



**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
1^{er} août 2025

Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2025

25-28 août 2025, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Questions financières, budgétaires et administratives

Fonds des Nations Unies pour la population

**Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
relatif au budget intégré du FNUAP pour 2026-2029**

Résumé

Le présent rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires relatives au budget intégré du FNUAP pour 2026-2029 est présenté au Conseil d'administration à l'occasion de sa deuxième session ordinaire de 2025.

Remarque : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par le FNUAP.

25-13301 (F) 190825 210825



Merci de recycler



I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le budget intégré pour 2026-2029 du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) (DP/FPA/2025/10). Lors de l'examen du rapport, le Comité consultatif a rencontré des représentants du Fonds et a recueilli des informations ainsi que des précisions complémentaires, qui se sont conclues par des réponses écrites reçues le 29 juillet 2025.

II. Proposition de budget intégré pour 2026-2029

2. Le rapport de la Directrice exécutive indique que la proposition de budget intégré du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour 2026-2029 présente les ressources qui contribueront à la réalisation des résultats dans le cadre du plan stratégique pour 2026-2029, et qu'il convient de considérer le budget intégré conjointement avec le Plan stratégique du FNUAP pour 2026-2029 (DP/FPA/2025/9) et ses annexes.

3. Pour la période 2026-2029, le FNUAP propose des contributions dont le montant total est estimé à 4 829,0 millions de dollars, contre 6 031,2 millions de dollars pour 2022-2025. **Le Comité consultatif rappelle sa recommandation selon laquelle les résultats financiers devraient faire l'objet d'un suivi tout au long de chaque année de mise en œuvre du budget et être joints sous forme d'informations complémentaires aux soumissions budgétaires (voir également AC/2294, paragr. 5. et AC/2172 paragr. 3). Le Comité remarque que les dépenses réelles de 2023 et 2024 sont désormais incluses au Rapport statistique et financier 2024 et indiquées en tant que renseignements supplémentaires dans le présent rapport budgétaire. Le Comité espère que le fait d'inclure les informations relatives aux dépenses réelles pour les deux années précédentes en tant que renseignements supplémentaires deviendra une bonne pratique courante pour les prochaines propositions de budget.**

4. En réponse à sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP, étant intégralement financé par des contributions volontaires et non statutaires, doit mobiliser des ressources en continu auprès des gouvernements et d'autres partenaires. Le FNUAP met activement en œuvre des stratégies accordant la priorité aux ressources ordinaires ou non préaffectées en tant que principales sources de financement, tout en cherchant à obtenir un portefeuille de financement plus équilibré. Le Comité a également été informé du fait que la répartition actuelle de 26 % de ressources ordinaires (contre 74 % de ressources préaffectées) se trouve en deçà de la cible de 30 % de ressources ordinaires établie par le pacte de financement des Nations Unies. En outre, les projections du FNUAP pour la période 2026-2029 montrent qu'une diminution encore plus importante du financement global est attendue, les donateurs tendant à privilégier les contributions préaffectées. **Le Comité consultatif remarque avec inquiétude cette baisse régulière du financement global, et en particulier celle des ressources ordinaires. Bien qu'il salue les importantes initiatives de collecte de fonds en cours, le Comité encourage le FNUAP à poursuivre ses efforts en matière de diversification de sa base de donateurs et de collaboration avec le secteur privé en vue de faire augmenter le niveau de contributions non préaffectées disponibles. Le Comité espère que des précisions supplémentaires concernant les répercussions de cette tendance sur l'exécution des mandats seront fournies au Conseil d'administration lorsque ce dernier examinera le présent rapport.**

5. Le rapport propose d'utiliser les ressources selon les catégories suivantes de classification des coûts : a) 4 741,1 millions de dollars (à savoir 90,5 % du total des ressources disponibles) pour les activités humanitaires et de développement sur la période 2026-2029, contre 5 551,7 millions de dollars (à savoir 90,8 %) sur la période 2022-2025 ; b) 17,6 millions de dollars (ou 0,3 % des ressources totales) pour les activités de coordination du développement des Nations Unies sur la période 2026-2029, contre 17,1 millions de dollars sur la période 2022-2025 ; et c) 482,8 millions de dollars (9,2 % du total des ressources disponibles) pour les fonctions déterminantes pour 2026-2029, contre 546,4 millions de dollars pour 2022-2025 (DP/FPA/2025/10, paragr. 21 à 27 et tableau 1).

