



**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  
7 avril 2016  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2016**

6-10 juin 2016, New York

Point 10 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Rapport annuel du Directeur exécutif**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Examen à mi-parcours du budget intégré pour 2014-2017**

*Résumé*

Le présent rapport, qui a été établi en application de la décision 2012/27 du Conseil d'administration, couvre l'examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2014-2017. Il examine le contexte stratégique et financier compte tenu du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses incidences sur les ressources estimées, les allocations de fonds et les résultats. Le rapport fait également suite à la demande par le Conseil d'administration portant sur la réalisation d'un examen à mi-parcours de l'application du cadre harmonisé de recouvrement des coûts et d'une évaluation des moyens d'améliorer la budgétisation axée sur les résultats. Il convient de considérer cet examen à mi-parcours conjointement à l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/2).

Par suite des importants changements intervenus dans le domaine des financements, le FNUAP sollicite un montant de crédit moins élevé pour son budget institutionnel, soit 609,9 millions de dollars pour l'exercice 2014-2017, par comparaison au montant de 664,1 millions de dollars initialement approuvé. Il sollicite de même un abaissement du plafond de financement des interventions mondiales et régionales à 231,5 millions de dollars, par comparaison au montant de 275 millions de dollars initialement approuvé.

Les éléments d'une décision sont présentés dans la section IV du présent rapport.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Champ d'application . . . . .	3
II. Cadre stratégique et contexte financier . . . . .	3
A. Contexte stratégique . . . . .	3
B. Contexte financier . . . . .	5
III. Budget intégré pour 2014-2017 . . . . .	7
A. Plan de ressources intégré . . . . .	7
B. Examen du budget intégré, par composante . . . . .	11
C. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources . . . . .	14
D. Renforcement de la budgétisation axée sur les résultats . . . . .	24
E. Examen du recouvrement des coûts . . . . .	26
IV. Éléments d'une décision . . . . .	27
<b>Tableaux</b>	
1. Plan de ressources intégré, 2014-2017 – Examen à mi-parcours . . . . .	8
2. Système d'allocation des ressources – fourchettes et allocations du plan stratégique – résultats (2014-2015) et estimations (2016-2017). . . . .	11
3. Fonds de contrepartie 2014. . . . .	12
4. Fonds de contrepartie 2015. . . . .	12
5. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources . . . . .	15
<b>Figures</b>	
1. Recettes du FNUAP, 1999-2017. . . . .	6
2. Allocation des ressources disponibles, 2014 -2017 – Examen à mi-parcours . . . . .	10
3. Comparaison des allocations prévues et révisées – par résultat et par produits du plan stratégique . . . . .	18
4. Pourcentage de pays n'atteignant pas l'objectif fixé pour un indicateur – par quadrant de couleur et par indicateur . . . . .	20
<b>Annexe</b>	
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2014-2017 – (recalculé). . . . .	28

## I. Champ d'application

1. Cet examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2014-2017 est soumis conformément à la décision 2012/27 du Conseil d'administration sur l'approche harmonisée adoptée en vue de l'établissement d'un budget intégré. La décision relative à l'approche harmonisée stipule en particulier « que les projections de ressources et le budget intégré pour toutes les catégories de coûts couvriront une période de quatre ans, coïncidant avec la durée du plan stratégique de chaque organisation, et que le budget intégré sera examiné en même temps que l'examen à mi-parcours du plan stratégique ».

2. Outre l'examen des projections financières du budget intégré, le Conseil d'administration a demandé, dans sa décision 2013/32, que le FNUAP soumette des informations sur la mise en œuvre effective de la méthode révisée de recouvrement des coûts, ainsi que toute recommandation s'y rapportant, et d'inclure une évaluation des méthodes permettant d'améliorer la budgétisation axée sur les résultats. Ces différentes prescriptions sont prises en compte dans le cadre de la présente communication.

3. Le budget intégré regroupe toutes les catégories de dépenses et tous les résultats de l'organisation dans un seul cadre. Le présent examen couvre donc l'intégralité des ressources du Fonds.

4. L'examen à mi-parcours ne constitue pas un nouveau projet de budget. Il considère les estimations budgétaires déjà approuvées compte tenu de l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/2) et des dernières données disponibles. Il met donc l'accent sur les modifications apportées au contexte financier dans lequel opère l'organisation, les enseignements tirés de la mise en œuvre du budget intégré et les mandats supplémentaires approuvés par le Conseil d'administration après l'approbation du budget intégré pour 2014-2017. Ces changements constituent la base du présent examen et de toutes les propositions qu'il énonce.

5. Les modifications proposées dans le cadre de cet examen à mi-parcours prendront effet le 1<sup>er</sup> janvier 2017, sauf indication contraire.

## II. Cadre stratégique et contexte financier

### A. Contexte stratégique

6. Le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 décrit les transformations que l'organisation s'efforcera d'apporter à la vie des femmes, des adolescents et des jeunes durant les quatre années du plan. Cette « cible » recouvre les objectifs fondamentaux du FNUAP, qui consistent à assurer un accès universel à la santé en matière de sexualité et de procréation, à promouvoir les droits en matière de reproduction et à réduire la mortalité maternelle. L'examen à mi-parcours du plan stratégique est une évaluation cumulative des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique et de sa robustesse compte tenu de l'évolution du contexte de développement et de l'environnement humanitaire, et il décrit certains ajustements apportés au plan.

7. La communauté internationale a conclu un certain nombre d'accords importants en 2015. Les dirigeants mondiaux ont adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui est un programme universel et porteur de transformations, les objectifs de développement durable correspondants et un cadre global de financement. Le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement a préparé le terrain à la mise en œuvre des nouveaux objectifs de développement durable par suite de l'adoption de mesures audacieuses pour réformer les pratiques financières internationales et promouvoir des investissements pour relever une large gamme de défis. Le monde a également mené une action concertée dans le domaine des changements climatiques en approuvant l'Accord de Paris.

8. L'année 2015 a toutefois aussi été marquée par des défis considérables. Plus de 100 millions de personnes ont eu besoin d'une aide humanitaire et le nombre de réfugiés et de personnes déplacées n'a cessé d'augmenter. L'insécurité, la violence et le terrorisme se sont intensifiés et les conditions de financement se sont dégradées, ce qui force les organisations des Nations Unies à faire plus avec moins de ressources, maintenant que le monde entre dans la période de l'après-2015.

9. Le Programme 2030 a réaffirmé que les êtres humains doivent être au cœur du développement durable – ainsi que le note le Programme d'Action de la Conférence internationale sur la population et le développement. Le FNUAP peut donc jouer un rôle crucial dans les pays en aidant ces derniers à mettre en œuvre des mesures pour atteindre les objectifs de développement durable. Ces objectifs ne pourront pas être atteints s'il n'est pas permis aux femmes, aux filles et aux jeunes d'avoir la maîtrise de leur corps et de leur existence et d'avoir une contribution utile à leur société. Ils ne pourront pas être atteints en l'absence de données et d'analyse démographiques de haute qualité permettant de guider la formulation de politiques fondées sur des faits.

