



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
23 juin 2009  
Français  
Original: anglais

**Deuxième session ordinaire de 2009**

New York, 8-11 septembre 2009

Point 10 de l'ordre du jour provisoire

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

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Projet de budget d'appui biennal pour l'exercice 2010-2011**

*Résumé*

Le présent document contient le projet de budget du FNUAP pour l'exercice biennal 2010-2011, présenté selon la méthode de budgétisation axée sur les résultats, soit 274,5 millions de dollars en montant brut et 236,3 millions de dollars en montant net.

Le FNUAP base le montant total des recettes prévues pour l'exercice 2010-2011 sur les dernières prévisions de recettes et annonces de contributions de 2009 (1446 millions de dollars pour 2008-2009). Ces prévisions de recettes et annonces de contributions sont supérieures de 183 millions de dollars (14,5 %) au montant envisagé lors de la préparation du projet de budget pour 2008-2009. Le FNUAP prévoit un montant total des recettes pour l'exercice 2010-2011 de 1400 millions de dollars, soit une hausse de 10,8 % par rapport aux 1263 millions de dollars initialement prévus pour l'exercice 2008-2009. Toutefois, ce montant est inférieur de 46 millions de dollars aux recettes prévues pour l'exercice 2008-2009 signalées ci-dessus. Le montant total des recettes comprend 950 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 450 millions de dollars au titre des autres ressources (en progression de 10,1 % et 12,5 %, respectivement, par rapport aux prévisions initiales).

Le FNUAP a élaboré le budget 2010-2011 en utilisant la méthode de la budgétisation axée sur les résultats, où les ressources sont centrées sur l'obtention des résultats énoncés dans le document. Ces résultats sont conformes aux engagements du FNUAP contenus dans le cadre de résultats en matière de gestion du plan stratégique 2008-2013 du FNUAP.



Le budget 2010-2011 tient compte des incertitudes économiques mondiales actuelles. Le FNUAP propose un budget 2010-2011 modeste sans grand changement par rapport à l'exercice biennal précédent. Le budget maintient la capacité de base et recommande des économies. Il traduit une consolidation de la nouvelle structure organisationnelle approuvée durant l'exercice 2008-2009 et prévoit des modifications minimales aux postes approuvés. Il incorpore des gains d'efficacité dans plusieurs domaines que le FNUAP a retenus en réponse à la décision 2008/6 du Conseil d'administration sur les prévisions du budget d'appui biennal du FNUAP 2008-2009

Le projet de budget brut de 274,5 millions de dollars représente une hausse de 14,7 millions de dollars, soit 5,7 %, par rapport au budget approuvé de 259,8 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009. Cette hausse est due aux 19,6 millions de dollars, soit 7,6 %, d'augmentation des dépenses statutaires. Ces augmentations de dépenses sont en partie couvertes par 4,9 millions de dollars, soit 1,9 %, d'économies et gains d'efficacité dans plusieurs domaines. Ainsi, le projet de budget pour 2010-2011 présente une croissance réelle négative.

Le rapport global entre le budget brut et les recettes totales est ramené de 20,6 % en 2008-2009 à 19,6 % en 2010-2011, permettant ainsi au FNUAP d'allouer une plus grande proportion du montant total des ressources disponibles à l'exécution des programmes. Les ressources ordinaires disponibles à cette fin passent de 632,3 millions de dollars en 2008-2009 à 692,7 millions de dollars en 2010-2011, soit un accroissement de 9,5 %. Le montant total des ressources disponibles pour l'exécution des programmes passe quant à lui de 1038,4 millions de dollars à 1 190,9 millions de dollars pour 2010-2011, soit une augmentation de 14,7 %.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Organigramme du Fonds des Nations Unies pour la population . . . . .	5
II. Résumé analytique . . . . .	6
III. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal pour 2010-2011. . . . .	8
A. Cadre stratégique. . . . .	8
B. Cadre financier . . . . .	11
IV. Projet de budget d'appui biennal pour 2010-2011 . . . . .	19
C. Résumé des propositions . . . . .	19
D. Description des activités et ressources prévues au budget d'appui biennal par fonction	26
Fonction 1 : Orientation et direction . . . . .	27
Fonction 2 : Représentation et promotion du mandat principal de l'organisation . . . . .	27
Fonction 3 : Élaboration des politiques et stratégies de l'organisation, planification et orientation . . . . .	28
Fonction 4 : Orientation, administration et supervision des programmes . . . . .	29
Fonction 5 : Gestion des achats et de l'approvisionnement . . . . .	31
Fonction 6 : : Gestion des situations d'urgence . . . . .	32
Fonction 7 : Relations extérieures et partenariats. . . . .	33
Fonction 8 : Communication interne et externe : relations avec les médias et le public . . . . .	34
Fonction 9 : Mobilisation de ressources et collecte de fonds . . . . .	35
Fonction 10 : Gestion financière . . . . .	36
Fonction 11 : Gestion de la technologie de l'information et de la communication . . . . .	37
Fonction 12 : Gestion administrative générale. . . . .	38
Fonction 13 : Ressources humaines . . . . .	39
Fonction 14 : Audit interne et investigations . . . . .	40
Fonction 15 : Évaluation de l'organisation. . . . .	41
Fonction 16 : Sécurité du personnel. . . . .	43
V. Projet de décision . . . . .	45

VI. Annexe 1 : Mesures prises par le FNUAP pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires . . . . .	51
VII. Annexe 2 : Terminologie . . . . .	56
VIII. Annexe 3 : Méthodologie . . . . .	58

## Liste des tableaux

	<i>Page</i>
Tableau 1 Plan des ressources .....	13
Tableau 2 Résumé des principaux postes d'augmentation et de réduction.....	23
Tableau 3 Prévisions budgétaires par fonction et montant estimatif des recettes .....	24
Tableau 4 Postes imputés sur les ressources ordinaires, par lieu d'affectation .....	25

## Liste des figures

	<i>Page</i>
Figure 1 Contributions par catégorie de financement, 2000-2001 à 2010-2011 .....	12
Figure 2 Emploi des ressources totales pour l'exercice 2010-2011 .....	14

## Liste des tableaux récapitulatifs

	<i>Page</i>
Tableau récapitulatif 1 : Plan régional d'utilisation des ressources.....	46
Tableau récapitulatif 2 : Modifications proposées aux postes de rang supérieur .....	47
Tableau récapitulatif 3 : Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses .....	48
Tableau récapitulatif 4 : Postes par lieu d'affectation .....	49

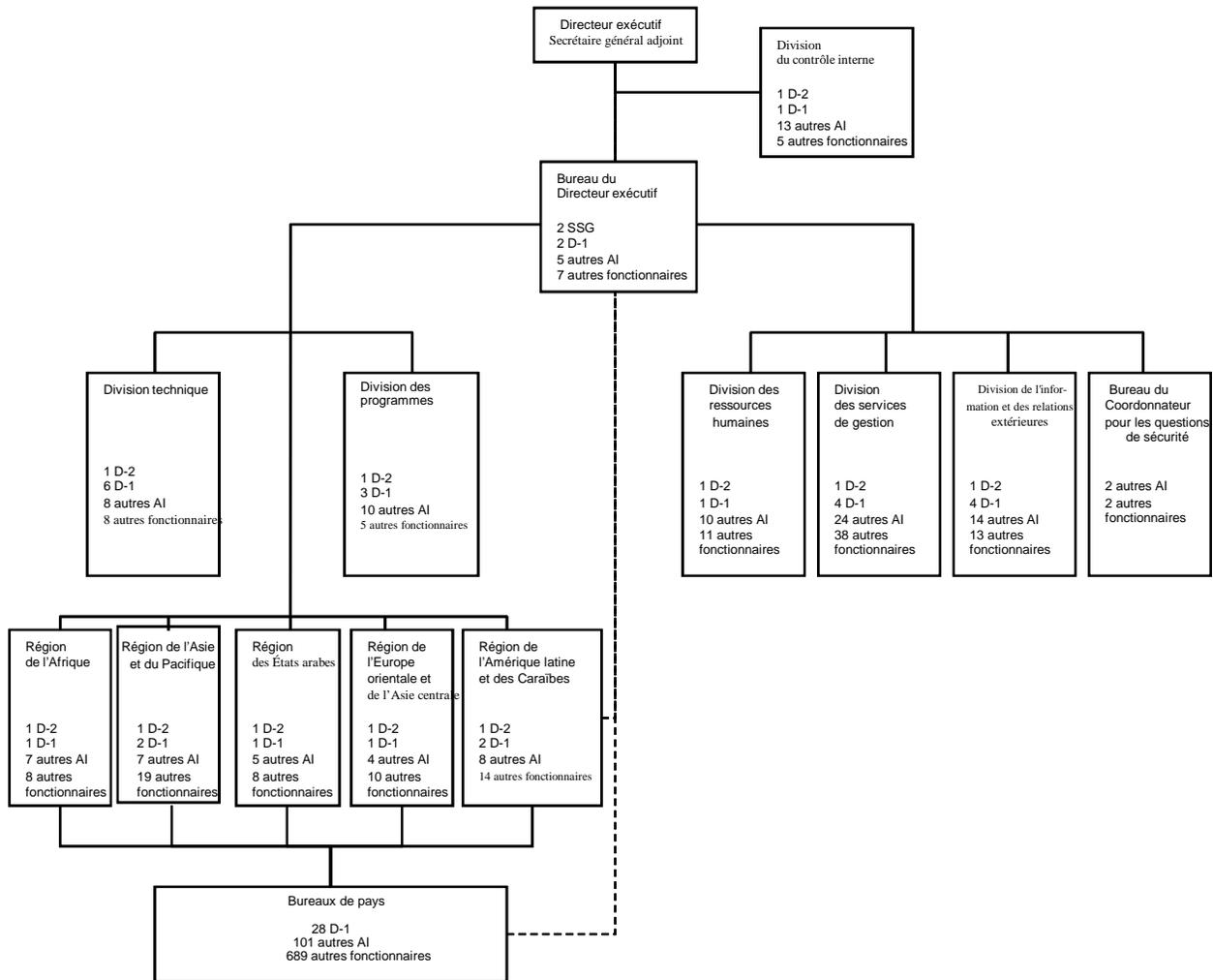
## Liste des tableaux supplémentaires

	<i>Page</i>
Tableau supplémentaire I : Créations et suppressions de postes prévues pour 2010-2011 .....	21
Tableau supplémentaire II : Changements concernant les postes du budget d'appui biennal, 2000-2001 à 2010-2011 .....	26
Tableau supplémentaire III : Comparaison du budget consacré à la sécurité .....	44

Les tableaux 1 à 4, les figures 1 et 2 et les tableaux récapitulatifs 1 à 4 sont conformes à la présentation harmonisée des budgets axés sur les résultats.

Les tableaux supplémentaires I à III sont propres au FNUAP.

## I. Organigramme du Fonds des Nations Unies pour la population Postes financés au titre du budget d'appui biennal



## II. Résumé analytique

1. La Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) est heureuse de présenter ci-après le projet de budget d'appui biennal pour 2010-2011, d'un montant brut de 274,5 millions de dollars (soit un montant net de 236,3 millions de dollars). Le Fonds propose un budget 2010-2011 modeste sans grandes modifications par rapport à l'exercice biennal précédent et présente des gains d'efficience tout en maintenant la capacité voulue pour l'exécution des programmes dans un environnement stimulant et complexe.

2. Le montant total des recettes, y compris les intérêts et les recettes accessoires, devrait passer de 1 263 millions de dollars en 2008-2009, estimés à l'origine, à 1 400 millions de dollars en 2010-2011, soit une augmentation de 10,8 %. Les recettes totales se décomposent en 950 millions de dollars au titre des ressources ordinaires (soit une augmentation de 10,1 %) et 450 millions de dollars au titre des autres ressources (soit une augmentation de 12,5 %). Le Fonds appuie son estimation du montant total des recettes pour l'exercice 2010-2011 sur le montant prévu des recettes et les annonces de contribution du dernier exercice (1 446 millions de dollars pour 2008-2009). Ce montant prévu des recettes et ces annonces de contributions dépassent de 183 millions de dollars (14,5 %) le montant envisagé au moment de la préparation du projet de budget pour l'exercice biennal 2008-2009 (1 263 millions de dollars). Ainsi, le montant total prévu des recettes de 1400 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011 est inférieur de 46 millions de dollars aux 1 446 millions de dollars de recettes totales actuellement prévus pour l'exercice 2008-2009.

3. L'élaboration par le FNUAP du projet de budget de 2010-2011 a suivi les principes suivants :

a) Utilisation de prévisions réalistes de recettes tenant compte des résultats réels et des incertitudes économiques mondiales;

b) Augmentation des ressources disponibles pour le programme en dépit de la hausse des dépenses statutaires;

c) Croissance réelle négative du budget, en dépit des exigences accrues pour garantir l'excellence de la gestion dans les domaines de la supervision et de la responsabilité, de la gestion axée sur les résultats, de l'harmonisation et de la simplification, ainsi que de l'aide aux programmes;

d) Réalisation de gains d'efficience dans la mesure du possible sans incidence négative sur l'exécution des programmes;

e) Accent davantage mis sur les besoins sur le terrain par rapport aux besoins du siège;

f) Mobilisation continue pour l'utilisation des services communs aussi bien au siège que sur le terrain;

g) Resserrement des liens et poursuite de l'harmonisation du cadre de résultats en matière de gestion du plan stratégique avec les 16 fonctions budgétaires et les résultats énoncés dans le budget;

h) Poursuite de l'harmonisation avec le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans les domaines de la budgétisation axée sur les

résultats et de l'allocation simplifiée des budgets aux fonctions, et formulation de résultats communs.

4. Le rapport global entre le budget brut et les recettes totales est ramené de 20,6 % en 2008-2009 à 19,6 % en 2010-2011. Le FNUAP est décidé à allouer une plus grande proportion du montant total des ressources disponibles à l'exécution des programmes. Les ressources ordinaires disponibles à cette fin passent de 632,3 millions de dollars en 2008-2009 à 692,7 millions de dollars en 2010-2011, soit un accroissement de 9,5 %. Le montant total des ressources disponibles pour l'exécution des programmes passe quant à lui de 1038,4 millions de dollars à 1190,9 millions de dollars, soit une augmentation de 14,7 %.

5. L'augmentation du montant brut des crédits ouverts pour le projet de budget 2010-2011 est de 14,7 millions de dollars, soit une augmentation de 5,7 % par rapport à l'exercice 2008-2009, contre une augmentation de 24,3 % durant l'exercice 2008-2009 par rapport à l'exercice 2006-2007. L'augmentation prévue est de 19,6 millions de dollars, soit une hausse de 7,6 % des dépenses statutaires liée en premier lieu à la révision des traitements, aux avancements d'échelon et autres prestations auxquelles a droit le personnel, ainsi qu'à l'augmentation des dépenses de fonctionnement résultant des ajustements pour inflation et fluctuations monétaires. Le FNUAP est conscient de la nécessité de conduire des activités efficaces et de réduire les coûts, et de parvenir à des réductions dans divers domaines afin de couvrir partiellement l'augmentation des dépenses statutaires. Ces réductions sont de 4,9 millions de dollars, soit 1,9 %, et sont détaillées ci-après. Ainsi, le FNUAP propose une croissance réelle négative dans le projet de budget pour l'exercice 2010-2011.

6. Le projet de budget pour l'exercice 2010-2011 traduit une consolidation de la structure organisationnelle approuvée durant l'exercice 2008-2009 tout en apportant quelques modifications minimales aux postes approuvées. Il intègre des gains d'efficacité que le FNUAP identifie dans plusieurs domaines en réponse à la décision de 2008/6 du Conseil d'administration sur les estimations du budget d'appui biennal du FNUAP pour 2008-2009.

7. Tandis que le projet de budget pour l'exercice 2008-2009 a inclus un calcul partiel des dépenses de la nouvelle structure organisationnelle du FNUAP, l'actuel projet de budget tient compte de l'intégralité des dépenses occasionnées par la nouvelle structure approuvée et mise en œuvre durant l'exercice 2008-2009 (soit un montant net de 3,2 millions de dollars). Le FNUAP a proposé des changements minimales aux postes (1,5 million de dollars), résultant principalement de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale sur la gestion des ressources humaines, notamment la réforme des régimes contractuels des Nations Unies. Le FNUAP doit également financer les augmentations (0,5 million de dollars) résultant des résolutions 62/228 et 63/253 sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies. La hausse des autres remboursements (0,5 million de dollars) concerne les services sous-traités des états de paies, ainsi que les services de gestion des fournisseurs et de trésorerie. Les augmentations ci-dessus sont couvertes par les réductions prévues des frais de service de consultants (1,1 million de dollars), d'autres réductions des dépenses relatives aux postes (2,2 millions de dollars) et les remboursements (0,9 million de dollars). En outre, le FNUAP retient des gains d'efficacité dans plusieurs domaines qui permettent de prévoir des diminutions de

6,4 millions de dollars. Ainsi, l'évolution globale des montants se traduit par une réduction nette de 4,9 millions de dollars.

8. Le FNUAP a élaboré le budget selon la méthode de budgétisation axée sur les résultats, où les ressources au titre de chaque fonction budgétaire sont supposées parvenir à des résultats précis. Ces résultats sont conformes aux engagements du FNUAP dans le cadre de résultats en matière de gestion qui figure dans le plan stratégique du Fonds pour la période 2008-2013. Les résultats et indicateurs formulés dans le document traduisent bien les principaux services à fournir au titre de chaque fonction budgétaire et ne reprennent pas nécessairement toutes les activités et les résultats prévus dans le cadre de chacune de ces fonctions.

9. Le FNUAP présentera ce projet de budget au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport sera repris dans le document DP/FPA/2009/11.

### **III. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal pour 2010-2011**

#### **A. Cadre stratégique**

10. Le plan stratégique du FNUAP (DP/FPA/2007/17), approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/40, fournit le cadre de la programmation, des activités de gestion et des mécanismes de responsabilisation du FNUAP pour la période 2008-2011. Dans sa décision 2009/16, le Conseil d'administration a étendu le plan stratégique du FNUAP jusqu'en 2013. Le plan fournit une direction stratégique pour orienter l'appui du FNUAP aux pays de programme afin de les aider à atteindre par eux-mêmes leurs objectifs de développement au niveau national dans les trois domaines d'intervention interdépendants suivants : population et développement, santé et droits en matière de procréation, et égalité entre les sexes. Le plan stratégique du FNUAP appuie la prise en mains et la direction à l'échelon national et le renforcement des capacités, ainsi que les activités de sensibilisation et l'établissement de partenariats multisectoriels afin de promouvoir la centralité du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD). L'orientation stratégique qui oriente le FNUAP en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, la réforme du système des Nations Unies, la mise en commun des connaissances et la mobilisation de ressources en faveur de la population et de la programmation dans le domaine de la santé procréative guide également le budget d'appui biennal.

