



**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  
14 juin 2021

Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2021**

30 août–2 septembre 2021, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Questions financières, budgétaires et administratives**

**FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION**

**Budget intégré du FNUAP, 2022-2025**

*Résumé*

La proposition de budget intégré du FNUAP pour 2022-2025 présente les ressources qui contribueront à la réalisation des trois résultats transformateurs du FNUAP. Il convient de considérer le budget intégré conjointement avec le plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025 (DP/FPA/2021/8) et ses annexes.

Les prévisions de revenus sont fondées sur les indications des donateurs et l'analyse des tendances réelles des contributions et de l'environnement de financement. Pour 2022-2025, le FNUAP propose une estimation du total des contributions de 5 045,6 millions de dollars, contre des estimations de 4 051,8 millions de dollars et des chiffres réels de 5 059,8 millions de dollars pour 2018-2021. En conséquence, les ressources totales disponibles pour 2022-2025 sont estimées à 5 497,4 millions de dollars. Cela représente une augmentation par rapport aux estimations du cycle précédent, mais une légère diminution par rapport aux chiffres réels.

Pour 2022-2025, le FNUAP propose d'allouer 86,8 % du total des ressources disponibles aux activités de développement, contre 85,9 % pendant la période 2018-2021. Le FNUAP estime que 4 331,3 millions de dollars seront disponibles pour les programmes pendant la période 2022-2025, contre 3 507,6 millions de dollars pendant la période 2018-2021. Cela représente une augmentation de 823,7 millions de dollars, soit 23,5 %. En pourcentage des ressources totales, les ressources disponibles pour les programmes augmenteront, passant de 82,3 % pendant la période 2018-2021 à 83,8 % pour 2022-2025.

La proposition de budget institutionnel est de 839,9 millions de dollars. En pourcentage des ressources totales, cela représente une baisse significative, passant de 17,7 % pendant la période 2018-2021 à 16,2 % pour 2022-2025.

Le FNUAP présentera la proposition de budget intégré au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport figurera dans le document DP/FPA/2021/12.

Les éléments de décision figurent à la section III.



## Table des matières

I.	Le budget intégré : contexte stratégique et financier .....	3
A.	Contexte stratégique.....	3
B.	Contexte financier .....	3
II.	Budget intégré, 2022-2025 .....	5
A.	Plan de ressources intégré.....	5
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 .....	20
E.	Recouvrement des coûts .....	23
III.	Éléments de décision .....	25

## Tableaux

Tableau 1.	Plan de ressources intégré, 2022-2025.....	5
Tableau 2.	Ressources allouées aux programmes pour 2022-2025, par composante.....	7
Tableau 3.	Budget institutionnel, 2022-2025.....	9
Tableau 4.	Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2025 (indicatif).....	11
Tableau 5.	Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel.....	19
Tableau 6.	Résumé des modifications de postes dans le budget institutionnel.....	20
Tableau 7.	Taux moyen effectif de recouvrement des coûts indirects du FNUAP.....	21
Tableau 8.	Impact financier de l'application des taux de recouvrement différenciés, 2018-2020.....	21

## Graphiques

Graphique 1.	Contributions, par catégorie de financement, 2014-2025.....	4
Graphique 2.	Budget intégré pour 2022-2025, par catégories de classification des coûts.....	6
Graphique 3.	Allocations indicatives des ressources du programme sur trois résultats transformateurs, 2022-2025.....	12
Graphique 4.	Allocations indicatives du total des ressources par produit du plan stratégique, 2022-2025.....	12

## Annexes

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

Annexe 1.	Informations supplémentaires sur les finances et les postes liés au budget intégré du FNUAP pour 2022-2025
Annexe 2.	Recouvrement des coûts – informations détaillées fondées sur la méthode approuvée de recouvrement des coûts
Annexe 3.	Réponses aux recommandations émises par le CCQAB sur l'examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021

## I. Le budget intégré : contexte stratégique et financier

### A. Contexte stratégique

1. Le plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025 (DP/FPA/2021/8) est le deuxième de trois plans stratégiques grâce auxquels le FNUAP prévoit de réaliser des engagements ambitieux et audacieux d'ici à 2030, à savoir répondre aux besoins non satisfaits en matière de planification familiale, mettre fin aux décès maternels évitables et à la violence basée sur le genre et aux pratiques néfastes telles que le mariage des enfants et les mutilations génitales féminines, et enfin, contribuer au Programme de développement durable à l'horizon 2030.
2. Le plan stratégique appelle les partenaires à compléter les investissements du FNUAP, à s'engager et à se joindre à l'effort pour atteindre les trois résultats transformateurs ; son objectif primordial est d'obtenir l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive et la concrétisation des droits en matière de procréation, ainsi que la réalisation du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement. Il a pour objectif de catalyser et d'encourager les interventions innovantes, rentables et ingénieuses qui peuvent être développées afin de construire un avenir meilleur, plus vert et plus équitable à partir de la pandémie de COVID-19. Il met en évidence les voies à suivre pour construire des systèmes et des communautés résilients qui ne laissent personne de côté dans le processus de développement et qui peuvent résister aux incertitudes et aux turbulences croissantes observées ces dernières années.
3. Le plan stratégique repose sur la ferme conviction que les objectifs de santé sexuelle et reproductive universelle et les trois résultats transformateurs ne peuvent être atteints qu'en mettant davantage l'accent sur les droits et la participation inclusive des femmes, des jeunes et des filles en tant qu'acteurs du changement, avec des actions spécifiques et conjointes accélérées dans les programmes humanitaires, de développement et de paix. Mener ce combat en aidant les pays à atteindre ces trois résultats transformateurs constitue la contribution la plus directe du FNUAP au Programme de développement durable à l'horizon 2030.
4. L'élaboration d'un plan stratégique et d'un budget intégré sur une période de quatre ans est un exercice difficile, même en temps normal. Alors que la pandémie de COVID-19 sévit toujours dans le monde entier, l'élaboration du plan stratégique et du budget intégré pour 2022-2025 est marquée par une incertitude prononcée concernant de nombreux paramètres affectant le travail du FNUAP : des conditions sociales et sanitaires concrètes auxquelles sont confrontées les personnes que le FNUAP sert aux conséquences de la pandémie sur les systèmes de santé et les soignants, en passant par les conditions de financement et la fiabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales.
5. Conscient de ce défi, le FNUAP s'efforce, avec ce budget intégré, d'établir son orientation stratégique sur quatre ans tout en restant agile et en ayant conscience que des changements de trajectoire seront sûrement nécessaires. En pratique, cela implique des principes de planification ambitieux mais prudents pour les revenus et le budget, ainsi qu'un modèle opérationnel et un cadre de résultats suffisamment flexibles pour s'adapter aux évolutions imprévues.

### B. Contexte financier

6. La présente proposition de budget intégré comprend toutes les ressources qui contribuent à la réalisation des trois résultats transformateurs du FNUAP et complète le plan stratégique de l'organisation. Les prévisions de ressources budgétaires intégrées couvrent une période de quatre ans (2022-2025), ce qui correspond à la durée totale du plan stratégique.
7. Depuis plusieurs années, le FNUAP reçoit une grande partie de ses contributions sous forme d'autres ressources, dépassant ainsi ses objectifs de collecte de fonds. Toutefois, les contributions sont soumises à des tendances évolutives et à une volatilité importante, la pandémie de COVID-19 en étant un exemple, ce qui rend l'environnement financier global extrêmement difficile à prévoir.
8. Par conséquent, les prévisions budgétaires du FNUAP, basées sur les tendances antérieures, les renseignements fournis par les donateurs et l'analyse des scénarios de revenus, sont délibérément prudentes. Sur cette base, le FNUAP prévoit un total de 5 045,6 millions de dollars de contributions brutes pour 2022-2025 ; il s'agit d'une augmentation par rapport aux objectifs fixés pour 2018-2021 (4 051,8 millions de dollars) mais, en réalité, ce montant représente une diminution de 14,2 millions de dollars (soit 0,3 %) par rapport aux chiffres réels de 2018-2021, qui s'élèvent à 5 059,8 millions de dollars (cette somme comprend les revenus réels

de 2018-2020 et les prévisions de 2021 au 1<sup>er</sup> mai 2021). Les contributions prévues pour le prochain cycle de planification consistent en 1 516,4 millions de dollars de ressources ordinaires et 3 529,2 millions de dollars d'autres ressources.

9. Dans le contexte de la pire récession économique depuis la Grande Dépression et de l'une des plus grandes crises de la dette jamais survenues, les objectifs de revenus restent donc prudents par rapport aux revenus réels perçus en 2018-2020. Cette démarche témoigne de l'approche prudente et réaliste adoptée par le FNUAP pour faire face à l'environnement économique et financier délicat d'un monde post-pandémique.

10. Les objectifs de financement du FNUAP pour 2024 et 2025 restent ambitieux mais prudents, dans la perspective d'une reprise économique mondiale. Le FNUAP devra rester ambitieux pour faire face à une amplification des besoins, car la pandémie a eu de graves répercussions sur les femmes et les filles. Tout revenu obtenu au-delà des objectifs fixés sera utilisé pour soutenir les programmes de pays du FNUAP.

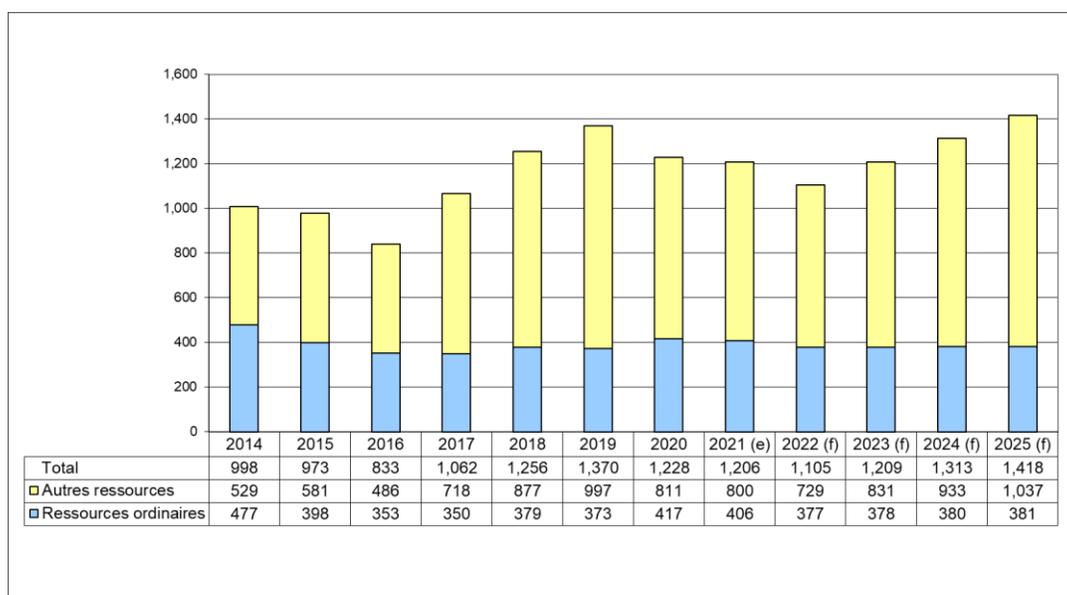
11. Le FNUAP continue de donner la priorité au financement par les ressources ordinaires et cherche à maintenir un équilibre entre les ressources ordinaires et les autres ressources, comme cela a été réitéré dans les résolutions 71/243 et 75/233 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des politiques, et réaffirmé dans le Pacte de financement du Secrétaire général.