10. L'action du FNUAP répond à différents objectifs du Programme 2030. Les travaux de l'organisation continueront de privilégier la santé sexuelle et procréative et les droits en matière de procréation, tels qu'ils sont décrits dans la « cible ». Le Programme 2030 ne signifie pas, pour le FNUAP, que ce dernier doit nécessairement mener une action différente, mais il signifie qu'il lui faut procéder de manière différente.

11. Bien que l'orientation générale du plan stratégique demeure inchangée – il comprend toujours quatre résultats en matière de développement et trois produits ayant trait à son efficacité et à son efficience organisationnelles – et que le cadre de résultats intégré demeure valable, il est proposé d'apporter certains ajustements mineurs à quelques produits, indicateurs et objectifs pour l'améliorer. Le budget intégré est le plan financier qui doit permettre à l'organisation d'obtenir l'ensemble de ces résultats.

12. Les quatre résultats en matière de développement restent inchangés :

a) Résultat 1 : Disponibilité et utilisation accrues de services intégrés de santé sexuelle et procréative (y compris la planification familiale, la santé maternelle et le VIH) qui répondent aux normes en matière de droits de l'homme pour la qualité des soins et l'égalité d'accès;

b) Résultat 2 : Priorité accrue aux adolescents, en particulier aux très jeunes adolescentes, dans les politiques et les programmes nationaux de développement,

notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé sexuelle et procréative;

c) Résultat 3 : Promotion de l'égalité des sexes, autonomisation des femmes et des filles et droits en matière de procréation, notamment pour les femmes, les adolescentes et les jeunes vulnérables et marginalisés;

d) Résultat 4 : Renforcement des politiques nationales et des 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 liés à la procréation, la lutte contre le VIH et l'égalité des sexes.

13. Les trois produits concernant l'efficacité et l'efficience de l'organisation ne sont pas non plus modifiés :

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.

## B. Contexte financier

14. En 2014, le FNUAP était bien placé pour atteindre les objectifs de recettes fixés pour la première année du plan stratégique. Le montant effectif des contributions aux ressources ordinaires reçues en 2014 s'est chiffré à 477 millions de dollars, contre un montant prévu de 476 millions. Les recettes provenant d'autres sources ont été légèrement inférieures au montant projeté, soit 542 millions de dollars, puisqu'elles se sont établies à 525 millions de dollars.

15. En 2015, deuxième année de la mise en œuvre du plan stratégique, les perspectives financières mondiales se sont fortement modifiées sous l'effet, essentiellement, de taux de change défavorables par rapport au dollar des États-Unis dus à la solidité de cette monnaie. Les ressources ordinaires totales se sont établies à 398 millions de dollars en 2015, soit un montant inférieur aux projections (478 millions de dollars); les autres ressources ont, en revanche, dépassé l'objectif du plan stratégique (573 millions de dollars) pour atteindre 575 millions de dollars<sup>1</sup>.

16. Les prévisions des recettes ont été actualisées sur la base de ces évolutions financières et des informations communiquées par les principaux donateurs pour 2016, et se présentent comme suit :

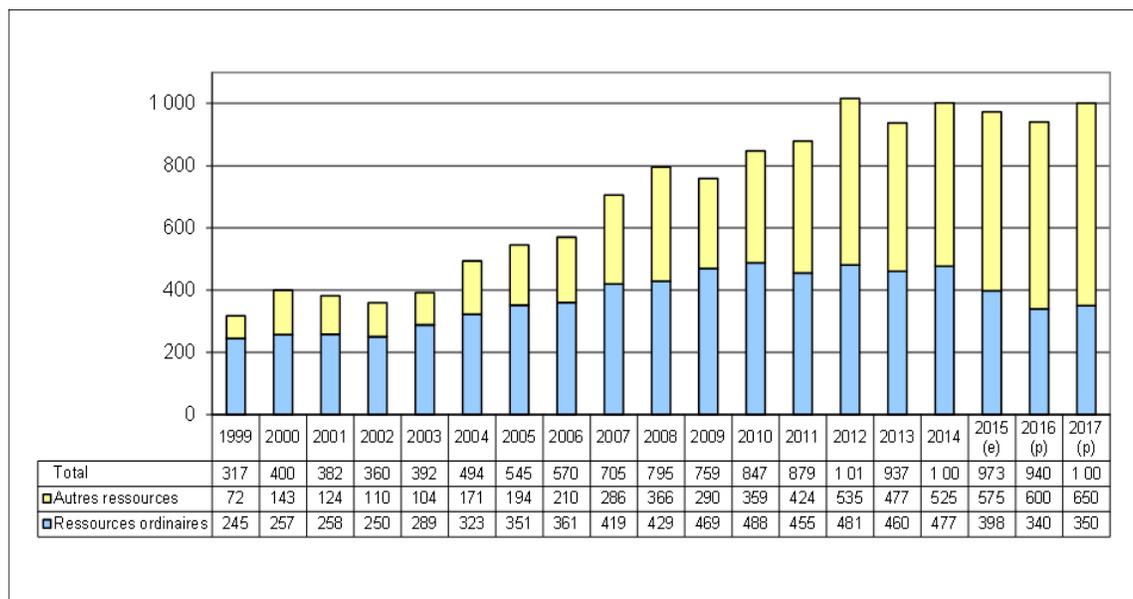
a) 2016 : 340 millions de dollars pour les ressources ordinaires et 600 millions de dollars pour les autres ressources, contre 482 millions de dollars et 611 millions de dollars, respectivement;

<sup>1</sup> Les estimations des recettes pour 2015 sont provisoires, car les comptes financiers de l'année n'étaient pas clos lors de la soumission du rapport.

b) 2017 : 350 millions de dollars pour les ressources ordinaires et 650 millions de dollars pour les autres ressources, contre 486 millions de dollars et 656 millions de dollars, respectivement.

Figure 1  
**Recettes du FNUAP, 1999-2017**

(En millions de dollars)



Source : États financiers annuels, 1999-2014; 2015 (estimations) (e); 2016-2017, prévisions (p).

Note : Les chiffres concernant les contributions aux ressources ordinaires s'entendent hors revenus d'intérêts; pour 2010-2013, ils tiennent compte des ajustements pour remboursement aux fonctionnaires des montants versés aux États Membres au titre de l'impôt sur les personnes physiques.

17. La diminution de la part des ressources ordinaires dans les ressources totales soulève de nouvelles difficultés pour l'organisation, notamment parce que cette évolution ne devrait pas s'inverser dans un avenir prévisible. Le FNUAP n'est pas le seul à se trouver dans cette situation; d'autres organisations sont aussi confrontées à une réorientation de plus en plus prononcée des financements en faveur de fonds préaffectés.

18. Dans cet environnement difficile, le FNUAP prend des mesures pour assurer sa solidité financière en alignant la structure de ses dépenses sur les nouvelles tendances des financements. Il est essentiel, pour maintenir la viabilité financière de l'organisation, de ne pas subventionner les autres ressources au moyen des ressources ordinaires. Le FNUAP a lancé un processus fondamental de gestion du changement et continuera de demander aux partenaires contributeurs et à d'autres parties prenantes de veiller à ce que les coûts directs de l'exécution des projets et des programmes financés au moyen d'autres ressources soient inclus dans les propositions de financement. De plus amples informations sont fournies dans la section du présent document consacré au recouvrement des coûts.

