Nations Unies DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1

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

Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Distr. générale
7 août 2020
Français
Original : anglais

Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS
Deuxième session ordinaire de 2020
31 août-4 septembre 2020, New York
Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Conseil d'administration d'ONU-Femmes
Deuxième session ordinaire de 2020
15-16 septembre 2020, New York
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Conseil d'administration de l'UNICEF
Deuxième session ordinaire de 2020
8-11 septembre 2020, New York
Point 15 de l'ordre du jour provisoire

Proposition globale conjointe sur la politique de recouvrement des coûts

Résumé

Dans la décision 2018/21 du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement/Fonds des Nations Unies pour la population, la décision 2018/21 du Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et la décision 2018/6 du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), les Conseils d'administration ont demandé aux organismes : a) de leur présenter un avant-projet complet sur la politique de recouvrement des coûts, qu'ils examineraient à leur première session ordinaire en 2020, avant qu'une proposition globale finale ne leur soit soumise pour décision à leur deuxième session ordinaire en 2020 ; b) d'examiner de manière globale les taux de recouvrement des coûts dans le cadre de la proposition globale ; c) de présenter, dans le cadre de la proposition globale, une évaluation des raisons pour lesquelles le recouvrement intégral des coûts n'est pas actuellement assuré. La politique globale conjointe de recouvrement des coûts proposée dans le présent document répond aux demandes susmentionnées, l'objectif étant qu'elle puisse servir de référence à d'autres organismes du système des Nations Unies.

Elle suppose que les organismes adoptent des cadres harmonisés de classification des coûts et de recouvrement des coûts.

Des éléments de décision destinés aux Conseils d'administration sont présentés dans la section VIII.

20-09226 (F) 040820 100820

Merci de recycler

Table des matières

		Page
I.	Introduction	3
II.	Contexte	3
III.	Le recouvrement des coûts : base et principes	4
IV.	Recouvrement des coûts : catégories de coûts	5
V.	Recouvrement des coûts : méthodologie	6
VI.	Recouvrement des coûts : taux	8
VII.	Dérogations	11
VIII.	Éléments de décision	12
Annexes		
I.	Recouvrement des coûts : contexte	14
II.	Informations détaillées sur les catégories de coûts	16
III.	Calcul des taux indicatifs de recouvrement des coûts	29
IV.	Glossaire	30

I. Introduction

1. Les Conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) (ci-après collectivement dénommés les « organismes ») ont demandé, dans leurs décisions 2018/21 (PNUD/FNUAP), 2018/21 (UNICEF) et 2018/6 (ONU-Femmes), à ces organismes : a) d'examiner ensemble les définitions des coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes, en vue d'harmoniser leurs méthodes en adoptant des définitions communes plus précises des catégories de coûts et des activités et fonctions correspondantes, tout en tenant compte des modes de fonctionnement propres aux différents organismes ; b) de leur présenter un avant-projet complet sur la politique de recouvrement des coûts, qu'ils examineraient à leur première session ordinaire en 2020, et de leur soumettre pour décision une proposition globale finale à leur deuxième session ordinaire en 2020 ; c) d'examiner de manière globale les taux de recouvrement des coûts dans le cadre de la proposition globale ; d) de présenter, dans le cadre de la proposition globale, une évaluation des raisons pour lesquelles le recouvrement intégral des coûts n'est pas actuellement assuré. Sur la base des décisions de leurs conseils d'administration respectifs et des délibérations approfondies qui ont suivi, les organismes ont élaboré une politique globale conjointe de recouvrement des coûts. On trouvera à l'annexe I un bref exposé du contexte historique du recouvrement des coûts.

2. Cette politique, qui repose sur un cadre harmonisé de classification et de recouvrement des coûts, vise à être transparente et simple à appliquer.

II. Contexte

3. La mise en œuvre d'une politique harmonisée de recouvrement des coûts suppose que les organismes adoptent un cadre harmonisé de classification des coûts, et ce n'est donc pas une simple opération budgétaire. Le recouvrement des coûts vise à garantir aux organismes un financement intégral de leur budget et à leur permettre ainsi de s'acquitter de leurs mandats respectifs, définis dans leurs plans stratégiques. Un financement stable est essentiel pour la base institutionnelle et le travail normatif des organismes des Nations Unies et est indispensable pour que les projets et les résultats soient conformes aux programmes de pays et aux réalisations prévues des plans stratégiques. Les coûts de base doivent être supportés proportionnellement par tous les donateurs, et le recouvrement des coûts constitue le mécanisme intégré qui remplit cette fonction, tout en stimulant la collaboration interinstitutions, comme le prévoit le programme de réforme du Secrétaire général, et en démontrant de manière transparente que le partenariat avec les organismes des Nations Unies offre un excellent rapport coûts-avantages.

4. Le rôle du recouvrement des coûts est également précisé par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (QCPR), qui met l'accent sur deux principes essentiels qui guident toute politique de recouvrement des coûts et constituent la base des propositions actuelles. Ces principes sont les suivants : a) les ressources ordinaires, en raison de leur caractère non lié, constituent le fondement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ; b) elles ne devraient pas servir à subventionner des activités financées par d'autres ressources.

5. Les ressources de base ou ressources ordinaires sont entre autres destinées à aider les États Membres à définir et à appliquer des normes ou des règles aux fins de l'exécution des plans stratégiques. Tel n'est pas le mandat d'un organisme dont la mission consiste à exécuter des projets, notamment parce qu'il donnera lieu à une augmentation des contributions provenant d'autres sources et de leur importance relative. Néanmoins, la politique harmonisée reste guidée par le QCPR.

6. En raison de ces éléments, la politique de recouvrement des coûts, bien qu'ancrée dans des méthodologies techniques, financières et budgétaires, a des implications considérables pour la transparence institutionnelle, la politique, la mobilisation des ressources et la coopération interinstitutions. La politique de recouvrement des coûts indique également ce qui est couvert par les coûts directs et ce qui est couvert par les coûts indirects.

III. Le recouvrement des coûts : base et principes

7. Le recouvrement des coûts répond à l'obligation qu'ont les organismes de veiller à ce que les ressources ordinaires ne soient pas utilisées pour subventionner l'exécution de programmes financés au moyen d'autres ressources. En effet, pour que les organismes restent viables, il est indispensable qu'ils recouvrent l'intégralité de leurs coûts. La méthode de recouvrement des coûts prend en compte le fait qu'il est nécessaire de réaliser certaines fonctions essentielles à l'existence et à la mise en œuvre du mandat d'un organisme, quelles que soient les tâches à accomplir au titre du programme. En conséquence, ces fonctions essentielles doivent être financées au moyen de ressources ordinaires.

8. Pour définir les méthodes de recouvrement des coûts étudiées dans le présent document, les organismes ont observé les principes généraux suivants : a) poursuivre l'approche harmonisée entre les quatre entités, en tenant compte de la réforme générale de l'Organisation des Nations Unies ; b) optimiser l'affectation des ressources ordinaires aux activités des programmes ; c) réduire autant que possible le subventionnement croisé entre les ressources ordinaires et les autres ressources ; d) maintenir l'efficacité, la transparence et la compétitivité de la coopération d'ensemble aux fins du développement.

9. L'harmonisation du recouvrement des coûts peut concerner la méthode de recouvrement, la classification des coûts et les taux applicables. La présente politique de recouvrement des coûts englobe ces trois aspects dans le but de réduire la concurrence interinstitutionnelle sur les taux et d'abaisser les seuils de collaboration entre les organismes des Nations Unies conformément au pacte de financement du Secrétaire général.

