à partir des dépenses effectives pour 2014, 2015 et 2016 en excluant les fonctions transversales essentielles, qui sont financées à partir des ressources de base. Les fonctions transversales essentielles, dans le cas du FNUAP, ont été définies et strictement quantifiées conformément à la méthode de recouvrement des coûts approuvée.

113. En ce qui concerne les dépenses de gestion restantes, les montants devant être financés par des ressources ordinaires et ceux devant être couverts par les autres ressources ont été établis sur la base du principe de pleine proportionnalité, ainsi que disposé dans la méthode de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration. Les coûts indirects résultant d'activités financées par des ressources ordinaires et les coûts indirects résultant de la mise en œuvre d'activités financées par d'autres ressources ont été estimés sur la base de la

proportion des ressources (ordinaires et autres) effectivement utilisées durant chacune des trois années.

114. Conformément à la décision 2013/9 du Conseil d'administration sur le recouvrement des coûts, les activités relatives à l'efficacité du développement découlant de la mise en œuvre de programmes et projets financés à partir d'autres ressources sont imputées directement à ces programmes et projets. Ainsi, les coûts relatifs à l'efficacité du développement découlant de la croissance prévue d'autres ressources, au lieu d'être inclus dans le budget sont considérés comme des charges directes des projets, et sont affectés aux programmes financés par d'autres ressources.

115. Étant donné l'augmentation de la proportion des financements effectués au moyen des autres ressources, il est essentiel de recouvrer les coûts indirects et d'imputer les coûts directs aux programmes financés par les autres ressources pour assurer la viabilité financière de l'institution. Le recouvrement des coûts représente un effort essentiel en matière de gestion du changement pour le FNUAP. Outre les mesures internes visant à assurer le recouvrement intégral et l'imputation de la totalité des coûts, le FNUAP doit compter sur les parties prenantes qui sont ses partenaires pour s'assurer que les accords des programmes financés au moyen d'autres ressources intègrent systématiquement les coûts directs nécessaires.

116. Reste encore un défi majeur à relever : s'assurer que les coûts directs sont imputés aux autres ressources. Les configurations des bureaux de pays du FNUAP montrent que les ressources ordinaires du programme sont utilisées de manière disproportionnée pour financer les postes. Le FNUAP continuera d'insister en interne auprès de ses agents, et de faire valoir en externe à ses partenaires, la nécessité de respecter pleinement les principes du recouvrement des coûts pour toutes les propositions financées au moyen d'autres ressources.

III. Éléments de décision

117. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- (a) *Se féliciter* du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2017/10), soumis conjointement avec le plan stratégique du FNUAP, 2018-2021 (DP/FPA/2017/9) ;
- (b) *Se féliciter* de l'amélioration des résultats et de l'accroissement des liens avec les résultats du plan stratégique et l'harmonisation de la méthode et de la présentation, incluant la classification, l'attribution et le recouvrement des coûts ;
- (c) *Prendre note* des exigences en matière de résultats et de ressources dans les estimations du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021, incluant les liens entre résultats et ressources, tels qu'ils figurent dans le document DP/FPA/2017/10.
- (d) *Approuver* la présentation des activités et des coûts associés figurant dans le document DP/FPA/2017/10 ;
- (e) *Approuver* les ressources brutes estimées du budget institutionnel 2018-2021 qui se chiffrent à 722,4 millions de dollars, et *noter* que ces estimations comprennent un montant de 146,8 millions de dollars au titre du recouvrement des coûts indirects associés à l'utilisation d'autres ressources ;
- (f) *Autoriser* un plafond de 153,9 millions de dollars dans les ressources ordinaires prévues, pour les interventions mondiales et régionales pour 2018-2021, sachant que ce montant ne peut pas être dépassé sans l'approbation du Conseil d'administration ;
- (g) *Rappeler* la décision 2015/3 du Conseil d'administration selon laquelle ont été approuvées une allocation annuelle de 10 millions de dollars prélevée sur les ressources ordinaires pour le fonds de secours ainsi qu'une allocation exceptionnelle de 10 millions de dollars prélevée sur les ressources ordinaires pour la réserve destinée aux interventions humanitaires, et *noter* la modification du contexte financier depuis lors ;
- (h) *Approuver* un montant annuel de 5 millions de dollars de ressources ordinaires pour le fonds de secours et la réserve pour les interventions humanitaires, et *affirmer*

l'autorisation existante permettant au directeur exécutif du FNUAP d'augmenter le fonds de secours d'un montant maximum de 2 millions de dollars au-delà du plafond une année donnée, si le nombre et la nature des situations d'urgence le justifient ;

- (i) *Décider* que les montants appropriés devraient être utilisés pour atteindre les résultats du plan stratégique 2018-2021 qui sont associés à ces ressources ;
 - (j) *Approuver* la proposition du Directeur exécutif, similaire aux décisions 2008/6, 2012/13 et 2013/32, de lui accorder un pouvoir exceptionnel au cours de la période 2018-2021 pour avoir accès à un montant supplémentaire maximum de 5,4 millions de dollars en ressources ordinaires pour les mesures de sécurité, à condition que ces sommes soient utilisées pour des missions de sécurité nouvelles et émergentes, telles que définies par les directives du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies, et *demander* au FNUAP de rendre compte au Conseil d'administration de l'utilisation de ces fonds dans son examen statistique et financier annuel.
-