19. Le FNUAP continuera de plaider en faveur d'une augmentation des contributions aux ressources ordinaires, qui constituent la source de financement essentielle des activités opérationnelles de développement, comme le souligne l'Assemblée générale dans sa résolution 67/226 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le FNUAP continuera de travailler avec la communauté des donateurs : il renforcera ses partenariats avec les pays de programme et collaborera avec un éventail de donateurs en vue d'élargir ses efforts de mobilisation de ressources pour le programme de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD), conformément à sa stratégie de mobilisation de ressources (DP/FPA/2015/11).

20. Le FNUAP poursuivra ses efforts de mobilisation de ressources en poursuivant une action suivant quatre axes en vue de :

- a) Pérenniser les contributions actuelles des donateurs traditionnels et créer les conditions propices au maintien de ces aides;
- b) Attirer des donateurs non traditionnels et les mobiliser pour qu'ils accordent un soutien plus important au FNUAP;
- c) Augmenter les contributions émanant des pays de programmes;
- d) Attirer différents types de donateurs et nouer de nouveaux partenariats.

### **III. Budget intégré pour 2014-2017**

#### **A. Plan de ressources intégré**

21. L'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2014-2017 couvre l'utilisation des ressources (ressources ordinaires et autres ressources) employées pour obtenir les résultats en matière de développement et les produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles. La présente section présente la version révisée du plan de ressources intégré pour la période 2014-2017 pour toutes les catégories de dépenses, aussi bien pour les ressources ordinaires que pour les autres ressources, et la compare au budget intégré approuvé.

22. Le FNUAP a réduit les montants de ressources utilisés dans toutes les catégories de dépenses pour faire face à l'évolution des recettes (voir tableau 1). En 2015 et en 2016, un programme de mesures d'austérité, conçu pour dégager des économies au niveau du budget institutionnel et maintenir ainsi la correspondance entre les dépenses et les ressources disponibles, a été adopté. Les mesures d'austérité devraient être maintenues en 2017, compte tenu des projections des recettes.

Tableau 1  
**Plan de ressources intégré, 2014-2017 – Examen à mi-parcours**  
 (En millions de dollars)

	<i>Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)</i>					<i>Budget intégré, 2014-2017 – examen à mi-parcours</i>				
	<i>Autres ressources</i>		<i>Total des ressources</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Autres ressources</i>		<i>Total des ressources</i>	<i>Pourcentage du total</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Programme</i>			<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Programme</i>				
<b>1. Ressources disponibles</b>										
Solde d'ouverture <sup>a</sup>	28,9	185,4	214,3		6,1	321,9	328,0			
Revenus										
Contributions-montant brut	1 921,7	2 382,2	4 303,9		1 565,0	2 398,6	–	3 963,6		
Divers <sup>b</sup>	42,9		42,9		29,7	(13,0)	–	16,7		
<b>Total, revenus</b>	<b>1 964,6</b>	<b>2 382,2</b>	<b>4 346,8</b>		<b>1 594,7</b>	<b>2 385,6</b>	<b>–</b>	<b>3 980,3</b>		
Moins remboursement des impôts <sup>c</sup>	(19,7)		(19,7)		(21,3)	–	–	(21,3)		
<b>Total disponible</b>	<b>1 973,7</b>	<b>2 567,6</b>	<b>4 541,3</b>		<b>1 579,5</b>	<b>2 707,5</b>		<b>4 287,0</b>		
<b>2. Emploi des ressources</b>										
A. Activités de développement										
A.1 Programme <sup>d</sup>	1 132,1	2 310,8	(166,7)	3 276,2	77,4	934,2	2 291,1	(150,4)	3 074,8	78,2
A.2 Intervention mondiales et régionales	275,0			275,0	6,5	231,5			231,5	5,9
A.3 Fonds de secours	20,0			20,0	0,5	14,0			14,0	0,4
A.4 Efficacité du développement	149,3			149,3	3,5	127,3			127,3	3,2
<b>Total, activités de développement</b>	<b>1 576,4</b>	<b>2 310,8</b>	<b>(166,7)</b>	<b>3 720,5</b>	<b>87,8</b>	<b>1 307,0</b>	<b>2 291,1</b>	<b>(150,4)</b>	<b>3 447,6</b>	<b>87,7</b>
B. Coordination des activités de développement des Nations Unies	8,6			8,6	0,2	8,5			8,5	0,2
C. Activités de gestion										
C.1 Dépenses renouvelables	329,4		157,7	487,1	11,5	312,2	–	145,2	457,4	11,6
C.2 Dépenses non renouvelables	10,2		9,0	19,1	0,5	11,4		5,3	16,7	0,4
<b>Total, activités de gestion</b>	<b>339,5</b>		<b>166,7</b>	<b>506,2</b>	<b>12,0</b>	<b>323,6</b>	<b>–</b>	<b>150,4</b>	<b>474,1</b>	<b>12,1</b>

	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)					Budget intégré, 2014-2017 – examen à mi-parcours				
	Autres ressources					Autres ressources				
	Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts	Total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts	Total des ressources	Pourcentage du total
D. Fins spéciales										
D.1 Investissement en capital										
<b>Total, emploi des ressources (A + B + C + D)</b>	<b>1 924,5</b>	<b>2 310,8</b>	<b>(0,0)</b>	<b>4 235,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1 639,3</b>	<b>2 291,1</b>	<b>–</b>	<b>3 930,2</b>	<b>100,0</b>
<b>3. Montants nets provenant des (versés aux) réserves<sup>e</sup></b>	–	–	–	–		59,7	–	–	59,7	
<b>4. Solde des ressources (1 - 2 + 3)</b>	<b>49,2</b>	<b>256,8</b>	<b>0,0</b>	<b>306,0</b>		<b>0,1</b>	<b>416,4</b>	<b>–</b>	<b>416,5</b>	
<b>État récapitulatif du budget institutionnel</b>										
A.2 Efficacité du développement	149,3	–	–	149,3	3,5	127,3	–	–	127,3	3,2
B. Coordination des activités de développement	8,6	–	–	8,6	0,2	8,5	–	–	8,5	0,2
C.1 Gestion des dépenses renouvelables	329,4	–	157,7	487,1	11,5	312,2	–	145,2	457,4	11,6
C.2 Gestion des dépenses non renouvelables	10,2	–	9,0	19,1	0,5	11,4	–	5,3	16,7	0,4
D.1 Fins spéciales	–	–	–	–	0,0	–	–	–	–	0,0
<b>Total</b>	<b>497,4</b>	<b>–</b>	<b>166,7</b>	<b>664,1</b>	<b>15,7</b>	<b>459,4</b>	<b>–</b>	<b>150,4</b>	<b>609,9</b>	<b>15,5</b>

<sup>a</sup> Le solde d'ouverture des ressources ordinaires pour 2014 a été révisé sur la base des états financiers de 2013; les ressources réaffectées ont été révisées sur la base des fonds reçus et disponibles pour les programmes

<sup>b</sup> Comprend les intérêts et différentes catégories de revenus.

<sup>c</sup> Ajustement au titre des remboursements d'impôts aux fonctionnaires ressortissants d'un État Membre.

<sup>d</sup> Le poste « Autres ressources – Programme » indique les dépenses totales au titre de programmes telles qu'elles sont indiquées dans les états financiers; le recouvrement des coûts a été compensé de manière à permettre une comparaison avec les estimations figurant dans le document du budget.