11. Le FNUAP a élaboré le cadre de résultats en matière de gestion qui figure dans le plan stratégique afin d'exécuter efficacement les produits attendus aux niveaux mondial, régional et national. Le plan stratégique définit neuf produits dans le cadre de résultats en matière de gestion et 13 réalisations dans le cadre de résultats en matière de développement. Le premier cadre appuie le second en renforçant la capacité du FNUAP de gérer ses ressources financières et humaines et de mettre à profit les mécanismes de planification, de suivi, d'établissement de rapports et de partage des connaissances pour l'exécution des programmes. Le budget d'appui biennal définit donc le cadre voulu permettant aux résultats de gestion de contribuer aux résultats attendus en matière de développement.

12. Le FNUAP, via la méthode de budgétisation axée sur les résultats, établit les résultats dans le présent document sur la base des neuf produits en matière de gestion définis dans le plan stratégique. Les neuf produits en matière de gestion définis dans le plan stratégique du FNUAP pour 2008-2013 sont :

Produit 1 : Efficacité accrue de la gestion axée sur les résultats

Produit 2 : Assurance d'une exécution de haute qualité du programme du FNUAP axée sur les résultats aux niveaux national, régional et mondial

Produit 3 : Le FNUAP garde à son service un personnel capable et motivé

Produit 4 : Instauration et expansion de partenariats efficaces assurant la protection et la promotion du programme de la Conférence internationale sur la population et le développement

Produit 5 : Rôle moteur et participation active du FNUAP à la réforme de l'Organisation des Nations Unies

Produit 6 : Meilleure responsabilisation quant aux résultats obtenus à tous les niveaux

Produit 7 : Financement durable assuré pour le FNUAP

Produit 8 : Meilleur usage fait des ressources gérées par le FNUAP

Produit 9 : Transformation du FNUAP en une organisation qui privilégie davantage l'action de terrain

13. Par souci d'économie, les neuf produits en matière de gestion seront désignés par leurs numéros dans le reste du document. Les produits en matière de gestion ont déterminé des indicateurs, niveaux de référence et niveaux cibles. Ils vont au-delà des questions de gestion interne et comprennent les activités essentielles que le FNUAP exécutera pour préserver et accroître sa capacité de promouvoir le programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et de contribuer à l'obtention des résultats en matière de développement définis dans le plan stratégique. Ils permettront au FNUAP d'obtenir efficacement les produits attendus aux niveaux mondial, régional et national.

### **Harmonisation et alignement**

14. Afin d'articuler le budget avec le cadre de résultats en matière de gestion du plan stratégique, le FNUAP présente le budget à partir des 16 fonctions budgétaires. Celles-ci répondent à une définition harmonisée convenue par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF. Conformément à la décision 2008/6 où le Conseil d'administration encourage le FNUAP à collaborer avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies pour harmoniser les approches de la gestion axée sur les résultats, ce document inclut 16 résultats communs, un pour chaque fonction budgétaire, harmonisés avec ceux du PNUD et de l'UNICEF.

15. Dans le contexte de la décision 2009/3 du Conseil d'administration sur le rapport de l'Administrateur du PNUD et de la Directrice exécutive du FNUAP au Conseil économique et social, ainsi que de la recommandation du Conseil d'administration de parvenir à des pratiques utiles et efficaces d'établissement des rapports, et des enseignements tirés de la mise en œuvre du budget axé sur les résultats 2008-2009, le FNUAP s'est appliqué à poursuivre l'alignement du cadre de

résultats en matière de gestion dans le plan stratégique sur les 16 fonctions budgétaires. Le FNUAP surveille les produits et indicateurs de toutes ses divisions et unités via son plan de gestion des bureaux en ligne. Les produits du plan de gestion des bureaux s'articulent avec les neuf produits en matière de gestion du plan stratégique. Toutefois, le présent document reprend seulement les principaux résultats du plan stratégique et des plans de gestion des bureaux. Aussi les résultats ne traduisent-ils pas toutes les activités et réalisations prévues dans le cadre de chaque fonction budgétaire.

### **Responsabilité**

16. Les directeurs et responsables de chacune des divisions et unités sont comptables de la réalisation des neuf produits susmentionnés en matière de gestion, des produits des plans de gestion annuels des bureaux, ainsi que des indicateurs. On trouvera une description détaillée de la responsabilisation dans le rapport sur le cadre de responsabilisation du FNUAP (DP/FPA/2007/20).

### **Processus : appui sur les acquis de l'expérience**

17. Toutes les divisions et bureaux de pays du FNUAP ont participé à l'élaboration du budget. Le FNUAP a tenu compte des réactions et expériences du dernier cycle. L'un des principaux enseignements tirés est la nécessité de rationaliser et harmoniser les résultats et indicateurs du budget avec ceux du cadre de résultats en matière de gestion du plan stratégique et d'en simplifier le suivi. Cela se fera en intégrant les résultats et indicateurs du budget dans les plans de gestion des bureaux au titre du processus annuel d'établissement des rapports. Le FNUAP a collaboré avec le PNUD et l'UNICEF à l'élaboration de résultats communs dans chaque domaine de fonctions budgétaires. La gestion axée sur les résultats aide le FNUAP à mettre davantage l'accent sur le cadre de résultats en matière de gestion et le cadre de résultats en matière de développement. L'affectation des ressources financières axée sur les résultats continue d'être une difficulté, mais le FNUAP cherche à montrer certaines améliorations dans ce domaine en alignant les résultats du projet de budget sur le cadre de résultats de son plan stratégique.

### **Suivi et établissement de rapports**

18. Dans le cadre du processus annuel d'établissement de rapports, le FNUAP surveillera les progrès accomplis en ce qui concerne les indicateurs via les plans de gestion des bureaux en ligne. Il proposera des définitions pour les indicateurs, assignera les responsabilités aux unités administratives et formulera la stratégie de mesure via l'offre d'une aide organisationnelle pour une meilleure gestion des performances. Le FNUAP rend compte des résultats dans le présent projet de budget dans le contexte des neuf produits en matière de gestion au titre de ses obligations en matière d'établissement de rapports énoncées dans le plan stratégique. Afin de simplifier l'établissement des rapports et de promouvoir la planification intégrée et le suivi des résultats, le FNUAP ne prévoit pas l'établissement des rapports distincts pour les résultats liés aux 16 fonctions budgétaires. Le FNUAP continuera d'examiner les enseignements tirés de la mise en œuvre du budget axé sur les résultats et les mettra à profit pour élaborer le cadre de résultats du prochain exercice biennal.

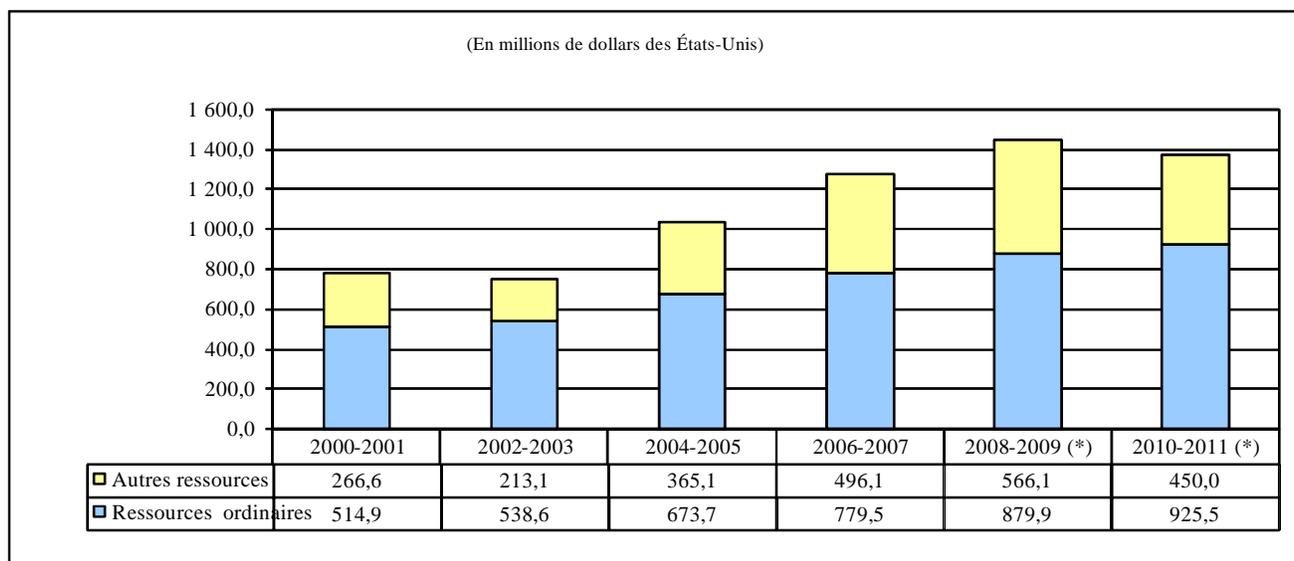
**B. Cadre financier**

19. Étant donné l'importance du maintien des investissements dans le secteur social, le FNUAP compte plus que jamais sur tous les États Membres pour continuer de soutenir le fondement de ses activités, à savoir, les programmes de pays. Le FNUAP a bénéficié d'augmentations importantes de la part de ses deux principaux donateurs pour l'exercice biennal 2008-2009; ce montant en monnaie nationale devrait se maintenir pour l'exercice biennal 2010-2011. Cependant, la volatilité actuelle des taux de change est particulièrement préoccupante dans la mesure où elle peut donner lieu à une diminution du montant équivalent en dollars des États-Unis, de même que le ralentissement économique actuel. La préparation du budget 2010-2011 a lieu durant une période d'incertitude économique mondiale. Le FNUAP s'est alors appliqué à réaliser des gains d'efficience et à attribuer un rang de priorité au financement des programmes. Les prévisions de recettes ordinaires incluent les annonces de contributions connues des donateurs; les prévisions des autres recettes correspondent à une estimation prudente par rapport aux recettes effectivement réalisées. Il conviendrait de signaler que 7 des 19 principaux donateurs ayant contribué à hauteur d'au moins un million de dollars – Australie, Belgique, Irlande, Nouvelle-Zélande, Norvège, Pays-Bas, et Royaume-Uni – ont effectué des annonces de contributions sur plusieurs années correspondant à la durée initiale du plan stratégique (2008-2011). Les prévisions pour 2009-2011 incluent une contribution d'un donateur de retour au FNUAP, à savoir, les États-Unis d'Amérique.

20. Le montant total des recettes devrait passer de 1 263 millions de dollars, prévus au moment de l'élaboration du budget 2008-2009, à 1400 millions de dollars durant l'exercice 2010-2011, soit une hausse de 10,8 %. Le montant total des recettes se décompose ainsi : les ressources ordinaires représentent 950 millions de dollars (soit une hausse de 10,1 %) et les autres ressources 450 millions de dollars (une hausse de 12,5 %). Les ressources ordinaires prévues se décomposent ainsi : 925,5 millions de dollars de contributions de la part des donateurs et 24,5 millions de dollars en intérêts, recettes accessoires et ajustements pour remboursement aux fonctionnaires au titre de l'impôt sur le revenu prélevé par les États Membres.

21. Les prévisions sont basées sur les dernières tendances des recettes pour l'exercice 2008-2009, reprises dans la figure 1 qui illustre les tendances des recettes découlant des contributions au titre des ressources ordinaires et autres (1 446 millions de dollars pour 2008-2009). Les derniers montants de recettes sont supérieurs de 183 millions de dollars (14,5 %) aux estimations effectuées au moment de la préparation du projet de budget pour l'exercice biennal 2008-2009 (1 263 millions de dollars). Ainsi, le montant total des recettes prévues pour 2010-2011 de 1400 millions de dollars est inférieur de 46 millions de dollars aux 1 446 millions de dollars des recettes actuellement prévues pour 2008-2009. Les prévisions de recettes pour le prochain exercice biennal sont conformes aux dernières prévisions de recettes disponibles.

Figure 1  
Contributions par catégorie de financement, 2000-2001 à 2010-2011



\* *Source* : États financiers annuels pour la période 2000-2008; prévisions pour la période 2009-2011.

*Note* : Les chiffres relatifs aux ressources ordinaires tiennent compte des ajustements pour remboursement aux fonctionnaires au titre de l'impôt sur le revenu prélevé par les États Membres.

22. On trouvera au tableau 1 ci-dessous les prévisions concernant les recettes et la ventilation proposée de l'utilisation des ressources. Le FNUAP a ajusté le solde d'ouverture dans le plan des ressources de l'exercice 2008-2009 pour tenir compte des soldes de clôture dans les états financiers de l'exercice 2006-2007.

Tableau 1  
Plan des ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

1. Ressources disponibles	2008-2009				2010-2011			
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources	Pourcentage du total
Solde d'ouverture <sup>a</sup>	51,8	227,0	278,7		8,9	196,9	205,7	
Recettes								
Contributions	849,0	400,0	1 249,0		925,5	450,0	1 375,5	
Autres <sup>b</sup>	14,0		14,0		24,5	0,0	24,5	
Total	863,0	400,0	1 263,0		950,0	450,0	1 400,0	
<b>Total disponible</b>	<b>914,8</b>	<b>627,0</b>	<b>1 541,7</b>		<b>958,9</b>	<b>646,9</b>	<b>1 605,7</b>	
2. Emloi des ressources								
A. Programmes	632,3	406,1	1 038,4	77,7	692,7	498,2	1 190,9	80,3
B. Budget d'appui biennal	235,8	24,0	259,8	19,4	236,3	38,3	274,5	18,5
C. Système Atlas, y compris normes IPAS*	6,0	0,0	6,0	0,5	5,7	0,0	5,7	0,4
D. Réserve de sécurité <sup>c</sup>	7,4	0,0	7,4	0,6	5,8	0,0	5,8	0,4
E. Déménagement du siège	0,0	0,0	0,0		5,9	0,0	5,9	0,4
F. Réorganisation (dépenses non renouvelables) <sup>d</sup>	24,4	0,0	24,4	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total, emploi des ressources (A+B+C+D+F)</b>	<b>905,9</b>	<b>430,1</b>	<b>1 336,0</b>	<b>100,0</b>	<b>946,4</b>	<b>536,5</b>	<b>1 482,8</b>	<b>100,0</b>
3. Solde (1-2) <sup>e</sup>	8,9	196,9	205,7		12,5	110,4	12,9	

Note : Les chiffres indiqués dans ce tableau et les suivants ayant été arrondis à une décimale près, leurs totaux peuvent ne pas correspondre à la somme des chiffres partiels.

\* Normes comptables internationales pour le secteur public.

a Le solde d'ouverture de l'exercice 2008-2009 est tiré des états financiers pour l'exercice 2006-2007.

b Y compris intérêts es et recettes accessoires, ainsi que le lien comptable pour couvrir les remboursements au titre de l'impôt.

c Le montant total prévu pour la réserve de sécurité est ajusté pour 2008-2009 afin d'inclure les 2,4 millions de dollars prévus dans les estimations pour le budget d'appui biennal 2008-2009 (DP/FPA/2008/1), ainsi que les 5 millions de dollars prévus au titre des mesures de sécurité supplémentaires prescrites par l'ONU requises pour les fonctionnaires et les locaux du FNUAP (DP/FPA/2008/CRP.1); ainsi que le total de 7,4 millions de dollars est signalé conformément à la décision 2008/6 du Conseil d'administration.

d Le montant total prévu pour les dépenses non renouvelables liées à la réorganisation a été réduit pour l'exercice 2008-2009 de 4 millions de dollars par rapport aux 28,4 millions de dollars approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/6. Cette réduction traduit les économies prévues sur les crédits approuvés par le Conseil et qui ne seront pas utilisés durant l'exercice 2008-2009.

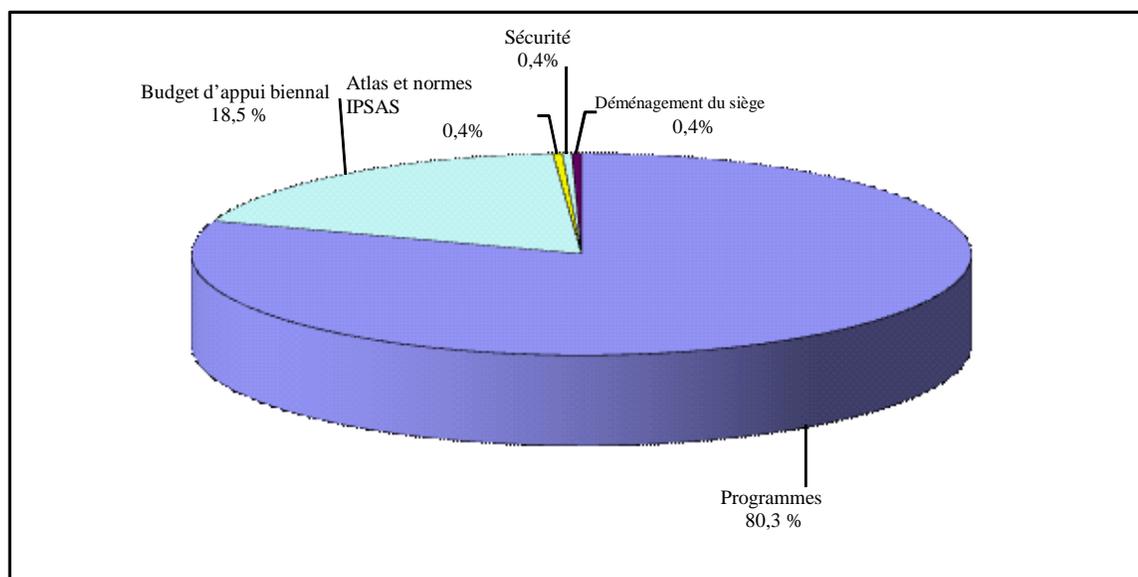
e Comprend le montant versé à la réserve opérationnelle.

23. La figure 2 montre comment les ressources décrites au tableau 1 seront utilisées. Le FNUAP continue d'assurer qu'une part croissante du total de ses ressources disponibles est affectée à l'exécution des programmes. Pour l'exercice 2010-2011, 1190,9 millions de dollars (80,3 %) seront affectés aux programmes, contre 1038 millions de dollars (77,7 %) durant l'exercice 2008-2009. Cela représente une augmentation de 152,5 millions de dollars, soit 14,7 %. Les ressources ordinaires disponibles pour l'exécution des programmes ont augmenté de 632,3 millions de dollars durant l'exercice 2008-2009 à 692,7 millions de dollars durant l'exercice 2010-2011, soit une hausse de 60,4 millions de dollars, ou 9,5 %. Les autres ressources disponibles pour l'exécution des programmes ont augmenté de 406,1 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 à 498,2 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011, soit une augmentation de 92,1 millions de dollars (22,7 %).

24. Le projet de budget brut pour l'exercice 2010-2011 se chiffre à 274,5 millions de dollars, soit un montant net de 236,3 millions de dollars. Le rapport global entre le budget brut et les recettes totales a été ramené de 20,6 % pour 2008-2009 à 19,6 % pour 2010-2011. La part du budget dans l'utilisation totale des ressources a été ramenée de 19,4 % à 18,5 %.

Figure 2

**Emploi des ressources totales pour l'exercice 2010-2011**



Source : Tableau 1.

**Système de planification des ressources et normes internationales de comptabilité pour le secteur public (IPSAS).**

25. En plus des crédits ouverts au budget d'appui biennal, le FNUAP propose de réserver un montant net de 5,7 millions de dollars, soit 0,4 % de l'utilisation totale des ressources, pour continuer de développer et mettre en œuvre le système de planification des ressources « Atlas » et des normes internationales de comptabilité pour le secteur public (IPSAS).