6. Au titre de la catégorie « activités humanitaires et de développement », le FNUAP estime que 4 685,1 millions de dollars seront disponibles pour les programmes pendant la période 2026-2029 contre 5 475,2 millions de dollars sur la période 2022-2025, ce qui représente une baisse de 790,1 millions de dollars, ou 14,4 %. Les ressources au titre des programmes sont réparties comme suit : a) programmes de pays – 4 219,5 millions de dollars (80,5 %) ; b) programmes régionaux et mondiaux – 425,6 millions de dollars (8,1 %) et c) fonds d'urgence – 40 millions de dollars (0,8 %) (ibid., tableau 2). À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP envisageait une baisse de financement à hauteur de 692,8 millions de dollars pour les programmes de pays, dont 247,6 millions au titre des ressources ordinaires, et 445,2 millions au titre des autres ressources. Cette baisse de financement est déterminée par la diminution de revenus prévue. Néanmoins, le FNUAP cherche à augmenter légèrement la part des ressources totales prévue pour les programmes de pays en la faisant passer de 80,3 % à 80,5 %, afin de prioriser et de sauvegarder les programmes dans la mesure du possible. **Le Comité consultatif attend l'apport de précisions supplémentaires – concernant les répercussions de la baisse de financements sur l'exécution des mandats des programmes de pays – auprès du Conseil d'administration lorsque ce dernier examinera le présent rapport. Le Comité espère également que le FNUAP continuera à renforcer le lien entre les ressources et les résultats, et à favoriser la supervision globale et en temps réel de l'utilisation des ressources, notamment par le biais de solutions de planification des ressources internes.**

7. Le FNUAP propose d'allouer 17,6 millions de dollars (0,3 % du total des ressources) à la catégorie « coordination des interventions des Nations Unies en faveur du développement » sur la période 2026-2029, contre 17,1 millions de dollars en 2022-2025. Le rapport indique que cette projection correspond à l'estimation la plus récente du coût de la part du FNUAP dans le système de coordonnateurs résidents (ibid., paragr. 24). À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP soutenait activement le système des coordonnateurs résidents et de coordination des équipes de pays des Nations Unies, à travers un alignement étroit sur le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et une participation active à des programmes conjoints. En tirant parti du plan-cadre de coopération pour ses activités de planification, de plaidoyer et de mobilisation des ressources, le FNUAP contribue à réduire la fragmentation, à améliorer la collaboration et à optimiser l'impact de ses activités (voir également le paragr. 32 ci-après).

8. Le FNUAP propose d'allouer 482,8 millions de dollars (9,2 % du total des ressources) à la catégorie des fonctions déterminantes sur la période 2026-2029, contre 546,4 millions de dollars en 2022-2025. Le rapport indique que cette réduction de 63,6 millions de dollars est imputable à une combinaison de facteurs, notamment : a) la mise en œuvre de mesures permettant de réduire les coûts, afin de s'aligner sur la réduction des contributions anticipées pour 2026-2029 ; b) l'exclusion des coûts précédemment classés dans la catégorie des activités à des fins spéciales, tels que les coûts uniques pour l'optimisation du siège du FNUAP et le transfert du siège (voir également les paragr. 13 à 17 ci-après) ; c) le programme de dons individuels et les investissements dans le développement des technologies de l'information désormais financés par d'autres sources et n'étant donc plus inclus dans le budget institutionnel pour 2026-2029 (ibid., paragr. 25).

III. Proposition de budget institutionnel pour 2026-2029

9. Le budget institutionnel proposé pour 2026-2029 s'élève à 556,5 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 83,5 millions de dollars (13,0 %) par rapport à l'allocation budgétaire de 640 millions de dollars pour 2022-2025. Le rapport indique que, bien que la dotation nominale du budget institutionnel ait diminué, la part relative de l'utilisation totale des ressources a augmenté, passant de 10,5 % en 2022-2025 à 10,6 % en 2026-2029 (ibid., paragr. 23). À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que la légère augmentation de la part du budget institutionnel sur le total des ressources s'expliquait par la nature moins flexible et moins évolutive des fonctions essentielles de l'organisation comparativement aux fonds programmatiques, ces fonctions occupant donc une part un peu plus importante malgré la réduction des coûts.

Tableau 1
Écarts du budget institutionnel, par type de dépense

(en millions de dollars des États-Unis)

	Examen à mi-parcours du budget intégré 2022-2025 (DP/FPA/2024/10) (recalculé)					Budget intégré, 2026-2029				
	Ressources ordinaires	Autres ressources Programme	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources Programme	Recouvrement des coûts	Montant total des ressources	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles										
Postes du budget institutionnel										
A.2 Efficacité du développement	37.9	-	38.6	76.5	1.3%	22.8	-	33.2	56.0	1.1%
B. Coordination des interventions des Nations Unies en faveur du développement	17.1	-	-	17.1	0.3%	17.6	-	-	17.6	0.3%
C. Fonctions déterminantes										
C.1 Activités de gestion	278.4	-	171.7	450.1	7.4%	236.2	-	187.0	423.2	8.1%
C.2.1. Évaluation institutionnelle	10.1	-	10.3	20.3	0.3%	6.5	-	9.5	16.0	0.3%
C.2.2 Audit et investigations	23.4	-	23.8	47.3	0.8%	17.8	-	25.9	43.7	0.8%
C.3.1 Activités comparables à des fins spéciales	5.3	-	5.4	10.7	0.2%	-	-	-	-	0.0%
C.3.2 Activités non comparables à des fins spéciales	18.0	-	-	18.0	0.3%	-	-	-	-	0.0%
Fonctions déterminantes (total)	335.2	-	211.2	546.4	8.9%	260.5	-	222.3	482.8	9.2%
Total	390.3	-	249.8	640.0	10.5%	301.0	-	255.5	556.5	10.6%

10. Le rapport indique que la baisse globale de 83,5 millions de dollars dans le budget institutionnel proposé pour la période 2026-2029 incluait une réduction brute des coûts de 92,0 millions de dollars (voir également le paragr. 11 ci-dessous), compensée en partie par une augmentation nette des coûts de 8,5 millions de dollars (ibid., paragr. 75 et 77).