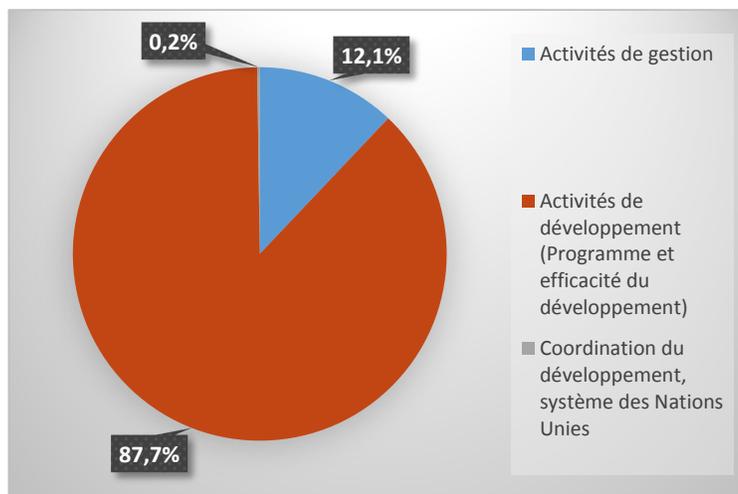
<sup>e</sup> Comprend les ajustements de la réserve opérationnelle conformément aux réglementations et règles financières et compte tenu des transferts de périodes antérieures.

23. Les prévisions relatives à l'utilisation des ressources du tableau 1 sont illustrées dans la figure 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.

24. Le FNUAP reste déterminé à consacrer la majorité de ses ressources aux activités de développement. Selon les nouvelles projections des ressources pour 2014-2017, il allouera 87,7 % du total des ressources disponibles aux activités de développement, dans le droit fil des projections du budget intégré. La répartition de l'utilisation des ressources totales cadre, pour l'essentiel, avec les projections initiales.

Figure 2

### Allocation des ressources disponibles, 2014-2017 – Examen à mi-parcours



25. Le FNUAP propose de ramener le montant des crédits ouverts pour le budget institutionnel pour 2014-2017 de 664,1 millions de dollars, qui est le montant initialement approuvé, à 609,9 millions de dollars.

26. Les chiffres ci-dessus regroupent les montants effectifs des recettes (pour 2014 et 2015) et les projections révisées (pour 2016 et 2017)<sup>2</sup>. Les allocations de ressources indiquent la répartition effective de ces ressources (pour 2014-2016), après la mise en place des mesures d'austérité, et la répartition proposée (pour 2017), dans l'hypothèse de la poursuite des mesures d'austérité. Elles comprennent également les investissements proposés par le FNUAP indiqués dans la section sur le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources.

27. S'il est inévitable d'associer des chiffres effectifs et des projections dans le cadre d'un examen à mi-parcours du budget, cette manière de procéder ne reflète pas nécessairement les ressources d'un budget glissant sur quatre ans, car certains changements proposés, qui doivent entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017, sont quantifiés. Un tableau présentant les chiffres révisés correspondants du plan intégré d'allocation des ressources pour 2014-2017 est joint en annexe au présent document de manière à montrer de manière transparente ce que signifie cet examen sur une période de quatre ans. Ce tableau récapitulatif présente le budget quadriennal révisé,

<sup>2</sup> Les états financiers pour 2015 n'étaient pas encore définitifs lors de la soumission du présent rapport. Les informations sur les recettes effectives pour 2015 sont établies sur la base de chiffres provisoires, à compter de mars 2016.

et servira de base de comparaison lorsque le FNUAP soumettra son projet de budget intégré pour la période 2018-2021.

## B. Examen du budget intégré, par composante

### Programmes de pays

28. Les programmes de pays continueront de bénéficier de la majeure partie des ressources du FNUAP. Les ressources ordinaires destinées aux programmes de pays sont allouées conformément au système d'allocation des ressources, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/31. Les pondérations relatives de divers indicateurs constituent la base du système d'allocation des ressources, qui regroupe les pays (dans le cadre du modèle d'activité) en fonction de leurs besoins et de la mesure dans laquelle ils peuvent financer eux-mêmes leur développement.

29. Le tableau 2 indique la part relative des ressources par rapport aux fourchettes approuvées; les chiffres indiqués sont des résultats pour la période 2014-2015 et des estimations pour la période 2016-2017.

Tableau 2

#### Système d'allocation des ressources – fourchettes et allocations du plan stratégique – résultats (2014-2015) et estimations (2016-2017)

<i>Quadrant</i>	<i>2014-2015</i>			<i>2016-2017</i>		
	<i>Cible</i>	<i>Résultat</i>	<i>Variance</i>	<i>Cible</i>	<i>Estimation</i>	<i>Variance</i>
Rouge	50-52 %	52,3 %	0,3 %	59-63 %	56,8 %	-2,2 %
Orange	21-23 %	21,4 %		20-22 %	20,6 %	
Jaune	10-12 %	10,2 %		6-8 %	9,1 %	1,1 %
Rose	15-17 %	16,0 %		9-13 %	13,5 %	0,5 %

30. Le Conseil d'administration a, dans sa décision 2013/31, demandé au FNUAP de verser, dans le cas des pays à revenu intermédiaire supérieur ou à revenu élevé qui apportent une contribution facultative de quelque montant que ce soit à leurs propres activités de programme, une somme égale à cette contribution jusqu'à concurrence d'un montant de 100 000 dollars par an. Le FNUAP applique cette modalité, et continuera d'assurer la disponibilité de ressources ordinaires pour financer ces allocations, car elles renforcent les partenariats et fournissent des incitations à la mobilisation de ressources. En 2014, cinq pays ont reçu des fonds de contrepartie, d'un montant total de 485 480 dollars. Le champ d'application de cette modalité a été élargi pour couvrir neuf pays, qui ont reçu des fonds de contrepartie d'un montant total de 719 869 dollars en 2015.

31. Les tableaux 3 et 4 ci-après indiquent la répartition de ces fonds par région et par pays.

Tableau 3  
Fonds de contrepartie 2014

<i>Région</i>	<i>Pays</i>	<i>Contrepartie</i>
Région arabe	Liban	85 480
Région Asie et Pacifique	Malaisie	100 000
Région Amérique latine et Caraïbes	Brésil	100 000
	Colombie	100 000
	Mexique	100 000
<b>Total des montants de contrepartie, 2014</b>		<b>485 480</b>

Tableau 4  
Fonds de contrepartie 2015

<i>Région</i>	<i>Pays</i>	<i>Contrepartie</i>
Région arabe	Algérie	100 000
	Liban	45 675
	Oman	100 000
Région Asie et Pacifique	Malaisie	100 000
Région Afrique de l'Est et australe	Botswana	66 152
Région Amérique latine et Caraïbes	Colombie	8 042
	Mexique	100 000
	Uruguay	100 000
Région Afrique de l'Ouest et centrale	Guinée équatoriale	100 000
<b>Total des montants de contrepartie, 2015</b>		<b>719 869</b>

### Interventions mondiales et régionales

32. Le Conseil d'administration, par sa décision 2013/31, autorise le FNUAP à affecter aux interventions mondiales et régionales un montant provenant des ressources ordinaires plafonné à 275 millions de dollars pour la période 2014-2017. Le FNUAP propose maintenant de réviser à la baisse le montant de ressources ordinaires affectées aux interventions mondiales et régionales et de le ramener à 231,5 millions de dollars pour l'ensemble de la période de planification. L'organisation est en mesure de réduire cette allocation par suite des mesures d'austérité mises en œuvre par la direction du FNUAP pour s'assurer que les dépenses continuent d'être alignées sur les ressources ordinaires disponibles. La réduction de l'allocation tient aussi au rééquilibrage des catégories de dépenses examiné ci-après.