26. Les dépenses de mise au point d'Atlas de 4,2 millions de dollars portent sur l'élaboration de la gestion de programmes (0,6 million de dollars), sur la gestion de l'apprentissage (0,2 million de dollars) et sur l'amélioration des outils d'établissement de rapports (0,5 million de dollars), ainsi que sur la poursuite du développement des systèmes financiers et des systèmes de ressources humaines. Ces dépenses concernent la programmation et le développement de systèmes, l'élaboration de matériels de formation et les contrôles de l'assurance-qualité correspondants (2,9 millions de dollars). Compte tenu du montant existant estimé à 1,3 million de dollars disponibles pour la mise au point d'Atlas à la fin de 2009, les dépenses additionnelles nettes prévues pour 2010-2011 sont de 2,9 millions de dollars (4,2 millions de dollars moins 1,3 million de dollars). Les dépenses renouvelables liées aux coûts de fonctionnement de la production Atlas, tels l'hébergement, la maintenance et la délivrance de licences, sont reprises dans le budget d'appui biennal.

27. Le FNUAP adoptera une approche progressive pour adopter les normes IPSAS auxquelles il sera complètement conforme d'ici la fin 2012. Le FNUAP limitera la charge sur les bureaux de pays en transférant le processus d'enregistrement des recettes des bureaux vers le siège, du moins à titre provisoire. Les coûts d'adoption des normes IPSAS pour 2010-2011 sont de 3,7 millions de dollars et incluent :

a) *Les coûts de préparation des normes IPSAS.* Les dépenses correspondantes englobent 2,4 millions de dollars pour financer l'équipe du projet IPSAS, à savoir : deux postes, leurs coûts de fonctionnement et la création d'un nouveau poste. Ces dépenses couvrent en outre la collaboration de deux programmeurs pendant six mois en 2010 au titre du financement de la charge de travail supplémentaire découlant de l'approche progressive mentionnée ci-dessus. En 2011, ces dépenses couvriront également la contribution du FNUAP au titre de sa participation aux coûts des services Atlas, ainsi que l'établissement de rapports à l'appui de l'adoption des normes IPSAS, et les coûts de développement du module d'inventaire Atlas requis pour l'adoption de la norme d'inventaire IPSAS;

b) *Les coûts de mise en œuvre des normes IPSAS.* Les dépenses correspondantes englobent 1,3 million de dollars au titre du financement de cinq postes créés en 2010 et d'un poste supplémentaire en 2011. Quatre de ces postes assureront la fonction de gestion, pour l'ensemble du FNUAP, de tous les accords de donateurs comme le prescrit la politique IPSAS de constatation des recettes. Cette fonction assurera la qualité et la fiabilité des données; son exécution au Siège permettra d'éviter un surcroît de travail sur le terrain. Les deux autres postes rempliront des fonctions de comptabilité supplémentaires découlant de l'adoption de certaines normes IPSAS en 2010.

28. Compte tenu du montant estimatif de 0,9 million de dollars disponibles pour l'application des normes IPSAS à la fin 2009, les coûts additionnels nets prévus

pour 2010-2011 sont de 2,8 millions de dollars (3,7 millions de dollars moins 0,9 million de dollars).

### **Réserve de sécurité**

29. Le FNUAP prévoit l'affectation d'un montant de 5,8 millions de dollars à la réserve de sécurité correspondant à sa part des dépenses de sécurité prescrites. Le FNUAP a créé cette réserve en septembre 2004 conformément à la décision 2004/27 du Conseil d'administration, et l'a reconstituée au cours des exercices ultérieurs (4,7 millions de dollars en 2006-2007 et 2,4 millions de dollars en 2008-2009). Dans sa décision 2008/6, le Conseil d'administration a approuvé 5 millions de dollars de mesures de sécurité additionnelles prescrites par l'ONU nécessaires pour le personnel et les locaux du FNUAP (DP/FPA/2008/CRP.1). Ainsi, le plan des ressources signalé au tableau 1 montre un total de 7,4 millions de dollars approuvés durant l'exercice biennal 2008-2009 pour la réserve de sécurité.

30. Les dépenses au titre de la réserve de sécurité pour 2010-2011 totalisent 10,6 millions de dollars. Ces dépenses visent à maintenir l'application des règles de sécurité du FNUAP et à répondre aux besoins en moyens de sécurité. Elles comportent deux grandes composantes : participation du FNUAP aux coûts du Département de la sûreté et de la sécurité (5,7 millions de dollars); et investissements voulus pour assurer le respect des normes minimales de sécurité opérationnelles dans les bureaux de pays et le siège, et des normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile (4,1 millions de dollars). L'évolution de l'environnement sécuritaire incite le FNUAP à ajuster ses capacités en matière de sécurité en fournissant une approche axée sur le terrain en réponse aux besoins au niveau régional, sous-régional et des bureaux de pays. Le FNUAP a créé deux postes supplémentaires de conseiller pour la sécurité – l'un au siège et l'autre dans la région des États arabes. Ces postes fourniront une couverture mondiale et régionale supplémentaire ainsi qu'une capacité d'interventions de pointe si d'autres appuis étaient nécessaires dans un pays ou une région. La réserve de sécurité couvre les coûts des deux postes (0,8 million de dollars). Les dépenses renouvelables liées à la sécurité sont reprises dans le budget d'appui biennal. Compte tenu du montant estimatif existant de 4,8 millions de dollars disponibles pour la réserve de sécurité à la fin 2009, le montant net des dépenses additionnelles prévues pour 2010-2011 est de 5,8 millions de dollars (10,6 millions de dollars moins 4,8 millions de dollars).

### **Déménagement du siège**

31. Le plan des ressources du FNUAP prévoit notamment d'affecter 5,9 millions de dollars au déménagement du siège. Le bail du FNUAP pour les locaux de son siège dans l'immeuble du *Daily News* expire le 31 décembre 2010. Les clauses du bail ne laissent pas au FNUAP la possibilité de proroger le bail actuel ou de renégocier un nouveau bail portant sur tous les étages actuellement occupés par le FNUAP. Le propriétaire s'est engagé auprès d'un autre locataire dans le cadre d'un bail principal pour un certain nombre d'étages représentant approximativement 60 % de la surface actuellement occupée par les bureaux du FNUAP.

32. Le FNUAP a fait appel aux services d'une entreprise de conseil immobilier pour l'aider à repérer un emplacement adapté aux futurs locaux de son siège. Le Fonds analyse et effectue un contrôle préalable de nombreux emplacements, dans le grand voisinage du Siège de l'ONU, susceptibles d'être adaptés aux futurs locaux.

Pour chaque emplacement jugé approprié, le FNUAP entreprendra une analyse de coûts-bénéfices couvrant des composantes comme la sécurité, le coût, la faisabilité et le caractère adéquat.

33. Le montant prévu de 5,9 millions de dollars est non renouvelable et correspond au coût d'installation des nouveaux locaux du siège et de déménagement des anciens locaux. Des ajustements devront être apportés aux locaux qui abriteront le nouveau siège afin d'adapter celui-ci aux opérations du FNUAP. Il ressort des visites déjà effectuées de plus de 15 emplacements que le FNUAP devra entreprendre plusieurs mesures de réaménagement des locaux, notamment :a) l'installation de systèmes électriques améliorés et d'éclairages et interrupteurs à hauts rendements énergétiques (0,85 million de dollars); b) la pose de peinture et de moquette (1,35 million de dollars); c) la mise en place de services de technologies de l'information, notamment les fibres optiques, les liaisons vocales et les remises à niveau (1,85 million de dollars); (d) l'ameublement (0,66 million de dollars); e) les coûts de déménagement et d'installation du personnel (0,2 million de dollars); f) la modification des locaux existants et nouveaux (0,14 million de dollars); g) la mise en place de services d'architecture et techniques, et les demandes d'autorisations de la Ville de New York en vue du respect de la législation locale et de l'État (0,35 million de dollars); enfin, h) les mesures d'accès contrôlé et de sécurité, ainsi que les divers travaux nécessaires en vue d'adapter l'emplacement aux locaux du siège du FNUAP (0,49 million de dollars).

34. Le coût prévu peut varier sensiblement d'un emplacement à l'autre, même situé à proximité. Ainsi, le FNUAP prend pour base d'estimations des coûts les normes et pratiques admises de la profession. Les dépenses renouvelables correspondantes pour les nouveaux locaux, représentatives des conditions actuelles du marché de l'immobilier de la ville de New York, sont incluses dans les prévisions du budget d'appui biennal.

#### **Dépenses non renouvelables de réorganisation**

35. Dans sa décision 2008/6, le Conseil d'administration a approuvé les 28,4 millions de dollars de dépenses non renouvelables occasionnées par la nouvelle structure organisationnelle du FNUAP. La réorganisation se déroule conformément au document DP/FPA/2007/16 et à son Rectificatif (DP/FPA/2007/16/Corr.1), telle qu'approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/43 sur l'examen de la structure organisationnelle du FNUAP.

36. En 2008, le FNUAP a créé ses bureaux régionaux et sous-régionaux, ainsi que la Division technique et la Division des programmes. Le bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes à Panama City au Panama, le bureau régional pour l'Afrique à Johannesburg en Afrique du Sud, et le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique à Bangkok, en Thaïlande, fonctionnent de leurs régions respectives. Le bureau régional des États arabes, ainsi que les bureaux régionaux et sous-régionaux pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale, travaillent en partie à partir du siège. Ils seront pleinement opérationnels à partir du Caire en Égypte (Bureau régional des États arabes), à Bratislava en Slovaquie (Bureau régional pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale) et à Almaty au Kazakhstan (Bureau sous-régional pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale) d'ici la fin 2009. Plusieurs bureaux fonctionnent dans des locaux provisoires en raison d'imprévus liés à la disponibilité des locaux. À l'exception du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, et du bureau sous-

régional pour l'Asie du Sud et de l'Ouest à Katmandou, au Népal, le FNUAP réinstallera les bureaux, fonctionnant actuellement dans des locaux provisoires, dans leurs locaux définitifs d'ici la fin 2009. À l'heure de la rédaction du présent document, le FNUAP espère que les locaux définitifs du bureau régional des États arabes et du bureau sous-régional de l'Afrique de l'Ouest à Dakar, au Sénégal, seront prêts d'ici la fin 2009. Toutefois, dans la mesure où la mise en place des locaux dépend de circonstances en dehors de la volonté du FNUAP, il pourrait être nécessaire de repousser le calendrier jusque dans l'année 2010. Dans chacun des deux cas, le FNUAP ne dépassera pas les niveaux de dépenses non renouvelables approuvés.

37. Le FNUAP a réalisé une économie de 4 millions de dollars sur les 28,4 millions de dollars de dépenses non renouvelables au titre de la réorganisation approuvés par le Conseil d'administration. Les économies portent en premier lieu sur les ressources humaines en raison d'un coût estimatif moins élevé des cessations d'emploi. Ainsi, le FNUAP propose de ramener à 24,4 millions de dollars le montant approuvé des dépenses non renouvelables pour la réorganisation. Cette diminution est prise en considération dans le plan des ressources indiqué au tableau 1 dans la colonne 2008-2009. En outre, il peut être nécessaire de reporter à 2010 un montant correspondant des dépenses non renouvelables existantes en raison des facteurs suivants : a) retards dans l'installation des locaux définitifs du bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, du bureau sous-régional pour l'Asie du Sud et de l'Ouest, et éventuellement du bureau régional des États arabes et du bureau sous-régional de l'Afrique de l'Ouest; et b) obligations contractuelles au titre de la mise en place des locaux et de leur rénovation. Dans la mesure où cela ne constitue pas une dépense supplémentaire mais un report de l'utilisation des montants approuvés existants, le FNUAP n'a pas inclus de dépenses non renouvelables supplémentaires pour 2010-2011.

38. Conformément aux décisions 2008/6 et 2007/43 du Conseil d'administration sur le financement des dépenses non renouvelables de la nouvelle structure organisationnelle, le FNUAP a retenu 11 millions de dollars sur les augmentations annuelles prévues de la réserve opérationnelle durant 2007 et 2008. En 2008, le FNUAP a reconstitué une partie de sa réserve opérationnelle à hauteur d'environ 6 millions de dollars; le FNUAP reconstituera le reste du montant en 2009 afin de rétablir l'intégralité de sa réserve opérationnelle avant la fin de la même année.

### **Recettes**

39. Comme prévu dans le nouveau modèle harmonisé de présentation du budget, le montant estimatif correspondant au recouvrement des coûts indirects est présenté sous la rubrique Autre ressources au tableau 1. Pour élaborer le projet de budget, le FNUAP a tenu compte de la décision 2007/15 du Conseil d'administration relative à l'examen de la politique du FNUAP en matière de recouvrement des coûts indirects. L'exécution de tous les programmes prévus pour l'exercice 2010-2011 constitue la base du montant brut du projet de budget (274,5 millions de dollars). Le recouvrement prévu des coûts est de 31,8 millions de dollars et sera porté au crédit du budget. En outre, les remboursements aux nationaux d'un État Membre au titre de l'impôt national sur le revenu sont également portés au crédit du budget pour un montant estimatif de 6,5 millions de dollars.

40. Les services d'achats fournis à des tierces parties ne sont pas gérés au moyen des ressources ordinaires. Compte tenu des prévisions relatives au volume total de ces services pour 2010-2011, le FNUAP estime que les recettes totales se chiffrent à quelque 3 millions de dollars, soit le même montant que pour l'exercice 2008-2009, et seront entièrement utilisées pour couvrir les coûts directs et les dépenses de fonctionnement au titre des services d'achats.

#### **IV. Projet de budget d'appui biennal pour 2010-2011**

##### **C. Résumé des propositions**

41. Le FNUAP propose un budget d'appui biennal en chiffres bruts modéré pour 2010-2011 sans grand changement par rapport à l'exercice biennal précédent. Le budget montre l'importance donnée aux gains d'efficacité et économies réalisés. L'augmentation du projet de budget est de 14,7 millions de dollars, soit 5,7 %, contre 24,3 % d'augmentation au cours de l'exercice 2008-2009. Ce budget tient compte de l'augmentation des dépenses statutaires, indépendante de la volonté du FNUAP, de 19,6 millions de dollars (7,6 %), dont il faut déduire 4,9 millions de dollars (1,9 %) de diminutions en volume. Le tableau 2 récapitule ces modifications. Les chiffres présentés au tableau 2 et dans tous les autres tableaux sont arrondis à une décimale près si bien que leurs totaux peuvent ne pas correspondre. Les principaux facteurs d'augmentation sont décrits ci-après.

42. Les augmentations de coûts (19,6 millions de dollars, soit 7,6 % par rapport au budget 2008-2009) sont principalement imputables aux dépenses relatives aux postes, notamment les révisions apportées aux barèmes des traitements, les augmentations périodiques de traitement et autres prestations auxquelles a droit le personnel déterminées par la Commission de la fonction publique internationale, ainsi que l'assurance maladie après la cessation de service (14,2 millions de dollars). Les autres augmentations de coûts correspondent à des ajustements des frais de fonctionnement liés à l'inflation ou aux fluctuations de taux de change (5,4 millions de dollars).

43. Le FNUAP a effectué des réductions dans diverses catégories de dépenses pour financer une partie de l'augmentation des dépenses statutaires. Le montant total des réductions se chiffre à 4,9 millions de dollars, soit une diminution de 1,9 % par rapport au budget 2008-2009. Une croissance réelle négative ressort ainsi des prévisions budgétaires du FNUAP dans la mesure où une diminution de volume lui permet de financer une partie de l'augmentation des dépenses statutaires. La plupart des catégories de dépenses affichent des baisses pour permettre de couvrir les augmentations de coûts en partie ou totalité. Cela est manifeste pour les catégories de dépenses concernant les consultants, les frais de voyage, le mobilier et le matériel, ainsi que l'assurance et la sécurité. En réponse à la décision 2008/6 du Conseil d'administration, le FNUAP a inclus un tableau supplémentaire (Tableau récapitulatif 3) qui indique les estimations budgétaires 2010-2011 par catégorie de dépenses pour les principaux objets de dépenses. Le tableau récapitulatif 3 fournit de plus amples informations sur les variations prévues de dépenses et volumes.

44. Comme décrit aux paragraphes 35 à 37, le FNUAP a mis en œuvre la nouvelle structure régionale durant l'exercice 2008-2009. Durant l'exercice 2010-2011, le FNUAP espère consolider la nouvelle structure; ainsi, aucune modification de la structure organisationnelle n'est proposée pour le prochain exercice. Les dépenses

renouvelables supérieures occasionnées par l'incidence de la structure régionale sur l'exercice biennal totalisent une augmentation nette de 3,2 millions de dollars. Celle-ci consiste en une hausse de 6,1 millions de dollars pour les postes sur le terrain en partie couverte par une baisse de 4,2 millions de dollars pour les postes au siège. Elle consiste également en une hausse de 1,9 million de dollars de dépenses de fonctionnement sur le terrain en partie couverte par une baisse de 0,6 million de dollars des dépenses de fonctionnement au siège. Cela tient aux coûts de la structure régionale approuvée calculés pour la totalité de l'exercice biennal 2010-2011 par rapport aux coûts calculés prorata *temporis* pour 2008-2009. Le calcul des coûts pour les postes du siège supprimés par le FNUAP dans le cadre de la régionalisation ne couvre qu'une partie de l'exercice 2008-2009 en appliquant les coûts standard du siège jusqu'à la date présumée du déménagement. Les coûts des nouveaux postes dans les bureaux régionaux et sous-régionaux ont également été calculés prorata *temporis* en appliquant les coûts standard du lieu d'affectation à partir de la date présumée du déménagement. Le FNUAP a appliqué le même principe de calcul des coûts prorata *temporis*, sur la base du calendrier prévu, aux dépenses opérationnelles renouvelables des bureaux régionaux et sous régionaux. Dans la mesure où la nouvelle structure organisationnelle sera pleinement mise en place d'ici la fin 2009, le prochain exercice biennal inclut la totalité des dépenses renouvelables de la structure approuvée pendant 24 mois, que couvrent les réductions liées à la suppression des postes du siège et à la libération des espaces de bureau. Ces augmentations et diminutions de volume sont reprises dans le tableau 2, points III.a.i)-ii) et points III.b.i)-ii).