Tableau 2
Écarts du budget institutionnel, par type de dépense

(en millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	Budget institutionnel de l'examen à mi-parcours 2022-2025 (recalculé)	Budget institutionnel 2026-2029	Examen à mi-parcours 2022-2025 par rapport à 2026-2029	
			dollars	%
Personnel et autres coûts de personnel	523.1	500.6	(22.6)	-4.3%
Charges d'exploitation générales et autres coûts directs	51.4	49.2	(2.2)	-4.3%
Services contractuels	44.2	31.2	(13.1)	-29.5%
Déplacements	12.7	9.4	(3.2)	-25.5%
Équipement, véhicules et mobilier, y compris dépréciation	8.3	2.0	(6.3)	-75.8%
Fournitures, produits de base, matériaux	0.2	0.1	(0.1)	-49.9%
Les objectifs de réduction des coûts doivent être atteints grâce à un examen stratégique du modèle organisationnel du FNUAP.		(36.0)	(36.0)	
Total	640	556.5	(83.5)	-13.0%

11. Concernant la réduction brute des coûts de 92,0 millions de dollars mentionnée ci-dessus, le rapport indique qu'elle a été rendue possible par des économies et des gains d'efficacité, notamment : a) une projection de 7,5 millions de dollars d'économies nettes grâce à l'initiative d'optimisation du siège ; b) des économies anticipées de 5,1 millions de dollars de loyer pour les bureaux à partir de 2026 ; c) des économies de 8,2 millions de dollars grâce à l'harmonisation des rôles et au regroupement des fonctions ; d) une baisse de 28,7 millions de dollars des dépenses à des fins spéciales ; e) des économies de 17,6 millions de dollars grâce à la réduction des frais discrétionnaires ; et f) 36,0 millions de dollars de réductions supplémentaires sur l'ensemble des niveaux et catégories de coûts au cours de la période 2026-2029 (ibid., paragr. 77 à 83).

Réductions du financement de prestations d'assurance maladie après la cessation de service

12. Le rapport indique que le budget institutionnel proposé inclut une baisse de 17,7 millions de dollars du passif lié à l'assurance maladie après la cessation de service. À la suite des excellents résultats de sa stratégie pluriannuelle de financement, parallèlement à un solde de contribution satisfaisant et à un portefeuille d'investissement à long terme à l'appui de ses obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, le FNUAP réduira son taux de contribution à cette dernière, le faisant passer de 10 % pour 2022-2025 à 4 % pour 2026-2029 (ibid., paragr. 75). **Le Comité consultatif prend note de l'ajustement du taux de contribution à l'assurance maladie après la cessation de service et espère que de plus amples informations sur les niveaux de financement de cette dernière et sur les changements dans les hypothèses en matière de coûts seront fournies au Conseil d'administration. Le Comité estime qu'une méthode claire doit être établie pour déterminer le passif lié au financement de l'assurance maladie après la cessation de service, afin d'éviter les décisions ponctuelles et de garantir la transparence des hypothèses en matière de coûts.**

Initiative d'optimisation du siège

13. Le rapport indique que l'optimisation du siège du FNUAP prévoit la fusion des fonctions techniques et stratégiques au sein d'une nouvelle Division des programmes et le transfert de New York à Nairobi de certaines unités du siège, principalement la Division des programmes et le Bureau indépendant d'évaluation. Il est prévu que cette initiative s'achève d'ici la fin de l'année 2025 ; elle devrait permettre de réaliser des économies nettes à hauteur de 7,5 millions de dollars sur le budget institutionnel pour la période 2026-2029, principalement en raison de la réduction des coûts liés au personnel, des coûts de location associés au nouveau site et des coûts d'exploitation (ibid., paragr. 78). À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que sur le total projeté de 7,5 millions de dollars d'économies dans le budget institutionnel dû au transfert de New York à Nairobi, 6,3 millions de dollars (83 %) sont attribuables à une réduction des frais de personnel, selon les coûts standard afférents aux postes sur les deux sites, et 1,3 million (17 %) découle de la baisse des dépenses de location, les bureaux de Nairobi étant moins coûteux.

14. À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP avait lancé son initiative d'optimisation du siège en 2023, dans le cadre d'efforts plus larges de décentralisation menés dans tout le système des Nations Unies. Le principal objectif de ces changements était de préparer le FNUAP pour l'avenir, dans la lignée des cadres clés tels que le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD), des objectifs de développement durable, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la vision ONU 2.0 du Secrétaire général. L'initiative d'optimisation vise à stimuler la présence du FNUAP sur le terrain, à renforcer l'appui aux bureaux de pays et bureaux régionaux, y compris grâce à l'alignement des fuseaux horaires et à la proximité géographique, à établir des passerelles entre les fonctions techniques et programmatiques, et à favoriser les partenariats Sud-Sud. Le Comité a également été informé du fait que la conception et la mise en œuvre de l'initiative permettaient au FNUAP de collaborer avec d'autres entités des Nations Unies afin d'échanger les bonnes pratiques et les enseignements tirés d'entreprises similaires.

