



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
24 juin 2013
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2013

9-13 septembre 2013, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Questions financières, budgétaires et administratives

Fonds des Nations Unies pour la population

Prévisions budgétaires intégrées, 2014-2017

Résumé

Le Directeur exécutif du FNUAP a le plaisir de soumettre le projet de budget intégré pour 2014-2017, qui rend compte des ressources contribuant à la réalisation du cadre intégré de résultats. Le budget intégré doit être examiné conjointement avec le plan stratégique pour 2014-2017 ([DP/FPA/2013/12](#)).

Pour l'établissement du budget, on s'est attaché à respecter les principes suivants : a) concordance avec les priorités du plan stratégique, y compris le nouveau modèle d'activité du FNUAP; b) concordance avec les décisions et les mandats du Conseil d'administration; c) utilisation d'une part plus importante des ressources disponibles pour les programmes; et d) identification des gains d'efficacité, des possibilités d'économies et du meilleur rapport qualité-coût.

Les prévisions de recettes figurant dans le projet sont fondées sur les indications des donateurs, les tendances actuelles et d'autres analyses financières. Les investissements envisagés dans le budget intégré visent à assurer que la capacité du Fonds reste suffisante compte tenu des résultats attendus de la part d'une organisation en expansion. Ces investissements stratégiques visent essentiellement les activités des bureaux extérieurs et sont financés dans le projet de budget par des ajustements de coûts, des gains d'efficacité et des économies. Conformément à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, ces investissements reflètent la priorité continue accordée aux locaux communs et aux services partagés au siège et dans les bureaux extérieurs.



Pour 2014-2017, le FNUAP propose d'affecter 87,8 % des ressources disponibles totales aux activités de développement, contre 85,4 % en 2010-2013. Les ressources disponibles pour les programmes passeront de 81,8 % en 2010-2013 à 84,3 % en 2014-2017.

Le FNUAP prévoit que 3 571,2 millions de dollars seront disponibles pour les programmes pour la période 2014-2017, contre 2 647,2 millions de dollars en 2010-2013, soit une hausse de 924 millions de dollars ou 34,9 %. Le montant prévu pour la composante « budget institutionnel » du budget intégré, qui est présenté à des fins d'autorisation par le Conseil d'administration, est de 664,1 millions de dollars. En pourcentage de l'utilisation totale des ressources, le budget institutionnel est en diminution, tombant de 18,2 % à 15,7 %.

Le FNUAP présentera le projet de budget intégré au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Le rapport du Comité sera publié sous la cote DP/FPA/2013/15.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Le budget intégré : contexte stratégique et financier	4
A. Contexte stratégique	4
B. Contexte financier	6
II. Projet de budget intégré, 2014-2017	7
A. Bilan intégré des ressources intégrées	7
B. Plan intégré d'allocation des ressources.	9
C. Le recouvrement des coûts.	13
D. Cadre de résultats et d'allocation des ressources	14
E. Récapitulatif des augmentations et des diminutions dans le budget institutionnel	25
III. Éléments d'une décision	31
Tableaux	
Tableaux 1 : Plan intégré d'allocation des ressources, 2014-2017	10
Tableau 2 : Cadre intégré des résultats et des ressources, 2014-2017 (indicatif).	15
Table 3 : Répartition des ressources par quadrant	19
Tableau 4 : Récapitulatif des augmentations et des diminutions.	28
Table 5 : Récapitulatif des changements de postes.	30
Graphiques	
Graphique 1 : Contributions par catégorie de financement, 1999-2017	7
Graphique 2 : Emploi de l'ensemble des ressources pour l'exercice 2014-2017.	12
Graphique 3: Organigramme (budget institutionnel)	36
Tableaux récapitulatifs	
Tableau récapitulatif 1 : Plan intégré d'allocation des ressources, 2012-2013 – chiffres planifiés par rapports aux chiffres effectifs/estimés	33
Tableau récapitulatif 2 : Postes par lieu d'affectation (budget institutionnel)	34

Annexe

Suite donnée par le FNUAP aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant le projet de budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013 (informations postées sur la page Internet du Conseil d'administration du FNUAP – deuxième session ordinaire de 2013)

I. Le budget intégré : contexte stratégique et financier

1. Le concept d'un budget intégré a été officiellement présenté par les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP¹ et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans les décisions sur les budgets biennaux des services d'appui pour l'exercice 2010-2011, qui ont invité les organisations à élaborer un « budget unique intégré pour chaque organisation, à compter de 2014 » (décision 2009/26, paragraphe 16).

2. Une feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré a été définie dans la note conjointe du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, datée du 15 décembre 2009 et soumise au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2010 (décision 2010/2). Le présent projet de budget intégré a été établi eu égard aux éléments suivants, prévus dans la feuille de route : révision et harmonisation de la classification des activités et des dépenses correspondantes (approuvée en 2010); élaboration d'un cadre de budgétisation harmonisé axé sur les résultats en matière de gestion (approuvé en 2011); examen de la méthodologie et du taux de recouvrement des coûts, et d'un modèle de budget intégré (approuvés en janvier 2013).

3. Le bien-fondé de l'appel en faveur d'un budget intégré était la volonté des Conseils d'administration d'examiner une proposition de financement regroupant toutes les catégories de dépenses et tous les résultats de l'organisation dans un seul cadre, contrairement à la pratique antérieure qui consistait à soumettre un projet de budget institutionnel qui ne liait pas les résultats et les ressources aux dépenses relevant des « programmes ».

4. Le présent projet de budget rend compte des ressources contribuant à la réalisation du cadre intégré de résultats du FNUAP et fait partie intégrante du plan stratégique de l'organisation.

5. Les prévisions intégrées de ressources budgétaires couvrent une période de quatre ans, qui coïncide avec la durée du plan stratégique, à la différence du budget institutionnel et des budgets précédents des services d'appui, qui couvraient une période de deux ans. Les prévisions financières pour 2010-2013 constituent une base de comparaison utile pour les prévisions budgétaires intégrées. Conformément à la décision du Conseil d'administration 2012/27, le budget intégré sera étudié lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Ce sera également l'occasion de procéder à d'autres ajustements pour tenir compte du nouveau modèle d'activité.

A. Contexte stratégique

6. Le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2013/12) donne un aperçu des changements que le FNUAP cherche à susciter dans la vie des femmes, des adolescents et des jeunes au cours des quatre prochaines années, en précisant notamment les priorités fondamentales de l'organisation, le cadre intégré d'allocation des ressources, le nouveau modèle d'activité et les modalités de financement nécessaires pour que l'organisation puisse avoir l'impact souhaité. Il réaffirme l'orientation stratégique (« bullseye ») définie dans le cadre de l'examen à

¹ Depuis janvier 2011 il s'agit désormais du Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS.

mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013 (DP/FPA/2011/1) et présente une série de changements organisationnels destinés à faciliter la réalisation de ces objectifs.

7. Comme décrit dans le plan stratégique, parmi les principales tendances ayant des implications importantes pour le FNUAP au cours de la période 2014-2017 figurent le fait qu'environ 800 femmes risquent de mourir chaque jour en raison de complications liées à l'accouchement et à la grossesse et que l'accès de plus de 220 millions de femmes aux derniers moyens de contraception n'est pas assuré. L'inégalité des sexes demeure l'une des formes d'inégalité les plus prononcées, la moitié féminine de la population mondiale ne possédant que 1 % de la richesse mondiale. En outre, beaucoup moins de progrès ont été généralement réalisés dans les contextes fragiles que dans les autres régions. Les principes centraux du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement sont toujours menacés par une opposition disposant de moyens de financement importants qui reste inflexible dans son rejet des droits en matière de procréation et d'égalité des sexes. L'aide publique au développement a stagné, mais les puissances émergentes sont une nouvelle source importante de financement du développement. En outre, les sources publiques de financement sont éclipsées par les flux privés vers les pays en développement, qu'il s'agisse des investissements, des envois de fonds des migrants ou des donations de philanthropes. La dynamique des populations évolue et les nouvelles technologies créent des moyens novateurs pour améliorer les conditions de vie.

8. Ces tendances influent sur le choix par le FNUAP de ses réalisations en matière de développement et de ses produits sur le plan de l'efficacité organisationnelle ainsi que sur la sélection des nouveaux domaines où l'organisation va investir ses ressources.

9. Le cadre intégré d'allocation des ressources prévoit quatre réalisations en matière de développement et trois produits au niveau de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles du FNUAP. Le budget intégré est le plan financier qui doit permettre à l'organisation d'obtenir l'ensemble de ces résultats.

10. Les quatre réalisations en matière de développement sont les suivantes :

a) Réalisation 1 : Augmenter l'offre et l'utilisation des services intégrés de santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification familiale, la santé maternelle et la lutte contre le VIH) répondant aux normes des droits de l'homme pour ce qui est de la qualité des soins et de l'égalité d'accès;

b) Réalisation 2 : Accorder un rang plus élevé de priorité aux adolescents, en particulier les très jeunes adolescentes, dans les politiques et programmes nationaux de développement, notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé en matière de sexualité et de procréation;

c) Réalisation 3 : Assurer une amélioration de l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et des filles et les droits en matière de reproduction, notamment pour les femmes, les adolescents et les jeunes les plus vulnérables et marginalisés;

d) Réalisation 4 : Renforcer les politiques nationales et les programmes internationaux de développement grâce à l'intégration d'analyses factuelles sur la dynamique des populations et ses liens avec le développement durable, la santé en

matière de sexualité et de procréation, les droits reproductifs, la lutte contre le VIH et l'égalité des sexes.

11. Les trois produits au niveau de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles sont les suivants :

a) Produit 1 : Renforcer l'efficacité des programmes grâce à l'amélioration de l'assurance qualité, du suivi et de l'évaluation;

b) Produit 2 : Améliorer la mobilisation, la gestion et l'alignement des ressources en accordant une plus grande priorité à l'efficacité-coût et à la gestion des risques systémiques;

c) Produit 3 : Accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication.

12. Le couplage résultats-ressources assuré dans le budget intégré consiste à relier les résultats avec les ressources allouées pour les atteindre. Pour la première fois, le lien entre les résultats et les ressources est indiqué à la fois pour les réalisations en matière de développement et les produits au niveau de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles dans un cadre intégré.