45. Le FNUAP propose d'apporter des modifications minimales à l'ensemble des postes approuvés existants pour 2010-2011 conformément à la consolidation de la structure existante. Le Fonds propose la création de huit nouveaux postes et la suppression de deux postes, soit la création de six postes supplémentaires nets. Les changements qu'il est prévu d'apporter au niveau des postes sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau supplémentaire 1  
Création et suppressions de postes prévues pour 2010-2011

Région	Pays/unité	Mesure proposée	Classe 2008- 2009	Classe 2010- 2011	Titre	Nombre de postes	Incidences financières millions dollars
Afrique	Éthiopie	Suppression	ANC		Directeur des opérations	(1)	(0,05)
		Nouveau poste		P3	Directeur international des opérations	1	0,34
États arabes	Bureau régional, Afrique	Nouveau poste		G6	Adjoint sécurité	1	0,06
	Bureau régional, États arabes	Nouveau poste		G6	Adjoint sécurité	1	0,06
Asie et Pacifique	Bangladesh	Suppression	P3		Directeur international des opérations	(1)	(0,30)
		Nouveau poste		ANC	Directeur des opérations	1	0,14
Siège	Service des systèmes intégrés de gestion	Nouveau poste		G7	Adjoint TIC	1	0,21
				P3	Spécialiste TIC	1	0,30
				P4	Spécialiste TIC	1	0,36
	Services d'achats	Nouveau poste		P3	Spécialiste TIC	1	0,35
<b>Total</b>						<b>6</b>	<b>1,47</b>

ANC = Administrateur recruté sur le plan national, classe C.

46. La création de deux nouveaux postes d'adjoint à la sécurité sur le terrain constitue le minimum requis pour renforcer les fonctions de sécurité dans les régions des États arabes et de l'Afrique. Dans le budget 2008-2009, le Conseil d'administration a approuvé la création de postes de directeur international des opérations dans 17 bureaux de pays. Pour l'exercice biennal 2010-2011, le FNUAP propose de maintenir le nombre total établi de postes de directeur international ou national des opérations, et de transférer un poste de directeur international des opérations du Bangladesh vers l'Éthiopie. La création de quatre nouveaux postes au siège résulte de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale sur la gestion des ressources humaines, notamment la réforme des régimes contractuels des Nations Unies et la conversion voulue de contrats de durée déterminée en engagements continus, les fonctions réalisées ayant un caractère essentiel et permanent. Elles concernent une aide informatique à l'administration des systèmes d'exploitation pour serveurs, une assistance technique aux réseaux, la sécurité des technologies de l'information, ainsi qu'une aide informatique spécialisée dans les fonctions des services d'achats à Copenhague au Danemark.

47. Sur un total de 1 125 postes, le FNUAP propose seulement 10 reclassements (six dans une classe supérieure et quatre dans une classe inférieure) : cinq reclassements au siège (trois dans une classe supérieure et deux dans une classe inférieure) et cinq autres dans les bureaux de pays (trois dans une classe supérieure et deux dans une classe inférieure). En général, les fonctionnaires du FNUAP demeurent une classe en dessous de celle de leurs collègues des organisations partenaires. Le FNUAP a toutefois fait preuve d'un maximum de retenue dans le nombre de reclassements proposés, et ce, à la demande du Conseil d'administration. Chiffrée à 0,03 million de dollars, l'incidence financière des reclassements proposés est minime.

48. L'augmentation totale résultant des modifications ci-dessus apportées aux postes est de 1,5 million de dollars. Les coûts pour la création des quatre nouveaux

postes au siège résultant de la réforme des régimes contractuels des Nations Unies sont couverts par des réductions correspondantes des crédits au titre des services de consultants (1,1 million de dollars des États-Unis). Ainsi, l'impact net des changements proposés concernant les postes est de 0,4 million de dollars. Ces augmentations et diminutions sont signalées au tableau 2, points III.a).iii) et points III.b).iii).

49. Le FNUAP doit prendre à sa charge une augmentation de 0,5 million de dollars pour assumer sa part de financement du nouveau système d'administration de la justice de l'ONU. L'Assemblée générale a approuvé le nouveau système dans les résolutions 62/228 et 63/253. À l'heure de la rédaction du présent document, la part définitive du FNUAP pour le budget 2010-2011 au titre de l'administration de la justice n'est pas connue; le montant ci-dessus est ainsi calculé sur les coûts estimatifs préliminaires pour 2010-2011 du nouveau système d'administration de la justice. Cette hausse est signalée au tableau 2, point III.a) iv).

50. Cette augmentation comprend également les coûts supérieurs de remboursement pour les services des états de paie que le FNUAP sous-traite au PNUD, calculés sur la base des facturations antérieures et d'une augmentation du nombre de postes approuvés durant l'exercice 2008-2009. En outre, le FNUAP a prévu un montant pour les coûts de sous-traitance de gestion des fournisseurs ainsi que des solutions de trésorerie dans certains bureaux de pays qui nécessitent des comptes bancaires distincts pour leurs opérations. Ces dépenses totalisent 0,5 million de dollars. Parallèlement, le FNUAP a prévu des diminutions de remboursements au titre des dépenses renouvelables pour la production Atlas et les services de transports sous-traités au PNUD (0,9 million de dollars). Ces changements sont signalés dans le tableau 2, points III.a) v) et III.b) v).

51. En réponse à la décision 2008/6 du Conseil d'administration, le FNUAP s'est appliqué à réduire les coûts et a imposé des réductions à l'ensemble de ses bureaux en totalisant des gains d'efficacité de 6,4 millions de dollars. Ces réductions concernent les services de consultation (0,6 million de dollars), les frais de transport (0,8 million de dollars), les meubles et équipements (0,7 million de dollars), ainsi que d'autres dépenses de fonctionnement (3,2 millions de dollars) et les dépenses renouvelables d'assurances et de sécurité (1,1 million de dollars). Cette diminution est signalée au tableau 2, point III.b) iv).

52. Le FNUAP propose également de réduire de 2,2 millions de dollars d'autres dépenses relatives aux postes. Cette diminution porte sur : a) la réduction des prestations en cours d'assurance maladie après la cessation de service pour les retraités existants, le FNUAP envisageant le financement intégral des versements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service due aux fonctionnaires d'ici la fin 2009, les paiements étant ainsi financés sur la réserve (0,7 million de dollars); b) la réduction des montants prévus pour financer les indemnités pour cessation d'activité sur la base de l'évolution antérieure des dépenses (0,3 million de dollars); et c) la réduction des montants prévus pour l'apprentissage découlant d'une répartition proportionnelle des coûts d'apprentissage pour les programmes, de l'évolution antérieure des dépenses, ainsi que du développement des programmes de formation sur l'Internet (1,2 million de dollars). Cette diminution est signalée dans le tableau 2, point III b) vi).

Tableau 2  
**Résumé des principaux postes d'augmentation et de réduction**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Total</i>	<i>Pourcentage d'augmentation par rapport au montant brut des crédits ouverts approuvés pour 2008-2009 (259,8 millions de dollars)</i>
<b>I. Montant net des crédits ouverts pour 2008-2009</b>	<b>235,8</b>	
<b>II. Augmentations et réductions liées aux facteurs de coût (inflation, change et dépenses de personnel)</b>	<b>19,6</b>	<b>7,6 %</b>
<b>III.a. Augmentations liées au volume d'activité</b>		
i) Dépenses relatives aux postes sur le terrain de la structure régionalisée sur l'exercice biennal	6,1	2,4 %
ii) Dépenses de fonctionnement de la structure régionalisée sur le terrain sur tout l'exercice biennal	1,9	0,7 %
iii) Modifications prévues concernant les postes pour l'exercice biennal 2010-2011	1,5	0,6 %
iv) Remboursement pour les activités de l'ONU financées en commun – administration de la justice	0,5	0,2 %
v) Remboursements (sous-traitance des états de paie/gestion des fournisseuse et trésorerie)	0,5	0,2 %
<b>Montant total des augmentations liées au volume d'activité</b>	<b>10,5</b>	<b>4,0 %</b>
<b>b. Réductions liées au volume d'activité</b>		
i) Dépenses relatives aux postes de la structure du siège sur tout l'exercice	(4,2)	-1,6 %
ii) Locaux au siège	(0,6)	-0,2 %
iii) Réduction des frais de services de consultants (qui couvre les dépenses de poste supplémentaires)	(1,1)	-0,4 %
iv) Gains d'efficience	(6,4)	-2,5 %
v) Remboursements (production Atlas et frais de transport)	(0,9)	-0,3 %
vi) Autres réductions des dépenses relatives aux postes	(2,2)	-0,8 %
<b>Montant total des réductions liées au volume d'activité</b>	<b>(15,4)</b>	<b>-5,9 %</b>
<b>IV. Augmentations/réductions nettes en volume (III.a + III.b.)</b>	<b>(4,9)</b>	<b>-1,9 %</b>
<b>V. Variation nette du montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal</b>	<b>(14,3)</b>	<b>-5,5 %</b>
<b>VI. Montant estimatif net des ouvertures de crédits pour 2010-2011 (I. + II + IV. + V.)</b>	<b>236,3</b>	

53. Le tableau 3 présente le projet de budget divisé en 16 fonctions. Afin de s'aligner davantage sur les organisations partenaires, le FNUAP a révisé sa méthode d'affectation des crédits par fonction budgétaire en la simplifiant et en la rationalisant. Les dépenses relatives aux postes de chaque unité du siège ont été attribuées à une fonction budgétaire. Pour les bureaux de pays, les types de postes ont été associés aux fonctions budgétaires, et les coûts correspondants ont été répartis en conséquence. Le FNUAP a réparti les dépenses de fonctionnement selon le nombre de postes attribués à chaque fonction budgétaire sur le terrain et au siège, sauf lorsque la nature des dépenses de fonctionnement pouvait aisément être rapportée à une fonction budgétaire spécifique. Aux fins de comparaison, la

répartition des dépenses de fonctionnement de 2008-2009 a été redéfinie selon cette méthodologie.

54. Les augmentations des dépenses décrites ci-dessus concernent toutes les 16 fonctions budgétaires. Le calcul des dépenses pour l'ensemble de l'exercice biennal de la nouvelle structure organisationnelle, ainsi que l'explique le paragraphe 44, a surtout une incidence sur les fonctions 2, 3 et 4. L'augmentation totale pour la fonction 5 (8,7 %) tient à une augmentation supérieure à la moyenne des dépenses relatives aux postes dans les lieux d'affectation correspondants. Pour toutes les fonctions, les augmentations de dépenses moyennes sont en partie couvertes par des diminutions en volume d'activité.

Tableau 3

**Prévisions budgétaires par fonction et montant estimatif des recettes**

(En millions de dollars É.-U.)

A. Fonctions du budget d'appui biennal	Crédits ouverts 2008-2009	Variation		Prévisions pour 2010-2011
		Montant	Pourcentage	
1. Orientation et direction	7,9	0,2	1,9	8,0
2. Représentation et promotion du mandat principal de l'organisation	61,1	4,5	7,3	65,6
3. Élaboration des politiques et stratégies de l'organisation, planification et orientation	4,5	0,5	10,1	4,9
4. Orientation, administration et supervision des programmes	77,3	5,5	7,1	82,8
5. Gestion des achats et de l'approvisionnement	2,8	0,2	8,7	3,1
6. Gestion des situations d'urgence	1,3	0,0	3,4	1,3
7. Relations extérieures et partenariats	6,4	0,3	5,0	6,7
8. Communication interne et externe : relations avec les médias et le public	4,8	(0,0)	-0,4	4,8
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	3,6	0,1	3,5	3,7
10. Gestion financière	22,9	1,1	4,8	24,0
11. Gestion des technologies de l'information et de la communication	16,4	0,7	4,1	17,1
12. Gestion administrative générale	16,7	0,9	5,2	17,6
13. Ressources humaines	15,4	0,3	1,7	15,7
14. Audit interne et investigations	9,0	0,1	0,9	9,1
15. Évaluation de l'organisation	2,6	0,1	3,5	2,7
16. Sécurité du personnel	7,2	0,4	5,2	7,6
<b>Total brut des ressources</b>	<b>259,8</b>	<b>1,7</b>	<b>5,7</b>	<b>274,5</b>
B. Montant estimatif des recettes du budget d'appui biennal	(24,0)	(14,3)	59,5	(38,3)
<b>Montant total net des ressources (A + B)</b>	<b>235,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>236,3</b>

55. Le tableau 4 offre un aperçu des postes. Le FNUAP propose d'apporter des modifications minimales aux postes par rapport à l'exercice 2008-2009. Deux postes supplémentaires sont demandés pour les bureaux de pays, et quatre postes pour le siège, comme indiqué au paragraphe 46. Le FNUAP maintient un ratio global des postes terrain/siège à 82/18. Le tableau récapitulatif 2 ne signale aucun changement pour les postes de haut niveau par rapport à 2008-2009. En outre, le FNUAP a inclus un nouveau tableau récapitulatif (tableau récapitulatif 4) qui fournit des informations détaillées sur les postes par lieu d'affectation.

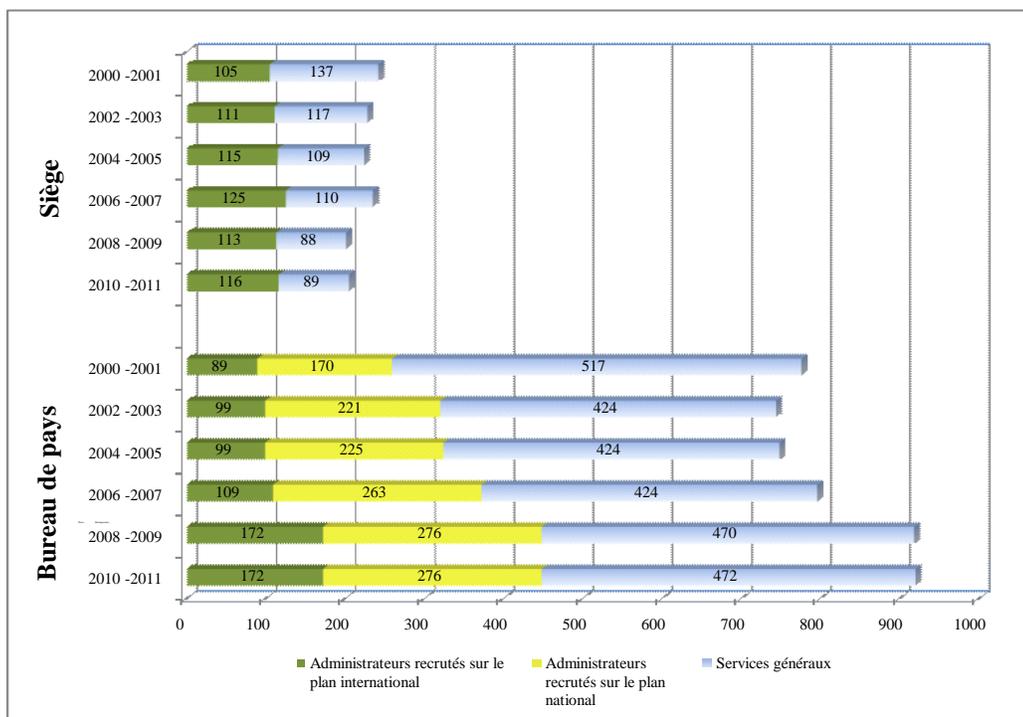
Tableau 4  
Postes imputés sur les ressources ordinaires, par lieu d'affectation

	Postes approuvés pour 2008-2009							Changements : augmentations et (réduction)					Postes proposés pour 2010-2011							
	SGA/SSG	D2	D1	Autres AN	Tous les autres	Total	% du total	SGA/SSG	D2	D1	Autres AN	Tous les autres	Total	SGA/SSG	D2	D1	Autres AN	Tous les autres	Total	% du total
Terrain	0	5	35	132	746	918	82,0	0	0	0	0	2	2	0	5	35	132	748	920	81,8
Siège	3	6	21	83	88	201	18,0	0	0	0	3	1	4	3	6	21	86	89	205	18,2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>215</b>	<b>834</b>	<b>1 119</b>	<b>100,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>218</b>	<b>837</b>	<b>1 125</b>	<b>100,0</b>

Note : AN = administrateurs sur le plan national.

56. Le FNUAP continue de faire appel à des postes de personnel local dans ses bureaux extérieurs, aussi bien pour les agents des services généraux que pour les administrateurs recrutés sur le plan national. C'est ce qui apparaît clairement dans le tableau ci-dessous (Tableau supplémentaire II) qui indique les changements concernant les postes au siège et sur le terrain. Durant l'exercice 2010-2011, sur un total de 920 postes sur le terrain, 748 postes (81,3 %) sont des postes d'agent local; et 172 postes (18,7 %) sont des postes d'administrateurs recrutés sur le plan international.

Tableau supplémentaire II  
**Changements concernant les postes du budget d'appui biennal, 2000-2001  
à 2010-2011**



#### D. Description des activités et ressources prévues au budget d'appui biennal par fonction

57. Cette rubrique fournit des informations détaillées sur les 16 fonctions budgétaires qui appuient l'obtention des produits de gestion et la capacité du FNUAP de parvenir aux résultats attendus en matière de développement. À chaque fonction budgétaire correspond une définition et une description, ainsi que la description des activités prévues. Les directeurs et autres hauts responsables sont comptables de la réalisation des neuf produits de gestion définis dans le plan stratégique. Pour chaque fonction budgétaire sont indiquées les unités administratives qui contribueront à l'obtention des résultats énoncés. Par ailleurs, pour chaque fonction un tableau décrit le produit de gestion examiné, les activités principales que le FNUAP entreprendra afin de réaliser les produits et fournit des indicateurs de succès, un niveau de référence et un niveau cible. Les activités principales ne recouvrent pas l'ensemble des activités que le FNUAP entreprendra au cours du prochain exercice biennal. Elles représentent plutôt une sélection de résultats prioritaires qui contribueront à la réalisation des résultats en matière de gestion.

58. Le cadre de résultats présenté dans ce document est un élément crucial du cadre des résultats globaux du plan stratégique du FNUAP. Dans le projet de budget pour l'exercice 2010-2011, le FNUAP s'est efforcé de resserrer les liens avec le cadre de résultats en matière de gestion du plan stratégique pour toutes les fonctions

budgétaires. Les indicateurs qui font partie du cadre de résultats en matière de gestion du plan stratégique sont signalés par un astérisque.

#### Fonction 1 : Orientation et direction

59. *Définition et description.* La fonction d'orientation et de direction est celle qui permet à l'équipe dirigeante du FNUAP de définir l'orientation de l'organisation, en fonction de son mandat et de sa vision à long terme, et d'en assurer la direction de façon efficace.

60. *Description et observation.* Cette fonction continuera de fournir une direction efficace dans le cadre de la mission principale et de la direction stratégique du FNUAP tout en cultivant le plus haut niveau de qualité en matière de responsabilisation et d'éthique. L'orientation stratégique privilégie l'aide au niveau des pays pour leur permettre de se prendre en main, d'assurer leur direction et de renforcer leurs capacités. L'orientation stratégique cible également les activités de sensibilisation et l'établissement de partenariats multisectoriels pour promouvoir la centralité du programme de la CIPD. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le FNUAP consolidera les partenariats et progressera sur la voie de la réalisation des objectifs de la Conférence internationale sur la population et le développement via une organisation restructurée et privilégiant l'action de terrain. L'éthique fait partie intégrante de cette fonction de manière à promouvoir une culture de l'intégrité et de la responsabilisation dans le cadre de l'organisation. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le FNUAP s'efforcera de sensibiliser le personnel à la fonction de l'éthique en se référant particulièrement à son rôle consultatif et d'aide dans la prévention des fautes professionnelles.