12. En conséquence, le FNUAP continue de plaider auprès de ses partenaires pour que la modalité de contribution privilégiée reste les ressources ordinaires, car elles constituent le socle des activités opérationnelles du Fonds et servent de financement d'amorçage pour mobiliser des ressources supplémentaires. La contribution aux ressources ordinaires du FNUAP a un puissant effet de levier sur le renforcement des capacités, des établissements sanitaires et des réseaux de distribution nationaux ainsi que sur la formation de ressources humaines compétentes. Les ressources de base du FNUAP permettent aux partenaires et aux pays donateurs de bénéficier d'une expertise unique, de sa portée mondiale et de sa présence importante de développement sur le terrain dans plus de 150 pays et territoires, y compris en situation de crise. Elles aident le FNUAP à remplir efficacement son rôle normatif et à fournir des services essentiels à ceux qui en ont le plus besoin, grâce à un soutien de qualité et à des approches harmonisées.

13. Néanmoins, le FNUAP continue de mettre en place des cadres de collaboration avec différents partenaires, des institutions financières internationales, le secteur privé et de nouveaux groupes d'intérêt, afin de renforcer les synergies au niveau régional et national. Les efforts du FNUAP se concentrent également sur la création de portefeuilles de programmes et de financements conjoints solides avec un large éventail d'entités des Nations Unies. Par ailleurs, le FNUAP entretient des relations avec ses donateurs clés et cherche continuellement à élargir sa base de donateurs, notamment parmi les pays non membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et les pays bénéficiaires de programmes, ce qui est également essentiel pour réduire le risque financier des programmes du FNUAP.

**Graphique 1.**  
**Contributions, par catégorie de financement, 2014-2025**

*(en millions de dollars des États-Unis)*



Source : Pour 2014-2020, états financiers annuels ; pour 2021, estimations e) ; pour 2022-2025, prévisions f).  
Remarque : Contribution de 2020 ajustée pour tenir compte de la réduction potentielle des recettes d'un État membre (décalage comptable dans les états financiers). Les chiffres relatifs aux contributions au titre des ressources ordinaires ne tiennent pas compte des intérêts perçus.

## II. Budget intégré, 2022-2025

### A. Plan de ressources intégré

14. Le tableau 1 présente le plan de ressources intégré pour 2022-2025 dans toutes les catégories de coûts, y compris les ressources ordinaires et autres ressources. Les chiffres présentés dans le tableau 1 et tous les autres tableaux sont arrondis à la décimale la plus proche, leurs totaux peuvent donc ne pas concorder au niveau décimal.

**Tableau 1.**  
**Plan de ressources intégré, 2022-2025**

*(en millions de dollars des États-Unis)*

	Budget intégré, 2018-2021 Annexe EMP DP/FPA/2020/5				Budget intégré, 2022-2025					
	Ressources ordinaires	Autres ressources		Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources		Ressources totales	Pourcentage du total
		Programme	Recouvrement des coûts				Programme	Recouvrement des coûts		
<b>1. Ressources disponibles</b>										
Solde d'ouverture <sup>a/</sup>	48.5	458.8		507.3		131.8	574.8		706.6	
Recettes										
Contribution brute	1,451.8	2,600.0	-	4,051.8		1,516.4	3,529.2	-	5,045.6	
Autres <sup>b/</sup>	29.4	-	-	29.4		25.6	-	-	25.6	
Recettes totales	1,481.2	2,600.0	-	4,081.2		1,542.0	3,529.2	-	5,071.2	
Moins remboursement d'impôt <sup>c/</sup>	(23.6)	-	-	(23.6)		(23.8)	-	-	(23.8)	
<b>Total disponible</b>	<b>1,506.1</b>	<b>3,058.8</b>		<b>4,564.9</b>		<b>1,650.0</b>	<b>4,104.0</b>		<b>5,754.0</b>	
<b>2. Utilisation des ressources</b>										
A. Activités de développement										
A.1 Programmes <sup>d/</sup>	922.2	2,770.9	(185.5)	3,507.6	82.3%	1,060.0	3,506.8	(235.5)	4,331.3	83.8%
A.2 Efficacité du développement	154.3	-	-	154.3	3.6%	157.9	-	-	157.9	3.1%
Développement (total)	1,076.5	2,770.9	(185.5)	3,661.9	85.9%	1,218.0	3,506.8	(235.5)	4,489.2	86.8%
B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement	16.3	-	-	16.3	0.4%	17.1	-	-	17.1	0.3%
C. Activités de gestion	380.1	-	185.5	565.6	13.3%	385.4	-	199.2	584.5	11.3%
D. Activités de contrôle et vérification indépendants						33.6	-	26.9	60.5	1.2%
E. Dépenses à des fins spéciales	20.0	-	-	20.0	0.5%	10.4	-	9.4	19.8	0.4%
<b>Utilisation totale des ressources (A+B+C+D+E)</b>	<b>1,492.9</b>	<b>2,770.9</b>	<b>-</b>	<b>4,263.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,664.4</b>	<b>3,506.8</b>	<b>-</b>	<b>5,171.2</b>	<b>100.0%</b>
<b>3. Montants nets en provenance/à destination des réserves <sup>e/</sup></b>	<b>(13.2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(13.2)</b>		<b>14.4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14.4</b>	
<b>4. Équilibre des ressources (1-2+3)</b>	<b>0.0</b>	<b>287.9</b>	<b>-</b>	<b>288.0</b>		<b>0.0</b>	<b>597.2</b>	<b>0.0</b>	<b>597.2</b>	

a/ Le solde d'ouverture des ressources ordinaires pour 2018 a été revu sur la base des états financiers 2017 ; les autres ressources ont été revues sur la base des fonds reçus disponibles pour les programmes.

b/ Inclut les intérêts et les recettes diverses.

c/ Ajustement lié aux remboursements d'impôt pour les agents ressortissants d'un État membre.

d/ La catégorie « Autres ressources – Programmes » présente les dépenses totales de programmes selon les états financiers ; le recouvrement des coûts est compensé de façon à permettre une comparaison avec les estimations présentées dans le document budgétaire.

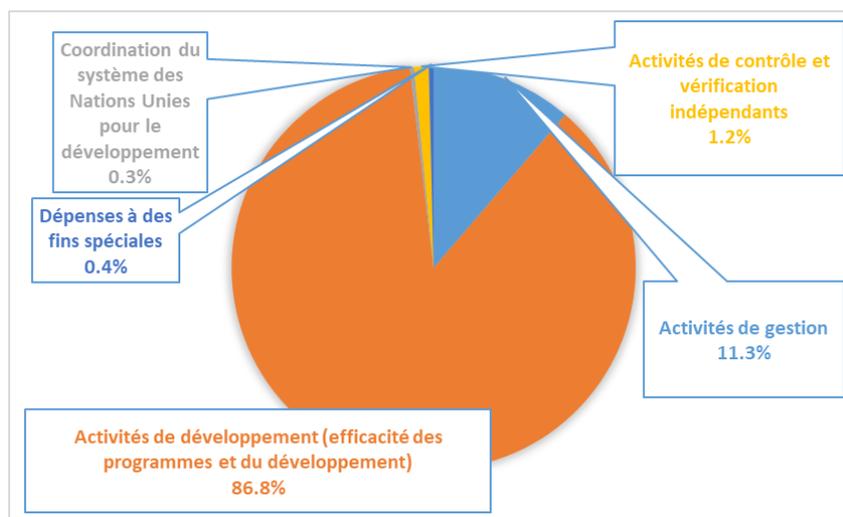
e/ Inclut les ajustements apportés à la réserve opérationnelle au titre des règles et réglementations financières et des transferts des périodes précédentes.

Remarque : Les chiffres de 2018-2021 sont retraités conformément à l'annexe de l'examen de mi-parcours du budget intégré (DP/FPA/2020/5) pour permettre la comparaison avec la proposition 2022-2025.

Remarque : les chiffres présentés dans ce tableau et les autres tableaux de ce document sont arrondis à la décimale la plus proche ; leurs totaux peuvent donc ne pas concorder.

15. La proposition d'utilisation des ressources dans le graphique 2 montre les ressources par catégorie de classification des coûts, y compris les activités de développement, les activités de gestion, les activités de contrôle et d'assurance indépendants, les activités entreprises à des fins spéciales et les activités de coordination du système des Nations Unies pour le développement. Le FNUAP continue de consacrer la majorité de ses ressources aux activités de développement.

**Graphique 2.**  
**Budget intégré pour 2022-2025, par catégories de classification des coûts**



16. Le FNUAP propose d'allouer 86,8 % du total des ressources disponibles aux activités de développement pour 2022-2025, contre 85,9 % pendant la période 2018-2021, soit une augmentation de 0,9 %. En valeur nominale, les ressources disponibles pour les activités de développement augmenteront de 827,3 millions de dollars pour atteindre un total de 4 489,2 millions de dollars. Les ressources disponibles pour les programmes passeront de 82,3 % des ressources totales pour 2018-2021 à 83,8 %, soit 4 331,3 millions de dollars, pour 2022-2025. Cette augmentation de la part des ressources consacrées aux programmes s'explique en grande partie par la croissance prévue des autres ressources au cours des quatre prochaines années, par rapport aux prévisions pour 2018-2021.

17. Le FNUAP propose une réduction significative de la part du budget institutionnel dans les ressources totales, de 17,7 % à 16,2 %. La proposition de crédit budgétaire en termes nominaux passe à 839,9 millions de dollars. La part des coûts de gestion récurrents proposés par rapport à l'utilisation totale des ressources est de 11,3 %, en baisse par rapport aux 13,1 % pour 2018-2021. Ces améliorations sont rendues possibles par la croissance prévue des revenus et par une stratégie visant à maximiser les ressources disponibles pour les programmes en n'investissant dans le budget institutionnel que de manière très sélective. La politique de recouvrement des coûts nouvellement approuvée, qui sépare les activités de contrôle et d'assurance indépendants dans leur propre catégorie de classification des coûts, contribue également à la réduction du ratio des coûts récurrents de gestion. Les principaux déterminants de la proposition de budget sont expliqués dans les sections ultérieures du présent document.