15. Le Comité consultatif a été informé du fait que dans ce cadre d'optimisation, 118 postes ont été transférés à Nairobi, 108 à partir de New York et 10 à partir d'autres sites. Ce processus a commencé en mars 2025, et la plupart des transferts sont attendus entre juin et août 2025. Au mois de mai 2025, la date de « prise de fonction à Nairobi » était confirmée pour 106 postes, et le recrutement était en cours pour 9 postes. Le service de planification stratégique verra cinq de ses postes transférés d'ici fin septembre 2025, après la finalisation du nouveau Plan stratégique et l'approbation du Conseil d'administration. Lorsque tous les postes auront été transférés, 177 seront basés à Nairobi, dont 59 pour les bureaux de pays du Kenya, de la Somalie et du Soudan déjà présents à Nairobi. Le Comité a également été informé du fait que Nairobi avait été choisie comme lieu d'affectation après une analyse géographique exhaustive menée avec le soutien de consultants externes. Les critères de sélection du lieu d'affectation comprenaient : la présence déjà établie des Nations Unies, la sûreté et la sécurité du personnel, la centralité du fuseau horaire, la proximité géographique avec les sites d'intervention, l'accessibilité géographique (à savoir les connexions aériennes), les infrastructures, la disponibilité des talents et le coût de la vie.

16. Concernant la fusion de la Division technique et de la Division des politiques et de la stratégie au sein de la Division des programmes, le Comité consultatif a été informé, après s'en être enquis, que cette fusion était opérationnelle depuis près d'un an et avait permis d'améliorer la coordination entre les bureaux régionaux, les bureaux de pays et le siège. Il a également été informé du fait qu'une nouvelle unité opérationnelle était en cours de création afin de fournir des services centralisés à la Division des programmes et au Bureau d'évaluation indépendant à Nairobi.

17. À sa demande, le Comité consultatif a également été informé du fait que, conformément à la demande du Conseil d'administration, le FNUAP suivra l'évolution de l'impact de l'initiative d'optimisation du siège sur les résultats et l'efficacité du Fonds chaque année jusqu'à fin 2028 (c'est-à-dire trois années complètes de mise en œuvre intégrale) et fera rapport à ce sujet. Les résultats obtenus en 2028 figureront dans le rapport annuel de la Directrice exécutive présenté au Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du FNUAP et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en 2029.

18. Le Comité consultatif note que l'initiative d'optimisation du siège a été lancée en 2023. Étant à la tête de ces efforts, le Comité espère que le FNUAP partagera ses bonnes pratiques et les enseignements tirés avec d'autres entités des Nations Unies. Le Comité espère également que le FNUAP mesurera et suivra l'impact de l'initiative sur les opérations et les ressources du Fonds, et qu'une mise à jour sera fournie dans les prochains rapports budgétaires.

Coût des loyers des locaux du siège à New York

19. Le rapport indique que le FNUAP prévoit des économies de 5,1 millions de dollars en loyers de bureaux à partir de 2026, après le déménagement de son siège dans de nouveaux locaux à New York. Ces économies de loyer sont distinctes de celles prévues dans le cadre de l'initiative plus large d'optimisation du siège et viennent s'y ajouter (ibid., paragr. 79). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP prévoyait de déménager dans des locaux plus petits à New York d'ici la fin de l'année 2025, étant donné que la réduction des effectifs du siège permettait de réduire considérablement l'empreinte environnementale des bureaux. Les nouveaux locaux seront conçus avec un espace de travail ouvert comprenant un ratio bureau/personnel plus faible, ce qui contribuera directement à la réduction des coûts de location. **Le Comité consultatif prend note du fait que les économies de 5,1 millions de dollars sur les coûts de location sont distinctes de celles de l'initiative plus large d'optimisation du siège et viennent s'y ajouter.**

Regroupement des fonctions

20. Le rapport indique que le FNUAP a examiné les structures des bureaux extérieurs et du siège et a cerné des possibilités d'économie d'un montant total de 8,2 millions de dollars, grâce à l'harmonisation des rôles et au regroupement des fonctions (ibid., paragr. 80). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, dans le cadre de cette stratégie, plusieurs bureaux de pays procédaient à

une réévaluation de l'exécution de leurs programmes et opérations, l'objectif principal étant de réorienter la présence du FNUAP dans les pays pour mieux répondre à l'évolution des besoins des pays de programme, en utilisant divers modèles et en restructurant les bureaux pour qu'ils restent agiles et réactifs dans un environnement mondial en pleine mutation. Cette stratégie consiste notamment à regrouper des bureaux ou des couvertures nationales précédemment gérés de manière indépendante sous une direction unifiée, ce qui permet de consolider les fonctions et les responsabilités. Il est ainsi proposé de regrouper plusieurs bureaux anciennement indépendants dans la région Asie-Pacifique en un groupe dirigé par le Viet Nam, ce qui entraînerait une revalorisation du rôle de représentant. Une approche similaire est proposée pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, la Namibie étant le chef de file du groupe et son poste de représentant étant également revalorisé en conséquence. Par ailleurs, il a été porté à la connaissance du Comité que cette stratégie de regroupement constituait un élément clé dans le cadre d'un examen plus large du modèle organisationnel du FNUAP (voir également le paragr. 23 ci-après). **Le Comité consultatif espère que des informations plus détaillées sur le regroupement des fonctions, y compris les critères utilisés et le choix du lieu, seront fournies au Conseil d'administration au moment de l'examen du présent rapport.**