61. *Responsabilité et financement.* Le Bureau du Directeur exécutif et le Bureau de la déontologie sont comptables des activités principales énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 7,9 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 8 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 62. Principaux résultats attendus

Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités	Indicateurs	Niveaux de Niveau référence x cibles	
Produit 4	* Pourcentage des répondants qui considèrent que le FNUAP appuie efficacement la sensibilisation à la réduction de la pauvreté et aux objectifs du Millénaire pour le développement	65 %	80 %
Résultat : assurer que l'orientation et la direction efficaces du FNUAP l'aide dans l'acquittement de son mandat et de sa mission			

#### Fonction 2 : Représentation et promotion du mandat principal de l'organisation

63. *Définition et description.* Cette fonction recouvre les activités de représentation qui sont menées sur le terrain afin de promouvoir le mandat principal du FNUAP et d'atteindre ses objectifs de programme.

64. *Description et observation.* Durant l'exercice 2010-2011, le FNUAP continuera d'améliorer l'accès aux soins de santé sexuelle et procréative, notamment la planification familiale, la santé maternelle et les services de prévention du VIH. La dynamique de population et de développement ainsi que les questions relatives à l'égalité des sexes continueront de faire l'objet d'une attention

spéciale. Les bureaux régionaux stimuleront le rôle du FNUAP en tant que négociateur de partenariats entre les acteurs de la région. Les bureaux de pays seront au cœur des opérations des bureaux régionaux, et la responsabilité demeurera en tête de l'ordre du jour. L'année 2009 marquant le 15<sup>e</sup> anniversaire de la CIPD, l'enjeu consistera à maintenir les engagements et les progrès accomplis, ainsi qu'à développer les stratégies nationales, régionales ou sous-régionales voulues pour le nouvel environnement politique et d'aide au développement.

65. Dans un environnement en mutations rapides, que soulignent la crise économique mondiale et les crises locales qui sévissent dans de nombreuses régions du monde, le FNUAP mettra l'accent sur le renforcement des capacités des bureaux de pays pour examiner l'environnement externe, resserrer les partenariats et mobiliser des ressources supplémentaires. Le FNUAP continuera de privilégier la participation stratégique à la mobilisation et une meilleure prise en main du programme de la CIPD au niveau des régions et des pays. Le FNUAP s'emploiera en particulier à renforcer la contribution des bureaux de pays à la réforme de l'ONU.

66. *Responsabilité et financement.* Les directeurs des bureaux régionaux et les représentants du FNUAP sont comptables des activités principales énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 61,1 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 65,6 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

67. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 4 Résultat : intensifier et améliorer l'efficacité de la contribution aux plans et priorités du développement national visant à garantir et faire avancer le programme de la CIPD	* Pourcentage des plans de développement national prenant en compte la dynamique de la population, la santé procréative, y compris le VIH/sida, et la question de l'égalité des sexes	86 % des plans de développement national prenant en compte la santé procréative, y compris le VIH/sida	90 % des plans de développement national nouveaux et mis à jour prennent en compte la santé procréative, y compris le VIH/sida.
Produit 9 Résultat : établir des partenariats efficaces avec les partenaires sur le terrain	* Pourcentage de répondants déclarant que les bureaux de pays du FNUAP contribuent sensiblement à améliorer la coopération avec les partenaires sur le terrain	37 % (Évaluation des performances des organisations multilatérales)	50 %

Fonction 3 : Élaboration des politiques et stratégies de l'organisation, planification et orientation

68. *Définition et description.* Cette fonction définit les buts de l'organisation ainsi que les politiques et stratégies qu'elle suit afin d'atteindre ses résultats. Elle recouvre des activités de planification stratégique et de gestion axée sur les résultats basées sur des cadres conceptuels cohérents, concrets et reposant sur des données factuelles, qui concourent à la réalisation des résultats visés par l'organisation. Elle comprend également le suivi des progrès réalisés dans l'obtention des résultats et l'établissement de rapports sur ces progrès.

69. *Description et observation.* Le FNUAP poursuivra ses efforts en vue de renforcer la gestion axée sur les résultats et d'achever son évolution vers une organisation via une approche intégrée pour produire des résultats à tous les niveaux des programmes et de la gestion, tout en veillant à la cohérence et à la synergie. Durant l'exercice 2010-2011, le Fonds renforcera les capacités en gestion axée sur les résultats du personnel, y compris la formulation d'une orientation stratégique pour la programmation axée sur les résultats. Le FNUAP consolidera et modernisera les outils et systèmes de suivi de l'obtention des produits du plan de gestion et des plans de travail annuels pour renforcer l'établissement des rapports et mettre à profit les enseignements tirés. Il formulera également ses propres politiques et directives stratégiques de programmation reposant sur des données factuelles et d'évaluation des risques, ainsi que des directives de programmation pour les pays à revenu intermédiaire.

70. *Responsabilité et financement.* Le Service du suivi de l'évolution de l'environnement et de la planification de la Division des programmes est la principale unité administrative comptable des grandes activités énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 4,5 millions pour l'exercice 2008-2009 et de 4,9 millions pour l'exercice 2010-2011.

#### 71. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 1 Résultat : assurer une amélioration continue de la gestion axée sur les résultats au niveau de l'organisation et de son action	* Grandes étapes de la formation du personnel à la gestion axée sur les résultats	Lancement de l'optimisation de la gestion axée sur les résultats – Rapport d'évaluation et plan d'action	Formation à la gestion axée sur les résultats du personnel en place de différentes classes et formation de 100 % des responsables

#### Fonction 4 : Orientation, administration et supervision des programmes

72. *Définition et description.* Cette fonction recouvre l'élaboration, l'approbation et l'exécution des programmes du FNUAP aux niveaux national, régional et mondial. Les activités menées consistent à fournir des conseils techniques aux programmes, à superviser les programmes de pays, les programmes régionaux et le programme mondial, et à administrer les opérations menées dans les pays. Cette fonction n'englobe pas la gestion opérationnelle de tels ou tels programmes; les dépenses correspondantes font partie intégrante des programmes.

73. *Description et observation.* Durant l'exercice 2010-2011, cette fonction contribuera à garantir que les bureaux de pays exécutent des programmes de haute qualité axés sur les résultats. Le FNUAP assurera la direction technique pour faire progresser et renforcer la capacité de connaissances concrètes de pointe sur les questions de population et de santé procréative et pour assurer la traduction de ces connaissances en stratégies, mesures et outils opérationnels aidant les pays à intégrer le Programme d'action de la CIPD dans leurs programmes de développement.

74. La Division technique, les bureaux régionaux et les bureaux sous-régionaux collaboreront pour développer et appliquer des mécanismes d'assurance de la qualité à la nouvelle forme d'assistance technique. Ces mécanismes sont notamment

la mise en place d'une approche standard visant à évaluer la capacité des institutions régionales sélectionnées pour l'exécution de l'assistance technique; la mise en place de systèmes visant à identifier et cartographier les besoins d'assistance technique; et le développement des systèmes de suivi et d'évaluation en vue de la fourniture de l'assistance technique et du renforcement des capacités. Le FNUAP complètera ces efforts en évaluant et mettant à jour des cadres programmatiques thématiques sur la base d'évaluations.

75. Le FNUAP donnera également plus de moyens aux bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux et bureaux de pays en matière de programmation de haute qualité axée sur les résultats en privilégiant la bonne application d'une politique de suivi et d'évaluation quant à l'obtention des objectifs et des résultats, l'exécution des programmes, et la mise en œuvre financière.

76. Le FNUAP établira des normes et des systèmes durant l'exercice biennal 2010-2011 afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de la programmation des pays via l'échange des connaissances. Sur la base des réactions et d'une analyse de l'information sur la performance provenant des programmes au niveau des pays, régional et mondial, y compris des processus annuels d'établissement des rapports et des modules du programme Atlas, le FNUAP mettra à profit les enseignements tirés et les expériences pour renforcer l'assurance de la qualité ainsi que le suivi et l'évaluation.

77. *Responsabilité et financement.* Les bureaux de pays, les bureaux régionaux, ainsi que le Service du soutien aux programmes et des bureaux régionaux de la Division des programmes sont les principales unités administratives comptables des grandes activités énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 77,3 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 82,8 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 78. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 2 Résultat : améliorer la qualité et l'efficacité des programmes bénéficiant de l'appui du FNUAP	Utilisation régulière des principaux indicateurs de performance au niveau des pays, régional et mondial	Lancement du module du programme Atlas	95 % des programmes au niveau des pays, régional et mondial mènent à bien le module du programme Atlas
Produit 2 Résultat : renforcer l'assurance de la qualité et la composante suivi et évaluation dans les programmes au niveau des pays, régional et mondial.	Proportion de programmes au niveau des pays, régional et mondial atteignant au moins 75 % des objectifs de produits annuels	51 %	75 %

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 2 Résultat : développer et mettre en œuvre les mécanismes d'assurance de la qualité en vue du nouveau mode d'assistance technique, y compris l'évaluation de la capacité des institutions régionales ainsi que le suivi et l'évaluation de la fourniture de l'aide technique	Nombre d'institutions régionales bénéficiant d'une aide au renforcement des capacités en vue de la fourniture de l'assistance technique de haute qualité	0	10
Produit 2 Résultat : renforcer les systèmes de partage des connaissances dans l'ensemble du FNUAP	Nombre de fonctionnaires utilisant la plate-forme de partage des connaissances et capacité des partenaires extérieurs d'accéder à la plate-forme	460 visiteurs internes uniques chaque année Accès difficile pour les partenaires extérieurs	700 visiteurs internes uniques chaque année Facilité d'accès pour les partenaires extérieurs

#### Fonction 5: Gestion des achats et de l'approvisionnement

79. *Définition et description.* Cette fonction concerne la capacité du FNUAP, s'agissant de l'approvisionnement et des achats, d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix ainsi que de fournir des conseils et d'exercer un contrôle sur les achats de biens et de services. Elle consiste à effectuer des opérations d'achat pour le compte des programmes de pays et à renforcer les capacités nationales en matière d'achat.

80. *Description et observation.* Cette fonction continuera d'assurer, en temps utile et de manière efficace, les achats de biens et services à l'appui des programmes du FNUAP et de ses partenaires. À cet effet, le FNUAP maintiendra la coopération, évaluée grâce à une enquête annuelle, entre le siège et les bureaux de pays. L'information tirées des enquêtes permet d'évaluer les niveaux de satisfaction des utilisateurs internes de cette fonction, et propose des idées d'amélioration, ainsi qu'une formation et des outils en vue d'une utilisation appropriée et utile des fonds des donateurs. Le FNUAP entreprendra des actions supplémentaires dans ce domaine, notamment l'élaboration de spécifications et de processus dans le cycle d'achat, pour faciliter la fourniture en temps voulu de biens et services de haute qualité en réponse aux besoins des programmes.

81. La fourniture de produits de haute qualité en santé procréative est indispensable à la réussite des programmes du FNUAP. Aussi le FNUAP insiste-t-il davantage ces dernières années sur la qualité aux dépens des produits les moins chères, en privilégiant le rapport qualité-prix, en collaboration avec l'Organisation mondiale de la Santé et les initiatives de l'ONU. Les préservatifs et les stérilets forment la base du programme de pré-qualification conduit par le FNUAP. Le programme offre une liste de fournisseurs pré-qualifiés auxquels peuvent faire appel le FNUAP, les gouvernements, les organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres acheteurs. La pré-qualification insiste notamment sur l'éducation,

l'inspection et le renforcement des capacités en vue de fournir des biens à des prix raisonnables et de qualité suffisante. À l'issue de la pré-qualification, la liste des fournisseurs est utilisée dans le cadre des appels d'offres de manière à réduire les prix globaux tout en facilitant le développement des liens du FNUAP avec ses fournisseurs.

82. *Responsabilité et financement.* Le Groupe des achats de la Division des services de gestion est comptable des activités principales énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 2,8 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 3,1 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

### 83. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 8 Résultat : assurer un réel service d'achats de biens et services en temps utile à l'appui des programmes, conformément aux réglementations en vigueur	Pourcentage des unités d'exécution satisfaites de la ponctualité et de la qualité des services d'appui aux achats	98 % des unités sont satisfaites, voire très satisfaites, de la ponctualité et qualité des services d'appui aux achats	Maintien du niveau de satisfaction à 98 %
Produit 2 Résultat : établir, gérer et tenir à jour une liste de fournisseurs fiables de produits de santé procréative à l'intention du Fonds et de ses partenaires	Nombre de fournisseurs de stérilets et de préservatifs pré-qualifiés	22 fournisseurs de préservatifs pré-qualifiés et 8 fournisseurs de stérilets pré-qualifiés à la fin 2008	26 fournisseurs de préservatifs pré-qualifiés et 10 fournisseurs de stérilets pré-qualifiés. Réévaluation des fournisseurs existants, s'il y a lieu.

### Fonction 6 : Gestion des situations d'urgence

84. *Définition et description.* Cette fonction a trait aux politiques, stratégies et directives en matière de préparation aux situations d'urgence, d'intervention et de relèvement ainsi qu'aux partenariats et au renforcement des capacités des bureaux de pays du FNUAP dans ce domaine. Elle recouvre également la coordination de la participation du Fonds à la réforme de l'action humanitaire de l'ONU et aux cadres interinstitutions correspondants.

85. *Description et observation.* Le FNUAP continuera, dans le cadre de sa stratégie institutionnelle, d'intensifier ses capacités d'intervention interne et assurera, en collaboration avec ses partenaires humanitaires, que les activités de préparation aux situations d'urgence, d'interventions humanitaires et de relèvement répondent aux besoins des populations vulnérables en matière de santé procréative, d'égalité des sexes, et de dynamique de population et de développement. Cette approche prendra compte des nouveaux problèmes tels que les catastrophes liées aux changements climatiques, les migrations forcées et l'insécurité alimentaire chronique.

86. *Responsabilité et financement.* Le Groupe d'intervention pour les urgences humanitaires de la Division des programmes sera comptable des activités principales énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction

est de 1,3 million pour l'exercice 2008-2009 et de 1,3 million pour l'exercice 2010-2011.

#### 87. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 2 Résultat : assurer les réponses du Fonds aux situations d'urgence et de relèvement conformément à la mission principale de l'organisation	Pourcentage des bureaux de pays établissant des rapports sur la mise en œuvre de l'ensemble minimal des services initiaux pour la santé procréative en situations de crise et de catastrophe.	69 %	75 %

#### Fonction 7: Relations extérieures et partenariats

88. *Définition et description.* Cette fonction a trait au soutien que l'organisation apporte au Conseil d'administration et aux autres organes de contrôle et aux relations qu'elle entretient avec eux. Elle recouvre également l'établissement de partenariats avec des organisations de la société civile, des organismes des secteurs public et privé, et d'autres acteurs. Par son action de sensibilisation et en s'imposant comme un partenaire de développement compétent et efficace, le FNUAP contribuera à ce que les États membres adhèrent davantage au Programme d'action de la CIPD. Afin d'apporter une contribution réelle à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, et dans le contexte de la réforme du système de l'ONU, cette fonction implique une étroite collaboration entre le FNUAP et les autres partenaires du système afin d'assurer une unité d'action.

89. *Description et observation.* Dans le cadre de cette fonction, le FNUAP cherchera à resserrer les partenariats existants et à établir de nouveaux partenariats en vue d'une plus grande adhésion au Programme d'action de la CIPD. Un produit majeur consistera à promouvoir la sensibilisation parmi les partenaires aux liens existants entre le Programme d'action de la CIPD et les objectifs du Millénaire pour le développement, notamment les niveaux cibles de mortalité maternelle et santé procréative. Cela supposera de représenter le FNUAP aux grandes réunions internationales, et de fournir conseils et orientations en interne de manière à garantir que le FNUAP est en mesure de comprendre l'environnement externe et d'y répondre efficacement.

90. *Responsabilité et financement.* Le Service du Conseil d'administration et des relations extérieures ainsi que le Bureau de liaison de Genève de la Division de l'information et des relations extérieures sont les principales unités administratives comptables des activités énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 6,4 millions pour l'exercice 2008-2009 et de 6,7 millions pour l'exercice 2010-2011.

#### 91. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 5 Résultat : resserrer les partenariats existants et créer de nouveaux partenariats avec les Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux	* Nombre de programmes menés conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies	143	180
Produit 4 Résultat : faire en sorte que le rôle central du Programme d'action de la CIPD soit reconnu, maintenu et développé	Pourcentage des résolutions pertinentes adoptées par l'Assemblée générale sur le développement économique et social se référant spécifiquement aux liens existants entre le Programme d'action de la CIPD et les objectifs du Millénaire pour le développement	76 %	80 %

#### Fonction 8: Communication interne et externe : relations avec les médias et le public

92. *Définition et description.* Cette fonction recouvre les efforts que déploie le FNUAP pour faire connaître son mandat et ses réalisations au grand public à la fois dans les pays donateurs et dans les pays de programme. Elle sert de base aux activités visant notamment à faire connaître les politiques et les programmes. Le FNUAP s'emploie résolument à renforcer les communications aussi bien en interne qu'avec ses partenaires extérieurs, notamment les gouvernements, les donateurs, les autres organismes des Nations Unies, les ONG et les médias. Le travail de communication stratégique permet d'appeler l'attention sur les programmes qui donnent de bons résultats au niveau des pays, de rendre plus visible le mandat de la CIPD et les réalisations du FNUAP, de mobiliser des fonds, de susciter l'appui des gouvernements et de promouvoir la prise en main par les pays.

93. *Description et observation.* Les principaux produits de cette fonction consistent notamment à s'associer stratégiquement avec les médias, ainsi qu'avec des groupes cibles via des plates-formes en ligne, et à susciter la mobilisation pour sensibiliser et susciter un appui au Programme d'action de la CIPD et à l'action du FNUAP. Ce travail consistera à associer les principales parties prenantes aux questions liées à la santé procréative et à la dynamique de la population en attirant ainsi l'attention sur les efforts déployés par l'organisation pour faire connaître sa mission et ses réalisations auprès d'un public mondial aussi bien dans les pays donateurs que dans les pays de programme. Cette action appuiera la nouvelle structure du FNUAP, renforcera les moyens de communication des bureaux régionaux et de pays, et guidera le personnel dans son action auprès des médias et de sensibilisation à l'appui des programmes de pays.

94. Cette fonction cherchera également à améliorer la communication en interne entre les unités administratives ainsi qu'au sein du FNUAP. Le FNUAP améliorera le dialogue de politique générale en interne afin de lui permettre de dégager des réponses cohérentes aux problèmes nouveaux et émergents comme le vieillissement, la migration, l'urbanisation et le changement climatique.

95. *Responsabilité et financement.* Le Service des médias et des communications de la Division de l'information et des relations extérieures sera la principale unité

administrative comptable des activités principales énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 4,8 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 4,8 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 96. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 1 Résultat : améliorer la communication en interne	Pourcentage des répondants à l'enquête menée auprès de l'ensemble du personnel mondial se disant satisfaits de l'information qu'ils reçoivent sur l'actualité du FNUAP	69 %	75 %
Produit 4 Résultat : Promouvoir la CIPD et le FNUAP par une coopération stratégique avec les médias et auprès du grand public via les plates-formes en ligne et la sensibilisation	Nombre d'articles et d'émissions sur la dynamique de la population, la santé procréative et la CIPD, diffusés dans les médias, présentant le FNUAP	3000 articles et émissions en 2008	3 % d'augmentation annuelle

#### Fonction 9 : Mobilisation de ressources et collecte de fonds

97. *Définition et description.* Cette fonction recouvre les efforts que déploie l'organisation pour mobiliser des ressources auprès des donateurs, des gouvernements et des ONG ainsi que par le biais de partenariats avec d'autres organisations publiques et privées.