33. Lors de l'établissement du budget intégré pour 2014-2017, le FNUAP a effectué un examen approfondi de la répartition des ressources ordinaires entre les catégories ayant trait aux programmes et les autres catégories, et il a procédé à de

vastes réaffectations des coûts entre ces catégories en se fondant sur les définitions approuvées par le Conseil d'administration. Il a, en particulier, entrepris une importante révision des dépenses au titre des interventions mondiales et régionales pour s'assurer que ces dépenses correspondent aux fonctions relatives aux programmes. Le projet initial de budget intégré pour 2014-2017 témoigne de ces importants efforts d'alignement de la classification des dépenses.

34. Dans le cadre de cet examen, le FNUAP s'est engagé à recenser et à déterminer les dépenses de gestion qui continuent d'être imputées aux interventions mondiales et régionales afin de les réaffecter au budget institutionnel lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique et du budget intégré (DP/FPA/2013/CRP.1). Il vise à déterminer la faible proportion des dépenses qui sont encore affectées aux programmes alors qu'elles pourraient être considérées comme des dépenses de gestion.

35. Le FNUAP a entrepris un examen des coûts des interventions mondiales et régionales afin de recenser toutes les dépenses de gestion résiduelles. Ces dernières concernent, pour la plupart, des fonctions qui ont été redéfinies dans le contexte du nouveau programme de développement et qui ont trait, par exemple, au renforcement des affaires multilatérales au niveau mondial et régional et au resserrement des partenariats stratégiques. Les fonctions ont été redéfinies en 2015, après l'approbation des interventions mondiales et régionales dans le cadre de la décision 2014/16. En ce qui concerne les fonctions régionales associant des éléments ayant trait aux programmes et d'autres à la gestion – la communication et la sensibilisation, la mobilisation des ressources et les partenariats – le FNUAP a adopté une approche rigoureuse de la classification des dépenses et a reclassé ces dernières dans les dépenses de gestion. Il est maintenant proposé de reclasser dans la catégorie « gestion » un montant annuel de 6,4 millions de dollars précédemment affecté à la catégorie « programme » afin qu'il soit couvert par les fonds du budget institutionnel. De plus amples informations sur le reclassement des dépenses sont présentées dans le contexte des résultats attendus, dans la section du présent document consacrée aux résultats et aux allocations de ressources.

### **Fonds de secours et réserve pour les interventions humanitaires**

36. Le Conseil d'administration a approuvé une allocation annuelle de 5 millions de dollars provenant des ressources ordinaires au titre du fonds de secours dans sa décision 2013/32 sur le budget intégré. Il a porté cette allocation annuelle à 10 millions de dollars par sa décision 2015/3.

37. L'allocation vise à faciliter et renforcer la poursuite d'interventions rapides et robustes en cas de crise humanitaire. 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. En 2014 et en 2015, 5 millions de dollars ont été alloués au fonds de secours. Ce montant a toutefois été ramené à 2 millions de dollars en 2016 par suite des mesures d'austérité et le montant prévu pour 2017 est également de 2 millions de dollars en raison de la persistance du climat d'austérité.

38. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé, par sa décision 2015/3, une allocation exceptionnelle de 10 millions de dollars pour la constitution de la réserve pour les interventions humanitaires. Le FNUAP s'est engagé à n'utiliser la réserve

pour les interventions humanitaires que pour assurer un financement relais entre la date de la signature d'un accord et la réception des fonds annoncés. Il n'a toutefois pas encore été possible de constituer cette réserve en raison de la situation actuelle des ressources.

### **Budget institutionnel**

39. Le budget institutionnel comprend les catégories de dépenses suivantes : les dépenses visant l'efficacité du 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 dépenses sont approuvées par le Conseil d'Administration en tant que crédit budgétaire fixe en termes nominaux. Le FNUAP propose de ramener ce crédit à 609,9 millions de dollars, alors que le montant initialement approuvé dans le budget intégré était de 664,1 millions de dollars.

40. Compte tenu de la réduction des contributions aux ressources ordinaires, le FNUAP a affecté un montant de ressources moins élevé au budget institutionnel, de sorte que les fonds alloués à ces activités sont inférieurs à ceux initialement approuvés par le Conseil d'administration. La réduction des montants affectés au budget institutionnel est principalement due aux mesures d'austérité énoncées.

41. Les mesures d'austérité ont donné lieu au gel de nombreux postes ainsi qu'à la réduction des crédits budgétaires alloués aux opérations. Compte tenu des ressources indiquées par les projections, il importera, en 2017, de réaliser des économies similaires à celles déjà produites par ces mesures. Parce qu'elles réduisent la capacité des unités à produire les résultats escomptés, ces mesures d'austérité continueront d'être assujetties à des examens et gérées de manière à ce qu'aucune unité administrative n'ait à assumer une charge disproportionnée.

42. Un petit nombre de fonctions de contrôle fiduciaire du FNUAP rendent directement compte au Conseil d'administration (évaluation, audit interne et enquête, déontologie). Ce dernier évalue donc les besoins de financement correspondants hors du cadre de l'examen général du budget intégré. Cette manière de procéder exerce des pressions sur le budget institutionnel, qui finance la majorité de ces fonctions, car le crédit approuvé au titre du budget est d'un montant fixe et ne peut pas être accru pour faire face aux besoins supplémentaires. Il pourrait être nécessaire, à l'avenir, d'envisager des modèles novateurs pour financer ces fonctions de contrôle indépendantes afin de faciliter la soumission, l'évaluation, l'approbation et l'exécution de leurs budgets respectifs.

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

43. Le cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources pour 2014-2017 prend en compte les quatre résultats en matière de développement et les trois produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles du plan stratégique du FNUAP. Le cadre intégré de résultats inclus dans le plan stratégique continue d'être l'unique cadre de résultats du FNUAP; aucun indicateur et résultat propre au budget n'est établi (voir le tableau 5 ci-après)

44. Le lien entre les résultats et les ressources est, comme dans tout cadre conceptuel, une version simplifiée d'une réalité complexe. L'obligation de rendre

des comptes des réalisations dans le contexte du cadre de résultats intégré n'incombe pas uniquement aux unités ou aux programmes dont les ressources sont liées à ces réalisations. Le lien entre les résultats et les ressources a été établi sur la base du cadre harmonisé d'établissement du budget institutionnel axé sur les résultats (approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/10) et de l'analyse de l'évolution des dépenses effectives financées par les ressources des programmes.