Dépenses à des fins spéciales

21. Le rapport indique que le FNUAP réduira de 28,7 millions de dollars les dépenses à des fins spéciales, dont 14 millions de dollars au titre des dépenses ponctuelles pour l'optimisation et le déménagement du siège du FNUAP ; et 14,6 millions de dollars provenant de dons individuels et du développement informatique, qui seront reclassés comme coûts directs et financés par d'autres sources pour la période 2026-2029 (ibid., paragr. 81). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les autres sources de financement comprenaient les recettes excédentaires provenant du recouvrement des coûts indirects des budgets institutionnels antérieurs, ainsi qu'un fonds d'affectation spéciale mis à la disposition du FNUAP. Pour 2026-2029, le FNUAP ne propose aucune activité à financer au titre des dépenses à des fins spéciales, ce qui réduit la pression sur ses ressources ordinaires, tout en garantissant que les programmes de pays ne seront pas affectés. **Le Comité consultatif prend acte de la décision du FNUAP d'exclure des ressources ordinaires les allocations de dépenses à des fins spéciales pour la période 2026-2029. Il note également que les économies indiquées de 14,6 millions de dollars reflètent un changement dans la répartition des dépenses entre les ressources ordinaires et les autres ressources plutôt que des économies réelles. Le Comité prend acte des efforts déployés par le FNUAP pour réduire la pression exercée sur ses ressources ordinaires et espère que les bonnes pratiques en la matière seront partagées avec d'autres entités du système des Nations Unies.**

Frais généraux de fonctionnement et discrétionnaires

22. Le rapport indique que le FNUAP réalisera des économies supplémentaires de 17,6 millions de dollars en réduisant les frais discrétionnaires grâce à diverses mesures de réduction des coûts. Ces mesures visent à faire en sorte que le projet de budget corresponde aux contributions prévues (ibid., paragr. 82). À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que les économies avaient été réalisées grâce à la réduction des déplacements, à l'utilisation stratégique de consultants et de services contractuels, et à la compression générale des coûts, des gains d'efficacité ayant été mis en œuvre dans toutes les unités opérationnelles.

Examen stratégique du modèle organisationnel du FNUAP

23. Le rapport indique que le FNUAP propose d'économiser 36,0 millions de dollars de plus à tous les niveaux et dans toutes les catégories de coûts au cours de la période 2026-2029, parallèlement à un examen de son modèle organisationnel visant à recalibrer sa présence, sa structure et l'allocation de ses ressources afin d'accélérer les progrès accomplis dans le cadre de son Plan stratégique et de maintenir une programmation à fort impact dans divers contextes nationaux (ibid., paragr. 83). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé du fait que l'examen visait à optimiser la présence mondiale du FNUAP à tous les niveaux afin de répondre aux besoins programmatiques, de relever les défis en matière de financement et de soutenir les femmes et les filles, tout en déterminant des stratégies de réduction des coûts alignées sur les objectifs budgétaires pour la période 2026-2029. Les systèmes

d'allocation des ressources ordinaires des programmes de pays (c'est-à-dire le système d'allocation des ressources et le système de distribution des ressources tels que définis dans le Plan stratégique précédent) seront également réévalués et mis à jour et, par la suite, les ressources seront allouées sur la base de ces révisions/mises à jour. **Le Comité consultatif espère que des informations plus détaillées et actualisées sur l'examen du modèle organisationnel, y compris son impact sur l'allocation des ressources ordinaires aux programmes de pays, seront fournies au Conseil d'administration au moment où il examinera le présent rapport, ainsi que dans la perspective du rapport suivant.**

Dotation en personnel dans les limites du budget institutionnel

24. Le rapport indique que le FNUAP reste une organisation de terrain : au 1^{er} mai 2025, 87,9 % de son personnel total exerçait ainsi ses fonctions dans des lieux d'affectation hors siège. Le rapport indique également que, dans le cadre du budget institutionnel, les deux tiers des postes sont affectés au terrain et plus de 75 % sont affectés en dehors du siège de New York (ibid., paragr. 85). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé du fait qu'au 1^{er} mai 2025, à l'exclusion des postes du bureau de pays de Nairobi et des postes du siège transférés à Nairobi, le pourcentage global des postes du FNUAP sur le terrain représentait 89,7 %, comme le montre le tableau 3 ci-après.

