



**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
24 mars 2020

Original : anglais

Session annuelle de 2020

1-5 juin 2020, New York

Point 14 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Questions financières, budgétaires et administratives

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION

Examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021

Résumé

Le présent rapport couvre l'examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021. Il examine le contexte stratégique et financier compte tenu du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses incidences sur les ressources estimées, les allocations de fonds et les résultats. Il convient de considérer cet examen à mi-parcours conjointement avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2020/4 [Partie 1]) et ses annexes.

Le FNUAP a tenu compte, dans cet examen à mi-parcours, des évolutions de l'environnement opérationnel, lesquelles entraînent une augmentation des recettes prévues. Ces dernières devraient ainsi passer de 3,5 milliards de dollars à 3,8 milliards de dollars sur les quatre années du plan stratégique, soit une hausse de 8,5 %. Compte tenu de cette augmentation, le FNUAP propose de modifier le budget intégré. Les ressources allouées aux activités des programmes, qui représentent 81,6 % du total disponible, passeront de 3 milliards de dollars à 3,2 milliards de dollars, soit une hausse de 6,9 %.

Par ailleurs, le FNUAP propose d'augmenter le montant des crédits de son budget institutionnel à hauteur de 738,6 millions de dollars, soit 4,2 % de plus que le montant initialement approuvé (708,2 millions de dollars). Malgré cette hausse nominale, la part du total des ressources allouées au budget institutionnel diminue dans le budget intégré révisé pour 2018-2021 (passant de 18,8 % à 18,4 %).

Le FNUAP présentera l'examen à mi-parcours du budget intégré au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), dont le rapport figurera dans le document DP/FPA/2020/8.

Les éléments de décision figurent dans la section IV du présent rapport.



Table des matières

I.	Champ d'application	3
II.	Le budget intégré : contexte stratégique et financier	3
A.	Contexte stratégique	3
B.	Contexte financier	4
III.	Budget intégré, 2018-2021.....	6
A.	Plan de ressources intégré.....	6
B.	Composantes du budget intégré	9
C.	Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	12
D.	Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel.....	18
E.	Recouvrement des coûts	21
F.	Réforme des Nations Unies.....	22
IV.	Éléments de décision	22

Tableaux

Tableau 1.	Révision du plan de ressources intégré pour 2018-2021.....	7
Tableau 2.	Révision des ressources allouées aux programmes pour 2018-2021, par composante.....	9
Tableau 3.	Révision du budget institutionnel pour 2018-2021.....	12
Tableau 4.	Révision du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2018-2021 (indicatif).....	14
Tableau 5.	Allocation des ressources par quadrant.....	16
Tableau 6.	Résumé des augmentations et des baisses.....	22
Tableau 7.	Résumé des changements de postes.....	23

Graphiques

Graphique 1.	Révision des contributions, par catégorie de financement, 2010-2021.....	5
Graphique 2.	Révision de l'allocation des ressources disponibles pour 2018-2021.....	8
Graphique 3.	Révision des allocations indicatives par résultats et produits pour 2018-2021.....	15

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 à l'examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021
Annexe 2.	Recouvrement des coûts – informations détaillées fondées sur la méthode actuelle de recouvrement des coûts
Annexe 3.	Réponses aux recommandations émises par le CCQAB sur le budget intégré révisé du FNUAP pour 2018-2020

I. Champ d'application

1. Cet examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021 est soumis conjointement avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2020/4 [partie 1]). Le budget intégré regroupe dans un seul cadre toutes les catégories de dépenses et tous les résultats de l'organisation. Le présent examen couvre donc l'intégralité des ressources du Fonds.
2. L'examen à mi-parcours du budget intégré met l'accent sur les modifications apportées au contexte stratégique, opérationnel et financier dans lequel opère le FNUAP ainsi que sur les mandats appropriés approuvés par le Conseil d'administration après l'approbation du budget intégré pour 2018-2021. Ces changements constituent la base du présent examen et des propositions qu'il énonce, et sont alignés sur le plan stratégique pour 2018-2021.
3. Les modifications proposées dans le cadre de cet examen à mi-parcours prendront effet le 1^{er} janvier 2020, sauf indication contraire.

II. Le budget intégré : contexte stratégique et financier

A. Contexte stratégique

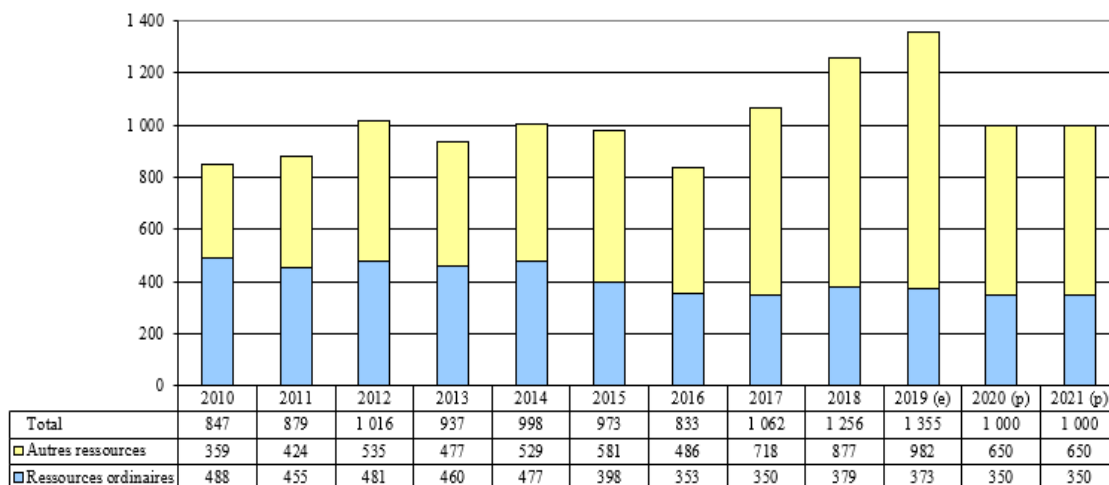
4. Exception faite de changements mineurs, l'examen à mi-parcours du plan stratégique maintient l'orientation stratégique du Fonds, laquelle reste pertinente et contribue directement à la mise en œuvre du Programme 2030. L'objectif du plan stratégique demeure l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive ; le FNUAP continuera de déployer des efforts pour atteindre trois résultats transformateurs, qui consistent à mettre fin a) aux décès maternels évitables, b) à la non-satisfaction des besoins en matière de planification familiale et c) à la violence basée sur le genre et aux pratiques néfastes telles que les mariages d'enfants et les mutilations génitales féminines.
5. Les résultats obtenus par le FNUAP par rapport aux cibles du plan stratégique, les défis relevés et les enseignements tirés, tels que présentés dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021, confirment que les résultats et les produits existants en matière de développement ainsi que ceux relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles demeurent pertinents et conformes à la théorie du changement présentée dans le plan stratégique.
6. Toutefois, si les progrès ne s'accélèrent pas, le monde n'atteindra pas ces résultats transformateurs d'ici à 2030. Le FNUAP a rejoint la [Décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable 2020-2030](#) afin d'accélérer les progrès et d'accroître les chances d'atteindre les cibles du plan stratégique pour 2018-2021. Pour ce faire, trois stratégies ont été définies, qui consistent à :
 - (a) Renforcer l'axe thématique autour des considérations suivantes : i) accélération de l'intégration de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction dans le programme de développement mondial, ii) amélioration de la couverture et de la qualité des services de santé sexuelle et reproductive, et iii) appui fourni en priorité par le FNUAP pour remédier aux lacunes en matière de données aux niveaux national et infranational, en tirant parti des recensements de 2020 et des nouvelles technologies de données.
 - (b) Accroître le soutien apporté par le FNUAP à tous les niveaux de l'organisation en : i) intégrant l'appui à la santé mentale et le soutien psychosocial aux situations d'urgence humanitaire, ii) favorisant la prévention et l'atténuation de la menace et des effets négatifs des changements climatiques sur les femmes, les filles et les jeunes, et iii) aidant les pays selon une démarche fondée sur le parcours de vie, en fonction de leur situation en matière de vieillissement et de natalité.
 - (c) Instaurer des forfaits de soins complets pour la santé sexuelle et reproductive s'inscrivant dans la logique d'une couverture de santé universelle dans le processus d'examen à mi-parcours.
7. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources (annexe I de l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2018-2021) comprend toujours quatre résultats en matière de développement et quatre produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles du FNUAP. Le budget intégré est pleinement aligné sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2018-2021 et permettra au FNUAP d'atteindre plus

rapidement ses objectifs stratégiques. Le budget intégré couvre l'utilisation estimée des ressources (ressources ordinaires et autres ressources) employées pour obtenir les résultats en matière de développement et les produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