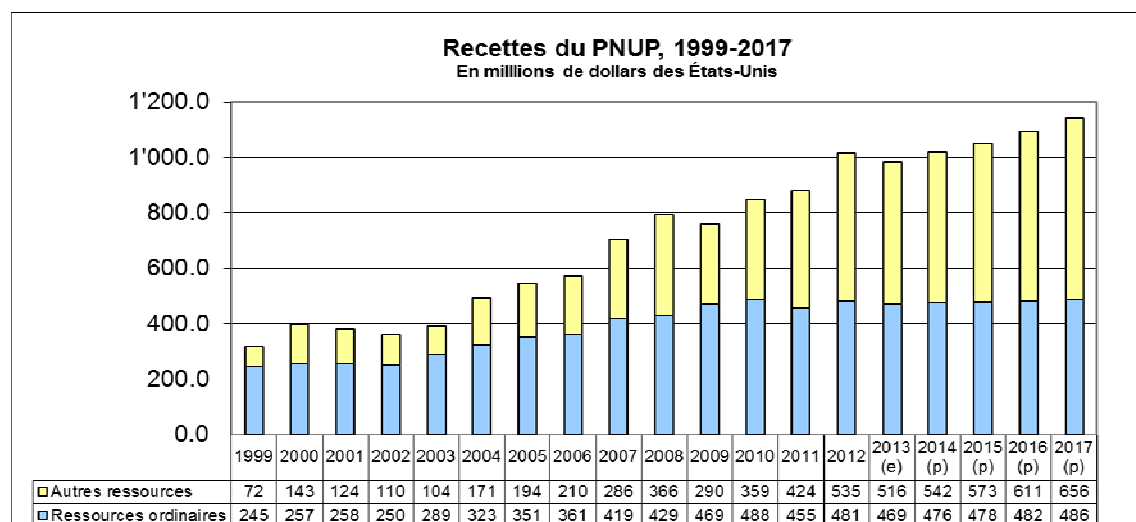
B. Contexte financier

13. Parmi les fonds et programmes du système de développement des Nations Unies, le FNUAP est l'un de ceux qui a l'une des bases de donateurs les plus importantes. Les recettes globales, constituées des contributions ordinaires et des autres contributions, n'ont cessé de s'accroître. En outre, pour la première fois dans l'histoire de l'organisation, en 2012 le pourcentage dans les contributions des autres ressources a dépassé celui des ressources ordinaires (42 % en 2010, 49 % en 2011 et 55 % en 2012).

14. Cette tendance n'est pas propre au FNUAP, car les financements affectés augmentent aussi dans les autres organisations. La part des autres ressources devrait s'accroître considérablement au cours de la période 2014-2017; les ressources ordinaires devraient également progresser, mais à un rythme moindre. Ainsi, le montant des ressources pour 2014-2017 devrait être sensiblement plus élevé qu'au cours des périodes précédentes, avec une évolution marquée en faveur des contributions sous la forme d'autres ressources.

15. Le montant total des recettes pour la période 2010-2013 devrait être sensiblement plus élevé que celui initialement prévu. Au moment de l'établissement du budget, il a été estimé que les recettes pour la période 2010-2013 s'élèveraient à 3 118,8 millions de dollars; il est maintenant prévu qu'elles atteindront environ 3 779,7 millions de dollars. Les prévisions pour 2014-2017 sont fondées sur ces tendances effectives : pour la période de planification, les recettes devraient être de 4 346,7 millions de dollars, soit 1 964,6 millions de dollars de ressources ordinaires (dont 42,9 millions de dollars d'intérêts créditeurs et de recettes accessoires) et 2 382,2 millions de dollars d'autres ressources.

Graphique 1
Contributions par catégorie de financement, 1999-2017



16. Le montant total des recettes estimé pour 2014-2017 repose sur les indications des donateurs ainsi que sur un modèle financier fondé sur l'attribution de probabilités à une série de scénarios pour les ressources ordinaires comme pour les autres ressources. Le FNUAP continuera à inciter les États Membres et les autres partenaires à accroître les ressources ordinaires, qui sont la source de financement essentielle des activités opérationnelles de développement comme l'a souligné l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Il continuera également de collaborer avec la communauté des donateurs, renforçant les partenariats avec les pays à revenu intermédiaire et travaillant avec les nouveaux bailleurs de fonds pour élargir la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation du programme de la Conférence sur la population et le développement.

II. Projet de budget intégré pour 2014-2017

A. Bilan intégré des ressources

17. Le budget intégré contient les prévisions d'utilisation des ressources (ressources ordinaires et autres ressources) eu égard aux réalisations en matière de développement et aux produits au niveau de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles au cours de la période 2014-2017. Pour toutes les sources de financement, la structure du programme est alignée sur le plan stratégique. Cependant, les mécanismes d'allocation diffèrent : pour les autres ressources, la répartition se fait en étroite coopération avec les différents donateurs et parties prenantes; pour les ressources ordinaires, les mécanismes d'allocation varient comme suit.

Programmes de pays

18. La plus grande partie des ressources du FNUAP seront utilisées dans le cadre des programmes de pays pour la réalisation des quatre réalisations en matière de développement. Ces ressources continueront d'être allouées par le biais du système d'affectation des ressources. Le plan stratégique présente un aperçu de ce système et de son harmonisation avec les orientations stratégiques de l'organisation (« bullseye ») et le nouveau modèle d'activité.

19. Les indicateurs qui déterminent les allocations de ressources au travers du système d'affectation ont été examinés et rationalisés dans le cadre du plan stratégique pour assurer leur conformité avec les grandes orientations et appuyer l'obtention des résultats prévus dans le cadre intégré d'allocation des ressources. Un système de pondérations relatives des indicateurs a été proposé, regroupant les pays selon les modalités d'engagement identifiées dans le nouveau modèle d'activité.

20. Les pays sont ainsi regroupés en quadrants, selon les modes d'engagement et les niveaux de ressources correspondants. L'annexe du plan stratégique contient une liste des pays par quadrant.

Modes d'engagement par contexte

<i>Capacité de financement</i>	<i>Besoins</i>			
	<i>Très forts</i>	<i>Forts</i>	<i>Moyens</i>	<i>Faibles</i>
Faible	P/D, PC, RC, PS	P/D, PC, RC, PS	A/P, PC, RC	A/P, PC
Intermédiaire inférieure	P/D, PC, RC, PS	P/D, PC, RC	A/P, PC	A/P
Intermédiaire supérieure	P/D, PC, RC	P/D, PC	A/P	A/P*
Élevée	P/D*	P/D*	A/P*	A/P*

Abréviations : P/D = plaidoyer et dialogue/conseils sur les politiques à suivre;
RC = renforcement des capacités ; PC = partage des connaissances; PS = prestation de services.

* Présence physique seulement dans certains pays.

21. Étant donné le caractère volontaire du financement de l'organisation et les caractéristiques des programmes de pays en termes d'appropriation nationale, les ressources globales affectées à ces programmes ne sont qu'indicatives. Un cadre d'allocation des ressources pour les programmes de pays continuera d'être soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Programmes aux niveaux mondial et régional

22. Une partie des ressources ordinaires disponibles seront allouées aux programmes réalisés aux niveaux mondial et régional. Des précisions concernant ces programmes, y compris le montant des ressources allouées pour 2014-2017, seront présentées séparément dans le plan stratégique

Autres ressources programmatiques

23. Afin de renforcer et de faciliter une réponse rapide et solide aux crises humanitaires, le FNUAP propose de porter le fonds de secours existant de 3 millions à 5 millions de dollars par an. Ce fonds n'a pas vocation à devenir le principal moyen de financement des actions humanitaires, mais il joue un rôle important en fournissant des financements catalytiques, qui améliorent souvent la capacité de générer des ressources supplémentaires.

24. Parmi les autres ressources programmatiques figurent les fonds discrétionnaires que le Directeur exécutif peut utiliser pour résoudre les problèmes qui se font jour et qui peuvent nuire à la réalisation du programme, à concurrence de 1 million de dollars par an alloués par le biais du mécanisme de répartition des ressources ordinaires.

Budget institutionnel

25. En plus des ressources pour les programmes visées ci-dessus, le plan intégré des ressources comprend les catégories de dépenses qui correspondent au budget institutionnel, à savoir les dépenses visant l'efficacité de l'aide au développement, les dépenses de gestion (renouvelables et non renouvelables), les dépenses à des fins spéciales et les dépenses de coordination des activités de développement du système des Nations Unies. Ces éléments sont approuvés par le Conseil d'administration en valeur nominale.

B. Plan intégré d'allocation des ressources

26. Le tableau 1 contient le plan intégré d'allocation des ressources pour 2014-2017 pour toutes les catégories de dépenses ainsi que pour les ressources ordinaires et les autres ressources. Les chiffres figurant dans ce tableau et dans tous les autres tableaux sont arrondis à la décimale près et leurs totaux peuvent donc ne pas correspondre à la somme de leurs composantes.