10. Le recouvrement intégral des coûts porte à la fois sur les coûts directs et sur les indirects. On entend par coûts directs ceux qui sont directement liés et imputables à un programme ou à un projet et sont source d'avantages pour les bénéficiaires du programme ou du projet, et par coûts indirects, ceux qui ne sont ni directement liés ni imputables à un programme ou à un projet. Les coûts directs sont recouvrés au moyen des ressources ordinaires ou des autres ressources, selon la source de financement du programme ou du projet. On peut citer à titre d'exemple de coûts directs concernant des programmes ou des projets :

a) Les coûts des missions et des voyages effectués spécifiquement pour réaliser ou appuyer les activités de programmes ou de projets ;

b) Les dépenses de personnel et de consultants recrutés pour le projet ;

c) Le coût des services consultatifs ou techniques concernant les politiques générales (coût intégral : dépenses de personnel, part de la location de locaux à usage de bureau, services d'utilité publique, communications, fournitures et sécurité des locaux) ;

d) Le coût des activités de traitement administratif (finances, administration, achats, ressources humaines, logistique) ;

e) L'équipement et le matériel, y compris le matériel informatique, la maintenance, les licences et l'appui au programme ou au projet ;

f) Les honoraires au titre de l'audit et de l'évaluation du programme ou du projet.

11. Les coûts indirects concernent la structure administrative et les services d'appui à l'exécution des programmes et projets de développement (c'est-à-dire les coûts de fonctionnement de l'organisme). Les coûts indirects sont imputés aux programmes et aux projets et recouvrés grâce à l'application d'un taux de recouvrement des coûts indirects exprimé en pourcentage des coûts directs. Les coûts indirects sont inclus dans les budgets des organismes ; en conséquence, le modèle de recouvrement des coûts indirects vise à recouvrer les coûts prévus dans le budget de l'organisme concerné. On peut citer comme exemple de coûts indirects contribuant aux activités de l'organisme les coûts concernant :

a) La direction exécutive/générale ;

b) la mobilisation des ressources des entreprises, les relations de partenariat et la communication avec les entreprises ;

c) La comptabilité et le personnel chargé de la gestion financière au niveau de l'organisme ;

d) L'appui juridique institutionnel ;

e) La gestion des ressources humaines dans l'organisme ;

f) L'administration des bureaux de pays, l'administration régionale ou l'administration de l'organisme ;

g) La fonction d'audit interne et d'enquête au siège et dans les services.

IV. Recouvrement des coûts : catégories de coûts

12. Aux fins du recouvrement des coûts, il faut que les organismes classifient les coûts selon une structure communément approuvée afin de s'assurer que les éléments similaires sont correctement regroupés de manière à renforcer davantage l'harmonisation, la transparence et la comparabilité interinstitutions ainsi que leur contribution aux résultats. Les coûts sont classés et définis comme suit :

a) **Activités de développement :** coûts liés aux programmes et à l'efficacité du développement, qui contribuent comme suit aux résultats visés en matière de développement :

i) **Programmes** : activités et coûts connexes au titre d'éléments de programme ou de projets spécifiques, qui contribuent à l'obtention des résultats en matière de développement exposés dans les descriptifs de programme de pays et de programmes régionaux ou mondiaux, ou prévus dans le cadre d'autres arrangements en matière de programmation ;

ii) **Efficacité des activités de développement** : coût des activités de conseil de politique générale, à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont

nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention de l'organisme. Ces activités sont essentielles pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement et ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux ;

b) **Activités de coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement :** activités d'appui à la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies et coûts connexes ;

c) **Activités de gestion** : cette catégorie comprend les activités et les coûts connexes qui visent essentiellement à conforter l'identité, la direction et la bonne marche de l'organisme. Ces activités comprennent la direction exécutive/générale, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, la fonction juridique, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et les ressources humaines. Les coûts de gestion sont classés en dépenses renouvelables ou non renouvelables ;

d) **Activités indépendantes de contrôle et d'assurance** : activités à l'appui des fonctions indépendantes d'audit et d'enquête et d'évaluation institutionnelle, et coûts connexes ;

e) **Activités entreprises à des fins spéciales :** activités et coûts connexes i) des investissements en capital et ii) des services à l'intention d'autres organismes des Nations Unies.

13. On trouvera à l'annexe II des précisions concernant chacun des organismes.

V. Recouvrement des coûts : méthodologie

14. Le recouvrement des coûts concerne l'obligation qu'ont les organismes de veiller à ce que les ressources ordinaires ne soient pas utilisées pour subventionner l'exécution de programmes financés au moyen d'autres ressources. La méthode de recouvrement des coûts prend en compte le fait qu'il est nécessaire de réaliser certaines fonctions essentielles à l'existence et à la mise en œuvre du mandat d'un organisme, quelles que soient les tâches à accomplir au titre du programme. En conséquence, ces fonctions doivent être financées au moyen des ressources ordinaires.

15. La méthode de recouvrement des coûts garantit un financement plus équitable des coûts institutionnels, fondé sur le principe fondamental selon lequel ces derniers, lorsqu'ils sont susceptibles d'être recouvrés, doivent être financés au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources en proportion des montants engagés.

16. Les coûts indirects susceptibles d'être recouvrés sont ceux qui sont indirectement liés à l'obtention de résultats dans le domaine du développement. Les coûts directement liés à l'obtention de résultats en matière de développement sont directement financés au moyen des ressources ordinaires ou d'autres ressources, selon leur origine.

17. Selon la méthode actuelle de recouvrement des coûts indirects, on commence par identifier les fonctions ci-après, qui sont essentielles à l'exécution du mandat de l'organisme concerné et qui, à ce titre, doivent être financées uniquement au moyen des ressources ordinaires prévues à son budget. Dans les cas du PNUD et de l'UNICEF, certaines de ces fonctions peuvent également être directement financées au moyen des crédits affectés à des programmes ou à des projets :

a) activités visant l'efficacité du développement ;

b) coordination des activités de développement des Nations Unies ;

c) fonctions de gestion transversales essentielles ;

d) fonctions transversales essentielles indépendantes de contrôle et d'assurance ;

e) activités non comparables entreprises à des fins spéciales.

18. Le solde subsistant du budget institutionnel est financé grâce à l'application du taux de recouvrement des coûts indirects sur une base proportionnelle entre les ressources de base ordinaires et les autres ressources.

19. La méthode de calcul du taux de recouvrement des coûts est la suivante :

a) Calculer la part relative, en pourcentage, des ressources ordinaires et celle des autres ressources, sur la base de l'utilisation prévue des ressources dans le budget intégré de l'organisme considéré ;

b) Calculer la somme des coûts inscrits au budget institutionnel de l'organisme considéré qui doivent être financés uniquement au moyen des ressources ordinaires, ainsi que le solde qui doit être financé sur une base proportionnelle au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources, et soustraire les coûts liés au mandat de l'organisme qui doivent être financés uniquement au moyen des ressources ordinaires (par. 17). Le point de départ est toujours le budget institutionnel ;

c) Prendre le solde du montant du budget institutionnel, calculé à l'étape b), à recouvrer sur les ressources ordinaires et les autres ressources, et appliquer les pourcentages calculés à l'étape a) ;

d) Prendre le montant à recouvrer sur les autres ressources, obtenu à l'étape c), et l'exprimer en pourcentage du montant total prévu des autres ressources ;

e) Le montant obtenu à l'étape d) est égal au taux indicatif de recouvrement des coûts au moyen des ressources autres que les ressources de base.