8. 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 prend en compte toutes les personnes, partout dans le monde.
9. Les quatre produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles 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

10. Le présent examen à mi-parcours du budget intégré comprend les ressources qui contribuent à la réalisation du cadre intégré de résultats du FNUAP et fait partie intégrante du plan stratégique de l'organisation. Au cours des deux premières années du plan stratégique pour 2018-2021, le FNUAP a largement dépassé les objectifs de contribution fixés dans le plan stratégique, à la fois pour les ressources de base et les ressources de cofinancement. Ainsi, le montant total des contributions reçues en 2018 et 2019 a dépassé de 861 millions de dollars (soit 49 %) les objectifs fixés pour les deux premières années du cycle actuel du plan stratégique (1,75 milliard de dollars).

Graphique 1. Révision des contributions, par catégorie de financement, 2010-2021*(en millions de dollars)*

Source : pour 2010-2018, états financiers annuels ; pour 2019, estimations (e) ; pour 2020-2021, prévisions (p).

Remarque : les montants des contributions aux ressources ordinaires s'entendent hors revenus d'intérêts ; pour 2010-2013, ils tiennent compte des ajustements pour remboursement des montants versés aux États Membres au titre de l'impôt sur le revenu pour les fonctionnaires ressortissants d'un État Membre.

11. Il est proposé de revoir à la hausse les objectifs de contribution du plan stratégique pour 2020 et 2021 afin de les porter à 1 milliard de dollars par an (contre 875 millions de dollars par an initialement) ; toutefois, il n'est pas question de modifier les objectifs de contribution aux ressources ordinaires, qui sont maintenus à 350 millions de dollars par an. Cette augmentation concernera en priorité les objectifs fixés pour les autres ressources, qui passent de 525 millions de dollars par an à 650 millions de dollars par an. Cette révision continue de témoigner d'une approche prudente, y compris dans le contexte d'instabilité actuel, comme le montrent les recettes passées – une tendance qui devrait s'accroître dans le cadre de la réforme des Nations Unies, avec la contribution des pays de programme à leurs propres programmes de pays, notamment par l'intermédiaire de financements issus de banques multilatérales de développement ; la priorité est ainsi donnée à la collaboration avec le FNUAP pour favoriser la réalisation des objectifs de développement durable à l'échelle nationale.

12. Cette dynamique devrait se poursuivre au cours des deux prochaines années (2020-2021), car le FNUAP continue d'élaborer des portefeuilles de programmes et de financements conjoints performants avec un large éventail d'entités des Nations Unies dans des domaines de résultats qui bénéficient de synergies entre les organisations. Les contributions aux ressources de cofinancement devraient augmenter en provenance des sources suivantes : les fonds thématiques mondiaux (le programme UNFPA Supplies, le Fonds thématique d'affectation spéciale pour la santé maternelle, le Fonds thématique pour l'action humanitaire, le Fonds thématique pour les données démographiques), les fonds communs des Nations Unies et d'autres transferts interorganisations au sein des Nations Unies, y compris l'initiative Spotlight lancée par l'Union européenne et l'Organisation des Nations Unies. Ces modalités offrent plus de souplesse et limitent l'instabilité des engagements de financement. Les contributions des pays de programme en faveur de leurs propres programmes de pays ainsi que les contributions du secteur privé devraient également augmenter.

13. Au cours des deux premières années du plan stratégique et du budget intégré actuels (2018-2019), les ressources de base ont dépassé les objectifs fixés. Toutefois, la tendance des cinq dernières années, au sein du FNUAP comme dans les autres entités des Nations Unies, a été de diminuer la part des financements de base dans le total des ressources. Dans ce contexte et compte tenu de l'imprévisibilité des fluctuations des taux de change, les prévisions des contributions aux ressources ordinaires restent identiques à celles du budget intégré initial pour 2018-2021, soit 350 millions de dollars par an.

14. 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 revêt une importance accrue pour la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les ressources de base sont les investissements qui permettent au FNUAP d'étendre la portée de ses activités à l'échelle mondiale, de mettre l'accent sur les retombées positives de ses programmes et de tirer le meilleur parti de ressources complémentaires pour aboutir à de meilleurs résultats. Ces ressources sont indispensables à l'obtention des résultats prévus par le plan stratégique ambitieux du FNUAP et au maintien de ses capacités à assurer une présence partout dans le monde, en particulier dans les contextes humanitaires fragiles. Il convient de noter que le FNUAP a entrepris une campagne dynamique de mobilisation des ressources de base, afin de diversifier sa base de donateurs et d'accroître les financements.

15. Conformément à sa stratégie de mobilisation de ressources institutionnelles, le FNUAP continue de veiller à disposer de ressources financières suffisantes pour obtenir les résultats escomptés, permettre une plus grande flexibilité et garantir la prévisibilité des financements. Le FNUAP continue de renforcer ses partenariats, en particulier avec les institutions financières internationales, afin de soutenir le travail des pays de programme. Il 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.

16. Après avoir pris en considération les soldes d'ouverture, intérêts et revenus divers estimés, et les ajustements pour remboursement d'impôts, le FNUAP prévoit un montant total de ressources pour 2018-2021 de 4 314,9 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 311,5 millions de dollars, soit 7,8 %, par rapport au cycle précédent. Ce montant comprend les ressources ordinaires projetées (1 506,1 millions de dollars) et les autres ressources projetées (2 808,8 millions de dollars).

III. Budget intégré, 2018-2021

A. Plan de ressources intégré

17. Le tableau 1 ci-dessous présente l'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré pour 2018-2021 dans toutes les catégories de coûts, incluant les ressources ordinaires et les autres ressources. L'actuel budget intégré pour 2018-2021 repose sur le budget intégré révisé (présenté dans les documents DP/FPA/2018/8 et DP/FPA/2018/8/Corr.1) approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/9. 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. Révision du plan de ressources intégré pour 2018-2021

(en millions de dollars)

	Budget intégré 2018-2021 – DP/FPA/2018/8/Corr.1				Budget intégré, 2018-2021 (EMP)					
	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		
1. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture ^{a/}	48,5	458,8		507,3		48,5	458,8		507,3	
Recettes										
Contribution brute	1 400,0	2 100,0	-	3 500,0		1 451,8	2 350,0	-	3 801,8	
Autres ^{b/}	19,9	-	-	19,9		29,4	-	-	29,4	
Recettes totales	1 419,9	2 100,0	-	3 519,9		1 481,2	2 350,0	-	3 831,2	
Moins remboursement d'impôt ^{c/}	(23,3)	-	-	(23,3)		(23,6)	-	-	(23,6)	
Total disponible	1 444,6	2 568,8		4 003,4		1 506,1	2 808,8		4 314,9	
2. Utilisation des ressources										
A. Activités de développement										
A.1 Programmes ^{d/}	891,4	2 325,1	(155,6)	3 061,0	31,2%	915,6	2 526,4	(169,2)	3 272,8	31,0%
A.2 Efficacité du développement	139,4	-	-	139,4	3,7%	148,9	-	-	148,9	3,7%
Développement (total)	1 030,8	2 325,1	(155,6)	3 200,3	34,9%	1 064,5	2 526,4	(169,2)	3 421,7	35,3%
B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement	16,6	-	-	16,6	0,4%	16,3	-	-	16,3	0,4%
C. Activités de gestion										
C.1 Dépenses récurrentes	372,6	0,0	152,5	525,1	13,0%	380,3	-	165,9	546,3	13,0%
C.2 Dépenses non récurrentes	4,1	-	3,1	7,2	0,2%	3,9	-	3,3	7,2	0,2%
Gestion (total)	376,7	-	155,6	532,3	14,1%	384,3	-	169,2	553,5	13,3%
D. Dépenses à des fins spéciales										
D.1 Plan d'investissement immobilier	-	-	-	-	0,0%	-	-	-	-	0,0%
D.2 Transformation liée aux TIC	20,0	-	-	20,0	0,5%	20,0	-	-	20,0	0,5%
Dépenses à des fins spéciales (total)	20,0	-	-	20,0	0,5%	20,0	-	-	20,0	0,5%
Utilisation totale des ressources (A+B+C+D)	1 444,1	2 325,1		3 769,2	100,0%	1 485,1	2 526,4	(0,0)	4 011,5	100,0%
3. Montants nets en provenance/ à destination des réserves ^{e/}	0,5	-	-	0,5		(3,2)	-	-	(3,2)	
4. Equilibre des ressources (1-2+3)	1,1	233,7	-	234,7		17,9	282,4	0,0	300,3	

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.