98. *Description et observation.* Cette fonction cherchera à accroître les contributions de base ou non, conformément aux objectifs établis par le FNUAP. Dans le souci de diminuer sa dépendance à un petit nombre de donateurs pour la majorité de ses recettes, le FNUAP s'efforcera de conserver un vaste éventail de donateurs et d'accroître les contributions des pays ne figurant pas parmi ses principaux donateurs.

99. Afin d'accroître la souplesse et le caractère prévisible du financement, le FNUAP continuera de mobiliser des ressources pour ses fonds thématiques et cherchera à accroître le nombre des annonces de contributions pluriannuelles. Le Service de la mobilisation des ressources de la Division de l'information et des relations extérieures aidera les bureaux régionaux et de pays à mobiliser des ressources additionnelles en faveur des programmes régionaux et de pays, en particulier dans les domaines prioritaires qui sont communs aux groupes de pays d'une région donnée. Le Service aidera également les bureaux de pays sur les questions de la mobilisation des ressources et de la gestion conjointe des programmes, et participera aux discussions interinstitutions sur différents mécanismes de financement.

100. *Responsabilité et financement.* La Service de la mobilisation des ressources de la Division de l'information et des relations extérieures est la principale unité administrative comptable des activités principales énoncées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 3,6 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 3,7 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 101. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 7 Résultat : mobiliser les ressources conformément au montant des recettes prévues dans le plan stratégique du FNUAP 2008-2013	* Pourcentage de mobilisation des ressources prévues dans le plan stratégique annuel	50 % des contributions aux ressources ordinaires prévues dans le plan stratégique pour la fin 2009	100 % des contributions aux ressources ordinaires prévues dans le plan stratégique
Produit 7 Résultat : maintenir le nombre de donateurs du FNUAP contribuant à hauteur de plus d'un million de dollars en dépit de la crise financière mondiale	Nombre de donateurs contribuant à hauteur d'au moins un million de dollars aux ressources de base	19	19

#### Fonction 10: Gestion financière

102. *Définition et description.* Cette fonction inclut la mise en place et l'exploitation de systèmes de gestion financière et de responsabilisation; la gestion de fonds et d'autres actifs du FNUAP; l'appui à l'allocation de ressources aux programmes et de fonds de fonctionnement en vue d'une utilisation optimale des fonds attendus et/ou disponibles, en fonction des priorités stratégiques (planification et budget); et la gestion et l'établissement de rapports sur les transactions financières impliquant l'utilisation de ressources (comptabilité, paiements, établissement de rapports, etc.).

103. *Description et observation.* Les bureaux de terrain sont tenus comptables du bon déroulement des opérations financières et du contrôle des dépenses pour une bonne partie des ressources du FNUAP, sous la direction et la supervision du Service financier de la Division des services de gestion. Aussi la gestion financière au FNUAP est-elle décentralisée et effectuée dans les bureaux de pays, ainsi que dans les bureaux régionaux et sous-régionaux. Le contrôle général est assuré via le cadre de contrôle interne du FNUAP qui repose sur le système de planification des ressources.

104. Durant l'exercice 2010-2011, la fonction gestion financière sera responsable de la supervision de l'application progressive des normes IPSAS au FNUAP afin de permettre la mise aux normes du Fonds d'ici 2012. Les dépenses liées à l'adoption de cette initiative ne sont pas inscrites dans le budget d'appui biennal, mais le FNUAP assurera l'application des nouvelles normes dans le cadre générale de la gestion financière par les activités réalisées au titre de cette fonction.

105. *Responsabilité et financement.* Le Service financier de la Division des services de gestion au siège ainsi que les commis aux finances et les directeurs des opérations des bureaux de pays du FNUAP sont comptables des principales activités mentionnées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 22,9 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 24 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

106. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 8 Résultat : améliorer les procédures et systèmes de gestion financière	Avancées majeures vers l'adoption complète des normes IPSAS	Principe d'exécution adopté	Application complète des normes IPSAS à la constatation des recettes et aux immobilisations
Produit 8 Résultat : renforcer la gestion des budgets approuvés en vue d'une utilisation efficace des ressources	* Taux d'exécution de programmes pour les ressources de base et autres d'ici la fin d'année	Ress. de base : 94,3% Autres : 57 %	Ress. de base : 90 % à 95 % Autres : 65 % à 70 %

#### Fonction 11: Gestion de la technologie de l'information et de la communication

107. *Définition et description.* La gestion de la technologie de l'information et de la communication appuie les opérations du FNUAP dans le monde entier. Le FNUAP accomplit cette tâche en fournissant un appui à l'infrastructure et aux systèmes existants, en mettant au point et en déployant de nouveaux systèmes et infrastructures de la technologie de l'information et de la communication. Il s'agit notamment de l'élaboration de fonctions additionnelles et d'amélioration des fonctions existantes dans Atlas; de la mise au point de systèmes basés sur le Web en dehors d'Atlas qui élargissent la portée du réseau et des services en réseau du FNUAP; du déploiement d'instruments et d'applications pour assurer la sécurité des données; et du renforcement de la présence du FNUAP sur le Web. Le FNUAP accomplit ces tâches en achetant le matériel, le logiciel ou les services ou en mettant au point des systèmes au sein du FNUAP ou en collaboration avec d'autres partenaires des Nations Unies.

108. *Description et observation.* Cette fonction propose une aide complète à l'organisation en matière de technologies de l'information, notamment pour l'achat, l'installation, la configuration et l'exploitation de matériels et logiciels liés aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que la mise au point de nouveaux logiciels en réponse aux besoins de l'organisation. Le FNUAP adopte et utilise des logiciels libres dans la mesure du possible de manière à réduire les coûts d'acquisition, de maintenance et d'amélioration. Le développement, la configuration, la personnalisation et l'exploitation d'Atlas constituent une composante majeure de cette fonction, entreprise en partenariat avec les organisations des Nations Unies, le PNUD, et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, le Fonds d'équipement des Nations Unies et l'Université des Nations Unies.

109. La fonction fournit au FNUAP des systèmes de télécommunications en réseau local et en réseau longue portée, entre autres solutions de télécommunications. La création de bureaux régionaux et sous-régionaux ont rendu la chose d'autant plus difficile. Dans le domaine des applications, cette fonction privilégie le développement d'applications communes utilisables de manière harmonieuse dans tous les emplacements. Ainsi, le FNUAP cible uniquement les applications basées sur le Web ne nécessitant aucun support au niveau des pays, régional et sous-régional.

110. *Responsabilité et financement.* Le Service des systèmes intégrés de gestion de la Division des services de gestion, ainsi que les bureaux régionaux seront les principales unités administratives comptables des grandes activités énumérées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 16,4 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 17,1 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 111. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 1 Résultat : la plateforme TIC répond efficacement aux besoins en matière de programmes et de gestion	Disponibilité et temps de bon fonctionnement des systèmes de l'organisation	Atlas : 97 % via mise à niveau/maintenance Windows Tous les autres systèmes : 99 %	Maintenance d'Atlas à 97 % via mise à niveau/maintenance Windows Maintenance de tous les autres systèmes à 99 %

#### Fonction 12: Gestion administrative générale

112. *Définition et description.* Cette fonction comprend la fourniture de locaux, d'installations et de services d'appui (pour le siège, les bureaux de liaison, les bureaux de pays et les bureaux régionaux et sous-régionaux) qui soient fonctionnels, d'un bon coût-efficacité et répondant aux besoins. Elle consiste également à élaborer des politiques et procédures administratives et à s'assurer de leur application.

113. *Description et observation.* Outre la gestion des locaux dans le monde et l'offre de divers services administratifs, le FNUAP entreprendra deux activités supplémentaires dans le cadre cette fonction durant l'exercice 2010-2011 : création d'un nouveau bail pour les locaux du siège du FNUAP et mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des archives et des documents pour l'organisation.

114. Le bail actuel pour les locaux du siège du FNUAP expire à la fin 2010. Aujourd'hui, le FNUAP n'a pas la possibilité de renouveler le bail actuel dans la mesure où le bail a été cédé à un autre locataire. Cette situation est source de difficultés pour le FNUAP mais lui ouvre également des perspectives : le marché immobilier actuel offre de meilleures conditions que par le passé, et l'organisation a la possibilité de choisir des locaux plus écologiques et d'un meilleur rendement énergétique. En ce qui concerne la gestion des archives et des documents, le nouveau système encadrera les systèmes existants de messageries électroniques et de planification de ressources et offrira un lien vers ceux-ci. Il améliorera la gestion de l'information dans le monde et contribuera à la cohésion du FNUAP après sa réorganisation.

115. *Responsabilité et financement.* Le Service des installations et de l'administration de la Division des services de gestion, ainsi que les associés administratifs et/ou les directeurs des opérations dans les bureaux extérieurs sont comptables des principales activités ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 16,7 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 17,6 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

## 116. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 1 Résultat : améliorer les procédures et le système de gestion administrative	Temps mis pour répondre aux demandes de services (maintenir le temps de réponse aux demandes de service par rapport au niveau cible)	3 jours ouvrables	Maintien d'une réponse rapide de trois jours ouvrables
Produit 8 Résultat : assurer une gestion administrative efficace du matériel et des services d'appui dans les bureaux de pays	Pourcentage des bureaux qui présentent des lettres annuelles de certification du matériel à la fin du mois de janvier de l'année suivante	80 %	90 %

## Fonction 13 : Ressources humaines

117. *Définition et description.* Cette fonction inclut le recrutement sur le plan interne et externe de personnel qualifié pour pourvoir des postes vacants, le déploiement et la mutation de personnel afin de favoriser la réalisation des programmes et objectifs de l'organisation; la formation et le perfectionnement du personnel afin de s'assurer qu'il possède les aptitudes et compétences requises pour les fonctions à accomplir au sein de l'organisation; l'établissement et la gestion d'un système d'examen et d'évaluation qui récompense les résultats personnels et ceux de l'organisation et permette de remédier aux résultats insuffisants; et la fourniture de conseils au personnel sur l'organisation des carrières ainsi que des avis sur des plaintes qu'il pourrait formuler.

118. *Description et observation.* Tout en tenant compte de la réorganisation du FNUAP, cette fonction assurera que les postes au niveau des pays, régional et du siège sont pourvus de manière efficace et utile. Le FNUAP conservera et étoffera les listes du personnel, y compris les listes spéciales en réponse aux demandes de moyens d'intervention de pointe. Dans le cadre de cette fonction, le FNUAP organisera un roulement du personnel ainsi que des programmes visant à assurer que le personnel du FNUAP intègre de jeunes professionnels, notamment le Programme des administrateurs auxiliaires, le Programme de stages et le Programme spécial de la jeunesse. En collaboration avec le Secrétariat des Nations Unies et d'autres fonds et programmes des Nations Unies, cette fonction aidera et contribuera à la mise en œuvre du nouveau Statut et Règlement du personnel. Le FNUAP intensifiera également les systèmes et services qui améliorent sa capacité de repérer de manière utile et efficace les candidats de haute qualité et de traiter les candidatures, en particulier via le système de recrutement en ligne eRecruit.

119. Afin de retenir un personnel motivé et capable, le FNUAP développera un cadre complet visant à assurer le bien-être du personnel, qui inclura la révision de la politique visant à concilier vie professionnelle et vie familiale ainsi que la promotion de la sûreté et de la sécurité du personnel via le plan devant permettre d'assurer la continuité des opérations. Dans le cadre de planification des remplacements, le FNUAP identifiera les besoins de perfectionnement du personnel

à tous les stades des parcours ou filières professionnels aux fins d'avancement de carrière. Il offrira au personnel des possibilités d'apprentissage et de formation en fonction des besoins de perfectionnement, de manière à assurer par exemple que les directeurs et professionnels du FNUAP sont dotés des compétences voulues en matière de gestion de ressources humaines. Le FNUAP lancera également un système de gestion de l'apprentissage en ligne.

120. Dans le sens de l'amélioration de la responsabilité pour l'obtention des résultats, cette fonction continuera de gérer et d'améliorer le système d'évaluation et de perfectionnement des performances du FNUAP. La Division des ressources humaines cherchera à sensibiliser le personnel aux politiques pertinentes ainsi qu'à administrer le système de justice interne du FNUAP. La participation aux organes interinstitutions sera le moyen de s'assurer qu'il est tenu compte de la position du FNUAP au sujet de questions concernant les ressources humaines. Le FNUAP surveillera également l'application des recommandations de supervision et d'audit.

121. *Responsabilité et financement.* La Division des ressources humaines sera la principale unité administrative comptable des grandes activités décrites ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 15,4 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 15,7 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 122. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 3 Résultat : attirer, former et retenir un personnel compétent, motivé et diversifié.	*Pourcentage des fonctionnaires se disant satisfaits de leur travail et motivés pour réussir.	76 % satisfaits de leur travail; 86 % motivés pour contribuer à la réussite du FNUAP	Maintenir le même haut niveau
Produit 3 Résultat : maintenir et accroître l'efficacité dans le pourvoi des postes vacants	* Délai de recrutement entre la fin de la publication de l'avis de vacance de poste et l'offre provisoire d'un poste au candidat retenu	Postes internationaux : 6 mois Postes locaux : 4 mois	Postes internationaux : 4 mois Postes locaux : 3 mois

#### Fonction 14 : Audit interne et investigations

123. *Définition et description.* Cette fonction consiste à déterminer les coûts liés à l'actualisation régulière de l'univers des risques; à planifier, exécuter, suivre et communiquer sur les activités d'audit et de contrôle internes; à prévenir et détecter la fraude; et à mener des investigations. Les activités d'audit et de contrôle permettent aux directeurs d'évaluer et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs systèmes de contrôle, les modalités d'exécution des tâches et l'emploi des ressources pour obtenir des résultats. L'audit interne est un moyen pour la Directrice exécutive et les organes directeurs d'avoir une assurance en ce qui concerne le dispositif de gouvernance et les processus de gestion des risques du FNUAP, les contrôles internes et la qualité des résultats obtenus dans les activités destinées à appuyer le cadre de responsabilisation.

124. *Description et observation.* Le FNUAP continuera de renforcer les mécanismes de responsabilisation et d'assurance en mettant à jour son approche de l'audit interne et en réorganisant ses services d'audit et de contrôle internes. Pour l'exercice 2010-2011, le FNUAP s'emploiera essentiellement à entreprendre les réformes suivantes :

- a) Mettre à profit la fonction d'investigation récemment créée pour appuyer l'atténuation des risques de fraude à l'échelle de l'organisation, la prévention ainsi que les enquêtes sur des fautes professionnelles présumées;
- b) Appliquer les mesures contenues dans le guide de procédures de contrôle de manière à renforcer la qualité et l'efficacité de l'action menée par la Division des services de contrôle interne;
- c) Réduire le temps mis à communiquer le rapport d'audit et de contrôle;
- d) Améliorer le système de suivi concernant l'application des recommandations en matière d'audit et de contrôle et d'autres données sur la gestion du risque;
- e) Soutenir le Comité consultatif sur les questions d'audit en tant que mécanisme d'assurance indépendant;
- f) Accroître le nombre de missions de contrôle menées afin de mieux évaluer l'exposition au risque de l'organisation.

125. *Responsabilité et financement.* Le Service d'audit interne et le Service d'investigation de la Division des services de contrôle est comptable des principales activités indiquées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 9 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 9,1 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

#### 126. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 6 Résultat : évaluer l'univers des risques via des rapports d'audit pertinents et de haute qualité	Nombre de missions d'audit menées à bien	16 audits	20 audits
Produit 6 Résultat : améliorer les services de contrôle via des pratiques de gestion efficaces et la prévention des risques	Délais entre la transmission des rapports d'audit à la Division des services de contrôle et les réponses qui y sont données	75 % des enquêtes menées à bien dans les 120 jours à compter du moment où le problème est signalé à la Division des services de contrôle	75 % des enquêtes menées à bien dans les 90 jours à compter du moment où le problème est signalé à la Division des services de contrôle

#### Fonction 15 : Évaluation de l'organisation

127. *Définition et description.* L'évaluation est une fonction bien établie, largement pratiquée et effectuée par ceux qui sont chargés du programme de l'organisation (évaluations décentralisées) et par la Division des services de contrôle (évaluations de l'organisation). Bien que l'évaluation des programmes opérationnels fasse partie intégrante de la gestion et du contrôle des programmes, la Division des services de

contrôle s'est vu assigné deux missions par le Conseil d'administration : (a) évaluer l'organisation pour fournir une assurance indépendante à la Directrice exécutive et aux organes directeurs sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de l'appui du FNUAP; (b) transmettre les rapports directement au Conseil d'administration sur la fonction, les résultats et recommandations de ces évaluations, leur application et qualité, l'analyse des facteurs ayant une incidence sur la qualité, et la suite réservée aux évaluations.

128. *Description et observation.* Durant l'exercice 2010-2011, le FNUAP s'appliquera à : a) normaliser la méthode de contrôle dans l'évaluation des programmes afin d'améliorer la transparence et faciliter l'analyse comparative entre les unités administratives; b) mener à bien des évaluations indépendantes sur les thèmes importants pour le FNUAP; et c) aider à bâtir une culture de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats au sein du FNUAP. En outre, le FNUAP participera aux mécanismes inter organisations, tels que le Groupe d'évaluation des Nations Unies et les groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), en vue de poursuivre sa contribution à l'harmonisation.

129. *Responsabilité et financement.* Le Service de l'évaluation de la Division des services de contrôle interne ainsi que le Service de l'examen et de la planification environnementale de la Division des programmes sont comptables des principales activités indiquées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 2,6 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 2,7 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011.

### 130. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 6 Résultat : améliorer la qualité des évaluations via l'élaboration de directives et le développement des capacités	Jalons dans le cadre d'une fonction renforcée d'évaluation des programmes au FNUAP	Politique d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration	Publication de directives d'évaluation et organisation d'ateliers régionaux de mise en œuvre
Produit 6 Résultat : évaluer et aider à gérer les risques au moyen d'études d'évaluation dans le cadre de missions d'audit	Nombre de missions d'audit auxquelles un spécialiste de l'évaluation a pris part	11	15
Produit 6 Résultat : conduire des évaluations de programmes de pays et les mettre à profit dans la planification de programmes de pays	Nombre de pays dotés d'évaluations de programmes de pays réalisées conformément aux normes de qualité et utilisées pour contribuer à la planification des programmes de pays pour le cycle suivant	Moins de 50 % (estimé)	85 % des programmes de pays entamant un nouveau cycle

## Fonction 16 : Sécurité du personnel

131. *Définition et description.* Cette fonction comprend les activités visant à instaurer un environnement et des installations sûrs pour le personnel de l'organisation afin que le FNUAP puisse planifier et mettre en œuvre des programmes efficacement. Il s'agit d'établir et de maintenir des politiques et systèmes de gestion et de responsabilisation dans le domaine de la sécurité, d'instaurer un environnement favorisant l'exécution, sans risque aucun, des programmes et de contribuer à la sûreté et à la sécurité du personnel dans tous les lieux d'affectation.