Tableau 1
Plan intégré d'allocation des ressources, 2014-2017

(En millions de dollars)

	2010-2013					2014-2017				
	Autres ressources			Total des ressources	Pourcentage du total	Autres ressources			Total des ressources	Pourcentage du total
	Ressources	Programme	Recouvrement des coûts			Ressources	Programme	Recouvrement des coûts		
1. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture ^a	51,70	278,40		330,10		28,90	185,40		214,30	
Recettes										
Contributions	1 939,00	1 130,00		3 069,00		1 921,70	2 382,20		4 303,90	
Autres ^b	49,80			49,80		42,90			42,90	
Total	1 988,80	1 130,00	–	3 118,80	–	1 964,60	2 382,20	–	4 346,70	
Moins : Remboursement d'impôts ^c						(19,70)			(19,70)	
Total disponible	2 040,50	1 408,40	–	3 448,90	–	1 973,80	2 567,60	–	4 541,30	
2. Emploi des ressources										
A. Activités de développement										
A.1 Programmes	1 509,80	1 223,00	(85,60)	2 647,20	81,80	1 427,10	2 310,80	(166,70)	3 571,20	84,30
A.2 Efficacité de l'aide au développement	98,30		18,10	116,40	3,6	149,30			149,30	3,50
Total activités de développement	1 608,10	1 223,00	(67,50)	2 763,6	85,4	1 576,40	2 310,80	(166,70)	3 720,50	87,80
B. Coordination des activités de développement des Nations Unies					0,0	8,60			8,60	0,2
C. Activités de gestion										
C.1 Dépenses renouvelables	382,00		67,50	449,50	13,9	329,40		157,70	487,10	11,50
C.2 Dépenses non renouvelables	15,60	–	–	15,60	0,5	10,20		9,00	19,10	0,50
Total activités de gestion	397,60	–	67,50	465,1	14,4	339,50	–	166,7	506,20	12,00
D. Activités entreprises à des fins spéciales										
D.1 Dépenses d'équipement	5,90			5,9	0,2					00,00
Total des ressources utilisées (A+B+C+D)	2 011,60	1 223,00	–	3 234,60	100,00	1 924,50	2 310,80	–	4 535,30	100,00

	2010-2013					2014-2017				
	Autres ressources			Total des ressources	Pourcentage du total	Autres ressources			Total des ressources	Pourcentage du total
	Ressources	Programme	Recouvrement des coûts			Ressources	Programme	Recouvrement des coûts		
3. Solde des ressources (1-2)^e	28,9	185,40	–	214,30	6,6	49,30	256,80	–	306,00	7,2
Résumé du budget institutionnel										
A.2 Efficacité de l'aide au développement	98,30		18,10	116,40	3,6	149,30			149,30	3,50
B. Coordination des activités de développement des Nations Unies						8,60			8,60	0,20
C.1 Dépenses de gestion renouvelables	382,00		67,50	449,50	13,9	329,40		157,70	487,10	11,50
C.2 Dépenses de gestion non renouvelables	15,60		–	15,60	0,5	10,20		9,00	19,10	0,50
D.1 Activités entreprises à des fins spéciales	5,90		–	5,9	0,2	–		,	–	0,00
Total	501,80		85,6	587,40	18,2	497,40		166,7	164,10	15,70

^a Le solde d'ouverture pour 2010-2013 a été révisé en fonction des états financiers de l'exercice biennal 2008-2009.

^b Compte tenu des intérêts et des recettes accessoires.

^c Ajustement pour remboursement aux fonctionnaires au titre de l'impôt prélevé par les États Membres dont ils sont ressortissants, présentation différente de l'exercice 2010-2013 pour lequel une partie de ce montant relatif au budget institutionnel était incluse dans les ressources disponibles et considérée comme un coût dans les prévisions correspondantes. Cet ajustement mineur doit être pris en compte pour comparer les chiffres financiers de l'exercice 2010-2013 et ceux de l'exercice 2014-2017.

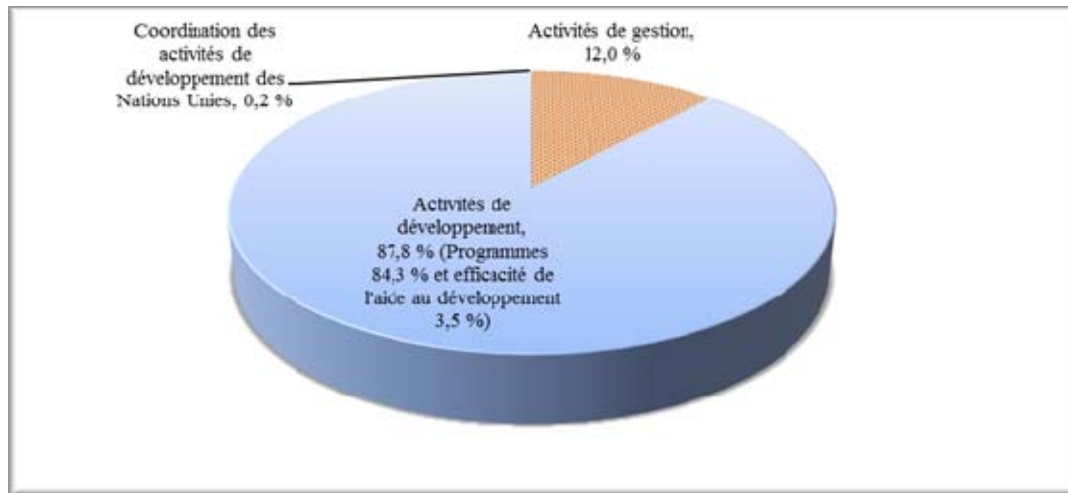
^d Autres ressources – la rubrique « Programmes » inclut le montant total des dépenses au titre des programmes telles qu'elles sont indiquées dans les états financiers; une compensation est effectuée pour le recouvrement des coûts, de façon à pouvoir effectuer des comparaisons avec les chiffres estimatifs figurant dans le document du budget.

^e En comptant l'augmentation de la réserve opérationnelle.

Note : Les chiffres figurant au tableau 1 et dans tous les autres tableaux sont arrondis à une décimale près si bien que leurs totaux peuvent ne pas correspondre.

27. Les prévisions d'utilisation des ressources figurant dans le tableau 1 sont illustrées dans le graphique 2, qui indique les pourcentages consacrés aux activités de développement, aux activités de gestion et à la coordination des activités de développement du système des Nations Unies. Le FNUAP reste déterminé à consacrer la majorité de ses ressources aux activités de développement et à réduire la proportion des ressources allouées aux activités de gestion. Pour la période 2014-2017, il allouera 87,8 % du total des ressources disponibles aux activités de développement, contre 85,4 % en 2010-2013. Les ressources disponibles pour les programmes passeront de 81,8 % en 2010-2013 à 84,3 % en 2014-2017.

Graphique 2
Emploi de l'ensemble des ressources pour l'exercice 2014-2017



28. Le budget institutionnel s'élève à 664,1 millions de dollars, dont un montant additionnel de 8,6 millions de dollars au titre des dépenses de coordination des activités de développement du système des Nations Unies, non prises en compte au cours de l'exercice 2010-2013, ainsi que d'autres augmentations statutaires intégrées dans le budget et passées en revue dans les sections ci-après.

29. Conformément à la décision 2013/9 sur le recouvrement des coûts, les activités mises en œuvre dans le cadre de programmes et projets qui contribuent à l'efficacité de l'aide au développement et qui sont financées par d'autres ressources seront imputées directement aux programmes et projets concernés. Ainsi, les dépenses liées à l'efficacité de l'aide au développement qui découlent de la croissance prévue des autres ressources, et qui auraient autrement été couvertes par les crédits budgétaires, ont plutôt été imputées directement aux projets et figurent sous la rubrique des autres ressources programmatiques.

30. Les services d'achats fournis à des tierces parties ne sont pas gérés au moyen des ressources ordinaires. Les recettes ainsi générées seront entièrement utilisées pour couvrir les coûts directs et les dépenses de fonctionnement au titre des services en question.

31. Le pourcentage des ressources consacrées au budget institutionnel dans le montant total des ressources utilisées est de 15,7 %, contre 18,2 % pour l'exercice 2010-2013. Le pourcentage des dépenses de gestion renouvelables dans l'utilisation totale des ressources est de 11,5 %, contre 13,9 % en 2010-2013.

32. Le montant total des ressources disponibles pour 2014-2017 a été ajusté de 19,7 millions de dollars au titre des remboursements d'impôts aux fonctionnaires qui sont ressortissants d'un État membre. Il s'agit d'une présentation différente de celle retenue pour la période 2010-2013, au cours de laquelle la partie de ce montant afférente au budget institutionnel était comptabilisée avec les ressources disponibles et assimilée à un coût dans les prévisions budgétaires institutionnelles. Cet ajustement mineur doit être pris en compte lorsque l'on compare les données financières pour les exercices 2010-2013 et 2014-2017.

33. En tant qu'organisation en évolution, le FNUAP doit pouvoir disposer d'une certaine flexibilité pour faire face aux nouveaux problèmes apparaissant tout au long de l'exercice quadriennal. Le FNUAP s'emploiera, de concert avec le Conseil d'administration, à répondre à cet impératif.

C. Le recouvrement des coûts

34. Le projet de budget intégré pour 2014-2017 est conforme à la récente décision du Conseil d'administration relative au recouvrement des coûts (2013/9), qui a approuvé une nouvelle méthode pour le calcul du recouvrement des coûts et un nouveau taux de base de 8 %, avec des exceptions qui incluent un taux préférentiel de 5 % pour les contributions versées par les gouvernements au titre de la participation aux coûts. S'agissant des autres ressources, le montant estimé pour le recouvrement des coûts s'élève à 166,7 millions de dollars pour la période 2014-2017 au titre des dépenses de gestion (à la fois renouvelables et non renouvelables).

35. Le calcul du recouvrement des coûts pour 2014-2017 repose sur les prévisions des différents types de recettes sous la forme des autres ressources. Les coûts étant recouverts sur les dépenses relatives aux projets, les prévisions de recettes ont été actualisées sur la base du taux d'exécution prévu pour les autres ressources. Pour chaque type de dépenses au titre des autres ressources, le taux correspondant de recouvrement des coûts fondé sur la décision du Conseil d'administration a été appliqué, en tenant compte également des exceptions contenues dans la décision.

36. En outre, le nouveau taux de recouvrement des coûts a été validé dans le cadre du plan intégré d'allocation des ressources pour la période 2014-2017. Aux fins de la présente analyse, la nouvelle méthode approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/9 a été appliquée aux prévisions des ressources pour la période 2014-2017, ce qui a permis d'obtenir un taux de recouvrement des coûts conforme au cadre harmonisé.

37. Dans le cadre de la nouvelle méthode, les coûts gérés de façon centralisée pouvant être affectés directement aux programmes et projets le sont directement dans le projet de budget intégré, au lieu d'être financés par le recouvrement des coûts. Les détenteurs des budgets et les donateurs seront ainsi mieux informés des coûts des projets, ce qui facilitera une prise de décisions plus propice aux gains d'efficacité.

38. De plus, les dépenses afférentes aux postes et les autres dépenses découlant directement de la mise en œuvre des programmes et projets seront financées directement à l'aide des autres ressources. Ainsi, les dépenses liées à l'efficacité de l'aide au développement qui découlent de la croissance prévue des autres ressources, qui auraient autrement été couvertes par les crédits budgétaires, sont désormais imputées directement aux projets et ne sont pas comptabilisées dans les crédits ouverts au titre du budget institutionnel.