20. Le tableau 1 montre les incidences financières de l'application de l'actuelle politique de recouvrement des coûts aux budgets intégrés de l'exercice 2018-2019 ou de la période 2018-2021 adoptés par les Conseils d'administration. L'annexe III présente des calculs détaillés des taux de recouvrement des coûts indirects, obtenus par application de la méthode de recouvrement des coûts aux plans de ressources intégrés et aux budgets intégrés respectifs pour la période 2018-2021 du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes, en tenant compte de l'application des recommandations relatives à la classification des coûts approuvées par les Conseils d'administration de ces organismes à leurs deuxièmes sessions ordinaires respectives de 2019. Cette présentation permet de se faire une idée des taux de recouvrement des coûts qui devront être appliqués à l'avenir. Dans le cas du PNUD et de l'UNICEF, les taux de recouvrement des coûts indirects, à 6,2 % et 6,6 % respectivement, sont inférieurs au taux standard de 8 %. À l'inverse, pour le FNUAP et ONU-Femmes, ces taux, égaux à 10,3 % et 9,4 % respectivement, sont supérieurs au taux standard.

Tableau 1
Aperçu des taux de recouvrement des coûts indirects calculés sur la base des plans de ressources intégrés et des budgets intégrés de la période 2018-2021

	PNUD	*UNICEF*	*FNUAP*	*ONU-Femmes*
Taux de recouvrement des coûts indirects	6,2 %	6,6 %	10,3 %	9,4 %

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

21. Comme le PNUD l'a indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et budget intégré (DP/2020/9), à partir de 2019, les charges de gestion comprennent les coûts liés aux activités qui, auparavant (c'est-à-dire en 2018 et les années précédentes, lorsque le PNUD gérait le système des coordonnateurs résidents), faisaient partie des services « essentiels » fournis par le coordonnateur résident/représentant ou la coordonnatrice résidente/représentante du PNUD et le bureau de pays du PNUD aux fonctions de coordination et de représentation du système des Nations Unies. Cela a entraîné pour le PNUD un ajustement des fonctions de gestion transversales essentielles, qui incluent désormais le coût intégral du représentant ou de la représentante du Programme. Cela est conforme à l'approche appliquée par le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes en ce qui concerne les fonctions de gestion transversales essentielles.

VI. Recouvrement des coûts : taux

22. Pendant la période 2014-2019, les organismes ont dûment appliqué les décisions de leurs conseils d'administration concernant le recouvrement des coûts [1]. Le tableau 2 résume les résultats financiers effectifs de chaque organisme pour la période de six ans. Le taux effectif correspond au taux de recouvrement obtenu une fois que les taux différenciés et les dérogations ont été pris en compte. Les définitions des taux de recouvrement des coûts sont fournies à l'annexe IV.

Tableau 2
Taux moyen effectif de recouvrement des coûts indirects par organisme, de 2014 à 2019

Taux effectif moyen de recouvrement des coûts indirects	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2014-2019 (moyenne pondérée)*
PNUD	6,1 %	6,3 %	6,4 %	6,1 %	6,2 %	6,4 %	6,2 %
FNUAP	7,07 %	7,1 %	7,27 %	7,33 %	7,26 %	7,25 %	7,2 %
UNICEF	6,3 %	6,5 %	6,6 %	6,5 %	6,3 %	7,0 %	6,5 %
ONU-Femmes	7,12 %	7,0 %	7,14 %	7,25 %	7,0 %	6,85 %	7,0 %

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

[1] Y compris, dans le cas du Programme des Nations Unies pour le développement, des mesures transitoires d'un montant de 199 millions de dollars que le Conseil d'administration a approuvées pour la période 2014-2017, conformément à sa décision 2013/28.

23. Le tableau 3 indique les incidences financières des taux différenciés par rapport au taux standard de 8 %, ventilées selon l'effet éventuellement exercé dans les catégories suivantes : a) financement thématique ; b) accords-cadres ou accords généraux ; c) taux préférentiels accordés aux gouvernements participant aux coûts des programmes. Il présente en outre les incidences des dérogations.

Tableau 3
Incidences financières des taux de recouvrement des coûts différenciés, par organisme, 2014-2019
(En millions de dollars des États-Unis)

Incidences financières par organisme et par catégorie	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2014-2019 (moyenne)*
PNUD[a]							
Contributions thématiques	1,1	1,0	0,5	0,3	0,4	0,3	0,6
Accords passés avec les partenaires multilatéraux	9,1	7,9	6,8	9,3	6,5	6,7	7,7
Tarifs préférentiels (pays de programme)	32,9	33,9	30,4	37,6	40,2	32,7	34,6
Dérogations	21,7	18,9	20,6	29,2	19,4	23,5	22,2
Total	**64,8**	**61,7**	**58,3**	**76,4**	**66,5**	**63,2**	**65,1**[b]
FNUAP[c]							
Fonds thématiques d'affectation spéciale	1,90	1,51	1,31	1,24	1,40	1,51	1,48
Accords-cadres	1,00	1,20	1,30	1,14	1,33	2,04	1,34
Taux préférentiels (contributions des gouvernements aux programmes et contributions Sud-Sud)	0,45	0,68	0,53	0,83	1,71	1,28	0,92
Accords de legs	0,90	0,65	0,28	0,11	0,00	0,00	0,32
Accords multilatéraux prévoyant des taux de recouvrement des coûts indirects réduits						0,18	0,03
Dérogations	0,12	0,18	0,07	0,18	0,36	0,37	0,21
Total	**4,37**	**4,22**	**3,49**	**3,50**	**4,80**	**5,38**	**4,30**
UNICEF[d]							
Financement thématique	11,19	8,49	7,67	8,17	8,59	6,10	8,37
Accords-cadres	7,21	7,77	7,23	6,71	6,98	7,98	7,31
Taux préférentiels (contributions des gouvernements aux programmes et contributions Sud-Sud)	5,70	8,72	9,45	8,75	13,09	14,15	9,98
Dérogations	0,01	1,60	0,00	18,40[e]	0,90[f]	13,90[g]	5,80
Total	**24,11**	**26,58**	**24,35**	**42,03**	**29,56**	**42,13**	**31,46**
ONU-Femmes							
Divers accords-cadres	0,25	0,28	0,24	0,49	0,41	1,10	0,45
Taux préférentiels au titre des contributions des gouvernements aux programmes	0,02	0,02	0,00	0,02	0,02	0,04	0,02
Accords de legs	0,27	0,23	0,02	0,02	0,01	0,00	0,09
Dérogations	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01
Total	**0,54**	**0,56**	**0,28**	**0,53**	**0,44**	**1,14**	**0,57**

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau 3)

[a] Incidence financière conformément aux détails fournis sur les taux différenciés et les dérogations prévus dans le document DP/2019/10, annexe 5.

[b] Pour le PNUD, l'impact financier des taux de recouvrement des coûts différenciés représentait 1,3 % des ressources totales en 2019. Il concernait principalement des tarifs préférentiels pour le partage des coûts avec les gouvernements des pays de programme, ainsi qu'un petit nombre de dérogations.

[c] Pour la période 2014-2017, comme indiqué dans le document DP/FPA-ICEF-UNW/2018/1 ; pour 2018, comme indiqué dans le document DP/FPA/2019/4 (Partie I/Add1) ; pour 2019, comme indiqué dans le document DP/FPA/2020/4 (Partie I/Add1).

[d] Au terme d'une analyse approfondie et sur la base des dépenses effectives, l'UNICEF a réévalué l'impact des taux différenciés pour les contributions thématiques, des accords-cadres et des taux préférentiels applicables aux contributions aux programmes des gouvernements, du secteur privé et des pays du Sud au cours de la période 2014-2018.

[e] Le montant de 18,4 millions de dollars représente deux dérogations accordées en 2017, concernant deux accords d'une valeur totale de 327,8 millions de dollars.