Tableau 3
Total des postes par catégorie pour toutes les sources de financement (en date du 1^{er} mai 2025)

	Personnel	Contrat de service local	Volontaire des Nations Unies	Total	Total en %	Moins de postes au bureau de pays du Kenya	Postes du siège transférés à Nairobi (Division des programmes et Bureau indépendant d'évaluation)	Total ajusté	Total ajusté en pourcentage
						f	g		
	a	b	c	d=a+b+c	e	f	g	h=d-f-g	i = h/ total h
Terrain	3,656	906	349	4,911	87.9%	59		4,852	89.7%
Siège – New York	283			283	5.1%			283	5.2%
Siège – autres sites	389		3	392	7.0%		118	274	5.1%
Total	4,328	906	352	5,586	100.0%	59	118	5,409	100.0%

25. **Le Comité consultatif prend note qu'au 1^{er} mai 2025, le pourcentage total de postes du FNUAP sur le terrain s'élevait à 89,7 %. Le Comité encourage le FNUAP à poursuivre ses efforts visant à augmenter sa présence et ses activités sur le terrain (voir également AC/2172, paragr. 20).**

Changements au niveau du personnel

26. Le rapport indique que le budget institutionnel proposé inclut une augmentation nette de deux postes à responsabilité de niveau D-1 et supérieur, reflétant la suppression de 10 postes (deux D-2 et huit D-1), la création de 11 postes (un D-2 et dix D-1) et le reclassement à la hausse de 1 poste (D-1). L'annexe I du rapport présente un résumé de ces évolutions du personnel. **Le Comité consultatif réitère son avis selon lequel tous les changements de personnel devraient être clairement présentés en précisant le niveau, la nationalité, la fonction, le placement dans l'organisation et le taux d'occupation des postes, afin d'améliorer la transparence de la gestion des ressources humaines et de permettre une analyse approfondie (voir également AC/2294, paragr. 15).**

Représentation géographique équitable et parité

27. Le rapport n'inclut aucune information concernant la représentation géographique et la parité entre les genres au sein du FNUAP. **Le Comité consultatif espère une fois de plus que des chiffres à jour relatifs à ces deux points seront fournis lors de futurs rapports budgétaires.**

28. Concernant la parité entre les genres, le Comité consultatif a reçu, après en avoir fait la demande, des liens Internet menant vers le tableau de bord du système des Nations Unies sur la parité. Cette ressource montre que le personnel du FNUAP est composé à 52,7 % de femmes et à 47,3 % d'hommes.

29. S'agissant de la représentation géographique, le Comité consultatif a été informé à sa demande des chiffres suivants en date du 29 juillet 2025 concernant les 1 002 membres du personnel de la catégorie « professionnels et catégories supérieures » : 308 (30,7 %) ressortissants d'États africains ; 216 (21,6 %) ressortissants d'États d'Asie-Pacifique ; 37 (3,7 %) ressortissants d'États d'Europe de l'Est ; 64 (6,4 %) ressortissants d'États d'Amérique latine et des Caraïbes ; 286 (28,5 %) ressortissants d'États d'Europe occidentale et autre ; 83 (8,3 %) ressortissants des États-Unis d'Amérique ; et 8 (0,8 %) d'autres régions. Le Comité rappelle que même si le FNUAP n'a pas d'objectifs spécifiques en matière de représentation géographique, le Fonds recrute son personnel sur une base géographique aussi large que possible, conformément au paragraphe 3 de l'article 101 de la Charte des Nations Unies (voir AC/2294, paragr. 18). **Tout en reconnaissant que les postes du FNUAP ne sont pas sélectionnés selon leur répartition géographique, le Comité consultatif encourage le FNUAP à recruter toutes les catégories de son personnel sur une base géographique aussi large que possible. Le Comité espère que le FNUAP en rendra compte systématiquement dans ses prochains rapports budgétaires.**

IV. Autres questions

Recouvrement des coûts

30. Pour 2026-2029, le FNUAP propose des ressources d'un montant de 255,5 millions de dollars pour financer la partie du budget institutionnel couverte par le recouvrement des coûts. À sa demande, le Comité consultatif a reçu des informations sur les trois types de taux de recouvrement des coûts, à savoir : a) le taux approuvé, appliqué aux accords signés avec les donateurs (actuellement 8 %, avec quelques taux différenciés) ; b) le taux effectif/réel, calculé rétroactivement pour refléter le recouvrement effectif des coûts imputés aux autres ressources (à l'exclusion du recouvrement des coûts) mis en œuvre au cours d'une période donnée ; et c) le taux théorique, une estimation prospective du taux que le FNUAP devrait imputer aux accords sur les autres ressources afin de recouvrer la part équitable du budget institutionnel, sur la base des hypothèses et des paramètres prévus pour l'exercice budgétaire intégré. Le Comité a également été informé que le taux net effectif de recouvrement des coûts du FNUAP pour 2024 était de 7,14 %, reflétant le taux standard approuvé de 8 % et les ajustements pour les taux différenciés. Le taux théorique proposé pour 2026-2029 est de 9,1 %. **Le Comité consultatif espère que le FNUAP continuera de s'efforcer de réduire au minimum les divergences entre les trois taux de recouvrement des coûts (voir également AC/2294, paragr. 22).**

31. Le rapport indique que, par sa décision 2024/24, le Conseil d'administration a adopté l'examen global révisé de la Politique commune de recouvrement des coûts du PNUD, du FNUAP, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2026. Le rapport indique en outre que le FNUAP, le PNUD, l'UNICEF et ONU-Femmes présenteront conjointement à leurs conseils d'administration des conclusions initiales sur ladite Politique de recouvrement des coûts en 2027, de même qu'un calendrier pour son examen complet. Les décisions sur la politique révisée sont attendues lors de la deuxième session ordinaire des conseils d'administration en 2028. À sa demande, le Comité consultatif a été informé qu'un taux de recouvrement des coûts harmonisé visait à prévenir la concurrence entre les organisations, compte tenu du fait qu'en raison des économies d'échelle, les grandes organisations fonctionnent généralement en dessous de ce taux, tandis que les plus petites, comme le FNUAP, fonctionnent au-dessus. **Le Comité consultatif espère recevoir une mise à jour sur l'examen de la Politique de recouvrement des coûts dans les prochains rapports budgétaires.**

Objectifs d'efficience à l'échelle du système des Nations Unies.