39. Le recouvrement des coûts découlant de la mise en œuvre de projets financés à l'aide des autres ressources est crédité au budget, qui est approuvé par le Conseil d'administration sur une base brute. Dans le cas où le montant effectif des coûts recouverts est supérieur à celui prévu dans les estimations figurant dans le projet de budget, la plus-value est utilisée pour renforcer la capacité d'exécution du projet, permettant ainsi d'assurer que cette capacité reste conforme au taux d'exécution

effectif des programmes et des projets. Toute utilisation du montant des coûts recouvrés dépassant celle retenue dans les prévisions budgétaires est signalée dans les états financiers annuels vérifiés.

40. La méthode harmonisée de recouvrement des coûts appliquée dans le budget intégré est fondée sur le principe fondamental selon lequel les ressources ordinaires ne doivent pas subventionner les autres ressources, comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 sur le récent examen quadriennal complet. Il est donc essentiel que toutes les dépenses résultant directement de la mise en œuvre d'activités financées par les autres ressources soient imputées aux budgets des projets correspondants. Le FNUAP continuera de collaborer avec les donateurs pour assurer le respect de ce principe dans l'élaboration et la négociation des propositions de projets.

D. Cadre de résultats et d'allocation des ressources

41. Le cadre de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2014-2017 est présenté dans le tableau 2. Pour la première fois, il couvre l'ensemble des résultats et des ressources, y compris les activités de développement et les activités visant l'efficacité et l'efficacité organisationnelle.

42. Le cadre des résultats et d'allocation des ressources s'articule autour des quatre réalisations en matière de développement et des trois produits du plan stratégique au niveau de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelles. Ainsi, le cadre intégré d'allocation des ressources contenu dans le plan stratégique est le seul applicable à l'ensemble de l'organisation et il n'y a ni résultats ni indicateurs spécifiques au budget.

43. Le couplage des résultats et des ressources est, comme dans n'importe quelle analyse conceptuelle, une version simplifiée d'une réalité complexe. La responsabilité des résultats dans le cadre intégré d'allocation des ressources ne relève pas uniquement des unités ou des programmes dont les ressources sont liées à ces résultats. Par exemple, pour les produits concernant l'efficacité et l'efficacité organisationnelles, le coût intégral de chaque groupe fonctionnel n'est lié qu'à un seul produit, mais l'ensemble des unités administratives ou des groupes fonctionnels sont responsables de la réalisation des produits, car ceux-ci reflètent les priorités internes auxquelles de multiples unités doivent contribuer. De même, les résultats en matière de développement sont l'aboutissement d'un effort concerté impliquant différentes parties prenantes. La responsabilisation étant la clé de l'obtention des résultats, le plan stratégique identifie clairement les moyens par lesquels le cadre de résultats sera examiné, suivi et évalué durant la période 2014-2017.

44. Le tableau 2 illustre l'allocation à haut niveau des ressources aux résultats (les montants alloués sont indicatifs).

Tableau 2
Cadre intégré des résultats et des ressources, 2014-2017 (indicatif)

(En millions de dollars)

Résultat/Produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	2014-2017			Total
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
Augmenter l'offre et l'utilisation des services de santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification familiale, la santé maternelle et la lutte contre le VIH) répondant aux normes des droits de l'homme pour ce qui est de la qualité des soins et de l'égalité d'accès	Programme		897,70	1 415,10	–	2 310,9
Accorder un rang plus élevé de priorité aux adolescents, en particulier les très jeunes adolescentes, dans les politiques et programmes nationaux de développement, notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé en matière de sexualité et de procréation	Programme		104,10	171,50	–	275,60
Assurer une amélioration de l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et des filles et les droits en matière de reproduction, notamment pour les femmes, les adolescents et les jeunes les plus vulnérables et marginalisés	Programme		151,00	235,90	–	386,90
Renforcer les politiques nationales et les programmes internationaux de développement grâce à l'intégration d'analyses factuelles sur la dynamique des populations et ses liens avec le développement durable, la santé en matière de sexualité et de procréation, les droits reproductifs, la lutte contre le VIH et l'égalité des sexes	Programme		219,80	321,60	–	541,40
Renforcer l'efficacité des programmes grâce à l'amélioration de l'assurance qualité, du suivi et de l'évaluation	Programme	Capacités techniques assurant l'efficacité des actions engagées pour faire face aux problèmes de développement	18,00	–	–	18,00
			13,20	–	–	13,20
	Efficacité de l'aide au développement	Appui à la planification, à l'élaboration et à la gestion des programmes	128,20	–	–	128,20
		Achats et listes de fournisseurs fiables de produits de santé procréative	7,90	–	–	7,90
	Gestion	Fonctions de contrôle	5,50	–	3,60	9,10
Total			172,90	–	3,60	176,50

Résultat/Produit	Classification des coûts	Groupe fonctionnel	2014-2017			Total
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	
Améliorer la mobilisation, la gestion et l'alignement des ressources en accordant une plus grande priorité à l'efficacité-coût et à la gestion des risques systémiques	Gestion (dépenses renouvelables)	Fonctions de contrôle et d'assurance qualité (audits et investigations internes)	14,4	–	9,10	23,50
		Gestion des finances institutionnelles et des technologies de l'information et des communications et gestion administrative	41,60	–	30,10	71,70
		Contrôle des bureaux extérieurs, gestion et appui opérationnel	205,20	–	79,20	284,40
		Sécurité du personnel et des locaux	3,80	–	2,00	5,80
		Gestion de l'ensemble des ressources humaines	16,40	–	10,80	27,20
	Gestion (dépenses non renouvelables)	10,20	–	9,00	19,20	
	Activités entreprises à des fins spéciales		–	–	–	
Total			291,60	–	140,10	431,70
Accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication	Programme		38,30	–	–	38,30
	Gestion (dépenses renouvelables)	Direction et encadrement	16,10	–	6,90	23,00
		Relations extérieures, partenariats, communications et mobilisation des ressources	26,20	–	16,10	42,30
	Coordination des activités de développement des Nations Unies		8,60	–	–	8,60
Total			89,30	–	23,00	112,30
Total			1 924,50			4 235,30

Allocation des ressources aux réalisations en matière de développement

45. L'allocation des ressources aux quatre réalisations en matière de développement est soumise pour la première fois à l'examen du Conseil d'administration, dans le cadre du présent projet de budget intégré. Les chiffres reflètent les résultats que le FNUAP cherche à atteindre au cours de la période 2014-2017. On trouvera plus de précisions à cet égard dans le plan stratégique et les objectifs correspondants du cadre intégré d'allocation des ressources, mais quelques éléments doivent être soulignés.

46. Tout d'abord, les orientations prioritaires décrites dans le plan stratégique se reflètent clairement dans l'allocation des ressources. La plus grande partie des ressources du Fonds seront allouées à l'amélioration de l'offre et de l'utilisation des services intégrés de santé en matière de sexualité et de procréation répondant aux normes des droits de l'homme pour ce qui est de la qualité des soins et de l'égalité d'accès. On s'attachera à accroître les investissements qui permettent de renforcer les capacités nationales nécessaires pour assurer les services de planification de la famille, par exemple grâce à une amélioration de l'offre de contraceptifs et à la formation du personnel de santé, qui doit être en mesure de fournir des services qui répondent aux normes de qualité des soins et qui sont exempts de toute forme de coercition, discrimination et violence.

47. L'organisation continuera également à investir massivement dans le renforcement des capacités nationales voulues en matière de santé maternelle, par exemple en soutenant l'éducation des sages-femmes, en recourant à des évaluations des besoins concernant les soins aux nouveau-nés et les soins obstétricaux d'urgence, et en établissant des systèmes de surveillance de la mortalité maternelle et de réactivité. Le FNUAP apportera aussi une aide accrue pour faire en sorte que les besoins des femmes, des adolescents et des jeunes en matière de santé sexuelle et procréative soient garantis, même en cas de crises humanitaires.

48. Les orientations prioritaires visent expressément deux populations cibles : les femmes et les adolescents et les jeunes. L'organisation augmentera ses investissements dans les interventions en faveur de ces groupes. Par exemple, une nouvelle initiative sera soutenue pour s'occuper des adolescentes marginalisées risquant d'être soumises à un mariage précoce. Le FNUAP finance également les efforts faits pour développer les moyens disponibles au niveau national pour dispenser des programmes complets d'éducation sexuelle qui encouragent les droits de l'homme et l'égalité des sexes, en étroite collaboration avec l'UNICEF.

49. Le FNUAP continuera d'investir dans le renforcement de l'aptitude à améliorer la qualité des politiques nationales en faisant un meilleur usage des analyses factuelles de la dynamique des populations, par exemple en soutenant les recensements et les autres enquêtes nationales auprès des ménages.

50. Dans tous ces domaines programmatiques, le FNUAP transformera au fil du temps son modèle d'investissement de façon à augmenter les ressources allant aux activités en amont, comme le plaidoyer et le dialogue/les conseils sur les politiques à suivre, conformément au nouveau modèle d'activité.

51. Les prévisions de ressources reflètent les différents contextes dans lesquels travaille l'organisation, sur la base du nouveau modèle d'activité. Les pays du quadrant rouge (voir par. 20), qui ont les plus forts besoins dans le domaine de la santé en matière de sexualité et de procréation, devront consacrer une part plus

grande des ressources de leur programme à la réalisation 1, qui met l'accent sur la santé en matière de sexualité et de procréation. Inversement, les pays du quadrant rose, qui ont des besoins plus faibles dans le domaine de la santé en matière de sexualité et de procréation, devront toujours consacrer une fraction considérable de leurs ressources à la réalisation 1, mais dépenseront proportionnellement davantage pour la réalisation 3 et surtout pour la réalisation 4, parce que la plupart d'entre eux sont des pays à revenu intermédiaire et ont donc de plus forts besoins concernant, par exemple, les nouveaux problèmes démographiques (réalisation 4).