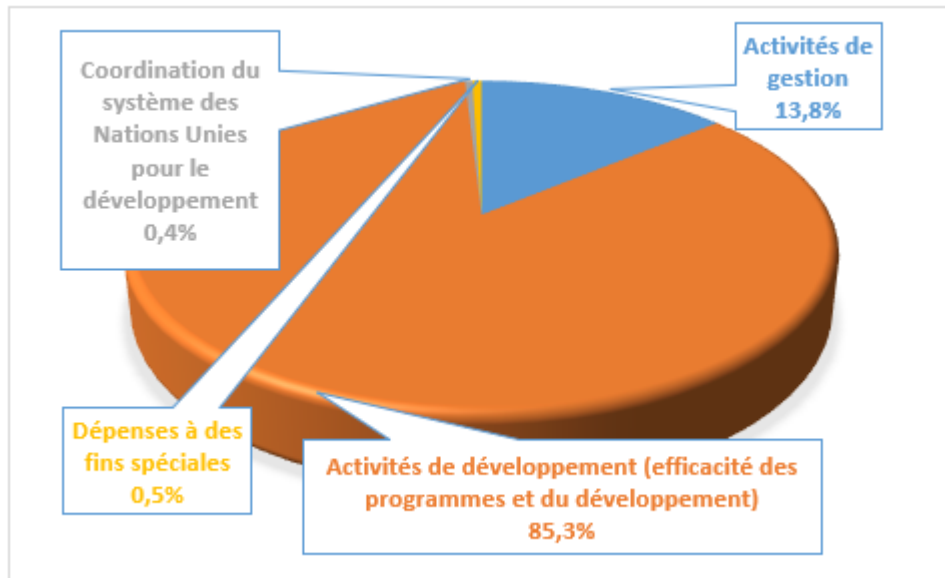
d/ La catégorie « Autres ressources – Programmes » présente les dépenses totales de programmes selon les états financiers ; le recouvrement des coûts est compensé de façon à permettre une comparaison avec les estimations présentées dans le document budgétaire.

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 approuvés pour 2018-2021 sont présentés sur la base de la décision 2018/19 qui reflète le budget ajusté au titre de la modification DP/FPA/2018/8/Corr.1.

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.

18. Les prévisions relatives à l'utilisation des ressources sont illustrées dans le graphique 2, qui indique le pourcentage de ressources consacré aux catégories de classification des coûts approuvées par le Conseil d'administration, à savoir a) les activités de développement, b) les activités de gestion, c) les activités entreprises à des fins spéciales et d) les activités de coordination du système des Nations Unies pour le développement.

Graphique 2. Révision de l'allocation des ressources disponibles pour 2018-2021

19. Le FNUAP reste déterminé à consacrer la majorité de ses ressources aux activités de développement. Selon les projections de l'examen à mi-parcours pour 2018-2021, le FNUAP allouera 85,3 % du total des ressources disponibles aux activités de développement, contre 84,9 % dans la révision du budget pour 2018-2021.

20. Les activités de coordination du système des Nations Unies pour le développement continueront de représenter 0,4 % du total des ressources disponibles, soit le pourcentage prévu dans le budget révisé pour 2018-2021. Cette projection tient compte d'une nouvelle estimation calculée sur la base de la double contribution approuvée du Fonds au nouveau système de coordonnateurs résidents, conformément au protocole d'accord signé entre le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies et le FNUAP.

21. Selon l'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2018-2021, la somme des activités de gestion sera revue à la baisse, passant de 14,1 % à 13,8 % du total des ressources disponibles.

22. Conformément à la révision approuvée du plan de ressources intégré, les activités entreprises à des fins spéciales incluent les crédits budgétaires relatifs à la transformation liée aux technologies de l'information et de la communication (TIC), lesquels demeurent identiques. Cela représente 0,5 % du budget révisé.

23. 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.

24. Le total des ressources disponibles pour l'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2018-2021 a été ajusté de 23,6 millions de dollars pour les remboursements d'impôt pour les agents ressortissants d'un État Membre.

25. Les chiffres ci-dessus regroupent les montants des recettes pour 2018 et 2019¹ ainsi que les projections révisées pour 2020 et 2021. Les allocations des ressources tiennent compte à la fois du budget approuvé (pour 2018-2019) et du budget proposé (pour 2020 et 2021) ; elles comprennent les augmentations des coûts et les

¹ Les recettes pour 2018 et 2019 incluent les montants effectifs des ressources ordinaires et les montants ciblés des autres ressources. Les états financiers pour 2019 n'étaient pas encore définitifs lors de la soumission du présent rapport. Les informations sur les recettes pour 2019 sont établies sur la base de chiffres provisoires, à compter de mi-mars 2020.

investissements proposés par le FNUAP indiqués dans la section sur le cadre intégré de résultats et d'allocation de ressources.

26. S'il est inévitable d'associer des chiffres approuvés précédemment et des projections dans le cadre d'un examen à mi-parcours du budget, cette manière de procéder ne reflète pas nécessairement les ressources d'un budget glissant sur quatre ans, car les changements proposés, qui doivent entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2020, sont quantifiés. Un tableau récapitulatif présentant les chiffres révisés correspondants du plan intégré d'allocation des ressources pour 2018-2021 est joint en annexe 1 au présent document (et disponible [en ligne](#)) de manière à montrer de manière transparente ce que signifie cet examen sur une période de quatre ans. Ce tableau récapitulatif présente le budget quadriennal révisé, et servira de base de comparaison lorsque le FNUAP soumettra son projet de budget intégré pour la période 2022-2025.

B. Composantes du budget intégré

27. 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 généralement 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

28. Les interventions programmatiques sont menées au niveau des pays ainsi qu'aux niveaux régional et mondial. 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 211,8 millions de dollars au total.

Tableau 2. Révision des ressources allouées aux programmes pour 2018-2021, par composante

(en millions de dollars)

	Budget intégré 2018-2021 – DP/FPA/2018/8/Corr.1				Budget intégré, 2018-2021 (examen à mi-parcours)					
	Ressources ordinaires	Autres ressources Programme	Recouvrement des coûts	Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources Programme	Recouvrement des coûts	Ressources totales	Pourcentage du total
Résumé du programme										
Programme de pays	716,5	2 325,1	(155,6)	2 886,0	76,6%	723,5	2 526,4	(169,2)	3 080,7	76,8%
Interventions mondiales et régionales	152,5	-	-	152,5	4,0%	162,7	-	-	162,7	4,1%
Fonds d'urgence	22,5	-	-	22,5	0,6%	29,5	-	-	29,5	0,7%
Programmes (total)	891,4	2 325,1	(155,6)	3 061,0	81,2%	915,6	2 526,4	(169,2)	3 272,8	81,6%

Programmes de pays

29. La plus grande part des ressources du FNUAP sera consacrée aux programmes de pays, pour la réalisation des quatre résultats en matière de développement visés par le plan stratégique. Le FNUAP envisage d'augmenter les ressources de 194,7 millions de dollars pour soutenir les programmes de pays, qui sont principalement financés par les autres ressources. Tout éventuel revenu complémentaire dépassant les objectifs établis dans le budget intégré sera affecté aux programmes de pays.