18. La nouvelle catégorie de coûts « activités de contrôle et d'assurance indépendants », conforme aux décisions 2019/21 et 2020/12 du Conseil d'administration, représente 60,5 millions de dollars, soit 1,2 %, de la proposition de budget total pour 2022-2025. Elle est constituée des budgets de la fonction d'évaluation centralisée (17,2 millions de dollars) ainsi que des fonctions d'audit et d'enquêtes (43,3 millions de dollars, dont 16,3 millions de dollars pour les enquêtes, 18,7 millions de dollars pour l'audit interne, 5,7 millions de dollars pour la direction, dont le Comité consultatif de surveillance, et 2,6 millions de dollars pour les contributions du FNUAP au Corps commun d'inspection (CCI) et les coûts d'audit externe). Ces montants incluent des ressources supplémentaires pour permettre de mettre davantage l'accent sur les enquêtes et de renforcer la fonction d'évaluation, deux éléments importants pour garantir une responsabilité et une transparence solides. Cette catégorie répond également aux décisions du Conseil d'administration concernant la poursuite de l'augmentation des investissements pour les fonctions de contrôle indépendant.

19. Les « activités entreprises à des fins spéciales », qui représentent 19,8 millions de dollars, soit 0,4 % du total des ressources, comprennent notamment des dispositions budgétaires pour le programme de dons individuels, qui devrait élargir et diversifier considérablement la base des donateurs du FNUAP. Un montant réduit est également inclus afin de couvrir le soutien à la gestion intégrée, la communication et la stabilisation du système « go live ».

20. Dans la proposition de budget pour 2022-2025, il est proposé que les activités de coordination du développement des Nations unies augmentent légèrement pour atteindre 17,1 millions de dollars, contre 16,3 millions de dollars pour 2018-2021, soit 0,3 % du total des ressources disponibles. La prévision correspond à l'estimation la plus récente du coût de la part du FNUAP dans le système de coordonnateurs résidents.

21. Il convient de noter que les services d'achat à des tiers sont administrés séparément des ressources ordinaires. Les revenus générés par les achats de tiers sont compensés par les coûts directs et les dépenses d'exploitation liés aux services d'approvisionnement. Ils sont par conséquent exclus de la présentation du budget intégré.

22. Le total des ressources disponibles pour 2022-2025 a été ajusté de 23,8 millions de dollars pour les remboursements d'impôts au personnel ressortissant d'un État membre.

## B. Composantes du budget intégré

23. 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 2022-2025. 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 se fait en étroite collaboration avec les donateurs et les parties prenantes respectifs. Pour les ressources ordinaires, les mécanismes d'allocation varient ; ils sont expliqués ci-dessous.

### Programmes

24. Les interventions programmatiques sont menées au niveau des pays ainsi qu'aux niveaux mondial et régional. Par ailleurs, le fonds d'urgence du FNUAP soutient l'intervention rapide de l'organisation en cas de crise humanitaire. Le tableau 2 présente un résumé financier des composantes des programmes, dont les ressources augmentent de 823,7 millions de dollars, par rapport au cycle budgétaire intégré de 2018-2021.

**Tableau 2.**  
**Ressources allouées aux programmes pour 2022-2025, par composante**

(en millions de dollars des États-Unis)

I. Ressources disponibles	Budget intégré, 2018-2021 Annexe EMP DP/FPA/2020/5				Budget intégré, 2022-2025					
	Ressources ordinaires	Autres ressources		Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources s	Autres ressources		Ressources totales	Pourcentage du total
		Programme	Recouvrement des coûts				Programme	Recouvrement des coûts		
<b>Résumé du programme</b>										
Programmes de pays	725.1	2,565.8	(171.8)	3,119.1	73.2%	815.5	3,247.3	(218.1)	3,844.7	74.3%
Programmes mondiaux et régionaux	167.6	205.0	(13.7)	358.9	8.4%	204.5	259.5	(17.4)	446.6	8.6%
Fonds d'urgence	29.5	-	-	29.5	0.7%	40.0	-	-	40.0	0.8%
<b>Programmes (total)</b>	<b>922.2</b>	<b>2,770.9</b>	<b>(185.5)</b>	<b>3,507.6</b>	<b>82.3%</b>	<b>1,060.0</b>	<b>3,506.8</b>	<b>(235.5)</b>	<b>4,331.3</b>	<b>83.8%</b>

### Programmes de pays

25. La plus grande part des ressources du FNUAP sera consacrée aux programmes de pays, pour la réalisation des trois résultats transformateurs visés par le plan stratégique. Par rapport à la période 2018-2021, le FNUAP envisage une augmentation du financement de 725,6 millions de dollars pour les programmes de pays. De cette augmentation, 90,4 millions de dollars sont financés par les ressources ordinaires et les 635,2 millions de dollars restants par les autres ressources. Tout éventuel revenu complémentaire dépassant les objectifs établis dans le budget intégré sera également affecté aux programmes de pays.

26. Le FNUAP a regroupé ses programmes de pays en trois niveaux, en fonction de leur éloignement des seuils de réalisation des trois résultats transformateurs (« les trois zéros »). 56 programmes de pays sont en dessous des seuils des trois résultats transformateurs et sont classés dans la catégorie I. Les 31 programmes de pays

ayant atteint le seuil de l'un des trois résultats transformateurs sont dans la catégorie II. Enfin, les 32 programmes de pays qui ont progressé pour atteindre au moins deux seuils des trois résultats transformateurs sont classés dans le niveau III. Le passage de l'ancienne classification des pays, qui consistait à prendre en compte à la fois les *besoins* (mesurés par huit indicateurs liés aux résultats transformateurs) et la *capacité de financement* (mesurée par le revenu national brut par habitant ajusté en fonction de l'inégalité en matière de santé), dans le cadre du cycle de planification 2018-2021, à l'approche actuelle, aidera le FNUAP à se concentrer davantage sur le soutien aux pays qui sont loin d'atteindre les trois zéros et lui donnera la flexibilité nécessaire pour atteindre plus facilement les personnes laissées pour compte.

27. La classification des pays permet au FNUAP d'adapter son offre de programmes par le biais de ses cinq modes d'engagement (plaidoyer, dialogue et conseil en matière de politique, gestion des connaissances, développement des capacités, prestation de services, et coordination, partenariats et coopération Sud-Sud et triangulaire) aux contextes locaux. Elle permet également au FNUAP de donner la priorité aux pays les moins avancés et aux pays à la situation humanitaire et au contexte fragiles, d'adapter le soutien à la mise en œuvre des cadres pertinents (Programme d'action d'Istanbul, notamment les résultats de la cinquième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés, et le Programme d'action de Vienne), conformément à l'examen quadriennal complet des politiques, et également de donner à tous les bureaux de pays du FNUAP les moyens de répondre aux demandes, effectuées en amont, d'expertise de haut niveau, d'assistance technique et de soutien à la mise en œuvre des politiques, y compris de la part des pays à revenu intermédiaire.

28. Le FNUAP fournira un soutien technique et programmatique ciblé, guidé par les niveaux des pays et les résultats transformateurs, sur la base de données et d'analyses géographiques ventilées, et pour des impacts rentables et étendus, en renforçant le soutien aux petits États insulaires en développement, et en répondant efficacement aux examens des bureaux multipays et aux Orientations de Samoa. Les bureaux de pays seront en mesure de déployer avec souplesse les différents modes d'engagement afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des pays et aux niveaux disponibles de ressources ordinaires et des autres ressources.

29. Le FNUAP transformera son engagement dans les pays au cours du prochain plan stratégique en se concentrant sur les facteurs décisifs de changement et sur les modèles de développement. Il s'agit notamment d'encourager les solutions « intelligentes » et la numérisation, de développer les innovations performantes, de renforcer les dossiers d'investissement fondés sur des données probantes en vue de débloquer des ressources nationales, d'adopter des approches fondées sur les droits fondamentaux et l'égalité des genres, de ne laisser personne de côté, d'orienter les interventions préventives vers le renforcement de la résilience et de soutenir les programmes humanitaires et de développement.

30. Compte tenu de la nature volontaire du financement de l'organisation et des caractéristiques des programmes de pays en termes d'appropriation nationale, les ressources globales affectées 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.

### *Programmes mondiaux et régionaux*

31. Les programmes mondiaux et régionaux pour 2022-2025 ont été revus en même temps que le plan stratégique et le budget intégré afin de garantir leur alignement et leur cohérence avec les résultats et les produits du plan stratégique pour 2022-2025.

32. Le FNUAP propose de réviser le plafond des ressources ordinaires pour les programmes mondiaux et régionaux de 167,6 millions de dollars à 204,5 millions de dollars, soit une augmentation de 36,9 millions de dollars. Sur ce montant, 11,3 millions de dollars concernent l'évolution des dépenses de personnel, laquelle est due aux dernières révisions des barèmes salariaux, à l'inflation et à la hausse des frais liés aux prestations d'assurance maladie après la cessation de service. L'augmentation restante (25,6 millions de dollars) est le résultat d'investissements pour un montant total de 31,8 millions de dollars et de réductions proposées pour un montant total de 6,2 millions de dollars.

33. Des investissements dans des programmes mondiaux et régionaux sont proposés dans plusieurs domaines. Le FNUAP propose de renforcer la programmation régionale, pour un montant de 15 millions de dollars, en se concentrant en particulier sur la lutte contre la violence basée sur le genre et sur le renforcement des programmes de santé sexuelle et reproductive dans les contextes humanitaires. En raison d'un réaligement de la classification des coûts (également souligné au paragraphe 84 ci-dessous), les postes de programme dans les

bureaux régionaux sont classés comme « programme » et seront à l'avenir financés par les programmes mondiaux et régionaux (9,5 millions de dollars). Le FNUAP propose des investissements dans l'analyse des données ainsi que dans le soutien aux efforts en faveur des jeunes, de la paix et de la sécurité, conformément aux avantages comparatifs du FNUAP, pour un montant de 3,1 millions de dollars, afin de renforcer ses capacités dans ces domaines importants. Le FNUAP propose d'investir 1,5 million de dollars dans sa fonction « protection contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel » dans les programmes. En outre, 1,3 million de dollars seront investis pour renforcer les efforts visant à mobiliser la société civile et les parlementaires en faveur du programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement. Le FNUAP continuera de contribuer au Réseau mondial de visibilité et d'analyse de la planification familiale, un consortium de parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement qui collaborent pour suivre les commandes et les expéditions au niveau mondial, en utilisant la plateforme de données pour la prise de décision (1,4 million de dollars).

34. Le plafond des programmes mondiaux et régionaux ne peut être dépassé sans l'approbation du Conseil d'administration.

#### *Fonds d'urgence*

35. Le FNUAP propose d'allouer 40,0 millions de dollars au fonds d'urgence pour 2022-2025, soit 10,0 millions de dollars par an. Cette allocation correspond au maximum fixé par le Conseil d'administration.<sup>1</sup> Par rapport à l'allocation de 29,5 millions de dollars pour la période budgétaire actuelle, cela représente une augmentation de 10,5 millions de dollars (26,2 %).

36. Grâce à cette allocation, le FNUAP vise à renforcer davantage la capacité de réponse rapide de l'organisation pour fournir une assistance vitale dans les crises humanitaires, face à la forte augmentation des besoins humanitaires au cours des dernières années. Toutefois, l'objectif du fonds d'urgence reste de fournir un financement catalytique rapide qui puisse générer des fonds et des activités supplémentaires, et non de devenir le principal moyen de financement de la programmation humanitaire.