32. À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP participait activement à toutes les composantes du programme du système des Nations Unies en matière d'efficacité. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- (a) *Groupe sur les innovations institutionnelles.* Le FNUAP copréside actuellement le Groupe sur les innovations institutionnelles, au sein duquel les composantes du programme de réforme des Nations Unies font l'objet de discussions. En outre, en tant que principal bénéficiaire de services, le FNUAP agit comme un client d'ancrage en externalisant une grande partie de la prestation de services à d'autres entités des Nations unies.
- (b) *Services partagés au niveau mondial.* Le FNUAP externalise actuellement quatre des cinq services partagés mondiaux prioritaires, à savoir UN Fleet, les services de ressources humaines (prestations et droits), UN Web Buy Plus et le centre de réservation des Nations unies). Le FNUAP se procure également des services supplémentaires, tels que la trésorerie et la paie, auprès du PNUD. Toutefois, les efforts visant à étendre l'externalisation aux prestataires existants de services partagés au niveau mondial ont jusqu'à présent été infructueux en raison de l'absence de nouvelles offres. Le Comité a également été informé du fait que le FNUAP évaluait activement d'autres options d'achats bilatéraux auprès du PNUD et d'autres entités prestataires de services. Au fur et à mesure que de nouveaux services seront disponibles, le FNUAP évaluera de manière proactive la faisabilité de l'externalisation d'un plus grand nombre d'entre eux.
- (c) *Stratégies relatives aux activités d'appui.* Le FNUAP participe à 127 stratégies relatives aux activités d'appui au niveau mondial et assure actuellement la coprésidence de l'équipe spéciale en la matière, l'organe consultatif interinstitutions chargé de superviser les évaluations des stratégies relatives aux activités d'appui. Le Comité a également été informé du fait qu'en 2024, l'utilisation des locaux communs par le FNUAP avait atteint les 79 %, ce qui place le Fonds parmi les entités des Nations Unies les plus impliquées dans l'élaboration de solutions opérationnelles interinstitutions.
- (d) *Services d'appui commun.* Le FNUAP met en œuvre les six services d'appui commun prioritaires dans des sites à gros volume (Brésil, Jordanie, Kenya, Sénégal, Tanzanie et Viet Nam). Le FNUAP participe à quatre services d'appui commun mis en œuvre en 2024 (Brésil, Kenya, Tanzanie et Viet Nam). Pour mieux tirer parti des avantages du modèle de services d'appui commun, le FNUAP a désigné Nairobi comme lieu d'affectation pour sa Division des programmes et son Bureau indépendant d'évaluation.

33. À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP avait réalisé des gains d'efficacité de 77,8 millions de dollars au cours de la période 2019-2024. En ce qui concerne l'axe de travail sur les rapports en matière d'efficacité, le FNUAP a réalisé 52,5 millions de dollars de gains d'efficacité grâce à ses efforts internes (44,3 millions de dollars) et bilatéraux (8,2 millions de dollars), ces derniers comprenant les gains d'efficacité des services partagés mondiaux (0,47 million de dollars). Concernant les stratégies relatives aux activités d'appui, le FNUAP a réalisé 25,3 millions de dollars de gains d'efficacité. En 2024, le FNUAP a généré 14,7 millions de dollars de gains d'efficacité opérationnelle : 7,6 millions de dollars grâce à des initiatives internes ; 1,8 million de dollars grâce à des collaborations bilatérales ; et 5,3 millions de dollars grâce à des stratégies relatives aux activités d'appui.

34. **Le Comité consultatif note les progrès accomplis par le FNUAP dans la recherche de gains d'efficacité et espère que de nouveaux efforts seront déployés et qu'une mise à jour sera fournie au Conseil d'administration, notamment en ce qui concerne l'impact des gains d'efficacité sur l'ensemble des besoins en ressources du Fonds. Le Comité espère que le FNUAP continuera à rechercher des modalités de partage des coûts et de gains d'efficacité, notamment avec d'autres entités des Nations Unies, afin de renforcer la coordination et l'efficacité et d'éviter les doubles emplois.**