[f] Les dérogations accordées en 2018 et leurs incidences ont été signalées dans le rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2018 (E/ICEF/2019/10).

[g] Les dérogations accordées en 2019 et leurs incidences ont été signalées dans le rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2019 (E/ICEF/2020/8).

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

24. Le tableau 3 indique les incidences financières des taux de recouvrement des coûts différenciés pour les organismes. Il présente des données empiriques relatives à la période de six ans pendant laquelle la politique actuelle a été en vigueur, qui montrent qu'en général, la valeur nette en dollars des incidences financières des dérogations et des accords de legs a diminué. Bien qu'elles ne soient pas concluantes, les données indiquent que les taux préférentiels ont été utiles pour tenir compte des différentes sources de financement.

25. Il est important de souligner qu'il n'y a pas de corrélation directe entre les taux de recouvrement des coûts et les incitations à la mobilisation des ressources. Il ressort de l'expérience des organismes concernés que les contributions sont fondées sur le mandat, le modèle de fonctionnement et l'efficacité opérationnelle de l'organisme, ainsi que sur la qualité des résultats obtenus. En général, la question du recouvrement des coûts d'un organisme donné ne se pose qu'après une analyse et une évaluation rigoureuses de ces critères.

26. Il semble toutefois que, dans certains cas, l'application de taux différenciés ait été un outil utile pour prendre en compte les différentes sources de financement et les diversifier. Par exemple, dans le cas du PNUD, les taux différenciés appliqués dans la région Amérique latine et Caraïbes ont davantage incité de nombreux pays à participer financièrement à la réalisation de leurs propres priorités de développement. Étant donné que 63 % des fonds du PNUD proviennent des pays partenaires, les taux différenciés ouvrent de vastes possibilités d'engagement des partenaires et permettent d'élargir le champ de la coopération dans la région, tant sur les questions de fond que sur le plan opérationnel. À cet égard, la région Amérique latine et Caraïbes a fait d'importants progrès sur la voie du développement au cours des dernières décennies, depuis la consolidation des gouvernements démocratiques et les avancées constantes dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la réduction de la pauvreté et des inégalités, jusqu'aux progrès réalisés plus récemment sur le front de la protection de l'environnement. Ces efforts lui ont permis de devenir une région à revenu intermédiaire. Des efforts supplémentaires sont toutefois nécessaires pour consolider

les classes moyennes, entre autres priorités du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

27. À cette fin, le modèle actuel, avec ses taux différenciés, remplit largement son objectif en incitant davantage les pays de programme à intensifier leur soutien, ce qui a pour effet d'élargir la base de financement. Dans un autre domaine, le taux de 7 % applicable aux contributions thématiques a aidé le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF à promouvoir le financement thématique dans certains cas. Toutefois, si l'on considère ces trois organismes dans leur ensemble, le financement thématique n'a pas augmenté de façon spectaculaire.

28. Ces discussions s'inscrivent dans le cadre des dialogues structurés sur le financement, en cours entre les organismes et les États Membres. Le recouvrement des coûts indirects n'est pas censé être un instrument d'incitation à la mobilisation de fonds ; c'est un mécanisme budgétaire qui permet à l'organisme concerné de récupérer les coûts indirects qu'il a encourus, ce qui est important pour sa viabilité. La politique de recouvrement des coûts mise à jour conserve la structure actuelle des taux différenciés, comme le montre le tableau 4. En vue d'harmoniser sa politique avec celles du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, ONU-Femmes appliquera également un taux différencié de 7 % aux contributions thématiques.

Tableau 4
Aperçu des taux de recouvrement des coûts différenciés, par organisme

Type de contribution	*PNUD*	*FNUAP*	*ONU-Femmes*	*UNICEF*
Contributions non thématiques	8 %	8 %	8 %	8 %
Contributions thématiques	7 %	7 %	7 %	7 %
Divers accords-cadres (accords interinstitutions officiels en vigueur)	Sur la base de l'accord-cadre respectif			
Contributions des comités nationaux[a] et des pays de programme (secteur privé)	5 %[b]	Pas de taux préférentiel[c]		5 %
Participation des gouvernements aux coûts des programmes	Minimum de 3 %	5 %	5 %	5 %
Contributions Sud-Sud	3 % à 5 %	5 %	5 %	5 %

[a] Les comités nationaux sont des organisations non gouvernementales indépendantes, propres à l'UNICEF, qui mobilisent des ressources et militent pour le compte du Fonds. Le taux de 5 % n'est applicable qu'aux contributions thématiques mobilisées par les comités nationaux.
[b] Pour le PNUD, le taux de 5 % concerne les contributions des particuliers.
[c] Le FNUAP et ONU-Femmes appliquent le taux considéré tant aux contributions du secteur public qu'à celles du secteur privé. Pour ONU-Femmes, cela comprend également les fonds mobilisés par les comités nationaux au nom de l'entité.

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

VII. Dérogations

29. Il est déconseillé de déroger aux taux approuvés par le Conseil d'administration et il convient de limiter ces dérogations autant que possible. Les organismes ne doivent pas accorder de dérogations de leur propre initiative. Ils examineront avec attention toutes les demandes de dérogation présentées par les partenaires de financement, mais n'y accèderont que dans des cas exceptionnels, lorsque leur refus risquerait de remettre en cause le financement des programmes en question et, partant,

d'avoir des répercussions négatives sur leur capacité d'aider les pays de programme à obtenir des résultats.

30. Des dérogations peuvent être accordées par la Directrice générale, la Directrice exécutive ou l'Administrateur dans des circonstances exceptionnelles et au cas par cas, en fonction de priorités spécifiques et de l'avancement du mandat de l'organisme concerné. Les dérogations seront portées de manière transparente à la connaissance du Conseil d'administration chaque année, dans le cadre du rapport annuel de la Directrice générale, de la Directrice exécutive ou de l'Administrateur. Le rapport contiendra des précisions sur le programme ou projet, le taux de recouvrement des coûts indirects appliqué, le partenaire de financement et les incidences financières du taux minoré, ainsi qu'une brève justification de la dérogation accordée.

31. Il convient de noter que le nombre de dérogations accordées a considérablement diminué au cours des six dernières années, se limite à des cas exceptionnels, à la discrétion de la direction de chaque organisme et est porté chaque année à la connaissance du Conseil d'administration. Le tableau 5 indique le nombre de dérogations accordées par les organismes au cours de la période 2014-2019 et le tableau 3 présente les incidences financières de ces dérogations.

Tableau 5
Dérogations accordées par organisme, de 2014 à 2019

Nombre de dérogations	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	***Total***
PNUD	24	9	12	6	5	3	**59**
FNUAP[a]	4	4	4	7	10	3	**32**
UNICEF	1	9	0	2	5	8	**17**
ONU-Femmes	1	1	6	1	0	1	**10**

[a] Pour 2018 et les années précédentes, le nombre de dérogations inclut également les accords multilatéraux qui prévoyaient un taux de recouvrement coûts indirects réduit, ce qui gonfle artificiellement le nombre de dérogations réelles. À partir de 2019, ces informations sont présentées séparément ; On trouvera des précisions à ce sujet dans le document DP/FPA/2020/4 (Partie I/Add.1).