Tableau 5  
**Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources**

(En millions de dollars)

Résultat/produit	Classification des dépenses	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)				Budget intégré, 2014-2017 – examen à mi-parcours			
		Groupe fonctionnel	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts
Disponibilité et utilisation accrues de services intégrés de santé sexuelle et procréative (y compris la planification familiale, la santé maternelle et le VIH) qui répondent aux normes en matière de droits de l'homme pour la qualité des soins et l'égalité d'accès	Programme		895,7	1 415,1	– 2 310,9	561,9	1 530,9	– 2 092,8	
Priorité accrue aux adolescents, en particulier aux très jeunes adolescentes, dans les politiques et les programmes nationaux de développement, notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé sexuelle et procréative	Programme		104,1	171,5	– 275,6	138,8	96,8	– 235,6	
Promotion de l'égalité des sexes, autonomisation des femmes et des filles et droits en matière de procréation, notamment pour les femmes, les	Programme		151,0	235,9	– 386,9	140,6	283,8	– 424,4	

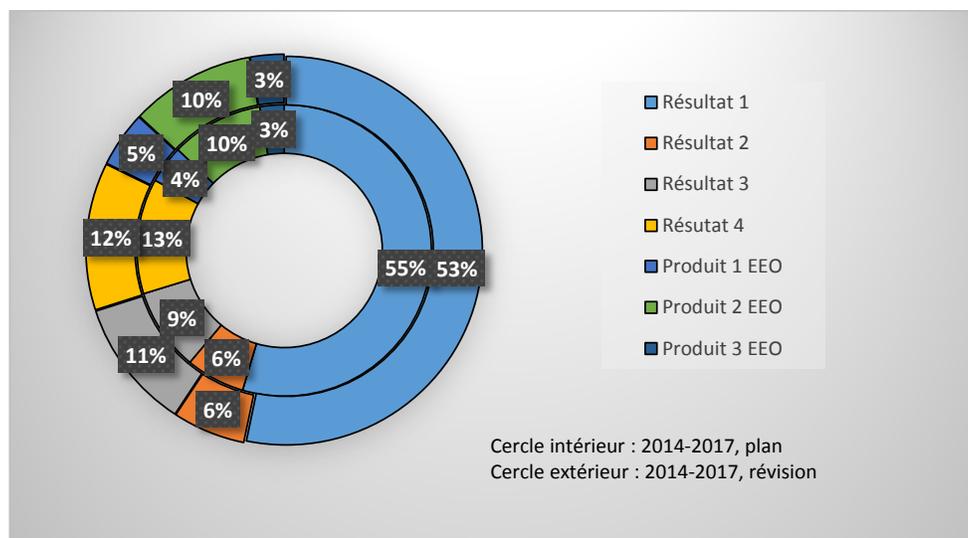
Résultat/produit	Classification des dépenses	Groupe fonctionnel	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)				Budget intégré, 2014-2017 – examen à mi-parcours			
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total
adolescentes et les jeunes vulnérables et marginalisés										
Renforcement des politiques nationales et des 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 liés à la procréation, la lutte contre le VIH et l'égalité des sexes	Programme		219,8	321,6	–	541,4	265,2	216,6	–	481,9
Renforcer l'efficacité des programmes grâce à l'amélioration de l'assurance qualité, du suivi et de l'évaluation	Programme		18,0	–	–	18,0	36,9	8,0	–	44,9
	Efficacité du développement	Capacité technique assurant l'efficacité des actions engagées pour faire face aux problèmes de développement	13,2	–	–	13,2	11,4	–	–	11,4
		Appui à la planification, à l'élaboration et à la gestion des programmes	128,2	–	–	128,2	109,8	–	–	109,8
		Achats et listes de fournisseurs fiables de produits de santé	7,9	–	–	7,9	6,0	–	–	6,0
	Gestion	Évaluation interinstitutionnelle	5,5	–	3,6	9,1	5,1	–	4,4	9,5
<b>Total</b>			<b>172,9</b>	<b>–</b>	<b>3,6</b>	<b>176,5</b>	<b>169,3</b>	<b>8,0</b>	<b>4,4</b>	<b>181,7</b>

Résultat/produit	Classification des dépenses	Groupe fonctionnel	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)				Budget intégré, 2014-2017 – examen à mi-parcours			
			Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total
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	Programme						3,9	0,3	–	4,2
	Gestion (dépenses renouvelables)	Fonctions de contrôle et d'assurance (audits internes et externes et investigations)	14,4	–	9,1	23,5	14,6	–	8,1	22,6
		Gestion des finances institutionnelles et des technologies de l'information et des communications et gestion administrative	41,6	–	30,1	71,7	40,5	–	29,2	69,8
		Contrôle des bureaux extérieurs, gestion et appui opérationnel	205,2	–	79,2	284,4	192,0	–	68,3	260,3
		Sécurité du personnel et des locaux	3,8	–	2,0	5,8	4,3	–	2,5	6,9
		Gestion des ressources humaines de l'institution	16,4	–	10,8	27,2	15,8	–	9,2	25,0
		Gestion (dépenses non renouvelables)	10,2	–	9,0	19,1	8,9	–	7,8	16,7
		Fins spéciales	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>			<b>291,6</b>	<b>–</b>	<b>140,1</b>	<b>431,7</b>	<b>280,1</b>	<b>0,3</b>	<b>125,1</b>	<b>405,5</b>
Accroître l'adaptabilité par l'innovation, le partenariat et la communication	Programme		38,3	–	–	38,3	32,4	4,2	–	36,6
	Gestion (dépenses renouvelables)	Encadrement et direction de l'institution	16,1	–	6,9	23,0	15,0	–	7,3	22,3
		Relations extérieures, partenariats, communications et mobilisation des ressources	26,2	–	16,1	42,3	27,4	–	13,6	41,0

Résultat/produit	Classification des dépenses	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)				Budget intégré, 2014-2017 – examen à mi-parcours				
		Groupes fonctionnel	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Total
	Coordination des activités de développement		8,6	–	–	8,6	8,5	–	–	8,5
<b>Total</b>			<b>89,3</b>	<b>–</b>	<b>23,0</b>	<b>112,3</b>	<b>83,3</b>	<b>4,2</b>	<b>20,9</b>	<b>108,4</b>
<b>Total</b>			<b>1 924,5</b>	<b>2 144,1</b>	<b>166,7</b>	<b>4 235,3</b>	<b>1 639,1</b>	<b>2 140,6</b>	<b>150,4</b>	<b>3 930,2</b>

45. Pratiquement tous les résultats et tous les produits (comme le montre le tableau 5) sont touchés par la diminution des ressources. La répartition de ces dernières entre les quatre résultats en matière de développement du plan stratégique et les trois produits relatifs à l'efficacité et l'efficience organisationnelles correspond toutefois, pour l'essentiel, aux projections soumises en même temps que le plan stratégique pour 2014-2017. La figure 3 ci-dessous compare les estimations initiales du plan et les estimations révisées et indique les parts relatives des ressources allouées à chaque résultat en matière de développement et à chaque produit relatif à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles.

Figure 3  
**Comparaison des allocations prévues et des allocations révisées – par résultat et par produit du plan stratégique**



**Résultats et ressources – résultats en matière de développement**

46. Le FNUAP consacra la plus grande partie de ses ressources aux quatre résultats en matière de développement. Parmi ces derniers, le résultat 1, « Disponibilité et utilisation accrue des services intégrés de santé sexuelle et procréative », recevra toujours la plus grande part du montant total des ressources,

l'organisation continuant de viser la « cible », c'est-à-dire l'orientation stratégique du FNUAP approuvée par le Conseil d'administration.