#### *Budget institutionnel*

37. Outre les ressources du programme évoquées ci-dessus, le plan de ressources intégré comprend les cinq catégories de coûts suivantes, qui constituent le budget institutionnel : efficacité du développement, gestion (récurrente et non récurrente), contrôle et assurance indépendants, activités entreprises à des fins spéciales et coordination du développement par les Nations Unies. Ces éléments sont approuvés par le Conseil d'administration en tant que crédit budgétaire en termes nominaux et ne peuvent être dépassés sans l'aval du Conseil d'administration.

38. Le budget institutionnel constitue le fondement de l'organisation et reflète l'engagement du FNUAP à maintenir une présence universelle. Il garantit la mission et le programme d'action normatif du Fonds, ainsi que ses activités de plaidoyer aux niveaux mondial, régional et national, en vue de ne laisser personne de côté. Plus de la moitié du budget institutionnel est allouée aux bureaux régionaux et nationaux du FNUAP, où elle couvre les postes de direction clés ainsi que le soutien aux opérations de base des bureaux.

---

<sup>1</sup>Le Conseil d'administration a fixé un plafond d'allocation global de 10 millions de dollars provenant des ressources ordinaires dans sa décision 2015/3.

**Tableau 3.**  
**Budget institutionnel, 2022-2025**

*(en millions de dollars des États-Unis)*

I. Ressources disponibles	Budget intégré, 2018-2021 Annexe EMP DP/FPA/2020/5				Budget intégré, 2022-2025					
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Ressources totales	Pourcentage du total		
	Programme		Recouvrement		Programme		Recouvrement			
Résumé du budget institutionnel										
A.2 Efficacité du développement	154.3	-	154.3	3.6%	157.9	-	157.9	3.1%		
B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement	16.3	-	16.3	0.4%	17.1	-	17.1	0.3%		
C.1 Dépenses de gestion récurrentes	375.3	-	558.4	13.1%	385.4	-	584.5	11.3%		
C.2 Dépenses de gestion non récurrentes	4.8	2.4	7.2	0.2%	-	199.2	-	0.0%		
D1. Évaluation institutionnelle	-	-	-	0.0%	9.2	8.0	17.2	0.3%		
D2. Audits et investigations	-	-	-	0.0%	24.4	19.0	43.3	0.8%		
E.1 Mesures de gestion des risques de sécurité et programme de dons individuels	-	-	-	0.0%	8.4	9.4	17.8	0.3%		
E.2 Transformation liée aux TIC	20.0	-	20.0	0.5%	2.0	-	2.0	0.0%		
<b>Total</b>	<b>570.7</b>	<b>-</b>	<b>185.5</b>	<b>756.2</b>	<b>17.7%</b>	<b>604.4</b>	<b>-</b>	<b>235.5</b>	<b>839.9</b>	<b>16.2%</b>

39. La proposition de budget institutionnel est de 839,9 millions de dollars. Proportionnellement, cela représente une diminution de 17,7 % à 16,2 % des ressources totales. Les investissements nets de réductions ne contribuant que pour 2 millions de dollars, l'augmentation nominale de 83,7 millions de dollars par rapport au niveau de l'examen à mi-parcours pour le budget intégré, 2018-2021, provient presque exclusivement de l'augmentation des coûts (81,7 millions de dollars). Les augmentations de coûts, les nouveaux investissements dans le budget institutionnel, ainsi que les réductions et les gains d'efficacité qui en compensent l'effet, sont détaillés aux paragraphes 57-92 et dans le tableau 5 ci-dessous.

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

40. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2025 prend en compte les six produits stratégiques et les quatre produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles du plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources inclus dans le plan stratégique continue d'être l'unique cadre de résultats global du FNUAP.

41. Le lien entre les résultats et les ressources est, comme dans tout cadre conceptuel, une version simplifiée d'une réalité bien plus complexe. L'obligation de rendre des comptes quant aux réalisations dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources 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'efficacité 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.

42. Le lien entre les résultats et les ressources a été établi sur la base du cadre harmonisé d'établissement du budget axé sur les résultats (approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/10). Le lien entre les résultats programmatiques et les ressources est basé sur l'analyse des dépenses antérieures pour les ressources du programme (ressources ordinaires et autres ressources), par rapport aux trois résultats transformateurs, en tenant compte de la priorité accordée au plan stratégique pour 2022-2025, des changements stratégiques du modèle opérationnel du FNUAP (en faveur des interventions normatives de plaidoyer et de dialogue politique, des données et de l'analyse, du développement des capacités et des partenaires pour un travail politique éclairé) et en fournissant des solutions spécifiques au contexte. La décision finale concernant l'allocation des ressources ordinaires et des autres ressources aux programmes de pays sera prise par le Conseil d'administration lors de l'approbation des documents respectifs des programmes de pays.

43. Les montants et les proportions réels des ressources par produit et par résultat seront déterminés de manière cumulative par tous les programmes en cours au fil des ans. En raison de la nature ascendante de l'approbation des programmes de pays (expliquée plus en détail aux paragraphes 51-55), il n'est pas prévu de contraindre les allocations réelles par produit à converger vers les allocations indicatives. En outre, les cycles des programmes de pays ne sont pas synchronisés avec le cycle du plan stratégique. Par conséquent, les écarts par rapport aux allocations indicatives peuvent persister et changer d'une année sur l'autre. Le tableau 4 ci-dessous montre le haut niveau de ressources alloué pour l'obtention de résultats (les allocations sont indicatives).

**Tableau 4.**  
**Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2025 (indicatif)**

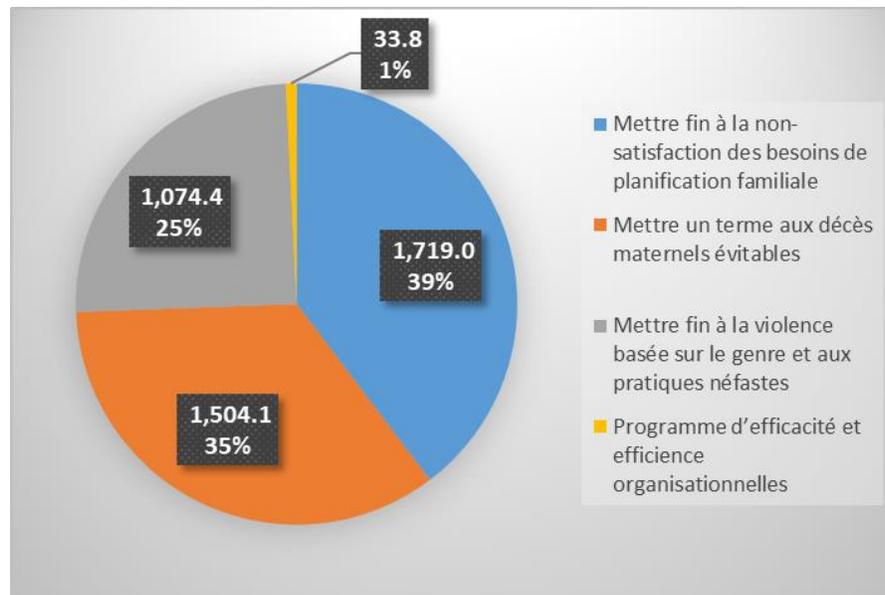
(en millions de dollars des États-Unis)

Produit :	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	Budget intégré, 2022-2025			
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total
Produit 1 : Politique et redevabilité D'ici à 2025, meilleure intégration de la santé sexuelle et reproductive et des droits en matière de procréation, ainsi que de la prévention et des mesures contre la violence basée sur le genre et les pratiques néfastes, dans les politiques et plans liés à la couverture sanitaire universelle et dans d'autres lois, politiques, plans et cadres de responsabilisation pertinents.	Programme		124.8	293.0	-	417.8
Produit 2 : Qualité des soins et des services D'ici à 2025, renforcement de la capacité des systèmes, des institutions et des communautés à fournir des informations et des services de santé sexuelle et reproductive complets et de qualité, y compris des fournitures sanitaires, ainsi que des services essentiels pour lutter contre la violence basée sur le genre et les pratiques néfastes.	Programme		330.8	1,139.3	-	1,470.1
Produit 3 : Normes sociales et de genre D'ici à 2025, renforcement des mécanismes et des capacités des acteurs et des institutions pour lutter contre les normes sociales et de genre discriminatoires afin de faire progresser l'égalité des genres et la prise de décision des femmes.	Programme		109.5	293.0	-	402.5
Produit 4 : Changements et données démographiques D'ici à 2025, renforcer les systèmes de données et les preuves qui tiennent compte des changements démographiques et d'autres mégatendances (dont le vieillissement de la population et le changement climatique), dans les programmes et politiques de développement, en particulier ceux liés à la santé sexuelle et reproductive et aux droits en matière de procréation	Programme		137.5	390.6	-	528.2
Produit 5 : Action humanitaire D'ici à 2025, renforcement de la capacité des acteurs et des systèmes clés en matière de préparation, d'action rapide et de mise en œuvre d'interventions vitales rapides, intégrées, qui tiennent compte des conflits et du climat, qui soient sexotransformatrices et axées sur la paix.	Programme		279.0	976.5	-	1,255.5
Produit 6 : Adolescents et jeunes D'ici à 2025, renforcement des compétences et des opportunités des adolescents et des jeunes, en particulier des adolescentes, afin de garantir l'autonomie corporelle, le leadership et la participation, et de développer le capital humain.	Programme		60.7	162.8	-	223.5
	Programme		8.4	6.4	-	14.8
Produit 1 : Amélioration des programmes pour l'obtention de résultats	Efficacité du développement	Expertise technique en vue d'une intervention efficace face aux enjeux de développement	11.0	-	-	11.0
		Planification des programmes, des politiques et de la gestion	147.0	-	-	147.0
		Contrôle et vérification indépendants	9.2	-	8.0	17.2
<b>Total</b>			<b>175.5</b>	<b>6.4</b>	<b>8.0</b>	<b>189.9</b>
	Programme		5.0	7.9	-	12.8
Produit 2 : Optimisation de la gestion des ressources	Contrôle et vérification indépendants	Contrôles et vérification institutionnels (audits et enquêtes internes et externes)	24.4	-	19.0	43.3
		Gestion administrative, financière et des technologies de l'information et de la communication de l'organisation	51.5	-	44.4	95.9
		Contrôle, gestion et appui opérationnel aux bureaux de terrain	221.4	-	82.1	303.6
		Sécurité du personnel et des installations	5.8	-	4.3	10.2
		Gestion institutionnelle des ressources humaines	22.0	-	18.0	40.1
		Dépenses à des fins spéciales – Transformation liée	2.0	-	-	2.0
		Dépenses à des fins spéciales – Mesures de gestion	3.4	-	3.8	7.2
<b>Total</b>			<b>335.5</b>	<b>7.9</b>	<b>171.7</b>	<b>515.0</b>
	Programme		4.2	1.9	-	6.1
Produit 3 : Développement des partenariats pour plus d'impact	Gestion (dépenses récurrentes)	Coordination du système des Nations Unies pour le leadership et direction institutionnelle	17.1	-	-	17.1
		Relations extérieures et partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	29.9	-	16.5	46.4
			54.7	-	33.7	88.4
		Dépenses à des fins spéciales – Programme de dons	5.1	-	5.6	10.6
		<b>Total</b>			<b>110.9</b>	<b>1.9</b>
<b>Total</b>			<b>1,664.3</b>	<b>3,271.3</b>	<b>235.5</b>	<b>5,171.1</b>

44. Le graphique 3 ci-dessous présente les allocations indicatives des ressources du programme, ciblant les trois résultats transformateurs tels que décrits dans le plan stratégique : a) mettre fin aux besoins non satisfaits en matière de planification familiale (39 %) ; b) mettre fin aux décès maternels évitables (35 %) ; et c) mettre fin à la violence basée sur le genre et aux pratiques néfastes (25 %).