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

VIII. Éléments de décision

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

a) *Prendre note* de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts (DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1) ;

b) *Approuver* les catégories de classification des coûts, et leurs définitions précisées dans la politique, avec effet à compter du 1er janvier 2022, comme suit :

i) Activités de développement (activités afférentes aux programmes et activités axées sur l'efficacité du développement) ;

ii) Coordination des activités de développement des organismes des Nations Unies ;

iii) Activités de gestion (activités périodiques et activités non récurrentes) ;

iv) Contrôle et vérification indépendants ;

v) Activités entreprises à des fins spéciales.

c) *Approuver* la politique de recouvrement des coûts, y compris la méthodologie et les taux fixés, comme suit :

Type de contribution	*PNUD*	*FNUAP*	*ONU-Femmes*	*UNICEF*
Contributions non thématiques	8 %	8 %	8 %	8 %
Contributions thématiques	7 %	7 %	7 %	7 %
Divers accords-cadres (accords interinstitutions officiels en vigueur)	Sur la base de l'accord-cadre respectif			
Contributions des comités nationaux[a] et des pays de programme (secteur privé)	5 %[b]	Pas de taux préférentiel[c]		5 %
Participation des gouvernements aux coûts des programmes	Minimum de 3 %	5 %	5 %	5 %
Contributions Sud-Sud	3 %-5 %	5 %	5 %	5 %

[a] Les comités nationaux sont des organisations non gouvernementales indépendantes, propres à l'UNICEF, qui mobilisent des ressources et militent pour le compte du Fonds. Le taux de 5 % n'est applicable qu'aux contributions thématiques mobilisées par les comités nationaux.

[b] Pour le PNUD, le taux de 5 % concerne les contributions des particuliers.

[c] Le FNUAP et ONU-Femmes appliquent le taux considéré tant aux contributions du secteur public qu'à celles du secteur privé. Pour ONU-Femmes, cela comprend également les fonds mobilisés par les comités nationaux au nom de l'entité.

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

d) *Décide* que la politique globale de recouvrement des coûts telle que définie dans le document DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1 remplace la politique et les taux de recouvrement des coûts précédents.

Annexe I

Recouvrement des coûts : contexte

1. En 2009, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont été priés de présenter une feuille de route pour l'établissement de budgets intégrés harmonisés au plus tard en 2014 dans le cadre des nouveaux plans stratégiques. Cela requiert de la part de ces trois organismes une meilleure harmonisation de leurs activités, autant que faire se peut, dans trois grands domaines :

a) dans les documents budgétaires, concordance des résultats escomptés avec les plans stratégiques et mise en relation explicite entre les résultats attendus et les allocations budgétaires ;

b) classification des activités et des coûts connexes ;

c) évaluation de l'incidence des définitions approuvées des coûts et des catégories d'activités sur l'harmonisation des taux de recouvrement des coûts.

2. En ce qui concerne le premier domaine, à savoir la concordance des résultats escomptés avec les plans stratégiques, l'harmonisation a été réalisée en 2011 (note d'information conjointe du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF sur la feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré, la classification des coûts et la budgétisation axée sur les résultats, établie en application de la décision 2010/32 du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et de la décision 2010/20 du Conseil d'administration de l'UNICEF et comportant : a) des informations sur les changements introduits dans la définition et la classification des coûts ; b) un document officieux simulant la présentation des principaux tableaux du budget et les explications connexes), en application de la décision 2011/10 du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et de la décision 2011/32 du Conseil d'administration de l'UNICEF.

3. En ce qui concerne la classification des activités et des coûts connexes :

a) l'harmonisation a été réalisée en 2010 (document des Conseils d'administration DP-FPA/2010/1-E/ICEF/2010/AB/L.10), en application de la décision 2010/32 du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et de la décision 2010/20 du Conseil d'administration de l'UNICEF ;

b) les catégories de coûts, approuvées en 2010, résultent d'un examen conjoint mené par les organismes en application de la décision 2010/2 du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP et de la décision 2010/5 du Conseil d'administration de l'UNICEF, dans lesquelles il était demandé aux organismes d'examiner ensemble les définitions des coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes qui étaient alors en vigueur et qui dataient de 1997 (DP/1997/10, DP/1997/10/Add.1, E/ICEF/1997/AB/L.3 et E/ICEF/1997/AB/L.3/Add.1) ;

c) par ailleurs, dans leurs décisions 2018/21 (PNUD/FNUAP et UNICEF) et 2018/6 (ONU-Femmes), les Conseils d'administration ont prié les organismes « d'examiner ensemble les définitions des coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes, en vue d'harmoniser leurs méthodes en adoptant des définitions communes plus précises des catégories de coûts et des activités et fonctions correspondants, tout en tenant compte des modes de fonctionnement propres aux différents organismes ». Le document commun DP/FPA-ICEF-UNW/2019/1 présente des recommandations visant à harmoniser davantage les catégories de coûts. Dans leurs décisions 2019/21, 2019/28 et 2019/12 respectivement, les Conseils

d'administration du PNUD et du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes ont approuvé deux des trois recommandations formulées par les organismes, ce qui a permis une plus grande harmonisation.

4. En ce qui concerne le recouvrement des coûts :

a) l'harmonisation a été réalisée en 2013, comme décrit dans les documents des Conseils d'administration DP-FPA/2012/1-E/ICEF/2012/AB/L.6 et DP-FPA/2013/1-E/ICEF/2013/8, et a été approuvée par les Conseils d'administration dans les décisions 2013/9 (PNUD et FNUAP), 2013/5 (UNICEF) et 2013/2 (ONU-femmes). Cette harmonisation résultait d'un examen approfondi des éléments suivants, entrepris conjointement par les organismes :

i) analyse comparative avec d'autres institutions internationales aux fins de comparaison et de détermination des meilleures pratiques ;

ii) analyse des modèles d'activité des organismes dans le cadre du budget intégré et des nouveaux plans stratégiques à partir de 2014 ;

iii) élaboration d'un cadre conceptuel harmonisé pour définir et imputer les coûts d'organisation et méthode de calcul du recouvrement des coûts ;

b) en 2017, dans leurs décisions 2017/11 et 2017/14 (PNUD et FNUAP), 2017/7 et 2017/14 (UNICEF) et 2017/2 (ONU-Femmes), les Conseils d'administration ont demandé aux organismes de poursuivre les consultations avec les États Membres sur les principes du recouvrement des coûts et de leur présenter des propositions à ce sujet. Le document commun DP/FPA-ICEF-UNW/2018/1 a été présenté comme suite à cette demande ;

c) en 2018, dans leurs décisions 2018/21 (PNUD et FNUAP et UNICEF) et 2018/6 (ONU-Femmes), les Conseils d'administration ont demandé aux organismes :

i) de présenter un avant-projet complet sur la politique de recouvrement des coûts, qu'ils examineraient à leur première session ordinaire en 2020, avant qu'une proposition globale définitive ne leur soit soumise pour décision à leur deuxième session ordinaire en 2020 ;

ii) d'examiner de manière approfondie les taux de recouvrement des coûts dans le cadre de la proposition globale ;

iii) de présenter, dans le cadre de la proposition globale, une évaluation des raisons pour lesquelles le recouvrement intégral des coûts n'est actuellement pas assuré.