47. En 2015, le montant des ressources ordinaires a diminué pour tous les programmes de pays, mais cette réduction a eu un impact plus prononcé sur les pays qui sont largement tributaires de ces ressources – d'après les données sur les dépenses de 2014, les pays inclus dans le quadrant rose dépendaient pour 62 % des ressources ordinaires, contre 38 % pour les pays inclus dans le quadrant rouge. La réduction des ressources a davantage touché les pays du quadrant rose parce que ces derniers n'attirent pas autant d'autres ressources que les pays des autres quadrants.

48. Compte tenu de ce qui précède, l'analyse ci-après indique la mesure dans laquelle les objectifs établis pour les produits du plan stratégique n'ont pas été atteints par les pays inclus dans les quadrants de différentes couleurs. En 2015, le taux de réalisation a été inférieur à 85 % pour cinq des objectifs des indicateurs de produits du plan stratégique, dont la liste figure ci-après;

a) Indicateur 1.2 : nombre de pays ayant adopté un plan d'action national intégré et chiffré sur la santé sexuelle et procréative;

b) Indicateur 3.2 : nombre de pays ayant utilisé les résultats d'évaluation des besoins de soins obstétriques d'urgence et de soins aux nouveau-nés pour établir un plan d'action national chiffré pour accroître les services de santé maternelle et néonatale;

c) Indicateur 4.2 : nombre de pays qui ont atteint le stade de la mise en œuvre de l'approche stratégique en 10 étapes du FNUAP pour assurer une distribution généralisée de préservatifs;

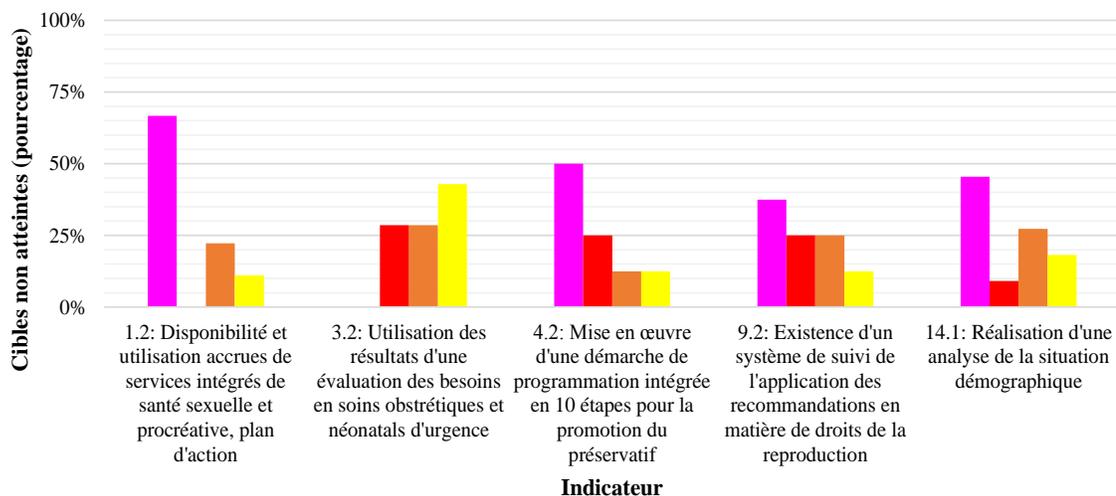
d) Indicateur 9 : nombre de pays dotés d'un système en état de marche qui leur permette de suivre l'application des droits en matière de procréation et les recommandations et obligations à ce sujet, et d'en rendre compte;

e) Indicateur 14.1 : nombre de pays qui ont analysé l'état de la population pour déterminer les priorités et élaborer des politiques et des programmes.

49. Comme le montre la figure 4, la proportion de pays n'atteignant pas les objectifs fixés pour les indicateurs est beaucoup plus importante dans le quadrant rose, qui comprend des pays mettant l'accent sur le travail en amont, fortement tributaires des ressources ordinaires et n'attirant pas autant d'autres ressources que les pays des autres quadrants<sup>3</sup>. Par conséquent, la diminution des ressources ordinaires non seulement a une incidence sur les résultats, mais aussi touche plus particulièrement les pays qui sont largement tributaires de ces ressources.

<sup>3</sup> Les quadrants de couleur sont : rose (44 pays), orange (21), jaune (16) et rouge (40). Les couleurs indiquent le type de programme d'interventions mené par le FNUAP dans un pays, qui couvre une gamme d'activités allant d'activités d'orientation et de sensibilisation pour les pays du quadrant rose à des activités d'orientation et de sensibilisation, au renforcement des capacités, à la gestion des connaissances et à la fourniture de services pour les pays du quadrant rouge.

Figure 4  
**Pourcentage de pays n'atteignant pas l'objectif fixé pour un indicateur**  
 – par quadrant de couleur et indicateur



#### **Résultats et ressources – produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles**

50. Les trois produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles sont couplés avec les ressources pour sept groupes fonctionnels de gestion (harmonisés avec le PNUD, l'UNICEF et ONU-Femmes) et trois groupes fonctionnels pour l'efficacité du développement (qui sont spécifiques au FNUAP). Les groupes fonctionnels sont des regroupements d'unités administratives qui exercent des activités visant à obtenir les produits escomptés. À ce titre, ils constituent le lien conceptuel entre les résultats et les ressources dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats approuvé par le Conseil d'administration.

51. Les mesures d'austérité touchent toutes les ressources allouées aux produits relatifs à l'efficacité et l'efficacité organisationnelles et donnent lieu au gel de postes (les postes vacants ne sont pas pourvus) et à la réduction des dépenses opérationnelles. Ces dernières ont fait l'objet de réductions globales (voyages, services de consultants et dépenses de représentation) et spécifiques (perfectionnement et valorisation des ressources humaines, remplacement des matériels et autres initiatives institutionnelles), qui ont un impact sur tous les produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité organisationnelles.

52. L'examen à mi-parcours du budget intégré fait ressortir les répercussions des mesures d'austérité conçues pour faire face à l'évolution des financements, mais propose également d'accroître les montants affectés à quelques éléments essentiels du budget institutionnel. La plupart de ces augmentations des dépenses sont liées aux mandats du Conseil d'administration (en particulier le renforcement des capacités d'évaluation, d'audit interne et d'investigation du FNUAP). Dans tous les cas, ces coûts supplémentaires sont plus que compensés par les mesures d'austérité adoptées pour faire face à l'évolution des financements. Les modifications associées au reclassement des dépenses du programme des interventions mondiales et

régionales dans les dépenses de gestion ont un effet neutre sur le budget lorsque celui-ci est considéré de manière intégrée.