132. *Description et observation.* L'aggravation et la persistance des menaces qui pèsent sur l'ONU et en particulier sur ses personnels, locaux et activités, font que l'amélioration de la sécurité continue d'être un défi dans l'environnement actuel. Cette situation a conduit à une augmentation du nombre des mesures à mettre en œuvre pour assurer la sécurité et la sûreté du personnel international et national afin de permettre l'exécution des programmes. Dans un certain nombre de lieux d'affectation, l'amélioration de la sécurité passe par l'application de mesures d'atténuation des effets des explosions ainsi que le recommandent les experts compétents. Ces mesures sont coûteuses, notamment les services de spécialistes de l'évaluation des effets de souffle. L'ONU enregistre une hausse des dépenses de véhicules blindés pour intervenir dans des lieux où des véhicules normaux étaient auparavant utilisés. Afin de mieux faire face aux menaces et risques, les équipes de pays des Nations Unies doivent mettre en place d'autres mesures de sécurité dans le cadre d'une répartition des dépenses communes, notamment la mise en place de cellules des opérations d'information sur la sécurité dotées d'une capacité d'analyse, de salles de radiocommunications et de moyens d'interventions appropriés.

133. *Responsabilité et financement.* Le Bureau du Coordonnateur de la sécurité, qui comprend les agents de sécurité sur le terrain, est comptable des principales activités indiquées ci-dessous. Le montant des ressources allouées à cette fonction est de 7,2 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 7,6 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011. Les ressources nécessaires au titre de la sécurité, y compris les objets de dépense financés par la réserve au titre de la sécurité, sont récapitulées dans le tableau ci-dessous :

Tableau supplémentaire III  
**Comparaison du budget consacré à la sécurité**

	2008-2009	2010-2011	Augmentation ou diminution	
			Augmentation ou diminution	Augmentation ou diminution
<i>En millions de dollars</i>				
<b>Réserve au titre de la sécurité</b>				
Département de la sûreté et de la sécurité ONU	5,1	5,7	0,6	12 %
Système normalisé de contrôle de l'accès aux locaux (siège)	0,5	0,0	(0,5)	-100 %
MOSS/MORS <sup>S</sup> a	5,0	4,1	(0,9)	-18 %
Autres	0,5	0,1	(0,4)	-80 %
Postes		0,7	0,7	
Utilisation de la réserve existante	(3,7)	(4,8)	(1,1)	30 %
<b>Total partiel de la réserve au titre de la sécurité*-</b>	<b>7,4</b>	<b>5,8</b>	<b>(1,6)</b>	<b>-21%</b>
<b>Total cumulatif de la réserve au titre de la sécurité**</b>	<b>18,9</b>	<b>24,7</b>	<b>5,8</b>	
<b>Budget d'appui biennal</b>				
Police d'assurance pour actes de malveillance	0,3	0,3	0,0	0 %
MOSS/MORSS, bureaux de pays <sup>a</sup>	3,4	3,0	(0,4)	-13 %
Autres	0,7	0,6	(0,1)	-18 %
Codes centralement alloués	0,4	0,7	0,3	60 %
Postes	2,4	3,1	0,7	29 %
<b>Total partiel pour le budget d'appui biennal</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>0,4</b>	<b>5 %</b>

\* Frais apparaissant à la ligne D du tableau 1, Plan des ressources.

\*\* Dans sa décision 2004/27, le Conseil d'administration du FNUAP a constitué une réserve au titre de la sécurité et l'a reconstituée lors des exercices ultérieurs (Décisions du Conseil d'administration 2005/37 et 2008/6).

<sup>a</sup> MOSS = Normes minimales de sécurité opérationnelle; MORSS = Normes minimales de sécurité applicables au domicile.

#### 134. Principaux résultats attendus

<i>Résultats de gestion énoncés dans le plan stratégique et principales activités</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Niveaux de référence</i>	<i>Niveaux cibles</i>
Produit 9 Résultat : renforcer la sécurité du personnel via le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	Pourcentage des bureaux de pays évalués conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle	66 % des bureaux de pays évalués conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle	80 % des bureaux de pays évalués conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle
Produit 2 Résultat : appliquer les mesures de sécurité à tous les bureaux et activités, assurant ainsi que les bureaux de pays respectent les normes minimales de sécurité opérationnelle	Pourcentage des évaluations de la sécurité conduites dans les bureaux de pays	Évaluations de la sécurité conduites dans 80 % des principaux bureaux de pays	Évaluations de la sécurité conduites dans 100 % des principaux bureaux de pays ou suivi de la mise en œuvre

## V. Projet de décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être adopter la décision suivante :

*Le Conseil d'administration,*

1. *Prend note* des fonctions, produits concernant la gestion, indicateurs et ressources nécessaires indiqués dans les estimations du projet de budget d'appui biennal du FNUAP pour l'exercice biennal 2010-2011 figurant dans le document DP/FPA/2009/10;

2. *Approuve* les ressources d'un montant brut de 274,5 millions de dollars, représentant le budget total d'appui biennal, 2010-2011, et *note* que le montant total net des crédits à ouvrir est de 236,3 millions de dollars;

3. *Décide* que le crédit ouvert soit affecté aux 16 fonctions précisées dans le document DP/FPA/2009/10 pour réaliser les produits en matière de gestion définis dans le plan stratégique 2008-2013 du FNUAP;

4. *Autorise* l'inscription de dépenses supplémentaires d'un montant de 5,7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour la poursuite de la mise en œuvre du projet consacré au système de planification des ressources (Atlas), y compris l'application des normes internationales de comptabilité pour le secteur public;

5. *Autorise également* l'ouverture d'un crédit supplémentaire d'un montant de 5,8 millions de dollars au titre des ressources ordinaires afin de reconstituer la réserve au titre de la sécurité;

6. *Autorise en outre* l'ouverture d'un crédit supplémentaire d'un montant de 5,9 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour financer les dépenses non renouvelables occasionnées par le déménagement du siège du FNUAP;

7. *Autorise en outre* que les dépenses non renouvelables approuvées au titre de la nouvelle structure organisationnelle du FNUAP soient réduites de 4 millions de dollars (décision 2008/6) pour arriver à un montant total révisé de 24,4 millions de dollars;

8. *Note* que l'installation de plusieurs des locaux permanents des bureaux régionaux peut être étendue jusqu'à 2010. Dans ce cas, le FNUAP reportera pour 2010 un montant correspondant des dépenses approuvées non renouvelables.

Tableau récapitulatif 1  
**Plan régional d'utilisation des ressources**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008-2009			2010-2011				
	Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Total des ressources	Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Total des ressources		
<i>Dollars</i>								
<b>Afrique</b>								
A. Programmes	261,3	118,7	380,0	312,8	197,8	510,6		
B. Budget d'appui biennal	73,6	0,0	73,6	75,9	0,0	75,9		
<b>Total Afrique</b>	<b>334,9</b>	<b>118,7</b>	<b>453,6</b>	<b>34,0 %</b>	<b>388,8</b>	<b>197,8</b>	<b>586,6</b>	<b>39,6</b>
<b>États arabes et Europe</b>								
A. Programmes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
B. Budget d'appui biennal	1,8	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0		
<b>Total États arabes et Europe</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>	<b>01, %</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 %</b>
<b>États arabes</b>								
A. Programmes	54,4	54,5	108,9	54,9	90,1	145,1		
B. Budget d'appui biennal	17,8	0,0	17,8	22,5	0,0	22,5		
<b>Total États arabes</b>	<b>72,2</b>	<b>54,5</b>	<b>126,7</b>	<b>9,5 %</b>	<b>77,5</b>	<b>90,1</b>	<b>167,6</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Europe orientale et Asie centrale</b>								
A. Programmes	26,4	11,3	37,7	31,2	24,8	56,0		
B. Budget d'appui biennal	10,9	0,0	10,0	13,3	0,0	13,3		
<b>Total Europe orientale et Asie centrale</b>	<b>37,3</b>	<b>11,3</b>	<b>48,6</b>	<b>3,6 %</b>	<b>44,4</b>	<b>24,8</b>	<b>69,3</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Asie et Pacifique</b>								
A. Programmes	186,4	86,5	272,8	184,2	58,4	242,6		
B. Budget d'appui biennal	36,0	0,0	36,0	38,4	0,0	38,4		
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>222,3</b>	<b>86,5</b>	<b>308,8</b>	<b>23,1</b>	<b>222,6</b>	<b>58,4</b>	<b>281,0</b>	<b>18,9 %</b>
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>								
A. Programmes	63,8	91,3	155,1	69,5	69,2	138,8		
B. Budget d'appui biennal	27,7	0,0	27,7	29,4	0,0	29,4		
<b>Total Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>91,5</b>	<b>91,3</b>	<b>182,8</b>	<b>13,7 %</b>	<b>98,9</b>	<b>69,2</b>	<b>168,2</b>	<b>11,3 %</b>
<b>Interpays mondial</b>								
A. Programmes	40,0	43,8	83,8	40,0	57,8	97,8		
B. Budget d'appui biennal	18,7		18,7	20,6		20,6		
<b>Total Interpays mondial</b>	<b>58,7</b>	<b>43,8</b>	<b>102,6</b>	<b>7,7 %</b>	<b>60,6</b>	<b>57,8</b>	<b>118,4</b>	<b>8,0 %</b>
<b>Appui centralisé</b>								
Budget d'appui biennal	73,3		73,3	5,5 %	74,4		74,4	5,0 %
Recettes budgétaires	(24,0)	24,0	0,0		(38,3)	38,3	0,0	
A. Programmes	632,3	406,1	1 038,4	77,7 %	692,7	498,2	1 190,9	80,3 %

	2008-2009				2010-2011			
	Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Total des ressources		Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Total des ressources	
<i>Dollars</i>								
B. Budget d'appui biennal	235,8	2,0	259,8	19,4 %	236,3	38,3	274,5	18,5 %
C. Atlas, y compris IPAS*	6,0	0,0	6,0	0,5	5,7	0,0	5,7	0,4 %
D. Réserve de sécurité	7,4	0,0	7,4	0,6 %	5,8	0,0	5,8	0,4 %
E. Déménagement du Siège	0,0	0,0	0,0	0,0 %	5,9	0,0	5,9	0,4 %
F. Réorganisaion (dépenses non renouvelables)	24,4	0,0	24,4	1,8 %	0,0	0,0	0,0	0,0 %
<b>Total, utilisation des ressources</b>	<b>905,8</b>	<b>430,1</b>	<b>1 355,9</b>	<b>100,0 %</b>	<b>946,4</b>	<b>536,5</b>	<b>1 482,8</b>	<b>100,0 %</b>

Note : La ventilation des ressources ordinaires pour les programmes se fonde sur la répartition conforme au plan stratégique initial, 2008-2011.

La ventilation des ressources additionnelles pour les programmes se fonde sur les dépenses 2008.

\* Normes internationales de comptabilité du secteur public.

#### Tableau récapitulatif 2

#### Modifications proposées aux postes de rang supérieur

	Postes de rang supérieur			
	SGA/SS G	D-2	D-1	Total
<b>Postes approuvés 2008-2009</b>	3	11	56	70
A. Augmentation et diminution proposées				
Siège				
Bureaux extérieurs				
<b>Total (variation)</b>				
B. Reclassements proposés				
Bureaux extérieurs				
Total, reclassements de poste				
<b>Total, variations (net)</b>				
<b>Nombre de postes proposés pour 2010-2011</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>70</b>

Le FNUAP ne propose aucune modification pour les postes de rang supérieur en 2010-2011.

Tableau récapitulatif 3  
**Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses**

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	2008-2009		Variation		2010-2011		Augmentation/diminution	
	Prévisions	Volume		Coût	Prévisions	Montant	Pourcentage	
		Montant	Pourcentage					
Postes <sup>a</sup>	191,8	1,2	0,6	15,0	208,0	8,5	0	
Autres dépenses de personnel	0,5	(0,0)	-0,2	0,0	0,6	0,0	7,1	
Consultants	3,1	(1,7)	-53,9	0,2	1,6	(1,5)	-48,6	
Frais de voyage	5,3	(0,8)	-14,2	0,3	4,9	(0,4)	-8,2	
Frais de fonctionnement	33,7	(0,8)	-14,2	0,3	4,9	(0,4)	-8,2	
Mobilier et matériel	5,5	(1,2)	-21,2	0,3	4,6	(0,8)	-14,9	
Remboursements	15,5	0,1	0,7	0,9	16,5	1,0	6,3	
Assurance et sécurité	4,4	(0,8)	-19,0	0,3	2,9	(0,6)	-13,0	
<b>Montant brut total des prévisions budgétaires</b>	<b>259,8</b>	<b>(4,9)</b>	<b>-1,9</b>	<b>19,6</b>	<b>274,5</b>	<b>14,7</b>	<b>5,7</b>	
révisions des recettes	(24,0)	(14,3)	59,5		(38,3)	(14,3)	59,5	
<b>Montant net total des prévisions budgétaires</b>	<b>235,8</b>	<b>(19,2)</b>	<b>-8,1</b>	<b>19,6</b>	<b>236,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	

<sup>a</sup> Comprend les dépenses associées aux postes (locaux et internationaux) et les frais de formation.

Tableau récapitulatif 4  
Postes par lieu d'affectation

Source de financement/Unité administrative	SGA/SSG	D-2	D-1	Autres	Tous	Total
				Ad. Inter	Autres postes	général
<b>A. Appui aux programmes</b>						
<b>1. Bureaux de pays</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	5	.35	132	746	918
Ressources ordinaires 2010-2011	0	5	35	132	748	920
<b>2. Siège</b>						
<b>Division technique</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	0	8	8	23
Ressources ordinaires 2010-2011	0	1	6	8	8	23
<b>Division des programmes</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	3	9	5	18
Ressources ordinaires 2010-2011	0	1	3	10	5	19
<b>Total A2 : Appui aux programmes (siège)</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	2	9	17	13	41
Ressources ordinaires 2010-2011	0	2	9	18	13	42
<b>Total A : Appui aux programmes</b>						
Ressources ordinaires 2008-20090	0	7	44	149	759	959
Ressources ordinaires 2010-2011	0	7	44	150	761	962
<b>B. Gestion et administration</b>						
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	3	0	2	5	7	17
Ressources ordinaires 2010-2011	3	0	2	5	7	17
<b>Division des services de contrôle interne</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	1	14	5	21
Ressources ordinaires 2010-2011	0	1	1	13	5	20
<b>Division des services de gestion</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	4	21	37	63
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	6	8
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>43</b>	<b>71</b>
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	4	24	38	67
Ressources ordinaires 2010-2011	0	0	0	2	11	13
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>49</b>	<b>80</b>
<b>Division de l'information et des relations extérieures</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	4	14	13	32
Ressources ordinaires 2010-2011	0	1	4	14	13	32
<b>Division des ressources humaines</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	1	1	10	11	23

Source de financement/Unité administrative	SGA/SSG	D=-2	D-1	Autres	Tous	Total
				Ad. Inter	Autres postes	général
Ressources ordinaires 2010-2011	0	1	1	10	11	23
<b>Bureau du Coordonnateur de la sécurité</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	0	0	0	2	2	4
Ressources ordinaires 2010-2011	0	0	0	2	2	4
<b>Total B : Gestion et administration</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	3	4	12	66	75	160
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	6	8
<b>Total B</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>68</b>	<b>43</b>	<b>130</b>
Ressources ordinaires 2010-2011	3	4	12	68	76	163
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	11	13
<b>Total B</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>70</b>	<b>49</b>	<b>138</b>
<b>Total général</b>						
Ressources ordinaires 2008-2009	3	1	56	215	834	1 119
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	6	8
<b>Total général</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>217</b>	<b>840</b>	<b>1 127</b>
Ressources ordinaires 2010-2011	3	11	56	217	840	3 127
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	2	11	13
<b>Total général</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>220</b>	<b>848</b>	<b>1 138</b>

## **VI. Annexe 1 : Mesures prises par le FNUAP pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires**

Comme demandé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport relatif au projet de budget d'appui biennal pour 2008-2009 (DP/FPA/2008/2), le FNUAP est heureux de décrire dans la présente annexe les mesures qu'il prend pour donner suite aux recommandations du Comité.

**1. Le Comité consultatif prend note des mesures prises par le FNUAP pour appliquer un système de budgétisation axée sur les résultats. Le Comité relève que l'actuelle présentation du budget continue d'être trop générale et ne renseigne pas spécifiquement sur les liens existant avec les différents programmes de travail ou activités. En outre, elle ne permet pas d'évaluer le rapport coût-efficacité et le degré de réalisation des résultats escomptés. Le Comité consultatif comprend que le modèle de budgétisation axée sur les résultats n'est pas encore complètement au point et que le FNUAP continuera de s'employer à améliorer les indicateurs et les liens entre les activités de gestion et les activités de programme<sup>1</sup>. Il recommande une nouvelle fois au FNUAP, au PNUD et à l'UNICEF de tenir compte des enseignements engrangés par les autres entités des Nations Unies qui ont déjà appliqué les techniques de budgétisation axée sur les résultats (DP/FPA/2005/14, par. 3).**

Le FNUAP articule plus étroitement les résultats avec son plan stratégique et utilise les résultats et indicateurs communiqués dans le plan stratégique pour le projet de budget pour l'exercice 2010-2011. Le FNUAP s'efforce de réduire le nombre de résultats, d'indicateurs et de cibles contenus dans le présent document, et utilise les principaux indicateurs du plan stratégique et des plans de gestion des bureaux pour chaque fonction budgétaire, et ce, pour donner suite à la décision 2009/3 du Conseil d'administration sur la nécessité de parvenir à des pratiques efficaces et efficaces d'établissement de rapports et pour tirer les enseignements de la mise en œuvre du cadre de résultats 2008-2009. Dans le souci d'accroître les efforts d'harmonisation, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF se sont mis d'accord pour inclure un résultat commun pour chacune des 16 fonctions budgétaires, avec des indicateurs spécifiques à chaque organisation.

2. Pour garantir une plus grande transparence budgétaire, le projet de budget d'appui doit comprendre des renseignements sur les principaux objets de dépenses liées aux postes et autres que le coût des postes. S'agissant des dépenses autres que les postes, des renseignements devraient être fournis pour chaque sous-rubrique (autres dépenses de personnel, émoluments des non-fonctionnaires, consultants et experts, voyages des représentants, voyages officiels, services contractuels, frais généraux de fonctionnement, dépenses de représentation, fournitures et accessoires, meubles et équipements, subventions et contributions), comme cela est fait par le Secrétariat de l'ONU. Le Comité consultatif recommande de faire en sorte que les conseils d'administration de tous les fonds et programmes examinent la possibilité de modifier dans ce sens la présentation des projets de budget.

Le FNUAP, en consultation avec le PNUD et l'UNICEF, a inclus un tableau récapitulatif supplémentaire (Tableau récapitulatif 3 du présent document), qui

---

<sup>1</sup> DP/FPA/2008/1, par. 4 et 11.

présente le projet de budget par grandes catégories de dépenses, dans le sens de la précédente présentation harmonisée.