30. Étant donné la nature volontaire du financement de l'organisation et les caractéristiques des programmes de pays en matière d'appropriation nationale, les ressources cumulées assignées aux programmes de pays dans le présent document sont données à titre indicatif. Un cadre ordinaire d'allocation de ressources pour les programmes de pays continuera d'être soumis au Conseil d'administration pour approbation ; il reste inchangé dans les examens à mi-parcours du plan stratégique et du budget intégré.

31. Le FNUAP a regroupé ses programmes de pays en quatre catégories (« quadrants ») de couleur (rouge, orange, jaune et rose), en fonction des besoins des pays s'agissant des quatre résultats du plan stratégique et de

leur capacité de financement ; ce critère est mesuré par le revenu national brut par habitant ajusté aux inégalités en matière de santé. Cette classification chromatique des pays permet au FNUAP de déployer, sous différentes combinaisons, ses cinq modes d'engagement : le plaidoyer, le dialogue politique et le conseil ; la gestion des connaissances ; le renforcement des capacités ; la prestation de services ; les partenariats et la coordination, incluant la coopération Sud-Sud et triangulaire. L'examen à mi-parcours du plan stratégique conservera la classification actuelle des pays, étant donné que le plan stratégique offre une grande souplesse dans le déploiement des modes d'engagement. La répartition des ressources ordinaires et des autres ressources dans le cadre des programmes de pays tiendra compte des pays ayant besoin d'un soutien accru en cas de passage du statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure à celui de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.

32. Le FNUAP s'engage à collaborer de façon novatrice avec le système des Nations Unies pour le développement et tous les autres acteurs clés dans le cadre de la Décennie d'action. L'examen à mi-parcours du plan stratégique considère que les cinq modes d'engagement demeurent appropriés. Toutefois, si les progrès ne s'accélèrent pas, le monde n'atteindra pas les trois résultats transformateurs d'ici à 2030. Par conséquent, au cours des deux dernières années du plan stratégique (2020-2021), le FNUAP donnera la priorité à des interventions innovantes, notamment créées conjointement avec les partenaires, ainsi qu'au déploiement des innovations concluantes, dans les cinq modes d'engagement et avec toutes les unités administratives. Par ailleurs, le FNUAP intensifiera et développera ses efforts collectifs avec tous les acteurs clés en vue d'obtenir des résultats durables et transformateurs pour les femmes, les filles, les jeunes et toutes les autres personnes laissées pour compte.

Interventions mondiales et régionales

33. Dans le cadre de l'examen à mi-parcours, les interventions mondiales et régionales ont été ajustées en même temps que le plan stratégique et le budget intégré pour assurer l'harmonisation et la cohérence des différentes contributions avec les résultats et les produits du plan stratégique pour 2018-2021. Le processus consultatif d'examen du budget reposait sur une approche ascendante adaptée aux priorités de chaque plan d'action afin que les résultats et les ressources associées soient révisés en accord avec les priorités du Fonds.

34. Le FNUAP propose de revoir à la hausse le plafond des ressources ordinaires pour les interventions mondiales et régionales et de les porter à 162,7 millions de dollars, contre un montant initial de 152,5 millions de dollars, soit une augmentation de 10,2 millions de dollars. Sur ce montant, 3,7 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. Les 6,5 millions de dollars restants sont liés à l'harmonisation des ressources avec les plans et les investissements des programmes mondiaux et régionaux, afin de permettre au FNUAP de poursuivre la mise en œuvre de sa mission.

35. Ces 6,5 millions de dollars d'investissements incluent le renforcement de l'appui technique et programmatique aux bureaux de pays, notamment le partage de connaissances, le soutien et la supervision programmatiques, les partenariats aux niveaux régional et mondial, ainsi que la mobilisation des ressources et la communication à l'échelle régionale (2,2 millions de dollars). Des investissements supplémentaires (à hauteur de 1,4 million de dollars) sont également nécessaires pour renforcer les interventions humanitaires du FNUAP et le rôle du Bureau humanitaire en matière de coordination, notamment s'agissant de la coordination interorganisations et des initiatives visant à promouvoir la préparation aux crises humanitaires et les interventions rapides réduisant leur impact. Le FNUAP intensifiera en outre ses investissements dans les partenariats programmatiques afin de tirer parti de la dynamique suscitée par le Sommet de Nairobi (à hauteur de 1,3 million de dollars). Par ailleurs, le FNUAP continuera de développer et de déployer le Réseau mondial de visibilité et d'analyse de la planification familiale, un consortium d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement qui unissent leurs forces pour suivre les commandes et les expéditions à l'échelle mondiale grâce à la plateforme de données d'aide à la prise de décisions (1,2 million de dollars). D'autres investissements nets mineurs d'un montant total de 0,4 million de dollars couvrent le renforcement de la communication et de l'appui programmatiques au niveau régional.

36. Le plafond des interventions mondiales et régionales ne peut être dépassé sans l'aval du Conseil d'administration.

Fonds d'urgence

37. Dans le budget intégré actuel, le FNUAP avait alloué 22,5 millions de dollars au fonds d'urgence pour 2018-2021 – 7,5 millions de dollars en 2018 et 5 millions par an pour les années suivantes².

38. L'examen à mi-parcours fait état d'une allocation de 7 millions de dollars pour 2019 et de 7,5 millions de dollars pour 2020 et 2021. Le fonds d'urgence révisé s'établit donc à 29,5 millions de dollars au total, soit une augmentation de 7 millions de dollars (31,1 %) par rapport au budget intégré actuel.

39. Ces allocations visent à faciliter et à renforcer la capacité d'intervention rapide de l'organisation en cas de crise humanitaire. Le fonds d'urgence n'a pas vocation à devenir le principal moyen de financement des actions humanitaires, mais il joue un rôle important en fournissant des financements à effet catalyseur qui, souvent, améliorent également la capacité du FNUAP à générer des ressources supplémentaires.

Budget institutionnel

40. Les éléments inclus dans le budget institutionnel sont l'efficacité du développement, les dépenses de gestion (récurrentes et non récurrentes), les dépenses à des fins spéciales et la coordination du système des Nations Unies pour le développement. 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.

41. Le budget institutionnel constitue un fondement de l'organisation et reflète l'engagement du FNUAP à maintenir une présence universelle. Il garantit le mandat 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 affecté aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux du FNUAP.

Tableau 3. Révision du budget institutionnel pour 2018-2021

(en millions de dollars)

	Budget intégré 2018-2021 – DP/FPA/2018/8/Corr.1				Budget intégré, 2018-2021 (examen à mi-parcours)				
	Ressources ordinaires	Autres ressources		Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources		Pourcentage du total	
		Programme	Recouvrement des coûts	Ressources totales		Programme	Recouvrement des coûts	Ressources totales	
Résumé du budget institutionnel									
A.2 Efficacité du développement	139,4	-	-	139,4	3,7%	148,9	-	148,9	3,7%
B. Coordination du système des Nations Unies	16,6	-	-	16,6	0,4%	16,3	-	16,3	0,4%
C.1 Dépenses de gestion récurrentes	372,6	-	152,5	525,1	13,9%	380,3	-	380,3	13,6%
C.2 Dépenses de gestion non récurrentes	4,1	-	3,1	7,2	0,2%	3,9	-	3,9	0,2%
D.1 Dépenses à des fins spéciales – Plan d'investissement immobilier	-	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%
D.2 Dépenses à des fins spéciales – Transformation liée aux TIC	20,0	-	-	20,0	0,5%	20,0	-	20,0	0,5%
Total	552,6	-	155,6	708,2	18,8%	569,5	-	569,5	18,4%

42. Le budget institutionnel révisé s'établit désormais à 738,6 millions de dollars, soit 30,4 millions de dollars de plus que le budget révisé approuvé pour 2018-2021 (708,2 millions de dollars). Cette hausse est motivée par l'augmentation des dépenses de personnel, notamment la responsabilité fiduciaire de fournir une assurance maladie après la cessation de service (15 millions de dollars), ainsi que par les investissements proposés, qui concernent les produits relatifs à l'efficacité et l'efficacité organisationnelles et sont axés sur plusieurs priorités majeures (15,4 millions de dollars).