Annexe II

Informations détaillées sur les catégories de coûts

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
I. Activités de développement				
Activités relatives aux programmes	**Au niveau des pays** : Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ; suivi et évaluation des programmes et projets ; approvisionnement et logistique des programmes et projets ; planification directe des programmes et projets ; communication au titre des programmes et projets ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets ; définition et gestion du portefeuille de programmes et développement de nouvelles activités ; services consultatifs concernant les politiques de programmation ; appui à la programmation des activités visant à l'efficacité du développement dans les pays ; services d'appui opérationnel et administratif dédiés aux projets : services financiers, achats, ressources	**Au niveau des pays** : Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ; intervention humanitaire directe ; suivi et évaluation des programmes et projets ; approvisionnement et logistique des programmes et projets ; planification directe des programmes et projets ; communication et partenariats au titre des programmes et projets ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets	**Au niveau des pays** : Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ; intervention humanitaire directe ; suivi et évaluation des programmes et projets ; approvisionnement et logistique des programmes et projets ; planification directe des programmes et projets ; communication au titre des programmes et projets ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets	**Au niveau des pays** : Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ; intervention humanitaire directe ; suivi et évaluation des programmes et projets ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	humaines, soutien logistique, sécurité sur le terrain, gestion des actifs et du matériel (dont le matériel informatique et le matériel de communication)			
	Au niveau régional : Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets, coordination et soutien en faveur des projets régionaux et des processus intergouvernementaux régionaux ; services d'audit, d'évaluation et d'assurance qualité des projets régionaux ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets régionaux ; appui direct aux programmes et supervision des bureaux et programmes de pays ; renforcement des capacités et mise en commun des connaissances entre les pays	**Au niveau régional** : Travail de sensibilisation et concertation avec les entités régionales et infrarégionales et dans un cadre multipays Collaboration et coordination régionales entre les organismes ; fourniture d'un appui technique consultatif aux programmes de pays et aux processus régionaux intergouvernementaux ; appui direct aux programmes et supervision des bureaux et programmes de pays ; renforcement des capacités et mise en commun des connaissances entre les pays ; coordination et exécution des programmes régionaux et gestion des connaissances ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets ; fonctions liées aux activités multimédia et de	Création et diffusion de biens publics mondiaux et régionaux, notamment dans le cadre du suivi et de l'analyse de la situation des enfants aux fins de l'exercice de la responsabilité au niveau mondial ; contribution aux dispositifs mondiaux et régionaux compétents en matière d'orientation et de coordination des efforts et à leur renforcement ; contribution à la collecte de données factuelles à l'échelle mondiale et aux directives normatives	**Au niveau régional** : Renforcement et soutien des capacités et des processus au niveau des pays ; contrôle de l'exécution par pays et par région dans le cadre des activités normatives, de politique générale, de défense des intérêts et de coordination du système des Nations Unies ; exploitation des mécanismes régionaux de coordination des Nations Unies et liaison étroite avec d'autres organismes régionaux ; renforcement des capacités et mise en commun des connaissances entre les pays ; coordination et exécution des programmes régionaux et gestion des connaissances ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets ; fonctions liées aux activités multimédia et de communication relevant

PNUD	FNUAP	UNICEF	ONU-Femmes
	communication relevant directement des programmes et projets		directement des programmes et projets
Aux niveaux mondial et interrégional : Établissement du Rapport sur le développement humain et aide à l'élaboration des rapports nationaux sur le développement humain ; travail d'orientation et de sensibilisation, expertise technique relatifs aux programmes et projets et soutien aux projets mondiaux ; suivi et évaluation des programmes et projets mondiaux ; services d'audit et d'assurance qualité des projets mondiaux ; appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets mondiaux	**Au niveau du siège** : Génération, promotion, utilisation de connaissances techniques de pointe ; promotion des normes et règles internationales ; établissement de partenariats techniques mondiaux ; coordination des interventions humanitaires ; suivi au niveau mondial de l'application du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe ; coordination et gestion de la prévention et du traitement des cas de violence sexuelle et fondée sur le genre ; renforcement et expansion de la surcapacité temporaire ; concertation intergouvernementale mondiale concernant le suivi et l'examen des objectifs de la Conférence internationale sur la population et le développement et des objectifs de développement durable ; sensibilisation des parlementaires et de la société civile à l'échelle mondiale ; appui	Les ressources du Programme mondial et régional sont utilisées par chacun des sept bureaux régionaux de l'UNICEF ainsi que par les divisions et bureaux compétents du siège, notamment la Division des programmes, la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, la Division de l'approvisionnement, le Bureau de l'évaluation, le Bureau des programmes d'urgence et la Division de la communication	**Au niveau du siège** : Encadrement des programmes et projets ; direction et supervision stratégiques des programmes ; appui opérationnel aux programmes et projets ; appui à la coordination entre les organismes et aux processus normatifs ; intervention en cas de crise et aide humanitaire ; élaboration de rapports mondiaux ; gestion de projets mondiaux concernant : a) le respect des normes et règles internationales ; b) la participation politique, la gouvernance et la collecte de données ; c) l'autonomisation économique des femmes ; d) l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles ; e) les questions de paix et de sécurité et l'action humanitaire

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
		complémentaire sur le terrain dans les domaines où les compétences font défaut au niveau régional au moyen d'activités menées par les entités suivantes : Division technique ; Bureau des questions humanitaires ; Division des politiques et de la stratégie ; Division de la communication et des partenariats stratégiques ; Service des achats ; bureau de liaison d'Addis-Abeba		
Activités visant à l'efficacité du développement	**Au niveau des pays** : Présence de bureaux de pays, l'accent étant mis sur la programmation stratégique par pays (établissement du descriptif de programme de pays et participation au processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement) ; assurance de la qualité des programmes	**Au niveau des pays** : Représentants adjoints (ou équivalents nationaux) jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes	**Au niveau des pays** : Représentants adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ; responsables de la communication ; spécialistes du suivi et de l'évaluation	**Au niveau des pays** : Représentants adjoints (ou équivalents nationaux) jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ; postes correspondant à des fonctions globales de contrôle et d'encadrement des programmes et projets
	Au niveau régional : Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ; activités globales d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ;	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ; appui global aux programmes des bureaux de pays, y compris	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ; conseillers techniques	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'encadrement des programmes ; conseillers techniques ; appui global aux

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	conseillers techniques ; appui aux activités régionales touchant l'efficacité du développement au titre du programme de coopération Sud-Sud	aux activités de suivi et d'évaluation		programmes des bureaux de pays
	Aux niveaux mondial et interrégional : Bureaux chargés de l'élaboration et de l'orientation des politiques relatives aux programmes et aux questions techniques : Bureau des politiques et de l'appui aux programmes ; Bureau de gestion des crises ; Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud ; Bureau de l'appui aux achats ; activités relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds	**Au niveau du siège** : Division des politiques et de la stratégie, à l'exception du personnel dont le travail contribue directement aux résultats en matière de développement visés dans le plan stratégique ; Bureau des questions humanitaires (soutien à la direction et aux opérations) ; Division technique (soutien aux équipes dirigeantes et opérationnelles de la direction et de chaque service) ; Service des achats (soutien à la direction et aux opérations) ; Groupe de la gestion de la qualité de la Division des services de gestion, qui s'occupe principalement de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires de réalisation et de l'exécution par les partenaires	**Au niveau du siège** : Division des programmes ; Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Bureau des éclairages mondiaux et des politiques ; Bureau des programmes d'urgence ; Division de l'approvisionnement ; Bureau de l'innovation ; Bureau de la recherche-Innocenti	**Au niveau du siège** : Division des programmes ; Division des politiques ; Bureau des questions humanitaires ; Groupe de liaison avec la société civile ; Groupe des achats