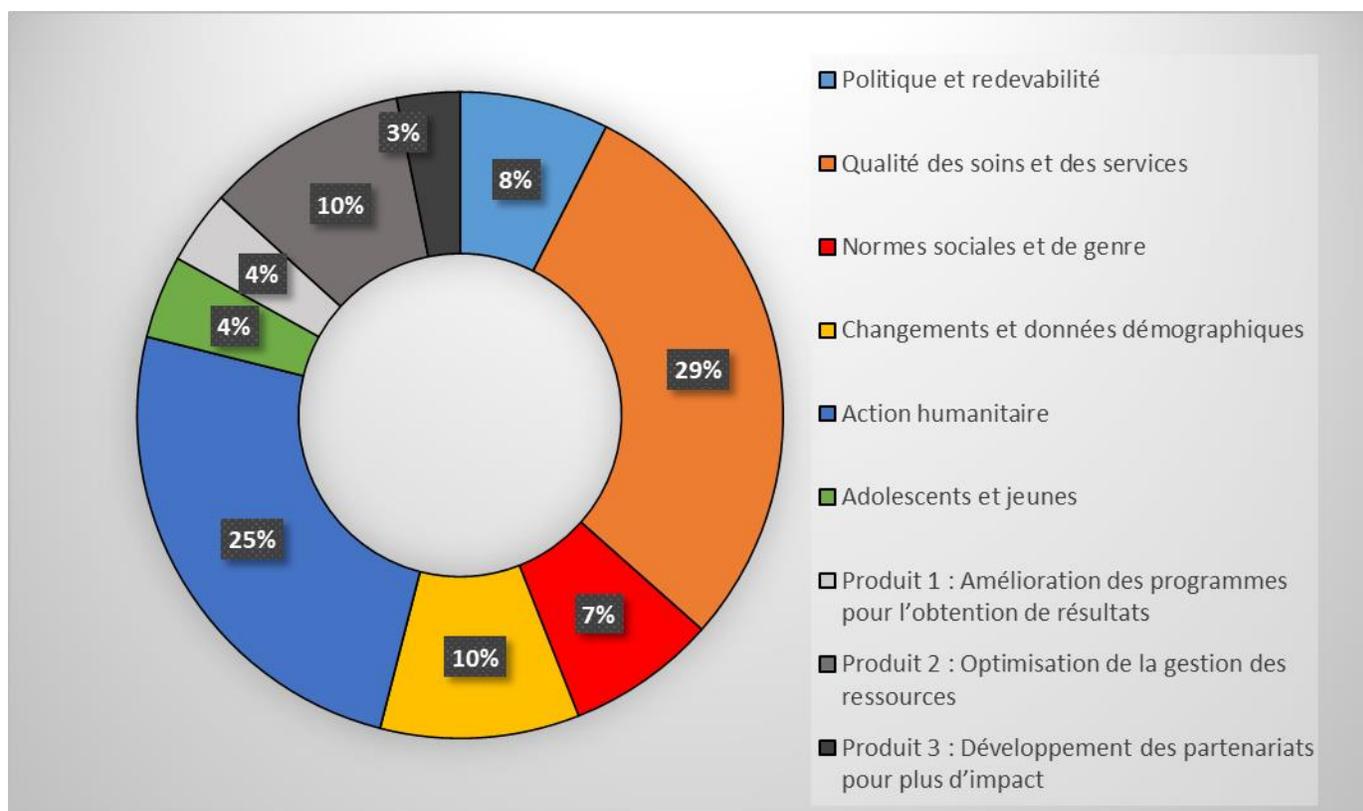
**Graphique 3.**  
**Allocations indicatives des ressources du programme sur trois résultats transformateurs, 2022-2025**

*(en millions de dollars des États-Unis)*



45. Au niveau des produits, conformément au plan stratégique, le graphique 4 montre les allocations indicatives de toutes les ressources réparties entre les six produits programmatiques du plan stratégique et les trois produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles.

**Graphique 4.**  
**Allocations indicatives du total des ressources par produit du plan stratégique, 2022-2025**



#### ***Allocation des ressources pour les résultats et les produits en matière de développement***

46. L'allocation indicative des ressources aux trois résultats du plan stratégique, et à six produits de développement et trois produits d'efficacité et d'efficience organisationnelle, est conforme aux priorités établies dans le plan stratégique pour 2022-2025 et aux résultats que le FNUAP vise au cours de cette période. 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 ; toutefois, quelques éléments méritent d'être soulignés ici.

47. Les estimations de ressources par résultat du plan stratégique sont conformes aux engagements du FNUAP à atteindre les trois résultats transformateurs en améliorant la disponibilité, l'accessibilité et l'acceptabilité des services et des interventions liés à la promotion de l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes, des adolescents et des filles, en particulier ceux qui sont les moins avancés. Le FNUAP donnera la priorité à l'élimination des besoins non satisfaits en matière de planification familiale, contribuant indirectement à la réduction de la mortalité maternelle. Le FNUAP accélérera les progrès vers l'élimination des décès maternels évitables en améliorant la qualité des services et en intégrant la santé sexuelle et reproductive dans les soins de santé universels. Le FNUAP investira pour répondre à la demande croissante de services et d'informations en matière de santé sexuelle et reproductive et de violence basée sur le genre et remplira son rôle important dans la coordination des mesures contre la violence basée sur le genre dans les contextes humanitaires.

48. Sur la base de l'ambition stratégique de l'organisation ainsi que d'une analyse approfondie des coûts fondée sur les besoins et d'un examen des tendances actuelles, on estime que les ressources du programme allouées aux trois résultats dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources recevront la part proportionnelle suivante des ressources globales du programme (sans tenir compte des ajustements mineurs pour les contributions du programme aux produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles) :

- (a) Résultat 1 (accélération de la réduction des besoins non satisfaits en matière de planification familiale) : 40 % ;
- (b) Résultat 2 (accélération de la réduction des décès maternels évitables) : 35 % ;
- (c) Résultat 3 (accélération de la réduction de la violence basée sur le genre et des pratiques néfastes) : 25 % ;

49. L'estimation des ressources par produit du plan stratégique traduit les différentes configurations dans lesquelles le Fonds travaille, selon son modèle opérationnel. Les pays du niveau I, qui sont les plus éloignés de la réalisation des trois résultats transformateurs, ont les besoins les plus importants en matière de santé sexuelle et reproductive et de services de lutte contre la violence basée sur le genre ; ils devraient consacrer une plus grande partie des ressources de leur programme au produit 2 (qualité des soins et des services). Tous les pays, en fonction de leurs besoins locaux spécifiques et des priorités nationales définies dans leurs cadres respectifs de coopération des Nations unies en matière de développement durable, devraient investir dans le produit 1 (politique et redevabilité), le produit 3 (normes sociales et de genre), le produit 4 (changements et données démographiques), le produit 5 (action humanitaire) pour le renforcement de la résilience et le produit 6 (adolescents et jeunes). Les pays touchés par des crises humanitaires verront leur demande d'investissement dans le produit 5 (action humanitaire) augmenter de manière significative.

50. On estime que les ressources du programme allouées aux six produits dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources recevront la part proportionnelle suivante des ressources globales du programme (sans tenir compte des ajustements mineurs pour les contributions du programme aux produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles) :

- (a) Produit 1 (politique et redevabilité) 9 % ;
- (b) Produit 2 (Qualité des soins et des services) 35 % ;
- (c) Produit 3 (Normes sociales et de genre) 9 % ;
- (d) Produit 4 (Changements et données démographiques) 12 % ;
- (e) Produit 5 (Action humanitaire) 30 % ;
- (f) Produit 6 (Adolescents et jeunes) : 5 %

51. Plusieurs facteurs importants influent sur l'interprétation de ces chiffres. Premièrement, le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources a été conçu pour soutenir une approche intégrée de la réalisation des trois résultats transformateurs. Les résultats et les produits du plan stratégique pour 2022-2025 ne sont pas distincts mais interdépendants. Cela affecte particulièrement le résultat 2 (accélération de la réduction des décès maternels évitables), car les ressources consacrées au résultat 1 (accélération de la réduction des besoins non satisfaits en matière de planification familiale) contribuent aussi indirectement au résultat 2. Dans de nombreux cas, le FNUAP promouvra et fournira des services et des informations intégrés en matière de santé sexuelle et reproductive et de violence basée sur le genre ; par conséquent, l'allocation des ressources par résultat du plan stratégique, dans de telles situations, peut ne pas être représentative de l'étendue des ressources allouées globalement à un résultat spécifique. Au niveau des produits, par exemple, la programmation pour les adolescents et les jeunes est contenue dans chacun des six produits, et pas seulement dans le produit 6 (adolescents et jeunes), qui se concentre plutôt sur l'autonomisation et la participation des jeunes.

52. Deuxièmement, l'allocation des ressources par résultat et produit du plan stratégique varie, en fonction des types de ressources et des contextes d'intervention du FNUAP. Par exemple, le produit 1 (politique et redevabilité) et le produit 4 (changements et données démographiques) du plan stratégique seront financés principalement par des ressources ordinaires, tandis que les autres ressources tendent à être investies dans le produit 2 (qualité des soins et des services) et le produit 5 (action humanitaire). Par conséquent, toute réduction des ressources ordinaires au cours des quatre prochaines années ou toute modification des montants ou des préférences d'investissement des autres ressources par les donateurs aura un impact important sur les proportions relatives des ressources allouées à chaque résultat et produit du plan stratégique.

53. Troisièmement, ces chiffres sont des estimations globales, fondées sur les priorités fixées dans le plan stratégique pour 2022-2025 et les schémas d'allocation des programmes de pays en cours, plutôt que des montants précis que chaque pays est censé dépenser pour chaque résultat et produit. Les montants que chaque pays consacre à chaque résultat seront déterminés en concertation avec les partenaires gouvernementaux au niveau national et approuvés séparément par le Conseil d'administration par le biais des documents de programme de pays. Les ressources à consacrer à chacun des produits du plan stratégique ne font que traduire

une contribution indirecte des produits du programme de pays aux produits du plan stratégique, étant donné leur interdépendance. Les allocations de ressources aux résultats et aux produits du plan stratégique doivent donc être considérées comme purement indicatives.