43. Toutes ces augmentations visent à renforcer la capacité du FNUAP en matière de plaidoyer, de mobilisation des ressources et de gestion des risques à mesure que le Fonds devient une organisation de taille moyenne gérant plus d'un milliard de dollars chaque année. Par ailleurs, le FNUAP investit dans les capacités

² Ces allocations respectent le plafond d'allocation global annuel de 10 millions de dollars provenant des ressources ordinaires fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2015/3.

de gestion essentielles des pays les plus vulnérables et les moins avancés, ce qui représente la plus grande part des ressources totales. Par conséquent, l'investissement le plus conséquent de 7,1 millions de dollars vise à renforcer la capacité de l'organisation à gérer les risques et à permettre aux bureaux de pays de continuer à intégrer la mission du FNUAP dans le cadre de coopération des objectifs de développement durable. Le FNUAP prévoit également d'investir 5,9 millions de dollars pour élargir les partenariats et maintenir la dynamique suscitée par le Sommet de Nairobi. D'autre part, les principales priorités du Fonds seront de renforcer la capacité de programmation pour l'obtention de résultats, de consolider les fonctions de contrôle et de vérification indépendants et d'investir dans l'appui opérationnel sur le terrain, ainsi que les autres dimensions abordées dans les paragraphes C et D suivants.

44. En part relative de l'utilisation totale des ressources, le budget institutionnel passera de 18,8 % à 18,4 %, bien que son financement augmente. En outre, le pourcentage des dépenses de gestion récurrentes par rapport à l'utilisation totale des ressources s'établit à 13,6 %, ce qui représente une baisse par rapport aux 13,9 % précédemment prévus pour la période 2018-2021.

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

45. Le cadre intégré de résultats et d'allocation 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 pour 2018-2021. 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.

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 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'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 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. Lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique, une harmonisation historique des axes de coopération dans les quatre organismes basés à New York a été effectuée en ce qui concerne a) l'harmonisation des processus, b) l'harmonisation des méthodes, et c) l'harmonisation des analyses. Une annexe commune de l'examen à mi-parcours du chapitre commun sera intégrée à l'examen à mi-parcours du plan stratégique de chaque organisation, ainsi que dans le rapport d'avancement intégré du chapitre commun pour le FNUAP, ONU-Femmes, le PNUD et l'UNICEF. Conformément à la réforme des Nations Unies et au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, de nouveaux indicateurs sont ajoutés au cadre intégré de résultats et d'allocation de ressources à des fins de suivi analytique.

49. Le tableau 4 ci-dessous montre le haut niveau de ressources alloué pour l'obtention de résultats (les allocations sont indicatives).

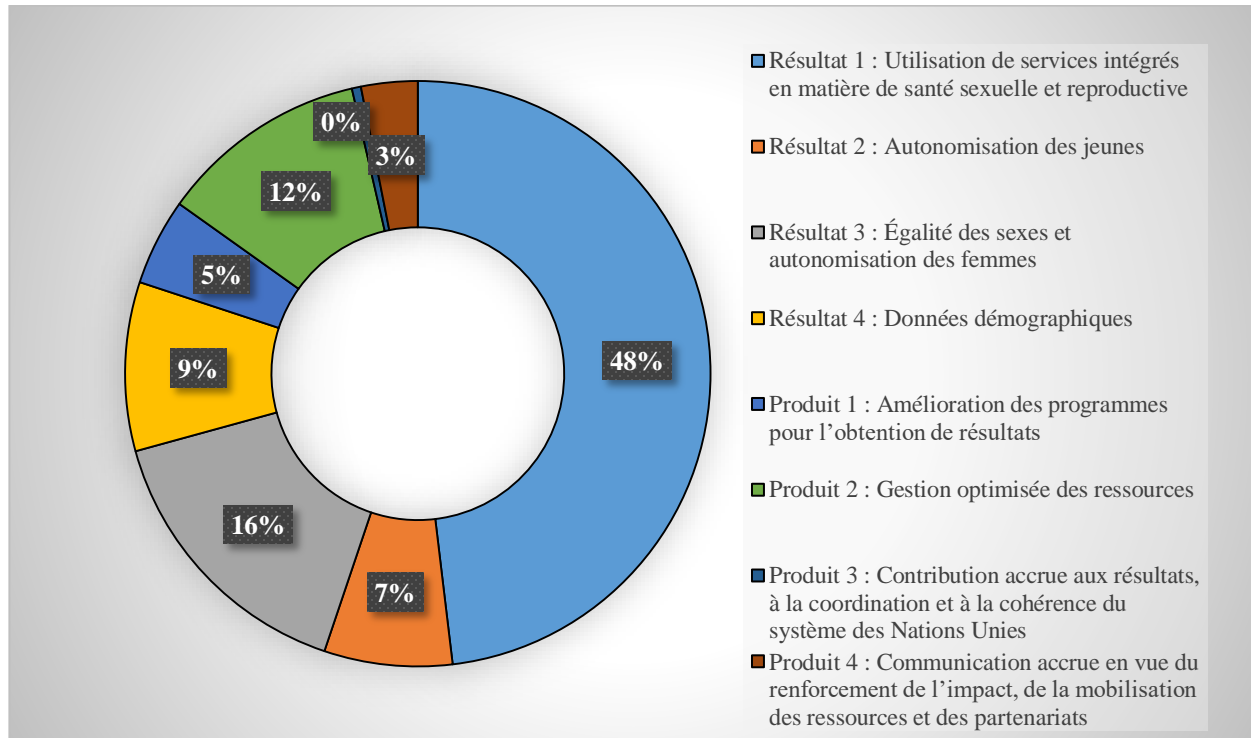
Tableau 4. Révision du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2018-2021 (indicatif)

(en millions de dollars)

Résultat / Produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	Budget intégré, 2018-2021 (examen à mi-parcours)			
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement 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		473,7	1 455,8	-	1 929,4
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		106,4	177,2	-	283,7
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	Programme		126,5	497,9	-	624,5
Résultat 4 : La quête du développement durable représente et prend en compte toutes les personnes, partout dans le monde	Programme		175,7	198,4	-	374,2
Produit 1 : Amélioration des programmes pour l'obtention de résultats	Programme		16,2	13,4	-	29,5
	Efficacité du développement	Expertise technique en vue d'une intervention efficace face aux enjeux de développement	10,2	-	-	10,2
		Appui à la planification des programmes, aux politiques et à la gestion	133,8	-	-	133,8
		Achats et base de fournisseurs de qualité contrôlée pour les produits essentiels de santé reproductive	5,0	-	-	5,0
	Gestion	Évaluation institutionnelle	8,2	-	5,4	13,6
Total			173,3	13,4	5,4	192,1
Produit 2 : Gestion optimisée des ressources	Programme		5,8	4,7	-	10,4
	Gestion (dépenses récurrentes)	Contrôles et vérification institutionnels (audits et enquêtes internes et externes)	22,6	-	13,4	36,0
		Gestion administrative, financière et des technologies de l'information et de la communication de l'organisation	43,5	-	27,7	71,2
		Contrôle, gestion et appui opérationnel aux bureaux de terrain	213,8	-	77,8	291,5
		Sécurité du personnel et des installations	2,8	-	0,9	3,7
	Gestion institutionnelle des ressources humaines	15,0	-	7,6	22,5	
	Gestion (dépenses non récurrentes)		3,9	-	3,3	7,2
	Dépenses à des fins spéciales – Transformation liée aux TIC		20,0	-	-	20,0
	Dépenses à des fins spéciales – Plan d'investissement immobilier		-	-	-	-
	Total			327,3	4,7	130,6
Produit 3 : Contribution accrue aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies	Programme		3,2	0,6	-	3,8
	Coordination du système des Nations Unies pour le développement		16,3	-	-	16,3
Total			19,5	0,6	-	20,1
Produit 4 : Communication accrue en vue du renforcement de l'impact, de la mobilisation des ressources et des partenariats stratégiques	Programme		8,2	9,2	-	17,3
	Gestion (dépenses récurrentes)	Leadership et direction institutionnelle	24,5	-	9,2	33,7
		Relations extérieures et partenariats institutionnels, communication et mobilisation des ressources	50,0	-	24,0	74,0
Total			82,7	9,2	33,2	125,0
Total			1 485,1	2 357,2	169,2	4 011,5

50. Le graphique 3 ci-dessous reflète l'engagement du Fonds à consacrer la grande majorité de ses ressources totales à l'obtention de résultats en matière de développement (80 % du total). Près de 48 % des ressources totales sont consacrées au résultat 1, illustrant la priorité de la cible, l'orientation stratégique réaffirmée dans le plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021.