Coordination du système des Nations Unies pour le développement

35. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le Plan stratégique du FNUAP pour 2026-2029 est pleinement aligné sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement et les

priorités de l'examen quadriennal complet de 2024, positionnant le Fonds aux avant-postes des efforts d'harmonisation à l'échelle du système, et lui permettant d'intensifier la programmation conjointe et d'approfondir les partenariats stratégiques dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Comité consultatif a également été informé du fait que le FNUAP soutenait activement le système des coordonnateurs résidents et de coordination des équipes de pays des Nations Unies, à travers une participation active à des programmes conjoints et un alignement de son travail sur le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En outre, le FNUAP a joué un rôle clé dans l'affinement du cadre de gestion et de responsabilisation, en préconisant une meilleure définition des responsabilités, un accès équitable au financement et des incitations à la collaboration interinstitutions, autant d'éléments essentiels pour une programmation conjointe inclusive et une coordination optimisée des équipes de pays des Nations Unies. En 2024, le FNUAP a reçu 197 millions de dollars par le biais du financement du système des Nations Unies – sa plus grande source de ressources non ordinaires, ce qui met en lumière la confiance placée dans son mandat et son rôle central dans le système de développement des Nations Unies.

36. À sa demande, le Comité consultatif a été informé du fait que le FNUAP, en tant que garant du Programme d'action de la CIPD, collabore avec des entités partenaires des Nations Unies sur des projets liés à la santé et à la défense des droits en matière de sexualité et de procréation, à l'égalité des genres, aux dynamiques démographiques et à l'autonomisation des jeunes. Ces collaborations sont fondées sur des avantages comparatifs, favorisant une action intégrée et cohérente tout en évitant les doubles emplois, en particulier au niveau des pays. Le Comité a également été informé qu'au niveau régional, le FNUAP codirigeait des coalitions stratégiques axées sur des questions précises au sein des cinq plateformes régionales de collaboration, à l'appui de la promotion des priorités autour des thématiques du genre, de la jeunesse, des droits humains et des données. Ce rôle de chef de file renforce l'alignement entre les programmes régionaux et la coordination ainsi que la programmation des équipes de pays des Nations Unies au niveau national.

37. Le Comité consultatif note les progrès accomplis par le FNUAP pour renforcer sa coordination avec le système de développement des Nations Unies, notamment avec le système des coordonnateurs résidents. Le Comité réitère l'importance de la coopération et de la coordination interinstitutions pour favoriser les synergies et éviter les doubles emplois (voir également AC/2294, paragr. 27).

Contrôle et responsabilité

38. À sa demande, le Comité consultatif a été informé des faits suivants concernant les recommandations figurant dans le rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de la mise à contribution du personnel non fonctionnaire et des modalités contractuelles connexes dans les entités du système des Nations Unies (JIU/REP/2023/8) : au 1^{er} juillet 2025, le FNUAP avait appliqué une recommandation ; cinq étaient en cours d'application et une n'avait pas encore été mise en œuvre. En ce qui concerne les recommandations figurant dans le rapport du Corps commun d'inspection sur l'examen de l'emploi de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire et des modalités contractuelles s'y rapportant dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2024/3), le Comité a été informé que, sur les quatre principales recommandations, une était considérée comme ne s'appliquant pas au FNUAP. Une recommandation, concernant la classification normalisée des objets de dépense, a été considérée comme appliquée par le FNUAP dans le cadre de la Politique commune de recouvrement des coûts, tandis que les deux autres recommandations, l'une concernant la mise à jour du glossaire des termes financiers et budgétaires et l'autre concernant le niveau de détail adéquat des rapports budgétaires, seront traitées dans un cadre interinstitutionnel. **Le Comité consultatif espère que les recommandations formulées par le Corps commun d'inspection seront promptement mises en œuvre.**

39. À sa demande, le Comité consultatif a également été informé qu'en ce qui concerne les recommandations contenues dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes, bien que le FNUAP reconnaisse que la sélection des partenaires d'exécution continue de poser un problème critique, le Fonds a renforcé ses mécanismes de contrôle et de surveillance. Les principales mesures prises par le FNUAP sont les suivantes : a) l'adoption d'une approche de gestion des partenariats

efficace et fondée sur les risques pour diminuer la surveillance des partenariats à faible risque et de faible valeur (moins de 100 000 dollars) et intensifier l'examen des partenariats à haut risque et de grande valeur afin de mieux répartir les efforts et les ressources d'assurance en 2024 ; b) la publication d'une nouvelle politique relative aux partenariats en 2025, qui rendra obligatoire l'utilisation du portail des partenaires de l'ONU pour la sélection des partenaires ; c) des procédures d'audit élargies pour les partenaires d'exécution, qui ont été mises à l'essai pour 2024 et seront appliquées à certaines opérations à haut risque à l'avenir ; d) l'ajustement du calendrier des vérifications ponctuelles pour s'aligner sur le suivi renforcé des activités et les plans visant à améliorer les mesures de diligence raisonnable, en particulier dans les contextes à haut risque ; e) le renforcement de la mise en œuvre continue de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds ; f) l'utilisation d'outils de suivi et de tableaux de bord en matière de conformité, pour détecter les activités d'assurance manquées ; et g) l'intégration d'améliorations durables en matière de surveillance grâce à de meilleures orientations stratégiques et à des améliorations continues de QuantumPlus, telles que le nouveau profil de risque des partenaires lancé en janvier 2025. **Le Comité consultatif espère que le FNUAP intensifiera ses efforts dans la mise en œuvre complète et opportune des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.**