52. Sur la base de cette méthodologie, on estime que les quatre réalisations du cadre intégré d'allocation des ressources recevront les parts suivantes des ressources programmatiques :

- a) Réalisation 1 (santé en matière de sexualité et de procréation et droits reproductifs) : 66 %;
- b) Réalisation 2 (adolescents et jeunes) : 8 %;
- c) Réalisation 3 (égalité des sexes et autonomisation des femmes) : 11 %;
- d) Réalisation 4 (dynamique des populations et politiques nationales/programmes internationaux) : 15 %.

53. Plusieurs éléments importants influencent l'interprétation de ces chiffres. Tout d'abord, le cadre intégré d'allocation des ressources a été conçu pour donner suite de façon concomitante aux orientations prioritaires, de sorte que les réalisations ne sont pas distinctes, mais sont, au contraire, interdépendantes. Cette observation vaut tout particulièrement pour la réalisation 2, car des ressources sont consacrées aux adolescents et aux jeunes dans chacune des quatre réalisations, pas seulement dans la réalisation 2. Par exemple, les efforts que déploie le FNUAP pour soutenir l'offre de services de santé sexuelle et procréative pour les adolescents et les jeunes sont couverts dans la réalisation 1 (ces services faisant partie intégrante des services de santé sexuelle et procréative au sens large), et non dans la réalisation 2.

54. Deuxièmement, les stratégies programmatiques pour les différentes réalisations varient selon le contexte et la nature des tâches. Par exemple, les tâches à accomplir pour la réalisation 4 revêtent souvent la forme d'activités de plaidoyer/de conseils sur les politiques à suivre, alors que celles concernant la réalisation 1 impliquent un éventail complet de stratégies, allant du plaidoyer et du dialogue sur les politiques à suivre jusqu'à la gestion des connaissances, au développement des capacités et, dans certains cas, à la prestation de services.

55. Troisièmement, les montants que chaque pays est censé dépenser pour chaque réalisation ne sont pas précis; il ne s'agit que d'estimations globales. Ces montants seront déterminés à l'issue d'un dialogue au niveau national, et approuvés séparément par le Conseil d'administration. Les allocations de ressources aux réalisations en matière de développement ne doivent donc être considérées que comme indicatives.

56. Enfin, il ne s'agit pas de prévisions entièrement chiffrées des ressources nécessaires pour chaque réalisation. L'obtention de résultats au niveau des réalisations suppose la participation de nombreux autres acteurs – notamment les gouvernements nationaux – en plus du FNUAP. Les chiffres du tableau 2 représentent les prévisions de la contribution du FNUAP à l'obtention de ces

résultats, et non la somme totale des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

57. Outre les chiffres mentionnés ci-dessus, les tendances au fil du temps sont importantes et seront étroitement surveillées. Il est difficile de procéder à des comparaisons exactes entre les périodes car la structure du précédent cadre de résultats en matière de développement ne correspond pas exactement au cadre intégré d'allocation des ressources. La tendance générale est à l'augmentation de la part des ressources consacrées aux réalisations 1 et 2. Cette évolution devrait intervenir progressivement au cours de la période 2014-2017, ce qui est compatible avec l'approche graduelle décrite dans le plan stratégique pour la mise en œuvre des nouveaux modèle d'activité et système d'allocation des ressources. L'examen à mi-parcours du plan stratégique et du budget intégré fournit l'occasion d'évaluer cette approche.

58. Pour se rendre compte de l'évolution des parts respectives des ressources au fil du temps, on peut aussi utiliser les quadrants du modèle d'activité. Les pays situés dans le quadrant rouge sont ceux qui les plus forts besoins et les capacités les plus faibles pour y répondre par eux-mêmes. Ce sont donc eux qui reçoivent la plus grande partie des ressources. Ils verront leur part augmenter au cours de la période 2014-2017, ainsi qu'indiqué au tableau 3.

Tableau 3

Répartition des ressources par quadrant

<i>Quadrant</i>	<i>Part, 2014-2015</i>	<i>Part, 2016-2017</i>
Rouge	51-53 %	60-62 %
Orange	20-22 %	19-21 %
Jaune	10-12 %	6-8 %
Rose	15-17 %	11-13 %

59. Cette évolution est examinée plus avant dans la section du plan stratégique qui passe en revue le système d'allocation des ressources.

Allocation des ressources aux produits au niveau de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles

60. S'agissant des produits au niveau de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles, le couplage ressources-résultats suit la méthodologie harmonisée approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/10. Les trois produits concernés sont couplés avec les ressources pour sept groupes fonctionnels de gestion (harmonisés avec le PNUD, l'UNICEF et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ONU-Femmes) et trois groupes fonctionnels pour l'efficacité de l'aide au développement (qui sont spécifiques au FNUAP).

61. Les groupes fonctionnels sont des regroupements d'unités administratives qui exercent des activités visant à obtenir les produits escomptés. À ce titre, ils constituent le lien conceptuel entre les résultats et les ressources dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats par le Conseil d'administration.

62. Comme indiqué dans le plan stratégique, le cadre intégré d'allocation des ressources remplace le cadre de résultats en matière de développement et le cadre de résultats en matière de gestion, jusque-là séparés, en regroupant les résultats en une chaîne ininterrompue. De même, certaines dépenses programmatiques sont reliées aux résultats en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles, car elles contribuent aux réalisations en matière de développement.

63. La part des ressources programmatiques contribuant aux résultats au niveau de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles s'explique par le fait que ces ressources font partie intégrante d'un cadre intégré d'allocation des ressources qui regroupe les résultats en matière de développement et les résultats en matière de gestion. Il s'agit principalement de ressources humaines à l'échelon mondial chargées d'activités programmatiques qui ne sont pas directement liées à l'une des quatre réalisations en matière de développement. Elles s'occupent plutôt de l'efficacité des programmes, des partenariats et des activités de plaidoyer. Ces dépenses sont clairement identifiées au titre de chaque produit au niveau de l'efficience et de l'efficacité organisationnelle figurant dans le tableau 2.

Produit 1

Renforcer l'efficacité des programmes grâce à l'amélioration de l'assurance qualité, du suivi et de l'évaluation

64. Les ressources allouées à ce produit pour la période 2014-2017 s'élèvent à 176,5 millions de dollars (18 millions de dollars au titre des programmes, 149,3 millions de dollars au titre de l'efficacité de l'aide au développement et 9,1 millions de dollars au titre des activités de gestion). Les principaux domaines d'investissement prévus pour ce produit au cours de la période 2014-2017 sont les suivants.

65. *Renforcement de la surveillance et de la coordination des programmes dans les bureaux extérieurs.* Dans les bureaux extérieurs, cette fonction est assurée principalement par les représentants adjoints et les représentants assistants et constitue un domaine important d'investissement dans le présent projet de budget. Le profil des bureaux extérieurs a été revu pour s'assurer que leurs capacités sont proportionnelles à la complexité de l'exécution du programme et le niveau de la fonction a été harmonisé avec les exigences des modes d'engagement identifiés par le biais du nouveau modèle d'activité. En appliquant une approche transverse qui englobe tous les bureaux extérieurs, les investissements nécessaires dans les bureaux où l'exécution du programme est complexe sont partiellement compensés par des ajustements dans les bureaux où les enjeux programmatiques sont moindres. La capacité de surveillance et de coordination des programmes a également été renforcée au niveau régional, mais dans une moindre proportion. Le montant de 17,88 millions de dollars, classé dans l'efficacité de l'aide au développement, sera consacré à cette fonction au cours de la période 2014-2017, et est partiellement compensé par des ajustements et des économies à hauteur de 9,31 millions de dollars.

66. *Renforcement de l'évaluation indépendante, eu égard à la nouvelle politique d'évaluation.* Un autre aspect essentiel de ce produit est l'accent mis sur l'évaluation en tant que moyen d'améliorer la responsabilité, la prise de décisions reposant sur des données factuelles et l'efficacité des programmes en se fondant sur les leçons apprises, conformément à la politique d'évaluation révisée soumise au

Conseil d'administration (DP/FPA/2013/5). Les ressources et l'expertise en matière d'évaluation existant au sein du FNUAP, complétées par des capacités et des ressources supplémentaires pour l'évaluation institutionnelle et l'assurance qualité, seront mises à profit pour la création d'un Bureau de l'évaluation indépendant, rattaché administrativement au Directeur exécutif et rendant compte directement au Conseil d'administration. Le montant de 3,79 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans cette fonction au cours de la période 2014-2017.

67. Conformément à la politique d'évaluation révisée, le Bureau de l'évaluation est chargé de sélectionner les évaluations qui seront entreprises par les différentes unités (« évaluations au niveau des programmes »). L'article 14 e) prévoit plusieurs critères de sélection, y compris la faisabilité de l'évaluation, ce qui nécessite à son tour une étude des ressources financières requises pour des évaluations au niveau des programmes. Le Bureau de l'évaluation estime que le coût des évaluations des programmes de pays menées de façon décentralisée se situe entre 70 000 et 100 000 dollars, selon la complexité du programme de pays et le volume correspondant des activités/du budget (ressources de base et ressources autres que les ressources de base). D'après la politique d'évaluation, les programmes nationaux devraient être évalués au moins une fois tous les deux cycles de programmation, au lieu d'une fois par cycle (art. 13 a)). La diminution du nombre d'évaluations de programmes de pays menées à un niveau décentralisé permettra à l'organisation de se concentrer sur l'amélioration de leur qualité. Dans ces conditions, il est prévu que, durant la période 2014-2017, environ 50 % des programmes de pays seront soumis à une évaluation (soit 80 évaluations) pour un coût total estimé de 6,8 à 7,5 millions de dollars. Les ressources requises sont incluses dans les montants alloués aux programmes de pays concernés.

68. L'article 37 de la politique d'évaluation prévoit qu'un premier plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire (2014-2015) sera présenté par le Bureau de l'évaluation au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2013. Dans ce plan seront prévues des évaluations internes, qui seront menées par le Bureau de l'évaluation, ainsi que des évaluations au niveau des programmes, relevant de la responsabilité des services concernés, avec les allocations de ressources correspondantes.