Graphique 3. Révision des allocations indicatives par résultats et produits pour 2018-2021



Allocation des ressources pour les résultats en matière de développement

51. L'allocation indicative des ressources aux quatre résultats en matière de développement et aux quatre produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles est conforme aux priorités établies dans le plan stratégique pour 2018-2021 et aux résultats que le FNUAP se propose d'atteindre sur 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.

52. L'estimation des ressources reflète les différentes configurations dans lesquelles le Fonds 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 davantage de 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 de ressources aux résultats 3 et 4, car ils ont des besoins plus importants liés, par exemple, à des problèmes démographiques émergents.

53. 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) : 60,1 % ;

- (b) Résultat 2 (adolescents et jeunes) : 8,8 % ;
- (c) Résultat 3 (égalité des sexes et autonomisation des femmes) : 19,4 % ;
- (d) Résultat 4 (population et développement) : 11,7 %.

54. 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.

55. 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.

56. Troisièmement, il s'agit d'estimations mondiales, fondées 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 dans les descriptifs de programme de pays. Par conséquent, les ressources consacrées aux résultats en matière de développement ne sont qu'indicatives.

57. 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 4 représentent les contributions estimées du FNUAP pour atteindre ces résultats, plutôt que la somme totale nécessaire pour atteindre les objectifs.

58. 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 5 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. Cette part reste inchangée. 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 5. 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 organisationnelles

59. 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

60. Les ressources allouées à ce produit dans l'examen à mi-parcours pour la période 2018-2021 s'élèvent à 192,1 millions de dollars (29,5 millions de dollars pour les programmes, 149 millions de dollars pour l'efficacité du développement et 13,6 millions de dollars pour la gestion). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit pour la période 2018-2021 sont définis ci-dessous.

Renforcement des bureaux de pays axé sur les risques (5,5 millions de dollars)

61. Dans le cadre de l'appui global aux bureaux de pays, le FNUAP doit renforcer les fonctions consacrées aux interventions, à la gestion et à la surveillance programmatiques globales dans le cas de programmes complexes intégrant le travail de tous les groupes fonctionnels, notamment en ce qui concerne la santé sexuelle et reproductive, la santé des jeunes et des adolescents, la population et le développement, et les opérations. Ces fonctions sont assurées par les représentants adjoints du FNUAP ou leurs homologues à l'échelle nationale ; le Fonds ajoutera ces postes en fonction de la situation de chaque pays (4,8 millions de dollars). En outre, le FNUAP propose de renforcer le leadership et la responsabilité à l'égard des résultats des pays dans lesquels des programmes de plus petite envergure sont mis en œuvre sans l'appui de fonctionnaires internationaux de haut niveau. Cela implique de donner au personnel national de haut niveau le rôle de « chef de bureau » afin de mener les activités du FNUAP au sein de la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies et de s'impliquer directement dans le système de coordonnateurs résidents des Nations Unies (0,7 million de dollars).

Renforcement des programmes pour l'obtention de résultats (2 millions de dollars)

62. Le FNUAP renforcera la gestion axée sur les résultats en vue de faciliter la transition vers une gestion adaptative et d'accroître la responsabilité du système des Nations Unies, et accélérera l'appui aux dispositifs, outils et besoins liés à la gestion axée sur les résultats. Les investissements visent également à soutenir la création d'une certification institutionnelle en matière de gestion axée sur les résultats à destination des bureaux de pays, la mise à jour et la traduction des politiques du FNUAP ainsi que le développement des compétences afin d'identifier les coordonnateurs de la gestion axée sur les résultats (0,9 million de dollars). Par ailleurs, les bureaux régionaux renforceront leur appui et la coordination programmatiques globaux (0,8 million de dollars). Le reste des investissements concerne l'augmentation des coûts opérationnels du Bureau humanitaire ainsi que des investissements mineurs dans la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, la coordination de la gestion des risques au niveau institutionnel et le portail des partenaires des Nations Unies, auquel le FNUAP participe afin de promouvoir l'examen et l'évaluation conjoints des partenaires, aux côtés d'autres organismes des Nations Unies (0,3 million de dollars).

Contrôle et vérification indépendants (0,7 million de dollars)

63. Dans le cadre de ses investissements continus dans les fonctions de contrôle et de vérification indépendants, le FNUAP renforcera davantage le Bureau de l'évaluation, conformément à la politique d'évaluation révisée approuvée par le Conseil d'administration (2019/1). Cet investissement vise à renforcer la capacité du Bureau à synthétiser les résultats d'analyse et à tirer des enseignements des évaluations réalisées, et à mettre au point des recommandations méthodologiques et des analyses pour les évaluations institutionnelles. Le Fonds renforcera également la capacité d'évaluation aux niveaux régional et national. Les investissements proposés sont par ailleurs cohérents avec le plan d'évaluation quadriennal budgétisé pour l'exercice 2018-2021 et approuvé par le Conseil d'administration (DP/FPA/2018/1), ainsi qu'avec le plan d'évaluation quadriennal de transition budgétisé proposé pour 2020-2023 (DP/FPA/2020/3).

Produit 2. Gestion optimisée des ressources

64. Les ressources allouées à ce produit dans l'examen à mi-parcours s'élèvent à 462,6 millions de dollars (10,4 millions pour les dépenses de programme, 425 millions pour les dépenses de gestion récurrentes, 7,2 millions pour les dépenses de gestion non récurrentes et 20 millions pour les dépenses à des fins spéciales). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit pour la période 2018-2021 sont définis ci-dessous.

Renforcement des bureaux de pays axé sur les risques (1,6 million de dollars)

65. Outre le renforcement général de la coordination programmatique mentionné dans la section précédente sur le produit 1, le FNUAP propose de renforcer le leadership en matière de gestion et de représentation afin de répondre aux besoins essentiels des pays qui nécessitent un engagement politique et une communication stratégique de haut niveau, le renforcement des relations interorganisations et avec les donateurs, ainsi qu'une aide à la mobilisation des ressources. Dans de nombreux bureaux de pays du FNUAP, les interventions mises en œuvre dans le cadre des programmes sont complexes et multidimensionnelles ; ceci nécessite de gérer des questions de développement et d'ordre humanitaire, et requiert aussi un fort engagement des équipes de pays des Nations Unies (0,3 million de dollars). Par ailleurs, le FNUAP renforcera les fonctions de leadership opérationnel, qui couvrent un large éventail de domaines tels que la réalisation d'évaluations des risques, la communication d'informations aux donateurs et l'administration. Cet investissement aidera également le FNUAP à donner suite aux observations d'audit courantes dans les environnements opérationnels à haut risque (1,3 million de dollars).

Renforcement de l'appui opérationnel sur le terrain (1,4 million de dollars)

66. Le FNUAP propose de renforcer la capacité des bureaux de pays à améliorer la mise en œuvre responsable et transparente d'activités axées sur les résultats. Il apportera notamment un soutien financier, administratif et en matière de sécurité (1 million de dollars). Enfin, le FNUAP propose de renforcer l'appui aux activités et de couvrir les coûts opérationnels dans les bureaux régionaux (0,4 million de dollars).

Contrôle et vérification indépendants (1,1 million de dollars)

67. Dans le cadre de ses investissements continus dans les fonctions de contrôle et de vérification indépendants et conformément à la décision 2019/14 du Conseil d'administration, le FNUAP investira davantage dans la fonction d'investigation et d'audit indépendants. Le FNUAP répond à une demande accrue d'investigation de cas multidimensionnels, associée aux exigences variées et complexes des donateurs. Ce type d'enquête nécessite des compétences spécialisées et une bonne compréhension de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des dispositifs financiers du FNUAP. Enfin, une légère augmentation des investissements vise à soutenir le fonctionnement du Comité consultatif de supervision externe du Fonds.