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
II. Coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies				
	Contribution au système des coordonnateurs résidents	Contribution au système des coordonnateurs résidents	Contribution au système des coordonnateurs résidents ; Bureau des programmes d'urgence : coordination des activités des partenaires des groupes transversaux pour l'humanitaire concernant l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la nutrition et l'éducation, en sus des responsabilités à l'échelle mondiale dans le domaine de la protection de l'enfance	Contribution au système des coordonnateurs résidents ; Division de la coordination avec les organismes des Nations Unies (siège) ; directeurs des bureaux régionaux et chauffeurs (50 % des coûts) ; représentants et chefs des bureaux de pays et chauffeurs (50 % des coûts) ; spécialistes de la coordination des initiatives des Nations Unies dans les bureaux régionaux
III. Activités de gestion				
Direction et encadrement	Bureau exécutif ; Bureau de la déontologie ; Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration, à l'exclusion des services de secrétariat entièrement remboursables fournis à d'autres organismes des Nations Unies	Bureau du Directeur exécutif ; Bureau de la déontologie ; Bureau des affaires juridiques	Bureau du Directeur général, y compris le Bureau de la déontologie et le Bureau des affaires juridiques	Postes de direction au siège (gestion et administration, mobilisation des ressources et partenariats stratégiques)
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives	Bureau des services de gestion, y compris le Bureau de la gestion des ressources financières, le Groupe des services partagés, le Bureau du contrôle des achats et le Bureau des opérations ; dépenses centralisées liées aux finances, à	Division des services de gestion (hors Groupe de la gestion de la qualité), Bureau des solutions informatiques	Division de la gestion et de l'administration financières ; Division de l'informatique et des communications	Division de la gestion et de l'administration (informatique et communications, services juridiques, finances, budget, installations, etc.). Dépenses centralisées liées à l'informatique et à l'administration

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	l'informatique et à l'administration ; Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique ; Bureau d'appui juridique ; sont exclues les dépenses afférentes à la prestation de services entièrement remboursables à d'autres organismes des Nations Unies, lesquelles relèvent de la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales »			
Gestion des ressources humaines	Bureau des ressources humaines (fonction de gestion des ressources humaines du PNUD), à l'exclusion des services d'appui aux ressources humaines entièrement remboursables fournis à d'autres organismes des Nations Unies (relevant de la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales ») ; dépenses centralisées relatives aux ressources humaines (personnel, formation) ; contributions du PNUD à la Commission de la fonction publique internationale	Division des ressources humaines	Division des ressources humaines	Division des ressources humaines
Relations extérieures et partenariats,	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer du PNUD	Division de la communication et des partenariats stratégiques ;	Division de la communication ; Division des partenariats publics ;	Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation, des

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
communications et mobilisation de ressources		Service de la liaison avec le Conseil d'administration ; Bureaux de liaison du FNUAP (sauf activités relatives aux programmes)	Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (les ressources consacrées à l'exécution de certaines activités de collecte de fonds des comités nationaux et des bureaux de pays sont comptabilisées à la rubrique « Activités entreprises à des fins spéciales ») ; Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration	communications et de la mobilisation des ressources ; Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration
Sécurité du personnel et des locaux	Bureau des services de sécurité	Bureau de la coordination des questions de sécurité	Bureau des programmes d'urgence en étroite concertation avec le Département de la sûreté et de la sécurité et d'autres entités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies	Bureau des services de sécurité, respect des normes minimales de sécurité opérationnelle
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays et des bureaux extérieurs	**Au niveau des pays :** Fonctions de direction, de représentation et de gestion des bureaux de pays du PNUD, y compris la fonction de représentant résident à plein temps, désormais dissociée de la fonction de coordonnateur résident ; sont exclues du coût des fonctions d'appui aux bureaux de pays du PNUD susmentionnées les dépenses afférentes à la prestation de services	**Au niveau des pays** : Coût intégral : représentants, chauffeur et assistant personnel des fonctionnaires du bureau du représentant occupant des fonctions d'appui qui ne sont pas directement liées à l'appui aux programmes (responsable opérationnel, responsable des opérations internationales, finances et administration, certains postes d'appui aux systèmes informatiques et	**Au niveau des pays** : Coût intégral : représentants et assistant personnel des fonctionnaires du bureau du représentant occupant des fonctions d'appui qui ne sont pas directement liées à l'appui aux programmes (responsable opérationnel, responsable des opérations internationales, finances et administration, certains postes d'appui aux systèmes informatiques et	**Au niveau des pays** : Représentants et chefs des bureaux de pays et chauffeurs (50 % des coûts). Coût intégral : fonctions de gestion des opérations qui ne sont pas directement liées à l'appui aux projets/programmes (responsable opérationnel, responsable des opérations internationales, finances et administration, informatique et ressources humaine), y compris une

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	entièrement remboursables à d'autres organismes des Nations Unies, lesquelles relèvent de la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales »	aux ressources humaines, etc.)	aux ressources humaines, etc.)	partie des coûts relatifs à l'appui administratif et opérationnel direct aux programmes/projets
	Au niveau régional et au niveau du siège : Direction des bureaux régionaux et des pôles régionaux, y compris les fonctions de représentation et de gestion, dont les fonctions d'appui aux opérations régionales qui ne sont pas directement liées aux fonctions d'appui aux programmes	**Au niveau régional** : Coût intégral : directeurs régionaux, chauffeur et assistant personnel du directeur, et assistant spécial ; fonctions de mobilisation des ressources, de communication, de sécurité et de ressources humaines ; fonctions d'appui aux opérations du bureau qui ne sont pas directement liées aux fonctions d'appui aux programmes (responsable des opérations internationales, appui financier et administratif, informatique, etc.)	**Au niveau régional** : Coût intégral : dirigeants de chaque bureau régional (directeur régional, directeur régional des opérations, etc.) et équipes opérationnelles **Au niveau du siège** : Coût intégral : Centre mondial de services partagés	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux et chauffeurs (50 % des coûts). Coût intégral : fonctions de gestion des opérations qui ne sont pas directement liées aux fonctions d'appui aux projets et programmes (responsable opérationnel, finances, administration et achats, etc.)
Dépenses non renouvelables	**Au niveau des pays et du siège** : Investissements stratégiques visant à accélérer l'exécution des programmes en renforçant : 1) l'efficacité du modèle de fonctionnement : a) l'exécution des projets et le recouvrement des coûts ; b) la rentabilité et l'efficacité ; c) les		s.o.	s.o.

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	dispositions relatives aux services opérationnels fournis aux organismes des Nations Unies ; 2) l'innovation dans le modèle de fonctionnement (services de consultants dans les bureaux de pays, regroupement des services, etc.)			
IV. Contrôle et vérification indépendants				
Contrôle et vérification	Bureau de l'audit et des investigations ; Bureau indépendant d'évaluation ; ombudsman ; Comité des commissaires aux comptes, Corps commun d'inspection	Bureau des services d'audit et d'investigation ; Bureau de l'évaluation ; Comité des commissaires aux comptes, Corps commun d'inspection	Bureau de l'audit interne et des investigations ; Bureau de l'évaluation	Services d'évaluation et d'audit indépendants ; Comité des commissaires aux comptes
V. Activités entreprises à des fins spéciales				
Dépenses d'équipement	Respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	Transformation dans le domaine de l'informatique et des communications, investissements dans la sécurité pour assurer la conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle	Solutions logistiques faisant appel aux nouvelles technologies ; sommes allouées aux bureaux pour promouvoir le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle ; initiatives d'éco-efficacité et dépenses d'équipement liées à la gestion des locaux	Transformation dans le domaine de l'informatique et des communications
Collecte de fonds auprès du secteur privé			Entrent dans cette catégorie les activités de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et les ressources dont elle a	

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
			besoin pour appuyer les initiatives de collecte de fonds privés menées par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités relatives à la mise en œuvre du Plan de l'UNICEF relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2018-2021 et le montant alloué correspondant seront présentés chaque année au Conseil d'administration pour approbation.	
Autres, y compris services d'achat			La Division de l'approvisionnement administre les services d'achat pour le compte de gouvernements et d'autres partenaires menant des activités venant compléter les programmes de l'UNICEF. Les partenaires peuvent ainsi obtenir certains produits à un prix avantageux, ce qui leur permet d'améliorer les résultats des programmes.	
Activités pluridisciplinaires	**Appui à d'autres organismes des Nations Unies** : Appui budgétaire institutionnel au Programme des Volontaires des Nations Unies et au			