69. *Amélioration de la distribution de produits de base et de fournitures médicales efficaces et fiables en matière de la santé de la procréation.* Le FNUAP continuera à œuvrer en faveur de l'accès universel à la santé en matière de sexualité et de procréation (y compris la planification familiale), en achetant et en distribuant en temps voulu des produits de base et des fournitures médicales efficaces et fiables, ainsi qu'en réalisant des activités de renforcement des capacités. En particulier, il élaborera des normes pour les préservatifs masculins et féminins et exécutera une fonction de liaison pour les activités intéressant l'Organisation internationale de normalisation. Cette activité sera financée sur les ressources allouées au programme.

70. *La mise en œuvre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.* Il s'agira d'un domaine important d'investissement pour améliorer l'efficacité de l'aide sur la période 2014-2017. Le FNUAP reste déterminé à mettre en œuvre les normes pour la transparence de l'aide, notamment en renforçant les processus et les systèmes d'information et en institutionnalisant l'Initiative dans toute

l'organisation. Cette activité sera financée sur les ressources allouées au programme.

71. *Renforcement de l'appui aux programmes, de leur suivi et de leur coordination au siège.* Un montant de 1,38 million de dollars, classé dans l'efficacité de l'aide au développement, sera investi dans cette fonction en 2014-2017, principalement pour renforcer les fonctions de contrôle, de surveillance et de coordination des programmes. Parmi les autres investissements financés sur les ressources allouées aux programmes figurent la mise en œuvre du système de programmation globale, pour combler les lacunes programmatiques et opérationnelles identifiées au niveau de la gestion, ainsi que le système d'information stratégique, pour renforcer le contrôle dans l'ensemble de l'organisation.

Produit 2

Améliorer la mobilisation, la gestion et l'alignement des ressources en accordant une plus grande priorité à l'efficacité-coût et à la gestion des risques systémiques

72. Les ressources allouées à ce produit se chiffrent à 431,7 millions de dollars pour la gestion (y compris les dépenses renouvelables et non renouvelables). Les principaux domaines d'investissement à ce titre pour la période 2014-2017 sont notamment ceux énumérés ci-dessous.

73. *Renforcement de la capacité directionnelle dans les bureaux extérieurs.* Un aspect essentiel de ce produit consiste à positionner stratégiquement le mandat du FNUAP et à atténuer les risques en veillant à ce que la fonction de direction dans les bureaux extérieurs soit en phase avec les complexités programmatiques, politiques et opérationnelles. Grâce à une approche globale de l'examen de l'ensemble des bureaux de pays, la fonction de représentation a été renforcée de façon prudente financièrement et neutre budgétairement, de sorte que les investissements dans les bureaux où un renforcement de cette fonction est nécessaire ont été largement compensés par des ajustements et des économies correspondantes. Un montant de 2,87 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, seront investis dans cette fonction au niveau des bureaux de pays au cours de la période 2014-2017, et sera en grande partie compensé par des ajustements et des économies à hauteur de 2,81 millions de dollars.

74. *Renforcement de la capacité de contrôle administratif et financier dans les bureaux extérieurs.* Le nouveau modèle d'activité vise à assurer que les bureaux extérieurs opérant dans des environnements programmatiques complexes sont bien équipés pour relever les défis et les risques associés à une telle complexité. Ainsi, les activités opérationnelles des bureaux extérieurs ont été examinées à la lumière des modes d'engagement du nouveau modèle d'activité et de leurs implications pour la mise en œuvre des programmes. La capacité opérationnelle globale des bureaux extérieurs sera renforcée en 2014-2017, mais des ajustements et des économies importants ont également été identifiés pour atténuer l'impact budgétaire du nouveau modèle d'activité. Un montant de 12,76 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans cette fonction des bureaux extérieurs, et cet investissement sera partiellement compensé par des ajustements et des économies à hauteur de 9,31 millions de dollars.

75. *Renforcement des capacités stratégiques des ressources humaines dans les bureaux extérieurs.* L'objectif de cet investissement est de renforcer les capacités de

gestion des ressources humaines et de rationaliser leur utilisation par les cadres hiérarchiques dans les bureaux extérieurs. Le prochain plan stratégique pour 2014-2017 rendra encore plus nécessaire une main-d'œuvre adaptable, flexible, engagée et hautement qualifiée. Les cadres hiérarchiques s'emploient de plus à plus à s'assurer le concours d'un personnel engagé et dédié aux programmes pour opérer le repositionnement stratégique nécessaire, à gérer le changement, à améliorer les aptitudes et à faire en sorte que les profils d'emploi évoluent. Bien que de nombreuses mesures positives soient prises pour soutenir davantage les bureaux extérieurs, un appui encore plus soutenu est nécessaire, afin que la fonction de gestion des ressources humaines du FNUAP puisse contribuer concrètement à la stratégie et à l'exécution des projets prioritaires et des plans d'activité. Un montant de 4,06 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans cette initiative.

76. *Lancement d'initiatives stratégiques dans les services des ressources humaines.* Parmi ces initiatives figurent notamment l'établissement de pools de capacités directionnelles pour résoudre les problèmes d'organisation des carrières et de succession au niveau des postes de direction et de gestion; l'étoffement des listes de renforts disponibles pour permettre au FNUAP de réagir rapidement aux crises humanitaires; le lancement d'initiatives destinées à favoriser une démarche de long terme pour la planification de la relève et à assurer que le FNUAP est doté des talents voulus dans le nouveau paysage du développement que dessinent la CIPD au-delà de 2014 et le programme post-2015; le déploiement de ressources pour attirer les talents voulus au FNUAP grâce à des campagnes de sensibilisation et de publicité; et le renforcement de la capacité consultative interne du Fonds pour conduire le programme de changement. Un montant de 4,66 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans ces initiatives.

77. *Renforcement de la capacité interne d'audit et d'enquête.* Pour s'acquitter de la fonction de contrôle fiduciaire de l'organisation et fournir des garanties supplémentaires au Directeur exécutif, et, au final, au Conseil d'administration, concernant la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle interne en place, il est proposé d'étoffer les équipes missionnées pour les audits internes des bureaux extérieurs, des bureaux régionaux et des processus de gestion présentant un risque moyen à élevé à moyen. Il faudra pour cela déployer les équipes d'auditeurs internes du FNUAP, assistées de services externes de vérification des comptes, afin de pouvoir disposer d'une capacité supplémentaire, locale ou spécialisée, ainsi que, le cas échéant, d'une expertise, par exemple, en matière de technologies de l'information. Pour les bureaux extérieurs à faible risque, un dispositif permanent de contrôle et d'audit sera mis en place. En outre, pour faire face au nombre croissant de dossiers d'enquête et au mandat élargi de la fonction d'enquête, les capacités devront être augmentées grâce au recours à des consultants externes lorsque cela est possible. Un montant net de 2,61 millions de dollars sur la période 2014-2017, classé dans les activités de gestion, sera investi dans ces initiatives.

78. *Mise en œuvre d'un système de gestion des contenus électroniques.* Afin d'atténuer le risque de perte ou d'égarement d'informations institutionnelles critiques, le développement, le déploiement et la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des contenus est proposé. Un tel projet est nécessairement multidimensionnel et implique le développement d'applications, l'élaboration de politiques, la mise en place d'un plan de déploiement par étapes et la réalisation

d'activités de formation, de mise en œuvre, d'évaluation et de rationalisation avant un plein déploiement. Des montants de 2,25 millions de dollars (dépenses non renouvelables) et de 0,85 million de dollars (dépenses renouvelables), classés dans les activités de gestion, seront investis dans cette initiative.

79. *Développement des capacités dans le domaine des technologies de l'information.* Le FNUAP va investir dans les technologies de l'information pour répondre aux besoins du nouveau modèle d'activité, en mettant en place les capacités requises et en assurant les niveaux de compétence correspondants. Les domaines spécifiques où les capacités informatiques seront renforcées sont notamment : l'établissement de rapports de façon à ce que l'organisation produise des données fiables pour suivre et évaluer les programmes et les opérations; le développement de modules du système intégré de gestion et d'autres applications nécessaires pour faire face aux nouvelles priorités organisationnelles; et la fourniture des services d'appui voulus pour assurer la fiabilité des matériels, des logiciels et des infrastructures connexes des systèmes d'exploitation des réseaux. Un montant de 4,04 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans ces initiatives.

80. *Renforcer le contrôle financier et administratif au siège.* Bien que des progrès significatifs aient été accomplis en termes de gestion financière et administrative, le FNUAP continuera à veiller à ce que les processus et les systèmes soient solides et alignés sur la vision stratégique de l'organisation, et que les bureaux extérieurs continuent de recevoir l'appui nécessaire, conformément aussi à la décision 2012/3 du Conseil d'administration sur le budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013, qui a demandé à l'organisation de « renforcer d'avantage le contrôle financier et administratif à tous les niveaux ». Parmi les investissements prévus dans ce domaine, on citera une approche davantage axée sur le terrain, afin d'aider les bureaux extérieurs à s'acquitter de leurs tâches de contrôle financier, de gestion intégrée des ressources et de planification, et la recherche du meilleur rapport efficacité-coût dans les procédures administratives, telles que celles concernant les services de voyage. Un montant de 2,7 millions de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans ces initiatives.

81. *Enfin*, en accord avec les propositions budgétaires précédentes, le Directeur exécutif prie le Conseil d'administration de l'autoriser à titre exceptionnel, comme il l'avait fait dans ses décisions 2008/6, et 2012/3, à engager 5,8 millions de dollars de ressources ordinaires au titre des mesures de sécurité, afin de pouvoir faire face à des besoins imprévus en rapport avec les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU. Le FNUAP affecterait exclusivement ces fonds au financement de nouvelles activités de sécurité prescrites par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU. Le montant de 5,8 millions de dollars représente environ 20 % du montant total des dépenses de sécurité pour 2014-2017, qui se chiffrent à 29,1 millions de dollars et dont les trois principaux éléments sont : la participation du FNUAP aux frais du Département de la sûreté et de la sécurité (12,4 millions de dollars); les dépenses renouvelables d'assurances et de sécurité à l'échelle du Fonds (8,7 millions de dollars) et les investissements nécessaires pour assurer le respect des normes minimales de sécurité opérationnelles dans les bureaux de pays et au siège, ainsi que des normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile (8 millions de dollars).