Renforcement et décentralisation de la gestion des ressources humaines (1 million de dollars)

68. Pour soutenir la mise en œuvre du plan stratégique pour 2018-2021, le FNUAP a élaboré une stratégie de gestion des ressources humaines axée sur le recrutement et le développement d'un personnel hautement qualifié, le renforcement des capacités en matière de gestion et de leadership, la mise à profit de la diversité et la promotion de l'inclusion, tout veillant à mettre l'accent sur le développement organisationnel là où il est le plus important : sur le terrain. Pour concrétiser cette stratégie, le FNUAP propose de renforcer 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.

69. Cette proposition permettra de renforcer l'appui client aux bureaux de terrain grâce au développement de fonctions administratives et d'analyse supplémentaires, afin de soutenir le personnel du FNUAP travaillant sur le terrain (88 % du personnel total du FNUAP). Il est nécessaire d'augmenter les financements pour améliorer l'analyse et la compréhension des ressources humaines, afin d'optimiser la planification des effectifs et de mettre en œuvre des initiatives institutionnelles harmonisées. En outre, une gouvernance plus efficace en matière de ressources humaines est essentielle ; cet aspect sera intégré aux politiques et aux fonctions de gestion des cas. Enfin, le Fonds mettra au point une politique harmonisée concernant le développement organisationnel et appuiera des initiatives de changement.

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

70. Les ressources allouées à ce produit dans l'examen à mi-parcours s'élèvent à 125 millions de dollars (17,3 millions pour les programmes et 107,7 millions pour la gestion). Les principaux domaines d'investissement dans le cadre de ce produit pour la période 2018-2021 sont définis ci-dessous.

*Renforcement des partenariats et maintien de la dynamique suscitée par le Sommet de Nairobi
(5,9 millions de dollars)*

71. Le FNUAP doit impérativement tirer parti de la dynamique suscitée par le Sommet de Nairobi et veiller au suivi des engagements pris afin de consolider les retombées de cet événement, ce qui favorisera la réalisation des objectifs du Programme d'action de la CIPD et des objectifs de développement durable. Cela implique notamment d'investir dans des partenariats et des plateformes de communication, y compris la conception d'un site Internet qui mettra en évidence les engagements pris et présentera un nouveau groupe de haut niveau chargé de la supervision des engagements (3,2 millions de dollars). Le FNUAP doit en outre investir dans sa stratégie de marque, ses publications phares et ses principaux événements pour continuer de renforcer sa visibilité et sa réputation et d'appuyer les grands événements des Nations Unies (1,2 million de dollars).

72. Le Sommet de Nairobi et le Plan d'action de la CIPD25 ont offert au FNUAP de nouvelles perspectives plus intéressantes sur les plateformes de financement ; elles devraient se développer considérablement tout au long de la période 2020-2021. Plusieurs institutions financières internationales et régionales sont désireuses de renforcer leurs relations avec le FNUAP. Cette démarche nécessitera des investissements supplémentaires en vue de nouer des partenariats et de négocier de nouveaux cadres juridiques et thématiques. Afin de préserver la pérennité et le niveau des contributions et d'élargir sa base de donateurs, le FNUAP investira dans sa capacité de mobilisation des ressources pour renforcer sa présence et son engagement auprès de la communauté de donateurs (1,3 million de dollars). Les augmentations mineures restantes s'élèvent à 0,2 million de dollars.

D. Résumé des augmentations et baisses du budget institutionnel

73. Les modifications apportées aux montants nominaux des composantes du budget institutionnel sont une combinaison d'augmentations de coûts (dépenses incompressibles et fiduciaires), 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 6 ci-dessous.

74. La plupart des augmentations importantes de volumes sont liées aux produits du plan stratégique relatifs à l'efficacité et à l'efficacité 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 volume et l'impact des augmentations de coûts sont abordés ci-dessous.

Augmentations de coûts

75. L'augmentation des coûts pour 2020 et 2021 s'élève au total à 15 millions de dollars (2,1 %). Sur ce montant, l'augmentation des dépenses incompressibles représente 8,3 millions de dollars et 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.

76. En outre, 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 dans ce domaine, le FNUAP augmentera sa contribution à l'assurance maladie après la cessation de service, qui passera de 4 % à 8 % (6,7 millions de dollars). Cette augmentation est cohérente avec les dépenses annuelles de service devant être couvertes par le Fonds.

Investissements au sein de l'organisation – accroissement des volumes

77. Les principales augmentations stratégiques déjà décrites et traitées dans le cadre de résultats et d'allocation des ressources sont incluses dans le tableau 6, points (i) à (vi). Les autres investissements proposés dans le cadre de l'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2018-2021 sont définis ci-dessous.

78. Le FNUAP propose de renforcer la coordination des activités de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) afin d'améliorer la formation, la communication et la sensibilisation ; en parallèle, le Fonds élargira la couverture des activités et mettra au point un outil de dépistage à destination des partenaires de mise en œuvre en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies (0,5 million de dollars).

79. D'autres augmentations (1,4 million de dollars) incluent le renforcement du « processus d'assurance au dernier kilomètre », la hausse des coûts des services externalisés et partagés ainsi que des coûts généraux de fonctionnement (0,4 million de dollars). Des investissements sont nécessaires pour atténuer les risques en offrant un soutien et des conseils juridiques en ce qui concerne le volume élevé des activités d'achat et d'autres questions. Les fonctions fourniront un soutien et des conseils juridiques intégrés à toutes les étapes des activités d'achat (0,5 million de dollars). Cette proposition vise également à renforcer le contrôle de la gestion des données financières ainsi que la budgétisation des programmes (0,3 million de dollars entièrement compensés par les réductions présentées ci-dessous). En outre, l'augmentation de la coordination régionale et de l'appui en matière de communication est partiellement compensée par l'ajustement de la classification des coûts dans les bureaux de pays, ce qui ne produit qu'une hausse nette mineure (0,2 million de dollars).

Réductions, économies et gains d'efficacité – baisse des volumes

80. Le FNUAP a identifié des réductions atteignant 5,8 millions de dollars dans le budget institutionnel, lesquelles sont dues à des baisses de volume. Les principaux domaines concernés sont les suivants :

81. Dans les bureaux de pays où le FNUAP propose un renforcement axé sur les risques des principaux postes de direction (paragraphe 60 et 64), les investissements sont partiellement compensés par une modification des postes locaux, dont les fonctions évoluent et se concentrent davantage sur la mise en œuvre directe des programmes. Ainsi, ces postes ne sont plus pris en compte dans le budget institutionnel et permettent une réduction de 2,4 millions de dollars.

82. Lors de l'examen régulier pour l'optimisation de l'organisation des bureaux, le FNUAP a identifié trois postes pouvant être alignés sur des fonctions sectorielles, soit au sein des unités soit dans les bureaux, pour garantir une plus grande intégration de la supervision des programmes et de la gestion opérationnelle. Ceci permet une réduction d'environ 1,9 million de dollars.

83. Dans un souci constant d'identifier des possibilités d'économies et des gains d'efficacité éventuels, le FNUAP a trouvé plusieurs activités susceptibles d'être réduites ou restreintes (1,3 million de dollars). Il est notamment possible de réduire les activités existantes liées aux médias traditionnels et aux publications, ainsi que les dépenses de traduction des documents officiels (0,9 million de dollars). Les réductions restantes concernent les gains généraux d'efficacité opérationnelle (0,4 million de dollars).

84. Enfin, la part du FNUAP dans le financement du système de coordonnateurs résidents a diminué de 0,3 million de dollars. Il s'agit d'une réduction d'ordre technique due à l'alignement des crédits budgétaires avec le doublement de la contribution du FNUAP prévu dans le protocole d'accord signé avec le Bureau de la coordination des activités de développement. Le FNUAP s'engage à honorer la totalité de sa contribution au système de coordonnateurs résidents.