54. Enfin, le plan stratégique est un appel à l'action lancé à tous les partenaires, en particulier aux gouvernements nationaux, afin d'intensifier et d'accélérer les progrès, la coordination, le partenariat et la coopération Sud-Sud et triangulaire faisant partie des modes d'engagement. En outre, conformément à l'examen quadriennal complet des politiques et à la réforme des Nations Unies, le FNUAP participera activement et contribuera de manière substantielle à la collaboration, à l'action collective et à la programmation conjointe pour des résultats à l'échelle du système. Les chiffres du tableau 4 représentent des estimations de la contribution du FNUAP à la réalisation de ces résultats, sur la base des revenus disponibles prévus, plutôt que le total nécessaire pour atteindre les objectifs. En d'autres termes, les ressources indicatives par résultat et par produit ne représentent pas la totalité des ressources nécessaires pour atteindre les trois résultats transformateurs ; il s'agit plutôt d'estimations fondées sur la proposition de budget intégré (lui-même basé sur les revenus prévus, et non sur les besoins).

55. Une autre façon d'envisager l'allocation des ressources est d'utiliser les niveaux de pays du modèle opérationnel. Les pays du niveau 1 sont les plus éloignés de la réalisation des trois résultats transformateurs et recevront la plus grande part des ressources. Au moins 60 % des ressources ordinaires disponibles pour les programmes de pays seront alloués aux 56 pays de programme de niveau I. Les 40 % restants des ressources ordinaires disponibles pour les programmes nationaux seront investis dans les pays de programme de niveau II et III. Compte tenu de l'incertitude accrue et de la persistance de la crise mondiale, le FNUAP restera adaptable et agile, tout en veillant à ce que les ressources soient déployées dans les pays qui en ont le plus besoin, notamment les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. Le système d'allocation des ressources ordinaires pour les programmes de pays est détaillé à l'annexe 4 du plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025.

#### ***Allocation des ressources aux produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles***

56. Les produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles sont couplés avec les ressources pour sept groupes fonctionnels de gestion (harmonisés avec ONU-Femmes, le PNUD et l'UNICEF) 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 produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles, en soutien des résultats en matière de développement.

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

57. Les ressources allouées à ce produit s'élèvent à 189,9 millions de dollars (14,8 millions de dollars pour les programmes, 158,0 millions de dollars pour l'efficacité du développement et 17,2 millions de dollars pour les activités de contrôle et d'assurance indépendants). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit sont décrits ci-dessous :

#### ***Renforcement de l'encadrement sur le terrain et de la coordination des programmes (0,9 million de dollars)***

58. La capacité des bureaux du FNUAP sur le terrain à diriger et coordonner efficacement les efforts de programmation est primordiale pour assurer les résultats visés par les programmes. Avec le budget intégré, le FNUAP propose des investissements ciblés à ce titre, couvrant notamment les fonctions de coordination des programmes des représentants adjoints et des représentants assistants au niveau des bureaux de pays.

#### ***Renforcement de la capacité de contrôle indépendant (évaluation) (1,3 million de dollars)***

59. Le FNUAP reste déterminé à renforcer en permanence ses fonctions de contrôle et d'assurance indépendants. Concernant la fonction d'évaluation en particulier, la proposition de budget prévoit des investissements supplémentaires dans le Bureau de l'évaluation et dans les évaluations centralisées afin de renforcer la capacité de l'organisation à réaliser des évaluations de qualité et à diffuser leurs résultats et les enseignements tirés dans toute l'organisation. Par rapport à l'examen à mi-parcours du cycle 2018-2021, le

budget du bureau augmente d'environ 25 %. La proposition de budget est conforme au plan d'évaluation quadriennal budgétisé pour 2022-2025 que le FNUAP soumettra pour adoption en janvier 2022.

*Investissements dans la coordination humanitaire (2,6 millions de dollars)*

60. Le travail du FNUAP dans les contextes humanitaires doit répondre à une demande toujours croissante. En 2020, plus de 40 % de l'ensemble des fonds supplémentaires collectés étaient destinés à être dépensés dans des contextes humanitaires. Il en a découlé un besoin accru de coordination et d'alignement sur le plan stratégique ainsi que sur les mécanismes interagences. Pour renforcer les capacités dans ce domaine, le budget prévoit un investissement dans le Bureau humanitaire du FNUAP. Cet investissement comprend une fonction de gestion renforcée, qui définira, orientera et guidera tous les aspects liés au programme et à la coordination de la ligne directrice du FNUAP sur la lutte contre la violence basée sur le genre dans le cadre de l'action humanitaire au niveau mondial.

*Produit 2. Optimisation de la gestion des ressources*

61. Les ressources allouées à ce produit s'élèvent à 515,0 millions de dollars (12,8 millions de dollars pour le programme, 43,3 millions de dollars pour les activités de contrôle et d'assurance indépendants, 449,8 millions de dollars pour la gestion récurrente et 9,2 millions de dollars pour les investissements en capital/dépenses à des fins spéciales). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit sont décrits ci-dessous :

*Renforcement de l'encadrement sur le terrain et du soutien opérationnel (9,9 millions de dollars)*

62. Les équipes de direction et d'opérations du FNUAP sur le terrain sont en première ligne pour gérer des programmes efficaces, s'assurer que les ressources sont gérées de manière optimale et s'engager auprès des équipes de pays des Nations Unies. Avec le budget intégré, l'organisation propose des investissements ciblés à ce titre, concentrés sur les bureaux de pays où la complexité des défis exige une gestion particulièrement rigoureuse et professionnelle. Ces investissements couvrent le renforcement des fonctions de direction dans les bureaux de pays (5,2 millions de dollars) ainsi que le développement de la capacité opérationnelle des bureaux de pays (3,6 millions de dollars) et des bureaux régionaux (1,1 million de dollars).

*Renforcement et décentralisation de la gestion des ressources humaines (8,6 millions de dollars)*

63. Conscient que son personnel est son principal atout, le FNUAP a élaboré une stratégie de ressources humaines qui vise à attirer et à faire évoluer un personnel de qualité, à renforcer ses capacités de direction et de gestion, à tirer parti de la diversité et à favoriser l'inclusion, entre autres celle des personnes handicapées, à atteindre la parité entre les genres dans l'ensemble de l'organisation, et à exercer un devoir de diligence axé sur le développement organisationnel là où il est le plus nécessaire, à savoir sur le terrain. Pour mener à bien cette stratégie, le FNUAP propose un renforcement continu de la fonction de ressources humaines en vue de recentrer ses ressources, d'harmoniser ses priorités et de favoriser une collaboration étroite avec le personnel, les cadres et les équipes afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

64. L'investissement vise en particulier à implanter les collègues des ressources humaines dans les régions, afin de les rapprocher des bureaux de terrain, où se trouvent 88 % des effectifs du FNUAP. Alors que six postes de ressources humaines étaient basés sur le terrain dans la structure précédente, ce chiffre est passé à 15 postes au moment de l'examen à mi-parcours ; pour répondre à cette priorité, la structure proposée pour 2022-2025 comprendra 22 postes sur le terrain. Cet investissement permettra à l'organisation de mieux concrétiser ses initiatives en tirant parti d'approches novatrices telles que l'analyse des ressources humaines pour la planification des effectifs. Une gouvernance plus efficace en matière de ressources humaines est essentielle et cet aspect restera intégré aux politiques et aux fonctions de gestion.

*Investissements dans les activités de contrôle indépendant (audit interne et enquêtes) (4,1 millions de dollars)*

65. Le FNUAP reste déterminé à renforcer en permanence ses fonctions de contrôle indépendant. La mission de la fonction d'enquête concerne tous les types d'actes répréhensibles : les fautes commises par les membres du personnel ainsi que le non-respect de leurs obligations par les vendeurs (partenaires d'exécution, fournisseurs, entrepreneurs individuels indépendants ou tout autre tiers sous contrat avec le FNUAP) ; et comprend toutes les pratiques proscrites, dont l'exploitation et les abus sexuels et toutes les formes de harcèlement ou d'abus de pouvoir. Le nombre de dossiers traités par le Bureau de l'audit et des investigations

ne cesse d'augmenter, avec 34 dossiers par personnel enquêteur en moyenne (membre du personnel ou consultant) à la fin 2020. La complexité des affaires et l'obligation de les signaler sont également en forte augmentation. La proposition de budget contient un investissement supplémentaire visant à renforcer la fonction d'enquête avec trois postes supplémentaires, afin de contribuer à réduire le recours excessif aux consultants en matière d'enquête et à diminuer le nombre d'affaires par enquêteur. Un soutien supplémentaire est proposé pour la Direction afin de soutenir la mission du Bureau de l'audit et des investigations. Par rapport aux niveaux de l'examen à mi-parcours 2018-2021, le budget du bureau augmente d'environ 17 %.

*Solutions informatiques (4,1 millions de dollars)*

66. De nouvelles solutions informatiques plus flexibles sont la promesse de flux de travail plus efficaces et plus fluides, permettant au personnel de gagner du temps dans toute l'organisation. Ils impliquent toutefois également des investissements. Dans le cadre de la proposition de budget, le FNUAP entend renforcer trois domaines en particulier : la cybersécurité, l'exécution numérique et une gestion repensée de la relation client.

*Soutien à la réforme des opérations administratives (2,2 millions de dollars)*

67. Le FNUAP reste déterminé à réformer ses opérations administratives afin de garantir une gestion rigoureuse et l'optimisation des ressources. Pour permettre aux bureaux de pays de prendre des décisions éclairées sur les opérations administratives à l'avenir, y compris dans le contexte de la mise en œuvre des processus de réforme des Nations Unies tels que la stratégie commune en matière d'opérations administratives et commerciales, le budget prévoit un investissement dans la capacité analytique afin de favoriser la prise de décision, la supervision et le contrôle fondés sur des données, ainsi que l'automatisation des processus transactionnels et répétitifs.

*Autre*

68. Conformément aux propositions budgétaires précédentes, la Directrice exécutive du FNUAP demande au Conseil d'administration de lui accorder une autorisation exceptionnelle, similaire à celle accordée dans les décisions 2008/6, 2012/3, 2013/32 et 2017/24, pour accéder à un maximum de 5,6 millions de dollars de ressources ordinaires pour les mesures de sécurité si des besoins imprévus surviennent en rapport avec les coûts de sécurité mandatés par les Nations Unies. Le FNUAP limiterait l'utilisation de ces fonds aux missions de sécurité nouveaux et émergents, tels que définis par les directives du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Le montant de 5,6 millions de dollars représente environ 20 % des trois principales composantes des coûts de sécurité pour 2022-2025, soit un total de 28,0 millions de dollars répartis comme suit : 14,1 millions de dollars pour la part estimée du FNUAP dans les coûts du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et le financement des mesures de sécurité résidentielles, 6,7 millions de dollars pour les coûts récurrents d'assurance et de sécurité à l'échelle du Fonds et 7,2 millions de dollars pour les investissements dans la mise en conformité avec les mesures de gestion des risques de sécurité à l'échelle du Fonds.