Produit 3**Accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication**

82. Les ressources allouées à ce produit se chiffrent à 112,3 millions de dollars (38,3 millions de dollars au titre des programmes et 73,9 millions de dollars au titre des activités de gestion). Les principaux domaines d'investissement en 2014-2017 seront les suivants.

83. *Renforcement des partenariats à l'appui du mandat du FNUAP.* Le FNUAP continuera de plaider en faveur de la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et du renforcement des partenariats avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les autres intervenants afin de faire avancer son programme mondial. Un certain nombre de conférences et de réunions de sensibilisation sont prévues pour la période 2014-2017, entre autres, la sixième et la septième Conférences parlementaires internationales sur l'application du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (IPCI/ICPD). Le FNUAP continuera de coopérer avec ses partenaires pour sensibiliser les fonctionnaires gouvernementaux, les parlementaires et l'ensemble du public. Cette activité sera financée par les ressources allouées aux programmes.

84. *Mise en œuvre de la nouvelle stratégie de communication.* La nouvelle stratégie de communication du Fonds vise à améliorer l'image publique de l'organisation et à maximiser la sensibilisation du public aux différents aspects de son mandat. Il sera tiré parti des outils et supports médiatiques traditionnels et nouveaux pour permettre aux groupes concernés d'accéder à des contenus sur la définition de la mission du FNUAP, ses priorités institutionnelles, ses programmes et son image de marque. En outre, le FNUAP travaillera avec des sociétés spécialisées dans les relations publiques pour développer et gérer sa stratégie de partenariat afin que des voix très influentes défendent le programme de la Conférence internationale sur la population et le développement dans des pays stratégiques et au niveau mondial. Un montant de 1,18 million de dollars, classé dans les activités de gestion, sera investi dans ces initiatives.

85. *Mettre davantage l'accent sur la couverture médiatique de haut niveau.* Des efforts médiatiques seront engagés de façon stratégique pour accroître la visibilité du FNUAP dans les médias mondiaux, régionaux et nationaux. Tirer parti des médias pour sensibiliser à l'impact des activités du FNUAP deviendra de plus en plus indispensable pour garantir que les questions prioritaires dont s'occupent le Fonds restent au cœur du programme de développement pour l'après-2015. Dans cette optique, la conception et le perfectionnement continus de messages pointus et convaincants, mettant l'accent sur les domaines prioritaires du FNUAP, seront essentiels. Ces messages seront mis à disposition pour diffusion dans toute l'organisation afin de s'assurer que le FNUAP ne parle que d'une seule voix, forte et crédible. Cette activité sera financée par les ressources allouées au programme.

D. Récapitulatif des augmentations et des diminutions dans le budget institutionnel

86. La composante « budget institutionnel » du budget intégré pour 2014-2017 s'élève à 664,1 millions de dollars, contre 587,4 millions de dollars en 2010-2013,

ce qui représente 15,7 % du montant total des ressources utilisées en 2014-2017 par rapport à 18,2 % en 2010-2013.

87. Les modifications intéressant les montants nominaux résultent à la fois de changements de volume (y compris les initiatives et investissements institutionnels), d'augmentations des dépenses (obligatoires) et d'économies. L'impact de chacun de ces éléments est résumé dans le tableau 4.

88. Bien que la plupart des augmentations et des diminutions de volume soient liées à des produits du plan stratégique, d'autres sont imputables à des charges supplémentaires obligatoires, aux incidences de la décision de recouvrement des coûts ou à d'autres facteurs qui ne peuvent être directement attribués à un investissement stratégique. Ces éléments, ainsi que l'impact des augmentations des dépenses, sont examinés ci-après.

Les augmentations des dépenses

89. Le budget prévoit une progression nette des dépenses obligatoires de 76,4 millions de dollars, équivalent à 13 %.

90. Il s'agit notamment d'augmentations des dépenses relatives aux postes, sous l'effet des révisions apportées aux barèmes des traitements, des augmentations périodiques de traitement et des autres prestations auxquelles a droit le personnel et qui sont déterminées par la Commission de la fonction publique internationale. Ces augmentations sont liées également aux dispositions concernant l'assurance maladie après la cessation de service et la nécessité de combler le déficit engendré par le passif actuariel au titre des prestations dues au personnel et par les variations des dépenses de fonctionnement résultant de l'inflation.

Les investissements dans l'organisation – augmentations de volume

91. Des investissements stratégiques sont prévus dans le budget intégré pour s'assurer que la capacité du FNUAP reste en rapport avec les résultats attendus d'une organisation en expansion. Ces investissements, liés au cadre intégré d'allocation des ressources du plan stratégique examiné ci-dessus, visent principalement les bureaux extérieurs et sont destinés notamment à déployer des ressources dans les situations où les programmes de pays sont complexes. Ils sont financés dans le projet de budget au moyen d'ajustements des dépenses et d'économies.

92. Les principales augmentations de volume sont déjà décrites et examinées dans le cadre du couplage résultats-ressources et correspondent aux points i) à xii) du tableau 4.

93. En outre, le présent projet absorbe l'augmentation de 3,99 millions de dollars au titre du plein déploiement du Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest (créé en 2013 et donc budgétisé pour une année dans le projet de budget institutionnel pour 2012-2013); l'augmentation à hauteur de 1,24 million de dollars imputable au remplacement du matériel obsolète; une provision de 4 millions de dollars pour couvrir les incidences que pourrait avoir pour l'organisation la mise en œuvre du nouveau modèle d'activité; 3,61 millions de dollars pour les ajustements à opérer pour se conformer au système harmonisé de classification des coûts; et le financement d'autres investissements divers à hauteur de 2,95 millions de dollars, résultant pour l'essentiel des reclassements de postes.

94. Le projet de budget prend en compte des dépenses plus élevées ou nouvelles afférentes aux paiements au système des Nations Unies, comme la contribution prévue du FNUAP au financement du système de coordonnateurs résidents (classée dans la coordination des activités de développement du système des Nations Unies, à hauteur de 8,6 millions de dollars) et de nouvelles charges du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences au titre de la traduction et l'édition de documents pour un montant de 4,42 millions de dollars.

Économies, gains d'efficacité et mesures d'austérité –diminutions de volume

95. Parmi les diminutions de volume liées aux réalignements et aux gains d'efficacité découlant des initiatives proposées dans le cadre des résultats et des ressources figurent le reclassement des postes de direction dans les bureaux extérieurs (2,81 millions de dollars), le recadrage d'opérations sur le terrain (4,61 millions de dollars) et la rationalisation du contrôle et de la coordination des programmes dans les bureaux extérieurs (9,31 millions de dollars).

96. D'autres diminutions de volume relèvent de reclassements de poste au siège destinés à limiter les dépenses afférentes aux propositions d'investissement (3,6 millions de dollars), de l'incidence du changement apporté au traitement des remboursements d'impôts (13,2 millions de dollars), de réductions des investissements ponctuels par rapport à la période précédente suite à l'achèvement du processus de régionalisation et du projet relatif aux Normes comptables internationales pour le secteur public et à la finalisation du déménagement du siège (9,0 millions de dollars), ainsi que d'autres économies de fonctionnement de caractère général (8,53 millions de dollars).

97. Une diminution de volume importante est imputable à la ventilation des dépenses jusque-là gérées de façon centralisée suite à la mise en œuvre de la décision relative au recouvrement des coûts (38,38 millions de dollars). Cette nouvelle pratique permet d'assurer que les dépenses sont correctement imputées à la source de financement qui est à l'origine de la dépense considérée.

98. On trouvera dans le tableau 4 un récapitulatif des augmentations et diminutions des dépenses et des volumes pour la période 2014-2017.

Tableau 4
Récapitulatif des augmentations et des diminutions

(En millions de dollars)

		Total	<i>Pourcentage augmentations/ (diminutions)</i>
I.	Budget institutionnel 2010-2013	587,40	
II.	Augmentations et diminutions imputables aux coûts		
	i) Inflation, change et dépenses de personnel	76,40	13,0
	Montant total des augmentations imputables aux coûts	76,40	13,0
III. a.	Augmentations imputables au volume		
	i) Renforcement de la capacité décisionnelle dans les bureaux extérieurs	2,87	0,5
	ii) Renforcement de la capacité stratégique des ressources humaines dans les bureaux extérieurs	4,06	0,7
	iii) Renforcement du contrôle et de la coordination des programmes dans les bureaux extérieurs	17,88	3,0
	iv) Renforcement du contrôle financier et administratif dans les bureaux extérieurs	12,76	2,2
	v) Renforcement de l'appui, du suivi et de la coordination des programmes au siège	1,38	0,2
	vi) Initiatives stratégiques dans les services des ressources humaines	4,66	0,8
	vii) Renforcement de l'évaluation	3,79	0,6
	viii) Renforcement de la capacité d'audit interne	2,61	0,4
	ix) Renforcement du contrôle financier et administratif au siège	2,70	0,5
	x) Renforcement des capacités en matière de technologies de l'information	4,04	0,7
	xi) Application de la gestion des contenus électroniques	3,10	0,5
	xii) Application de la nouvelle stratégie de communications	1,18	0,2
	xiii) Incidence du plein déploiement du bureau pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest	3,99	0,7
	xiv) Remplacement des équipements après les mesures d'austérité	1,24	0,2
	xv) Remboursement au système des coordonnateurs-résidents de l'ONU	8,60	1,5
	xvi) Remboursement au contrôle des documents de l'ONU	4,42	0,8
	xvii) Incidences organisationnelles potentielles du nouveau modèle d'activité	4,00	0,7
	xviii) Réalignement de la classification des coûts avec les fonctions	3,61	0,6
	xix) Autres investissements	2,95	0,5
	Montant total des augmentations imputables au volume	89,80	15,3
b.	Diminutions imputables au volume		
	i) Recadrage de la présence régionale	-2,81	-0,5
	ii) Recadrage des opérations dans les bureaux extérieurs	-4,61	-0,8
	iii) Recadrage des activités de contrôle et de coordination des programmes dans les bureaux extérieurs	-9,31	-1,6
	iv) Autres réalignements de postes au siège	-3,63	-0,6
	v) Affectation des coûts centraux suite au nouveau système de recouvrement des coûts	-38,38	-6,5

		Total	<i>Pourcentage augmentations/ (diminutions)</i>
vi)	Incidences des ajustements au titre des impôts	-13,20	-2,2
vii)	Gains généraux d'efficacité opérationnelle	-8,53	-1,5
viii)	Réductions des investissements ponctuels (de gestion et à des fins spéciales)	-9,00	-1,5
	Montant total des diminutions imputables au volume	(89,50)	-15,2
IV.	Rapport augmentation/(diminutions) (III,a + III,b)	0,40	0,1
V.	Budget institutionnel total 2014-2017	664,10	
VI.	Montant estimé des recettes du budget institutionnel	(166,70)	
VII.	2014-2017 net institutional budget (V + VI)	497,40	

Récapitulatif des changements de postes

99. Le tableau 5 donne une vue d'ensemble des changements de postes proposés pour 2014-2017 par rapport à 2010-2013. Le FNUAP propose la création nette de 12 postes, 10 dans les bureaux extérieurs et deux au siège.