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	Fonds d'équipement des Nations Unies ; services directs fournis à des organismes partenaires des Nations Unies sur la base du barème universel de prix, du barème local de prix ou d'accords sur les niveaux de services : services ad hoc, paie, sécurité, paiements, postes d'administrateur auxiliaire, achats, formation, gestion des prestations, voyages			
	Au niveau des pays :			
	Services d'appui entièrement remboursables fournis par les bureaux de pays à d'autres organismes des Nations Unies, à l'exclusion des fonctions de direction, de représentation et de gestion des bureaux de pays du PNUD, dont la fonction de représentant résident à plein temps, désormais dissociée de la fonction de coordonnateur résident			
	Au niveau du siège :			
	Services d'appui entièrement remboursables fournis au niveau du siège à d'autres organismes des Nations Unies, à l'exclusion des coûts du Bureau des services de			

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	gestion du PNUD concernant la Direction, le Bureau de la gestion des ressources financières, le Groupe des services partagés, le Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique, le Bureau d'appui juridique, le Bureau de contrôle des achats et le Bureau des opérations ; dépenses centralisées liées aux finances, à l'informatique et à l'administration ; sont exclues les activités relevant de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds			

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; s.o. : sans objet.

Annexe III

Calcul des taux indicatifs de recouvrement des coûts

(En milliers de dollars des États-Unis)

		PNUD	*UNICEF*	*FNUAP*	*ONU-Femmes*
	Utilisation des ressources	2018-2021	2018–2021	2018-2021	2018-2019
A1	Ressources ordinaires (RO)	2 749,8	6 420,3	1 444,1	800,0
A2	Autres ressources (AR)	21 140,7	17 550,6	2 325,1	960,0
	Total	23 890,5	23 970,9	3 769,2	1 760,0
1. Calculer la part en pourcentage des RO et des AR dans le montant total des ressources qu'il est prévu d'utiliser					
B1	Part des RR	12 %	27 %	38 %	45 %
B2	Part des AR	88 %	73 %	62 %	55 %
2. Calculer la somme des dépenses afférentes aux activités de gestion et aux activités comparables entreprises à des fins spéciales (et soustraire les dépenses afférentes aux fonctions transversales essentielles)					
C	Budget institutionnel	2 443,1	2 455,5	708,2	405,6
	À déduire				
C1	Activités visant à l'efficacité du développement	(507,0)	(721,9)	(140,3)	(104,4)
C2	Activités non comparables entreprises à des fins spéciales	(275,7)		(23,6)	(7,6)
C3	Coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies	(86,0)	(49,3)	(16,6)	(54,4)
C4	Fonctions transversales essentielles de gestion	(171,8)[a]	(198,6)[b]	(167,9)[c]	(86,6)
C5	Fonctions transversales essentielles de contrôle et de vérification	(7,2)	(4,0)	(8,1)	(2,1)
	Total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts	**1 395,4**	**1 481,7**	**351,7**	**150,5**
3. Répartir le montant calculé à l'étape 2 proportionnellement en fonction du niveau d'utilisation prévu des ressources ordinaires et des autres ressources					
D=C-(C1:C4)	Budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts selon la méthode approuvée	1 395,4	1 481,7	351,7	150,5
E1=B1*D	Part des RO dans le budget institutionnel	160,6	396,9	134,8	68,4
E2=B2*D	Part des AR dans le budget institutionnel	1 234,8	1 084,8	217,0	82,1
F=E2/(A2-E2)	**Taux indicatif**	**6,2 %**	**6,6 %**	**10,3 %**	**9,4 %**

[a] Montant de ressources ordinaires servant à financer les fonctions transversales essentielles de gestion, dont les activités d'encadrement et de gestion suivantes : i) au niveau des pays : encadrement et représentation (représentant résident à plein temps, etc.) ; ii) au niveau régional : encadrement et représentation (bureaux régionaux, etc.) ; iii) au niveau du siège : direction et encadrement (Bureau exécutif et Bureau de la déontologie) ; finances, informatique et communications, services juridiques, contrôle des achats, administration, gestion des ressources humaines et sécurité du personnel et des locaux (Bureau des services de gestion) ; relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation des ressources (Bureau des relations extérieures et du plaidoyer).

[b] Montant de ressources ordinaires servant à financer les fonctions transversales essentielles de gestion, dont les principales fonctions de direction suivantes : chefs de bureau et de division au siège (« direction ») et chefs de bureau régional et de bureau de pays.

[c] Le FNUAP fournit régulièrement des informations détaillées sur la classification des coûts et les fonctions transversales essentielles dans le cadre de son budget intégré (pour les plus récentes informations, voir DP/FPA/2020/5, annexe 2).

Abréviations : PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement ; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population ; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Annexe IV

Glossaire

Classification des coûts

a) **Activités de développement**. Il s'agit des coûts liés aux programmes et aux activités visant à l'efficacité du développement, qui contribuent à l'obtention des résultats visés en matière de développement, comme suit :

i) **Programmes**. Activités et coûts connexes au titre d'éléments de programme ou de projets spécifiques, qui contribuent à l'obtention des résultats en matière de développement décrits dans les descriptifs de programme de pays et de programmes régionaux ou mondiaux, ou prévus dans le cadre d'autres arrangements en matière de programmation ;

ii) **Activités visant à l'efficacité du développement**. Coût des activités de conseil en matière de politique générale, à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention de l'organisation. Ces activités sont essentielles pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement et ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programme de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

b) **Coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies**. Il s'agit des activités d'appui à la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies et des coûts connexes.

c) **Activités de gestion**. Il s'agit des activités visant essentiellement à faire valoir l'identité du personnel d'une organisation, à l'encadrer et à favoriser son bien-être, et des dépenses connexes. Elles portent notamment sur la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, les services juridiques, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines. Les coûts de gestion sont classés en dépenses renouvelables ou non renouvelables.

d) **Contrôle et vérification indépendants**. Il s'agit des activités qui ont trait à la fonction d'audit et d'investigation indépendants et à la fonction d'évaluation institutionnelle et des dépenses connexes.

e) **Activités entreprises à des fins spéciales**. Il s'agit des activités suivantes et des coûts connexes : i) activités qui impliquent des dépenses d'équipement ; ii) services assurés à d'autres organismes des Nations Unies.

Fonctions transversales essentielles. La méthode de recouvrement des coûts prend en compte le fait que certaines fonctions de gestion et de contrôle et vérification indépendants sont indispensables à l'existence et à l'exécution du mandat des organisations et ce, indépendamment du volume de la mise en œuvre des programmes. Par conséquent, leur financement doit être assuré au moyen des ressources ordinaires. Ce sont des fonctions transversales essentielles.

Pour évaluer de manière simple le coût des fonctions transversales essentielles, les organismes utilisent les postes de direction clefs, au niveau du siège, des régions et des pays, qui entrent dans les catégories des coûts de gestion et de contrôle et vérification indépendants.

Taux indicatif de recouvrement des coûts indirects. Taux calculé en appliquant la méthode de recouvrement des coûts au budget prévu et aux dépenses effectives.

Taux standard de recouvrement des coûts indirects. Taux de référence approuvé par le Conseil d'administration et exprimé en pourcentage des coûts directs.

Taux différencié de recouvrement des coûts indirects. Pourcentage approuvé par le Conseil d'administration à appliquer aux coûts directs, en fonction de la source de financement.

Taux effectif de recouvrement des coûts indirects. Taux de recouvrement obtenu une fois que les taux différenciés, les taux préférentiels préexistants et les dérogations accordées chaque année ont été pris en compte.