3. Le Comité consultatif tient à souligner que les obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, les ressources nécessaires pour reconstituer la réserve opérationnelle et les engagements supplémentaires au titre des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU ont pour effet d'augmenter la part des dépenses afférentes aux activités d'appui au détriment de celles concernant les activités de programme. Il recommande donc au FNUAP de continuer à suivre de près les dépenses d'appui aux programmes de manière à accroître encore la part des crédits alloués pour les financer.

Le FNUAP continue de s'efforcer à apporter plus de financements aux programmes, comme le montre clairement le tableau 1 sur le plan des ressources. L'utilisation prévue des ressources pour les programmes a augmenté de 77,7 % à 80,3 % du total des ressources.

**4. Le Comité consultatif demande que cette information, accompagnée de l'état des reclassements proposés pour 2008-2009, soit soumise, avec le nombre et le coût des reclassements effectués en 2006-2007, au Conseil d'administration afin qu'il puisse mieux analyser les augmentations de dépenses au titre du budget d'appui.**

Le FNUAP a soumis l'état des reclassements proposés pour 2008-2009 et 2006-2007 au Conseil d'administration dans la réponse de sa direction au rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le contexte des discussions sur le budget 2008-2009.

**5. Le Comité consultatif demeure préoccupé par le grand nombre de reclassements proposés et renouvelle ses observations à ce sujet. Ces reclassements représenteront pour le FNUAP des dépenses renouvelables, qui pourraient influencer sur le niveau des ressources disponibles à l'avenir pour les activités de programme.**

Le FNUAP a fait preuve d'un maximum de retenue dans le nombre de reclassements proposés pour 2010-2011; toutefois, le FNUAP souhaite préciser que ses fonctionnaires demeurent, en général, au moins une classe en dessous de celle de leurs collègues des autres organisations. Pour 2010-2011, le FNUAP propose seulement 10 reclassements (six dans une classe supérieure et quatre dans une classe inférieure).

**6. Le Comité consultatif estime à ce stade que la proportion de postes D-1 par rapport au nombre total de représentants devrait être maintenue à 25 % et suggère au FNUAP de soumettre de nouveau sa proposition dans le projet de budget d'appui biennal pour 2010-2011, en justifiant pleinement, au moyen de données détaillées, les reclassements de postes ayant pris effet au cours des exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009.**

Le FNUAP a pleinement justifié devant le Conseil d'administration, au moyen de données détaillées, les reclassements de poste ayant pris effet au cours des exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009. Le Conseil d'administration, dans sa décision 2008/6, a reconnu que les opérations sur le terrain du FNUAP ont évolué depuis l'adoption de la décision 1995/35, et a décidé que le FNUAP devait continuer à utiliser les normes actuelles de la Commission de la fonction publique

internationale pour classer et reclasser les postes internationaux. Il a également demandé au FNUAP de faire preuve de retenue en matière de reclassement de postes dans une classe supérieure. Le FNUAP s'est conformé à cette demande dans le projet de budget de 2010-2011.

**7. Le Comité consultatif prend note de l'intention de pourvoir les postes (de responsable de la gestion des opérations) sur le plan national et recommande au FNUAP de garder la question à l'examen pour faire en sorte de recourir dans toute la mesure possible à du personnel recruté sur le plan national, compte dûment tenu de la nécessité d'assurer l'efficacité du fonctionnement des bureaux.**

Le FNUAP utilise constamment des postes pourvus sur le plan national dans ses bureaux de terrain et assure la prédominance des agents nationaux. Pour l'exercice biennal 2010-2011, les postes pourvus au niveau national représentent 81,3 % du total des postes sur le terrain tandis que les postes pourvus au niveau international représentent 18,7 % (Tableau supplémentaire II).

**8. Le Comité consultatif est convaincu qu'un investissement d'une telle ampleur dans la planification des ressources devrait permettre de réaliser des économies tant au titre des postes que des autres objets de dépense. Il recommande donc au FNUAP de quantifier les économies et les gains d'efficacité dans le prochain budget biennal. Étant donné que l'entrée en application des normes IPSAS et le passage à la version 9.0 de PeopleSoft doivent se faire au cours de la période 2008-2009, le Comité consultatif compte que les ressources demandées pour l'exercice biennal suivant ne serviront qu'à financer les coûts de maintenance prévus.**

Le système de planification des ressources continuera d'être au cœur du système de technologies de l'information et de la communication du FNUAP. Il a apporté une contribution essentielle pour parvenir à des gains d'efficacité, matériels et immatériels, et continuera à apporter des gains d'efficacité similaires à l'avenir. En outre, Atlas a permis au FNUAP d'opérer des contrôles internes vérifiables et musclés de ses transactions financières, ce qui a permis par la suite de garantir une meilleure transparence et responsabilité et de minimiser les risques.

Des exemples de gains d'efficacité sont les suivants :

a) Le nombre de fonctions dont s'acquitte chaque membre du personnel augmente, de même que la complexité des activités du FNUAP; toutefois, le personnel du FNUAP agit à un niveau supérieur et plus stratégique qu'auparavant, et assume des fonctions supplémentaires, principalement dans le cadre de la capacité existante. Par exemple, il ressort des montants de recette prévus pour 2010-2011 que les ressources au titre du budget ordinaire auront augmenté en chiffres cumulés de 80 % par rapport à l'exercice biennal 2000-2001, tandis que le nombre cumulé de postes aura augmenté de quelque 10,5 % pendant la même période.

b) En quantité (et non en valeur), le FNUAP a été en mesure de traiter 17 % de bons financiers, 26 % de bons de commande et 27 % de rubriques de budgets de projets en plus durant 2008 par rapport à 2006, sans augmentation majeure des postes administratifs.

c) Le tout nouveau module Atlas, « eRecruit », qui est devenu opérationnel en 2008, a permis au FNUAP de traiter approximativement 15 000 candidatures durant la réorganisation sans passer par une augmentation de personnel.

d) Les temps de réponses sont plus rapides et les contrôles meilleurs (vérification de la qualité des données du tableau de bord), et le FNUAP est capable de traiter les états de paie de tout le personnel et de réduire les risques de trop-perçus.

e) La structure régionale et la décentralisation sont appuyées par un système et l'accès à Atlas.

f) Atlas permet l'application des normes IPSAS, laquelle n'aurait pas été possible autrement.

g) Atlas permet d'assurer la continuité des activités en stockant l'information et en assurant sa disponibilité même en cas d'urgence.

h) Les transactions sont exécutées en ligne. Il n'est pas nécessaire d'attendre un courrier ou un fax avant d'obtenir l'approbation.

i) Les approbations en ligne n'ont pas à attendre le retour de voyage de l'ordonnateur pour approuver les transactions.

j) Les données liées aux décisions reposant sur des éléments factuels sont immédiatement disponibles.

En ce qui concerne les dépenses dans Atlas, les remises à niveau sont assurées par les fournisseurs de sorte qu'il est impossible d'exclure les remises à niveau ultérieures. En outre, la continuité des opérations et le développement des systèmes nécessitent des ressources allant au-delà des simples coûts de maintenance.

**9. Le Comité consultatif, qui reconnaît que les voyages liés aux fonctions revêtent une grande importance, signale toutefois que des investissements importants ont été réalisés dans les techniques de l'information et des communications (DP/FPA/2008/1, par. 97 à 99) et que l'élargissement de la présence du FNUAP sur le terrain et sa stratégie de décentralisation devraient permettre de réduire sensiblement les déplacements des fonctionnaires du siège. Il estime en outre que le Fonds devrait étudier la possibilité de recourir autant que possible aux visioconférences et autres moyens électroniques de communication. Il recommande que les frais de voyage fassent l'objet d'un examen attentif et qu'il en soit rendu compte quand le prochain projet de budget sera présenté et qu'il reviendra sur la question.**

L'utilisation des télécommunications en vue des opérations s'est considérablement accrue durant l'année 2008. Le FNUAP a organisé 365 visioconférences, 57 multipoint et le reste par liaisons point-à-point. En outre, en 2008, le siège du FNUAP a organisé 809 sessions sur le Web auxquelles ont participé de multiples parties des bureaux de pays. La plupart de ces sessions avait des objectifs de formation et d'apprentissage; les autres étaient des présentations et réunions.

Le FNUAP a accompli de gros efforts pour réduire le montant prévu des frais de voyages pour l'exercice biennal 2010-2011. L'augmentation prévue des frais de voyage est de 5,9 %. Le FNUAP a réduit les déplacements de 14,2 %, pour financer les augmentations de frais de voyage et réduire davantage le montant prévu des frais

de voyage. Le budget total prévu pour couvrir les frais de voyage a ainsi été réduit de 8,2 %.

**10. Le Comité consultatif recommande au FNUAP d'inscrire sous une rubrique distincte les dépenses renouvelables et non renouvelables liées aux activités de reprise après sinistre et à la continuité des opérations dans son prochain budget d'appui biennal. Il lui recommande également de solliciter l'avis du Directeur général de l'informatique avant de prendre de nouvelles mesures dans ce domaine.**

Le FNUAP est membre du Réseau Technologies de l'information et des communications du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, qui a inscrit dans son programme en 2008 la question des centres communs de données pour améliorer la reprise après sinistre. Le Corps commun d'inspection a également abordé cette question dans son étude de 2008. Ces organismes ont recommandé que, pour le moment, le Centre international de calcul soit utilisé comme centre commun de données. Le FNUAP est devenu membre du comité de gestion du Centre international de calcul et a participé à ses réunions. Le FNUAP, en même temps que les organisations partenaires d'Atlas (PNUD, UNOPS), a décidé d'accueillir le système de planification des ressources Atlas dans le Centre international de calcul. Son transfert hors des locaux d'IBM, fournisseur qui l'abrite actuellement, est en cours et sera achevé durant le quatrième trimestre de 2009. Ce transfert permettra d'instaurer un environnement plus souple et plus puissant ainsi que des coûts inférieurs, pris en compte dans le projet 2010-2011.

Dans le sens des recommandations du Réseau Technologies de l'information et des communications et du Corps commun d'inspection, le FNUAP a également entamé le déploiement de ses activités de reprise après sinistre en vue d'autres applications au Centre international de calcul. La mise en œuvre de toutes les composantes de la reprise après sinistre au Centre international de calcul sera achevée durant le prochain exercice biennal. Les coûts liés aux activités de reprise après sinistre sont pris en compte dans le projet de budget.

**11. Le Comité consultatif souligne qu'il importe de donner effet sans tarder aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Il recommande également au FNUAP de fournir des renseignements détaillés sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans les projets de budget qu'il présentera à l'avenir.**

Le FNUAP convient qu'il importe de donner effet sans tarder aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Le FNUAP communique régulièrement un rapport au Conseil d'administration sur l'état de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Le dernier rapport (DP/FPA/2009/1) et son annexe sont accessibles aux liens suivants :

Suite donnée au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2006-2007 : état de l'application des recommandations du Comité

**Annexe : État d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité pour l'exercice biennal 2006-2007**

## VII. Annexe 2 : Terminologie

*Ressources additionnelles* : Ce terme est employé afin de simplifier la présentation des tableaux du budget d'appui biennal. Il désigne les ressources autres que les ressources ordinaires, y compris les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale.

*Ouverture de crédits* : Autorisation donnée par le Conseil d'administration au chef du secrétariat d'allouer des fonds au titre du budget d'appui biennal durant l'exercice biennal, à hauteur des montants approuvés.

*Budget d'appui biennal* : Budget servant à financer, sur une période de deux ans, un ensemble de fonctions d'appui aux activités opérationnelles, afin de faciliter l'exécution de la mission et du mandat à tous les niveaux, dans le cadre du plan stratégique.

*Coût (augmentation/diminution)* : Toute augmentation ou diminution du coût d'une ressource donnée durant un exercice par rapport à celui d'un exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, prix et taux de change.

*Fonction* : Groupe d'activités financées au moyen des ressources prévues au budget d'appui biennal et exécutées afin d'assurer le fonctionnement de l'organisation et de l'améliorer pour qu'elle puisse produire des résultats efficaces en matière de développement et s'acquitter de son mandat.

*Budget brut* : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget dans lequel les dépenses de personnel sont estimées en chiffres nets (c'est-à-dire hors contributions du personnel) et toutes les autres dépenses sont estimées en chiffres bruts, c'est-à-dire en incluant les paiements effectués au titre de l'impôt sur le revenu pour le personnel, le montant total des dépenses locales des bureaux extérieurs et le coût des services devant être rendus.

*Budget net* : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget indiquant les prévisions de recettes qui couvriront, totalement ou en partie, les prévisions budgétaires brutes correspondantes.

*Autres ressources* : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques (autres ressources relatives aux programmes) et pour la fourniture de services déterminés à des tiers (autres ressources provenant des remboursements).

*Programmes* : Apports directs nécessaires à la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un programme particulier dans le cadre de la coopération pour le développement. Il s'agit d'ordinaire des experts, du personnel d'appui, des fournitures et du matériel, des contrats de sous-traitance, de l'aide en espèces et de la formation individuelle ou collective.

*Ressources ordinaires* : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

*Budgétisation axée sur les résultats* : Selon le document de fond établi par le Comité de haut niveau sur la gestion pour les budgets d'appui biennal du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, la budgétisation axée sur les résultats est une méthode de budgétisation dans laquelle, pour chaque fonction essentielle, les crédits demandés sont justifiés par les résultats attendus accompagnés d'indicateurs (niveaux de référence et niveaux cibles).

*Volume (augmentation/diminution)* : Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires, imputable à des changements intervenus touchant le volume ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et à ceux qui sont prévus pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.

## VIII. Annexe 3 : Méthodologie

1. La méthodologie appliquée pour calculer les prévisions de dépenses comporte plusieurs étapes successives. Les calculs sont effectués séparément pour chaque année de l'exercice biennal. Pour l'essentiel, la méthodologie consiste à apporter aux crédits ouverts pour la première année de l'exercice biennal en cours les ajustements voulus en matière de volume et de coût, de manière à déterminer les ressources à prévoir pour la première année de l'exercice considéré. De même, les crédits ouverts pour la deuxième année de l'exercice biennal en cours sont actualisés de manière à déterminer les ressources à prévoir pour la deuxième année de l'exercice considéré. Il convient de rappeler que, normalement, le projet de budget d'appui biennal est établi durant les premiers mois de la deuxième année de l'exercice biennal en cours. Les différentes étapes de ce processus sont décrites ci-après.

### Ajustement de volume

2. Tout d'abord, en prenant pour base les crédits ouverts, on calcule les augmentations ou diminutions réelles des ressources nécessaires, qui sont considérées comme des changements de volume. Il s'agit en fait des éléments de dépenses contrôlables, qui dépendent de l'évaluation faite par le chef de secrétariat, quant aux moyens qu'il juge indispensables pour permettre à l'organisation de s'acquitter de ses tâches. On calcule ces changements de volume en appliquant les mêmes prix que pour les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.

### Divers ajustements de coût

3. On ajoute aux crédits ouverts et aux ajustements de volume les augmentations ou diminutions de coût imputables à des changements de taux ou de conditions non liés aux fluctuations monétaires ou à l'inflation annuelle. Hormis les avancements d'échelon, il ne s'agit que des changements connus qui sont intervenus au cours des deux années écoulées depuis l'établissement du précédent budget d'appui biennal. Parmi ces facteurs de coût figurent, par exemple, les décisions de la Commission de la fonction publique internationale concernant les diverses prestations auxquelles a droit le personnel (indemnité pour charges de famille, indemnité pour frais d'études, etc.), et les modifications de l'échelon moyen des postes dans chaque classe. Ces ajustements peuvent également inclure les montants à prévoir pour les avancements d'échelon, selon les pratiques en usage dans l'organisation. Normalement, mais ce n'est pas toujours le cas, ces ajustements ne concernent que les dépenses de personnel. Pour les dépenses de fonctionnement, ce type d'ajustement serait, par exemple, une modification du prix des locaux au mètre carré après un déménagement.

### Ajustements de change

4. Les ajustements de change sont ensuite calculés, par année, sur la base du montant total des crédits ouverts, des ajustements de volume et des divers ajustements de coût. Ils correspondent normalement à l'écart entre le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU, par exemple, au 1<sup>er</sup> avril de l'année précédant l'exercice en cours et, par exemple, celui pratiqué au 1<sup>er</sup> avril de la deuxième année de l'exercice en cours, c'est-à-dire à la date d'établissement du

projet de budget d'appui biennal. Ce facteur revêt une importance particulière du fait que le réseau des bureaux extérieurs de l'organisation est très étendu et que les dépenses de fonctionnement varient considérablement en fonction des fluctuations du dollar des États-Unis.

#### **Ajustement au titre de l'inflation**

5. Enfin, pour avoir un tableau complet de la situation et établir une estimation finale des ressources nécessaires pour l'exercice biennal suivant, l'organisation doit ajuster ou prévoir, selon le cas, l'inflation sur une période de quatre ans. Ces ajustements sont calculés, par année, sur la base du montant total des crédits ouverts, des ajustements de volume et des divers ajustements des coûts, compte tenu des fluctuations monétaires, de la façon suivante :

(a) *Pour la période allant de la première année de l'exercice en cours à la première année de l'exercice suivant*, les prévisions de dépenses tiennent déjà compte des prévisions antérieures concernant l'inflation. L'ajustement au titre de l'inflation pour cette période transitoire comprend par conséquent :

- i) La différence entre les prévisions antérieures et le taux d'inflation réel pour la première année de l'exercice en cours;
- ii) La différence entre les prévisions antérieures et le taux d'inflation révisé prévu pour la deuxième année de l'exercice en cours; et
- iii) L'inflation prévue pour la première année de l'exercice biennal considéré.

b) Pour la période allant de la deuxième année de l'exercice en cours à la deuxième année de l'exercice suivant :

- i) à iii) Étapes de l'alinéa a) ci-dessus; et
- iv) L'inflation prévue pour la deuxième année de l'exercice considéré.

6. Pour établir ces projections concernant l'inflation, on retient pour chaque année et pour chaque lieu d'affectation les quatre facteurs suivants :

a) L'évolution prévue de l'indemnité de poste payable aux fonctionnaires recrutés sur le plan international;

b) Les frais de voyage et les dépenses communes de personnel pour les administrateurs recrutés sur le plan international (ce facteur étant le même pour tous les lieux d'affectation);

c) Les traitements et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local (administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux et des catégories apparentées), qui peuvent varier considérablement d'un lieu d'affectation à l'autre; et

d) Tous les autres coûts (frais de fonctionnement, par exemple).

7. À l'intérieur de ce cadre général, on établit une distinction entre New York et Genève, d'une part, et les bureaux extérieurs, de l'autre. Pour les deux premiers lieux d'affectation, les taux utilisés sont ceux appliqués par l'ONU, sauf dispositions contraires prévues par contrat.

8. Hormis un nombre limité d'éléments, tels que les frais de voyage et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international, les facteurs d'inflation applicables aux bureaux extérieurs doivent être propres à chaque lieu d'affectation. Avant d'appliquer des taux d'inflation aux prévisions budgétaires, on tient compte de l'expérience des années précédentes, de l'évolution des taux dans le monde et/ou des informations déjà disponibles et publiées à ce sujet.

---