Tableau 5
Récapitulatif des changements de postes

	Postes approuvés en 2012-2013							Changements : augmentation et (diminution)					Postes approuvés en 2014-2017							
	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous les autres postes	Total	Pour- centage du total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous les autres postes	Total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres AI	Tous les autres postes	Total	Pour- centage du total
Bureaux extérieurs	0	6	42	155	529	732	73,4	0	0	-3	24	-11	10	0	6	39	179	518	742	73,5
Siège	3	6	21	134	101	265	26,6	0	0	3	0	-1	2	3	6	24	134	100	267	26,5
Total	3	12	63	289	630	997	100,0	0	0	0	24	-12	12	3	12	63	313	618	1 009	100,0

Note : AI = administrateurs recrutés sur le plan international.

100. Les 10 postes supplémentaires créés dans les bureaux extérieurs résultent des changements suivants :

a) Déclassement net de trois postes de D1 à P5, eu égard aux modes d'engagement du nouveau modèle d'activité (mais ces déclassements ne modifient pas le décompte final des postes, car ils restent dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international);

b) Accroissement net des effectifs à hauteur de 24 postes, correspondant principalement à la création de 31 nouveaux postes d'administrateurs (y compris des représentants, des représentants adjoints et des chefs des opérations recrutés sur le plan international, en égard aux modes d'engagement du nouveau modèle d'activité), partiellement compensée par sept suppressions et reclassements nets dans les différentes catégories;

c) Diminution nette des effectifs à hauteur de 11 postes dans la catégorie des fonctionnaires du cadre organique national et de l'administration générale (désignés par la rubrique « Tous les autres » dans le tableau 5), résultant de 24 suppressions et reclassements dans les diverses catégories (suite principalement à la création de postes d'administrateurs recrutés sur le plan international), partiellement compensée par la création de 13 nouveaux postes (essentiellement des chefs des opérations et autres agents des services de soutien recrutés au plan national).

101. Au siège, la création de deux nouveaux postes est proposée, correspondant à trois postes supplémentaires dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international (difficiles à discerner dans le tableau 5 car ils sont compensés par des reclassements dans les différentes catégories) et la réduction nette d'un poste d'administration générale.

III. Éléments d'une décision

102. Le Conseil d'administration voudra sans doute :

a) *Se féliciter* du budget intégré du FNUAP pour 2014-2017, établi en réponse à la décision 2009/26 visant la présentation d'un budget unique intégré qui comprenne toutes les catégories budgétaires pour compléter le plan stratégique pour 2014-2017;

b) *Se féliciter* de la plus grande importance accordée aux résultats, du resserrement des liens avec les résultats du plan stratégique ainsi que de l'harmonisation de la méthodologie et de la présentation, notamment pour la classification, l'imputation et le recouvrement des coûts;

c) *Prendre note* des résultats et des besoins en ressources figurant dans le projet de budget intégré du FNUAP pour 2014-2017, y compris le couplage résultats-ressources, tel que présenté dans le document DP/FPA/2013/14;

d) *Approuver* la présentation des activités et des dépenses connexes figurant dans le document DP/FPA/2013/14;

e) *Approuver* des ressources ordinaires d'un montant brut de 664,1 millions de dollars, représentant le projet de budget institutionnel pour 2014-2017, et prendre note du fait que ce projet de budget inclut un montant de

166,7 millions de dollars au titre du recouvrement des coûts sur les autres ressources;

f) *Approuver* une allocation annuelle de 5 millions de dollars de ressources ordinaires pour le fonds de secours;

g) *Décider* que les montants affectés doivent être utilisés pour atteindre les résultats du plan stratégique qui sont liés à ces ressources;

h) *Souscrire* à la proposition du Directeur exécutif tendant, comme dans les décisions 2008/6 et 2012/3, à autoriser ce dernier à titre exceptionnel au cours de la période 2014-2017 à engager jusqu'à 5,8 millions de dollars de ressources ordinaires supplémentaires au titre des mesures de sécurité. Le FNUAP affectera exclusivement ces fonds au financement de nouvelles activités de sécurité prescrites par le Département de la sûreté et de sécurité de l'ONU, et rendra compte de leur emploi au Conseil d'administration lors de son examen annuel de la situation financière.

Tableau récapitulatif 1
**Plan intégré d'allocation des ressources, 2012-2013 – chiffres planifiés
 par rapport aux chiffres effectifs/estimés**

(En millions de dollars)

	Estimations 2012-2013 (DP/FPA/2012/1)				2012 chiffres effectifs – 2013 estimations			
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles								
Solde d'ouverture ^a	55,3	191,9	247,2		49,8	407,5	457,3	
Recettes								
Contribution	1 013,5	680,0	1 693,5		902,2	1 042,1	1 944,3	
Autres ^b	25,3		25,3		19,5	18,6	38,1	
Total	1 038,8	680,0	1 718,8		921,7	1 060,7	1 982,4	
Total disponible	1 094,1	871,9	1 966,0		971,5	1 468,2	2 439,7	
2. Emploi des ressources								
A. Activités de développement								
A.1 Programmes – montants bruts ^c	820,4	686,5	1 506,9		715,5	985,3	1 700,8	
Recouvrement des coûts		(47,3)	(47,3)			(59,3)	(59,3)	
A.1 Programmes – montants nets ^c	820,4	639,2	1 459,6	83,3	715,5	926,0	1 641,5	85,3
A.2 Efficacité de l'aide au développement	47,1	10,4	57,5	3,3	41,2	12,8	54,0	2,8
Total (Activités de développement)	867,5	649,6	1 517,1	86,6	756,7	938,8	1 695,5	88,1
B. Coordination des activités de développement des Nations Unies				0,0				0,0
C. Activités de gestion								
C.1 Dépenses renouvelables	191,1	36,8	227,9	13,0	177,5	46,4	223,9	11,6
C.2 Dépenses non renouvelables ^d	6,8	-	6,8	0,4	5,6	-	5,6	0,3
Total (Activités de gestion)	197,9	36,8	234,7	13,4	183,1	46,4	229,5	11,9
D. Activités entreprises à des fins spéciales								
D.1 Dépenses d'équipement				0,0				0,0
Total des ressources utilisées (A+B+C+D)	1 065,4	686,5	1 751,8	100,0	939,8	985,2	1 925,0	100,0
3. Solde des ressources (1-2)^e	28,7	185,4	214,2	12,2	31,7	483,0	514,7	26,7

Tableau récapitulatif 2
Postes par lieu d'affectation (budget institutionnel)

<i>Origine des fonds/Unité administrative</i>	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres AI</i>	<i>Tous autres postes</i>	Total général
A. Efficacité de l'aide au développement						
1. Bureaux extérieurs						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	5	60	77	142
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	6	64	73	143
2. Siège						
Division technique						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		1	6	9	8	24
Ressources ordinaires pour 2014-2017		1	5	1	7	14
Division des programmes						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		1	3	12	5	21
Ressources ordinaires pour 2014-2017		1	4	14	8	27
Services des achats						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	1	3	5	9
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	1	3	5	9
Groupe de la gestion de la qualité						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	0	4	1	5
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	0	5	0	5
Total: A2 Development effectiveness, headquarters						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		2	10	28	19	59
Ressources ordinaires pour 2014-2017		2	10	23	20	55
Total : A. Efficacité de l'aide au développement						
Ressources ordinaires pour 2012-2013	0	2	15	88	96	201
Ressources ordinaires pour 2014-2017	0	2	16	87	93	198
B. Gestion						
1. Bureau extérieurs						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		6	37	95	452	590
Ressources ordinaires pour 2014-2017		6	33	115	445	599
2. Siège						
Bureau du Directeur exécutif						
Ressources ordinaires pour 2012-2013	3	0	1	10	8	22
Ressources ordinaires pour 2014-2017	3	0	2	10	8	23
Division des services de contrôle interne						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		1	1	15	4	21
Ressources ordinaires pour 2014-2017		1	0	16	4	21
Division des services de gestion						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		1	2	23	30	56

<i>Origine des fonds/Unité administrative</i>	<i>SGA/SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>Autres AI</i>	<i>Tous autres postes</i>	Total général
Ressources ordinaires pour 2014-2017		1	3	21	30	55
Division de l'information et des relations extérieures						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		1	4	20	20	45
Ressources ordinaires pour 2014-2017		1	4	22	19	46
Service de l'information de gestion						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	1	18	5	24
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	1	23	4	28
Division des ressources humaines						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		1	1	13	12	27
Ressources ordinaires pour 2014-2017		1	1	12	12	26
Bureau de la déontologie						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	1	0	1	2
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	1	0	1	2
Bureau de l'évaluation						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	0	4	1	5
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	1	5	1	7
Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité						
Ressources ordinaires pour 2012-2013		0	0	3	1	4
Ressources ordinaires pour 2014-2017		0	1	2	1	4
Total : B2, Gestion, Siège						
Ressources ordinaires pour 2012-2013	3	4	11	106	82	206
Ressources ordinaires pour 2014-2017	3	4	14	111	80	212
Total : B, Gestion						
Ressources ordinaires pour 2012-2013	3	10	48	201	534	796
Ressources ordinaires pour 2014-2017	3	10	47	226	525	811
Total général						
Ressources ordinaires pour 2012-2013	3	12	63	289	630	997
Ressources ordinaires pour 2014-2017	3	12	63	313	618	1 009

Graphique 3
Organigramme (budget institutionnel)