*Produit 3. Développement des partenariats pour plus d'impact*

69. Les ressources allouées à ce produit s'élèvent à 168,6 millions de dollars (6,1 millions de dollars pour les dépenses de programme, 17,1 millions de dollars pour la coordination des activités de développement des Nations Unies, 134,8 millions de dollars pour les dépenses de gestion récurrentes et 10,6 millions de dollars pour les dépenses à des fins spéciales). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit sont décrits ci-dessous :

*Programme de dons individuels (10,6 millions de dollars)*

70. Diversifier et élargir la base de donateurs du FNUAP est depuis longtemps un objectif central de l'organisation. Dans la mesure où l'investissement initial dans le programme de dons individuels a donné des résultats très prometteurs, avec 3,7 millions de dollars collectés depuis son lancement jusqu'en mai 2021, le FNUAP propose de renforcer encore cette capacité, avec l'objectif de collecter 100 millions de dollars auprès des particuliers d'ici à 2030.

71. La proposition d'investissement dans les dons individuels sur quatre ans permettra de travailler sur la conception et la réalisation de la campagne, les études de marché et les données (6,3 millions de dollars), ainsi que l'acquisition et la gestion des donateurs (4,3 millions de dollars). Cet investissement dans le budget

institutionnel est complété par un investissement séparé d'un montant de 10,0 millions de dollars provenant d'un fonds de dotation privé.

72. Pour le programme de dons individuels, comme pour tout investissement, un suivi rigoureux des résultats sera mis en place pour s'assurer que les objectifs sont atteints. Les évaluations fréquentes du retour sur investissement et les analyses de pointe en matière de collecte de fonds joueront un rôle crucial dans l'orientation de la stratégie. Il convient de noter que les recettes escomptées du programme de dons individuels pour 2022-2025 font partie des prévisions de revenus décrites ci-dessus.

*Partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources (7,7 millions)*

73. Dans un contexte de ressources incertain, le FNUAP doit renforcer sa capacité à collecter des fonds, à approfondir les partenariats et à communiquer les résultats obtenus. À cette fin, l'organisation propose un ensemble d'investissements ciblés. Un investissement dans la mobilisation des ressources (1,7 million de dollars) visera à maximiser le potentiel des partenariats avec la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales ainsi que les fonds communs des Nations Unies pour la mission du FNUAP. Un investissement dans les communications (4,1 millions de dollars) permettra d'améliorer la protection de la marque et la gestion des crises, de renforcer les capacités de communication humanitaire et d'améliorer la sensibilisation. Enfin, un investissement dans les partenariats institutionnels (1,9 million de dollars) permettra de rallier le secteur privé du monde entier à l'appui de la mission du FNUAP et de ses trois résultats transformateurs.

*Innovation et gestion du changement (4,5 millions)*

74. Le FNUAP ne sera en mesure d'atteindre les trois résultats transformateurs dans une série de contextes complexes que si l'organisation exploite le pouvoir de la gestion du changement et de l'innovation. Une fonction dédiée à la gestion du changement favorisera les initiatives et la culture nécessaires pour que le FNUAP continue à être une organisation agile, flexible et adaptable, capable de produire des résultats. Le FNUAP propose un investissement spécifique pour exploiter le pouvoir de l'innovation : a) en renforçant la structure et les capacités d'innovation institutionnelle ; b) en développant de nouveaux partenariats et en se connectant aux écosystèmes d'innovation ; c) en renforçant et en tirant parti du financement de l'innovation ; et d) en développant une communauté et une culture propices à l'innovation.

*Renforcement juridique, de la protection des données et de la gestion des risques (3,7 millions)*

75. Le FNUAP propose de renforcer les fonctions juridiques, de protection des données et de gestion des risques afin de limiter l'exposition de l'organisation aux risques et d'améliorer encore sa responsabilisation. Les investissements proposés serviront à approfondir sa capacité juridique, en se concentrant sur le droit du travail pour son application et pour la responsabilisation, à élaborer et à mettre en œuvre sa première politique de protection des données, avec un responsable de la protection des données, afin de se conformer aux demandes des partenaires dans ce domaine, et à renforcer la gestion des risques avec un responsable des risques au sein de l'organisation.

## **D. Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel**

76. Les modifications apportées aux montants nominaux des composantes du budget institutionnel sont une combinaison d'augmentations de coûts, 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 5 ci-dessous.

77. La plupart des augmentations du volume de matériel sont liées aux produits du plan stratégique relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles, tels qu'indiqués dans la section précédente. Les autres sont le résultat de divers domaines qui ne peuvent être directement imputés à un investissement stratégique. Ces domaines, ainsi que les baisses de volume et l'impact des augmentations de coûts sont abordés ci-dessous.

### ***Augmentations de coûts***

78. La proposition de budget intégré comprend une augmentation des coûts pour 2022-2025 qui s'élève au total à 81.7 millions de dollars (10,8 %). Ce montant inclut l'augmentation du coût des postes due 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, ainsi que l'augmentation des ressources consacrées à la formation et au développement du personnel (74,6 millions de dollars).

79. Le FNUAP doit s'acquitter de sa responsabilité fiduciaire et financer les prestations d'assurance maladie après la cessation de service. Afin d'assurer le financement progressif de ces prestations et de respecter ses obligations à long terme, le FNUAP augmentera sa contribution à l'assurance maladie après la cessation de service, qui passera de 8 % à 10 % (7,1 millions de dollars). Ce montant est inclus dans l'augmentation totale des coûts.

### ***Autres investissements au sein de l'organisation – accroissement des volumes***

80. Les principaux investissements stratégiques décrits ci-dessus ainsi que les trois produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles apparaissent dans le tableau 5 sous les rubriques (i) à (x). Les investissements supplémentaires « autres priorités institutionnelles » qui font partie de la proposition de budget intégré mais qui ne sont pas facilement imputables à l'un des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles apparaissent sous le point (xi) du tableau 5 et sont énumérés ci-dessous.

81. Les autres priorités institutionnelles (6,8 millions de dollars) comprennent des propositions visant à renforcer le Bureau de la déontologie pour l'aider à faire face à l'augmentation de sa charge de travail (1,1 million de dollars), les communications et le soutien aux cadres (1,1 million de dollars), la politique de programmes (0,9 million de dollars), la sécurité institutionnelle (0,9 million de dollars), le soutien financier et budgétaire institutionnel (0,8 million de dollars), le soutien au recensement (0,6 million de dollars) et la gestion du parc automobile (0,5 million de dollars). Compte tenu de l'engagement du Fonds à maintenir des équipes diversifiées et à recruter des talents du monde entier, la proposition budgétaire vise également à renforcer la diversité au FNUAP (0,7 million de dollars).

### ***Économies et gains d'efficacité – baisse des volumes***

82. Le FNUAP a identifié des réductions de 63,9 millions de dollars dans le budget institutionnel, qui se traduisent par des diminutions de volume. Les principaux éléments sont mis en évidence ci-dessous.

83. Suite à l'approbation par le Conseil d'administration de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts (DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1), le processus de formulation du budget pour 2022-2025 a donné lieu à un examen de l'alignement de la classification des coûts (18,7 millions de dollars). En conséquence, deux séries de modifications ont été mises en œuvre. Premièrement, le coût du personnel de soutien aux programmes sur le terrain, précédemment classé dans les activités relatives à l'efficacité du développement, est désormais classé dans la catégorie « programme ». Deuxièmement, le coût des chauffeurs sur le terrain (qui contribuent principalement à l'exécution du programme) est désormais classé dans la catégorie « programme ».

84. Le coût de la transformation liée aux technologies de l'information et des communications est réduit de 18,0 millions de dollars, par rapport au cycle budgétaire précédent. Les 2,0 millions de dollars restants pour ce projet couvriront le soutien à la gestion intégrée, la communication et la stabilisation du système « go live ».

85. Le FNUAP a fourni des efforts considérables pour réduire les coûts et imposer des gains d'efficacité dans l'ensemble de l'organisation et continuera à le faire au cours du prochain cycle. La proposition de diminution visée grâce à ces efforts est de 9,1 millions de dollars. Il s'agit, entre autres, de réductions des dépenses opérationnelles, des frais d'accueil et d'autres coûts.

86. Le FNUAP adapte le modèle de financement de ses activités liées aux achats et à la chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, tous les coûts, y compris ceux qui étaient précédemment budgétisés dans le budget intégré, seront désormais recouverts par le biais des commissions relatives aux achats, en veillant à ce que ces frais correspondent au coût réel de la prestation de services d'approvisionnement. Dans le cadre du budget intégré, cela se traduit par une réduction de 5,8 millions de dollars sur quatre ans.

87. Tout au long de la pandémie de COVID-19 et malgré les restrictions de voyage nécessaires, le FNUAP a pu fournir des services et réaliser des activités impliquant peu ou pas de déplacements. Si les voyages restent un moyen important de réaliser sa mission, le FNUAP propose de tirer parti de cette expérience à l'avenir ; il a identifié des réductions potentielles de 5,7 millions de dollars pour les déplacements au cours des quatre prochaines années qui n'auront pas d'incidence négative sur l'obtention de résultats.

88. Dans le cadre du processus de formulation du budget, le FNUAP a examiné les structures des bureaux de terrain et a identifié des économies d'un montant total de 5,4 millions de dollars qui peuvent être réalisées en harmonisant les rôles et en regroupant les fonctions.

89. En outre, le FNUAP a examiné les fonctions de soutien administratif du siège, notamment liées aux déplacements, au courrier et aux locaux, et a identifié des économies de 2,5 millions de dollars qui peuvent être réalisées grâce à la modernisation et à la rationalisation de ces fonctions.

90. Le tableau 5 ci-dessous résume les coûts et les augmentations et diminutions de volume pour 2022-2025.

**Tableau 5. Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel**

(en millions de dollars des États-Unis)

	Total	% augmentation /(baisse)
<b>I. Budget intégré, 2018-2021 Annexe EMP DP/FPA/2020/5</b>	<b>756.2</b>	
<b>II. Augmentations et baisses dues aux dépenses</b>		
(i) Inflation, coûts en devises, dépenses de personnel, y compris l'assurance maladie après la cessation de service	81.7	10.8%
<b>Augmentations totales nettes dues aux dépenses</b>	<b>81.7</b>	<b>10.8%</b>
<b>III. a. Investissements proposés</b>		
(i) Renforcement de l'encadrement sur le terrain et du soutien opérationnel	10.8	1.4%
(ii) Programme de dons individuels	10.6	1.4%
(iii) Renforcement et décentralisation de la gestion des ressources humaines	8.6	1.1%
(iv) Partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	7.7	1.0%
(v) Contrôle indépendant	5.4	0.7%
(vi) Innovation et gestion du changement	4.5	0.6%
(vii) Renforcement des solutions de technologie de l'information	4.1	0.5%
(viii) Renforcement juridique, de la protection des données et de la gestion des	3.7	0.5%
(ix) Renforcement de la coordination humanitaire	2.6	0.3%
(x) Soutien à la réforme des opérations administratives	2.2	0.3%
(xi) Autres priorités institutionnelles	6.8	0.9%
<b>Total des investissements proposés</b>	<b>67.1</b>	<b>8.9%</b>
<b>b. Réductions proposées</b>		
(i) Alignement de la classification des coûts	(18.7)	-2.5%
(ii) Transformation liée aux TIC	(18.0)	-2.4%
(iii) Gains d'efficacité d'ordre général	(9.1)	-1.2%
(iv) Alignement du modèle de financement des achats et de la chaîne	(5.8)	-0.8%
(v) Réduction des frais de déplacement	(5.7)	-0.7%
(vi) Alignement des bureaux extérieurs	(5.4)	-0.7%
(vii) Réduction du soutien administratif du siège	(2.5)	-0.3%
<b>Total des réductions proposées</b>	<b>(65.1)</b>	<b>-8.6%</b>
<b>IV. Augmentations/(baisses) de volume net (IIIa + IIIb)</b>	<b>2.0</b>	<b>0.3%</b>
<b>V. Budget institutionnel total 2022-2025</b>	<b>839.9</b>	
<b>VI. Estimation des recettes au budget institutionnel</b>	<b>(235.5)</b>	
<b>VII. Budget institutionnel net 2022-2025 (V + VI)</b>	<b>604.4</b>	

### Résumé des modifications de postes

91. Le tableau 6 offre un aperçu des modifications de postes proposées dans le budget institutionnel pour 2022-2025. Le FNUAP propose une réduction nette de 77 postes dans le budget institutionnel, principalement liée aux réalignements dans la classification des coûts. Toutefois, cette réduction du budget institutionnel n'équivaut pas à une réduction des postes pour l'ensemble du FNUAP, puisque les postes de terrain dont la classification des coûts a été alignée sont transférés vers les programmes nationaux et régionaux respectifs.