Tableau 6. Résumé des augmentations et des baisses

(en millions de dollars)

		(en millions de dollars des Etats-Unis)	
		Total	% augmentation/ (baisse)
I.	Budget institutionnel révisé pour 2018-2021	708,2	
II.	Augmentations et baisses dues aux dépenses		
(i)	Dépenses de personnel, y compris l'assurance maladie après la cessation de service	15,0	2,1%
	Augmentations totales nettes dues aux dépenses	15,0	2,1%
III. a.	Investissements proposés		
(i)	Renforcement des bureaux de pays en fonction des risques	7,1	1,0%
(ii)	Renforcement des partenariats et maintien de la dynamique suscitée par le	5,9	0,8%
(iii)	Renforcement des programmes pour l'obtention de résultats	2,0	0,3%
(iv)	Contrôle et vérification indépendants	1,8	0,3%
(v)	Renforcement de l'appui opérationnel sur le terrain	1,4	0,2%
(vi)	Renforcement et décentralisation de la gestion des ressources humaines	1,0	0,1%
(vii)	Renforcement de la coordination de la prévention de l'exploitation et des abus	0,5	0,1%
(viii)	Autres investissements	1,4	0,2%
	Total des investissements proposés	21,2	3,0%
b.	Réductions proposées		
(i)	Alignement des bureaux de pays axé sur les risques	(2,4)	-0,3%
(ii)	Réalignements de postes	(1,9)	-0,3%
(iii)	Économies et gains d'efficacité	(1,3)	-0,2%
(iv)	Partage des coûts du système de coordonnateurs résidents	(0,3)	0,0%
	Total des réductions proposées	(5,8)	-0,8%
IV.	Augmentations/(baisses) de volume net (III.a + III.b)	15,4	2,2%
V.	Budget institutionnel total pour 2018-2021 (examen à mi-parcours)	738,6	
VI.	Estimation des recettes au budget institutionnel	(169,2)	
VII.	Budget institutionnel net pour 2018-2021 (V + VI) (examen à mi-parcours)	569,4	

Résumé des changements de postes

85. Le tableau 7 offre un aperçu des changements de postes proposés. Avec plus de 75 % des postes du budget institutionnel situés en dehors de New York, le FNUAP reste majoritairement une organisation de terrain.

Tableau 7. Résumé des changements de postes

	Budget 2018-2021 (DP/FPA/2018/8)							Modifications : augmentations et (baisses)						Examen à mi-parcours 2018-2021						
	SGA/SSG	D2	D1	Autres PI	Tous les autres	Total	% du total	SGA/SSG	D2	D1	Autres PI	Tous les autres	Total	SGA/SSG	D2	D1	Autres PI	Tous les autres	Total	% du total
Terrain		6,0	44,0	176,0	531,0	757,0	71,4%			4,0	2,0	(7,0)	(1,0)		6,0	48,0	178,0	524,0	756,0	70,5%
Siège - autres sites		1,0	4,0	24,0	13,0	42,0	4,0%				(4,0)	14,0	10,0		1,0	4,0	20,0	27,0	52,0	4,8%
Siège - New York	3,0	7,0	20,0	146,5	85,0	261,5	24,7%				9,5	(6,0)	3,5	3,0	7,0	20,0	156,0	79,0	265,0	24,7%
Total	3,0	14,0	68,0	346,5	629,0	1 060,5	100,0%			4,0	7,5	1,0	12,5	3,0	14,0	72,0	354,0	630,0	1 073,0	100,0%

Remarque : PI= professionnel international

86. Les changements de postes proposés par le FNUAP s'inscrivent dans la logique des priorités décrites dans les sections précédentes.

87. Sur le terrain, les postes stratégiques sont renforcés au niveau de la direction et de la représentation des bureaux de pays afin de faciliter la collaboration avec les représentants des gouvernements et de mener des activités coordonnées avec les autres organismes de développement au sein du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies. Par ailleurs, il est nécessaire de recruter un représentant de haut niveau afin de gérer les questions complexes et étroitement liées du développement et de l'action humanitaire. Les changements proposés sont les suivants :

- (a) 4 nouveaux postes D1 dans les bureaux de pays (voir le tableau récapitulatif 2 de l'annexe 1 pour plus d'informations) ;
- (b) 2 nouveaux postes nets « Autres professionnels internationaux » pour la coordination et la supervision des programmes ;
- (c) Une suppression nette de 7 postes dans la catégorie « Tous les autres », qui découle principalement d'une modification des postes locaux, dont les fonctions évoluent et se concentrent davantage sur la mise en œuvre directe des programmes, ainsi que du réalignement de certains postes sur des fonctions sectorielles pour garantir une plus grande intégration de la supervision des programmes et de la gestion opérationnelle.

88. Comme indiqué dans le paragraphe 67, dans le cadre de la proposition de renforcement de la fonction de ressources humaines, le FNUAP redéploiera plusieurs postes de New York sur d'autres sites afin de les rapprocher des clients (9 postes nets). Par ailleurs, un poste humanitaire est ajouté à Genève. Par conséquent, 10 postes nets sont créés au siège (hors New York).

89. Le FNUAP propose de créer 3,5 nouveaux postes nets au siège de New York, comme suit :

- (a) 2,5 nouveaux postes dans le cadre du renforcement supplémentaire des fonctions de contrôle et de vérification indépendants au sein du Bureau de l'audit et des investigations et du Bureau de l'évaluation. En outre, le Bureau de l'audit et des investigations est renforcé par le maintien du financement de deux postes initialement prévus jusqu'en 2020 (et par conséquent non pris en compte dans le nombre de postes) ;
- (b) 2 nouveaux postes dans le cadre du renforcement de la fonction de mobilisation des ressources ;
- (c) 1 nouveau poste dans la fonction juridique ;
- (d) 1 nouveau poste net dans le cadre du renforcement de la fonction de ressources humaines ;
- (e) 1 poste supprimé dans la fonction de gestion financière institutionnelle ;
- (f) 1 poste supprimé dans la fonction technique institutionnelle ;
- (g) 1 poste supprimé dans la fonction humanitaire.

E. Recouvrement des coûts

90. La politique actuelle de recouvrement des coûts du FNUAP a été approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/9 et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Le Conseil

d'administration révisé actuellement cette politique en concertation avec les autres fonds et programmes des Nations Unies partageant un modèle harmonisé de recouvrement des coûts. Le Conseil d'administration devrait approuver la politique révisée de recouvrement des coûts lors de la deuxième session ordinaire de 2020. Le FNUAP appliquera toute modification découlant de cette révision dans le budget intégré pour 2022-2025.

F. Réforme des Nations Unies

91. Le FNUAP reste pleinement investi dans la réforme des Nations Unies, à tous les niveaux, y compris en ce qui concerne la réforme des activités. Le FNUAP fait partie des premiers signataires de l'accord de reconnaissance mutuelle ; il joue un rôle unique en tant que bénéficiaire de services de longue date et précurseur de l'externalisation de plusieurs fonctions d'appui courantes vers les autres entités des Nations Unies (principalement le PNUD) depuis un certain nombre d'années afin de faire des économies. Étant donné que plusieurs initiatives de la réforme des Nations Unies sont en phase d'opérationnalisation et n'ont pas encore été mises en œuvre, aucun effet notable ne devrait se répercuter dans le cycle du budget actuel. Par conséquent, à ce stade, le FNUAP n'est pas en mesure d'anticiper des changements susceptibles d'avoir des répercussions (à la hausse ou à la baisse) sur le budget institutionnel ou le budget des programmes.

IV. Éléments de décision

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

- (a) *Se féliciter* de cet examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2020/5), lequel est cohérent avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2018-2021 (DP/FPA/2020/4 [partie 1]) ;
- (b) *Prendre note* des exigences en matière de cadre de résultats et de ressources dans la révision des 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/2020/5 ;
- (c) *Approuver* la présentation des activités et des coûts associés figurant dans le document DP/FPA/2020/5 ;
- (d) *Approuver* les estimations brutes révisées du budget institutionnel 2018-2021 qui se chiffrent à 738,6 millions de dollars, étant entendu que ces estimations comprennent un montant de 169,2 millions de dollars au titre du recouvrement des coûts indirects associés à l'utilisation d'autres ressources ;
- (e) *Approuver* un plafond révisé de 162,7 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 ;
- (f) *Rappeler* la décision 2015/3 du Conseil d'administration, *approuver* un montant révisé de 29,5 millions de dollars de ressources ordinaires pour le fonds d'urgence du FNUAP, 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 situations d'urgence le justifient.