**Tableau 6. Résumé des modifications de postes dans le budget institutionnel**

	Budget institutionnel. EMP 2018-2021 DP/FPA/2020/5							Modifications : augmentations et (baisses)					Budget institutionnel 2022-2025							
	SGA/S SG	D2	D1	Autres PI	Tous les autres	Total	% du total	SGA/ SSG	D2	D1	Autres PI	Tous les autres	Total	SGA/S SG	D2	D1	Autres PI	Tous les autres	Total	% du total
Terrain		6.0	48.0	178.0	524.0	<b>756.0</b>	70.5%			1.0	(9.0)	(97.0)	<b>(105.0)</b>		6.0	49.0	169.0	427.0	<b>651.0</b>	65.4%
Siège - autres sites		1.0	4.0	20.0	27.0	<b>52.0</b>	4.8%			1.0	2.0	(1.0)	<b>2.0</b>		1.0	5.0	22.0	26.0	<b>54.0</b>	5.4%
Siège - New York	3.0	7.0	20.0	156.0	79.0	<b>265.0</b>	24.7%				29.0	(3.0)	<b>26.0</b>	3.0	7.0	20.0	185.0	76.0	<b>291.0</b>	29.2%
<b>Total</b>	<b>3.0</b>	<b>14.0</b>	<b>72.0</b>	<b>354.0</b>	<b>630.0</b>	<b>1,073.0</b>	<b>100.0%</b>			<b>2.0</b>	<b>22.0</b>	<b>(101.0)</b>	<b>(77.0)</b>	<b>3.0</b>	<b>14.0</b>	<b>74.0</b>	<b>376.0</b>	<b>529.0</b>	<b>996.0</b>	<b>100.0%</b>

92. La majeure partie des propositions de modifications de postes est due au réalignement de la classification des coûts décrit au paragraphe 84. En particulier, le coût de 11 membres du personnel de terrain chargés du soutien aux programmes ainsi que de 91 chauffeurs locaux qui contribuent à l'exécution des programmes a été transféré à la catégorie « programme » conformément à la classification harmonisée des coûts. Ces modifications se traduisent par une réduction de 102 postes budgétaires institutionnels, principalement dans la catégorie « tous les autres ». Bien que ces réalignements de la classification des coûts concernent exclusivement les effectifs sur le terrain, le FNUAP reste une organisation de terrain, avec deux tiers des postes budgétaires institutionnels postés sur le terrain et plus de 70 % postés en dehors du siège de New York, même si les postes budgétaires institutionnels comprennent par nature des fonctions de gestion centrale et sont donc davantage orientés vers le siège. La part du personnel sur le terrain est considérablement plus élevée dans la catégorie « programme ». Globalement, 88 % du personnel du FNUAP travaille dans des lieux d'affectation sur le terrain.

93. Globalement, 88 % du personnel du FNUAP travaille dans des lieux d'affectation sur le terrain. D'autres modifications de postes sont attribuables à l'examen de la conformité au plan stratégique à l'échelle de l'organisation, tel que détaillé dans les sections précédentes.

94. Sur le terrain, le FNUAP propose les modifications de poste suivantes :

- (a) un poste D1 supplémentaire ;
- (b) une réduction nette de neuf postes de la catégorie « autres professionnels internationaux » ;
- (c) une réduction nette de 97 postes de la catégorie « tous les autres » personnels.

95. Le FNUAP propose les modifications de postes suivantes au siège à New York :

- (a) une augmentation nette de 29 postes dans la catégorie « autres professionnels internationaux », à l'appui des investissements soulignés ci-dessus ;
- (b) une réduction nette de trois postes de la catégorie « tous les autres ».

96. De plus amples informations sur les modifications de postes sont disponibles à l'annexe 1, tableau récapitulatif 2.

## E. Recouvrement des coûts

97. Dans ses décisions 2019/21 et 2020/12, le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle politique globale conjointe de recouvrement des coûts, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 (DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1). Le présent document présente les montants estimés du recouvrement des coûts pour 2022-2025, sur la base de la nouvelle politique de recouvrement des coûts. Sur la base de la proposition de budget intégré et de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts, le taux théorique de recouvrement des coûts

s'élève à 9,5 %. L'annexe 2 présente les descriptions des coûts du FNUAP pour chaque catégorie de classification des coûts, les calculs et le taux théorique de recouvrement des coûts qui en résulte.

98. Le FNUAP, le PNUD, l'UNICEF et l'ONU-Femmes ont mobilisé les conseils d'administration de ces quatre organisations et ont fourni des informations détaillées sur la mise en œuvre effective de la politique de recouvrement des coûts fondée sur la méthodologie actuellement approuvée.

99. Le FNUAP a respecté les taux approuvés de recouvrement des coûts indirects, à quelques exceptions près, qui ont été signalées au Conseil d'administration dans les examens statistiques et financiers pour 2018, 2019 et 2020 [(DP/FPA/2019/4 (Partie I/ Compl.1) ; DP/FPA/2020/4 (Partie I/ Compl.1) et DP/FPA/2021/4 (Partie I/Compl.1)].

100. Une analyse de l'application de la méthode de recouvrement des coûts, dans le tableau 7, montre que le taux effectif réel pour le FNUAP était de 7,26 % pour 2018, 7,25 % pour 2019 et 7,22 % pour 2020. Ce taux se situe dans la fourchette du taux général harmonisé de 8 %, du taux différencié de 7 % pour les contributions thématiques et du taux préférentiel de 5 % pour les contributions gouvernementales au titre du partage des coûts.

**Tableau 7.**  
**Taux moyen effectif de recouvrement des coûts indirects du FNUAP**

<i>Taux moyen effectif de recouvrement des coûts indirects</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2018-2020 (moyenne)</i>
<i>FNUAP</i>	<i>7.26%</i>	<i>7.25%</i>	<i>7.22%</i>	<i>7.25%</i>

101. Le tableau 8 indique l'impact financier des taux différenciés par rapport au taux de 8 %, ventilé par impact financier dans les catégories suivantes, le cas échéant : a) financement thématique ; b) accords-cadres ; et c) taux préférentiels de gouvernement de programme. L'impact des exonérations y est également présenté.

**Tableau 8. Impact financier de l'application des taux de recouvrement différenciés, 2018-2020**

*(en millions de dollars des États-Unis)*

<i>Impact financier par catégorie</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2018-2020 (moyenne)</i>
<b>FNUAP</b>				
Fonds thématiques d'affectation spéciale	1.39	1.51	1.89	1.60
Accords-cadres	1.33	2.04	2.32	1.90
Taux préférentiels (gouvernement de programme et contributions Sud-Sud)	1.71	1.28	1.46	1.48
Accords de legs	0.01	0.00	0.00	0.00
Accords multilatéraux prévoyant des taux de	0.00	0.18	0.29	0.16
Exonérations	0.36	0.37	0.27	0.33
<b>Impact total</b>	<b>4.80</b>	<b>5.39</b>	<b>6.22</b>	<b>5.47</b>

102. Dans un contexte de croissance continue de la proportion des contributions d'autres ressources, le recouvrement des coûts indirects et l'imputation des coûts directs aux programmes financés par d'autres ressources sont essentiels pour assurer la viabilité financière de l'organisation. Le FNUAP continue de dépendre du partenariat avec les parties prenantes pour garantir que les accords relatifs aux programmes financés par d'autres ressources intègrent toujours les coûts directs nécessaires. En interne, le FNUAP continuera à renforcer les mesures visant à respecter pleinement la politique de recouvrement des coûts dans toutes les propositions financées par d'autres ressources.

### III. Éléments de décision

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

- (a) *Accueillir* favorablement le budget intégré du FNUAP pour 2022-2025 (DP/FPA/2021/9), présenté conjointement avec le plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025 (DP/FPA/2021/8) ;
- (b) *Prendre note* des résultats et des besoins en ressources dans les prévisions budgétaires intégrées du FNUAP pour 2022-2025, telles qu'elles figurent dans le document DP/FPA/2021/9 ;
- (c) *Approuver* la présentation des activités et des coûts associés figurant dans le budget intégré du FNUAP, 2022-2025 ;
- (d) *Approuver* les ressources brutes de 839,9 millions de dollars, qui représentent les estimations budgétaires institutionnelles pour 2022-2025, et noter que ces estimations comprennent 260,1 millions de dollars pour le recouvrement des coûts indirects à partir d'autres ressources ;
- (e) *Approuver* 204,5 millions de dollars de ressources ordinaires prévues comme plafond pour les programmes mondiaux et régionaux pour 2022-2025, en notant que ce montant ne peut être dépassé sans l'approbation du Conseil d'administration ;
- (f) *Approuver* un montant annuel de 10 millions de dollars de ressources ordinaires pour le fonds d'urgence, rappelant la décision 2015/3 du Conseil d'administration, et *réaffirmer* l'autorisation existante permettant à la Directrice exécutive du FNUAP d'augmenter le fonds d'urgence d'un montant maximum de 2 millions de dollars au-delà du plafond au cours d'une année donnée, si le nombre et la nature des urgences le justifient ;
- (g) *Approuver* la proposition de la Directrice exécutive, similaire aux décisions 2008/6, 2012/13, 2013/32 et 2017/24, de lui accorder une autorité exceptionnelle au cours de la période 2022-2025 pour accéder à un maximum de 5,6 millions de dollars supplémentaires de ressources ordinaires pour des mesures de sécurité, à condition que ces fonds soient utilisés 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 présenter au Conseil d'administration un rapport sur l'utilisation de ces fonds dans son examen statistique et financier annuel.