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

*Renforcement de la capacité d'évaluation*

53. Le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 adopté par le Conseil d'administration en septembre 2015 (DP/FPA/2015/12) présente un nombre grandissant et un ensemble diversifié d'évaluations institutionnelles et de programmes afin d'augmenter l'apport de données d'évaluation nécessaires pour éclairer la prise de décisions, renforcer l'obligation de rendre compte et la transparence du FNUAP tout en contribuant à l'acquisition des enseignements tirés à l'échelle de l'institution. Au cours des deux premières années du plan d'évaluation (2016-2017), le Bureau de l'évaluation lancera et gèrera 10 évaluations institutionnelles (contre 5 en 2014-2015), et procédera à la supervision et à l'assurance de la qualité de jusqu'à 46 évaluations de programmes demandées et gérées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays (28 en 2014-2015). Ces chiffres témoignent d'un accroissement marqué de la charge de travail par rapport à 2014-2015. Le Bureau de l'évaluation s'emploie, par ailleurs, à renforcer et à professionnaliser la fonction d'évaluation au sein du FNUAP et les systèmes sous-jacents dans l'ensemble de l'organisation; et il participe à des partenariats et à des réseaux, principalement des activités interinstitutions visant à renforcer et à harmoniser les évaluations au sein du système des Nations Unies, ainsi qu'à des initiatives destinées à développer les capacités nationales d'évaluation.

54. Le budget et le plan de travail de transition pour 2014-2015 n'ont pas pris pleinement en compte l'ensemble des rôles et des responsabilités devant être assumées par le Bureau de l'évaluation pour appuyer le renforcement de la fonction d'évaluation. L'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'évaluation du FNUAP depuis juillet 2013 permet de mieux déterminer le niveau de ressources financières et humaines nécessaires pour assurer la demande, la gestion, l'assurance de la qualité et l'utilisation d'évaluations crédibles à l'échelle du FNUAP. Le Bureau de l'évaluation a réorganisé les responsabilités du personnel existant afin d'améliorer l'efficacité de la pratique de l'évaluation et de la renforcer, et a besoin d'un plus grand nombre de fonctionnaires de catégorie intermédiaire pour gérer un système d'évaluation de qualité de plus vaste portée, apporter un appui à la gestion des connaissances et à la communication et renforcer les capacités d'évaluation des fonctionnaires du FNUAP et de ses partenaires.

55. Il est proposé de relever le niveau du budget du Bureau de l'évaluation de 0,3 million de dollars par an pour : a) accroître le budget du personnel afin de pouvoir reclasser un poste; et b) augmenter le budget de fonctionnement pour financer des activités essentielles à la fourniture d'un plus grand nombre d'évaluations (élargissement du système d'assurance de la qualité des évaluations, soutien aux travaux de recherche et frais de déplacement associés à la supervision des évaluations institutionnelles). Il importe de noter que le plan d'évaluation quadriennal contient des directives claires concernant le financement des évaluations institutionnelles, en particulier pour assurer le recouvrement intégral des coûts de toutes les évaluations institutionnelles des programmes conjoints et des fonds d'affectation spéciale au moyen d'autres ressources.

**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**

*Renforcement de la capacité d’audit interne de l’institution*

56. Le Conseil administration, dans ses décisions 2015/5 et 2015/13, a demandé au FNUAP de l’informer des plans qu’il a formulés pour améliorer la couverture des audits internes et renforcer sa capacité d’investigation. Le Comité des Commissaires aux comptes a recommandé au FNUAP de déterminer les degrés d’assurance appropriés pour les unités administratives classées à « haut risque » ou à « risque moyen » et de doter ses services d’audit interne des ressources nécessaires pour leur permettre d’adapter leur cycle d’audit au degré d’assurance voulu.

57. Le Bureau des services d’audit et d’investigation du FNUAP propose un cycle d’audit de 3 ans pour les unités administratives à haut risque (contre 7 ans à l’heure actuelle), de 10 ans pour les unités à risque moyen, moyennant une assurance supplémentaire résultant de l’activité d’audit systématique (contre 17 ans actuellement), et de 10 ans pour les examens interservices des processus institutionnels (actuellement effectués sur une base ponctuelle) en faisant appel, comme auparavant, à ses propres effectifs et à l’appui de cabinets d’audit dont les services sont retenus localement. La fourniture d’un soutien à la direction par le biais de services de conseil (qui sont très limités à l’heure actuelle) contribuerait par ailleurs à améliorer la gouvernance, les processus de gestion et de maîtrise des risques a priori, plutôt qu’a posteriori. La mise en œuvre des mesures proposées nécessiterait un accroissement des capacités administratives (un poste P-5, qui contribuerait également à remédier au déficit actuel) et des effectifs supplémentaires de divers niveaux (dont un P-4), une augmentation des capacités (par le biais de services contractuels) et des fonds pour financer les déplacements nécessaires à la réalisation des missions d’audit. Il convient de noter que les audits de programmes ou de projets particuliers devront être financés par leurs programmes/projets respectifs.

*Renforcement de la capacité d’investigation de l’organisation*

58. Le mandat relatif aux investigations a été considérablement élargi depuis 2012, pour inclure : a) les enquêtes sur les affaires de harcèlement et d’abus de pouvoir (2013); et b) des enquêtes externes concernant des fautes commises par des tiers. La charge de travail a, de ce fait, augmenté de 175 % entre 2012 et 2015. Les nouvelles affaires sont de plus en plus complexes et exigent l’attention d’enquêteurs expérimentés. Les obligations de rendre compte des enquêtes en cours et achevées ne cessent de s’accroître, de même que les interactions durant les poursuites disciplinaires, ce qui augmente la charge pesant sur les ressources. Le Bureau des services d’audit et d’investigation, dont les effectifs ne se sont pas modifiés depuis 2012, et qui affichait en moyenne 23 affaires par poste d’enquêteur à la fin de l’année 2015, a atteint la limite de ses capacités – et le Bureau a, au cours des ans, eu largement recours à des consultants pour mener des enquêtes de courte durée. Pour ramener le nombre d’affaires par enquêteur à une dizaine, accroître la capacité d’enquête de haut niveau tout en maintenant la souplesse, il est proposé de créer un poste d’enquêteur de niveau P-3 et de dégager des fonds supplémentaires pour recruter des consultants et procéder à des missions d’investigation.

59. Étant donné les normes professionnelles que doit en outre respecter le Bureau des services d'audit et d'investigation et les exigences de certification de ses cadres, la proposition inclut également une demande de fonds pour assurer le respect des obligations de formation continue. Le coût total supplémentaire du renforcement des capacités d'audit et d'investigation au FNUAP serait de 1,8 million de dollars par an.

*Reclassement des dépenses pour mieux refléter la nature des activités menées*

60. La démarche générale adoptée pour le reclassement des dépenses de gestion résiduelles est examinée dans la section du présent document consacrée à l'examen des composantes du budget intégré. En ce qui concerne le produit 2 de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles, le FNUAP reclasse dans les dépenses de « gestion » les dépenses au titre de la mobilisation de ressources régionales et des conseillers en matière de partenariat, des communications régionales et des conseillers en matière d'information et d'autres dépenses de soutien. Si cette reclassification est *neutre pour le budget* lorsqu'il est considéré sous sa forme intégrée, elle représente une augmentation annuelle de 3,5 millions de dollars des dépenses de gestion, qui est toutefois pleinement compensée par la baisse correspondante des montants requis au titre des interventions mondiales et régionales. Cette reclassification reflète plus exactement la nature des activités menées au titre de ces postes et facilite donc leur planification, leur suivi et leur présentation.

*Conception d'un modèle durable pour le FNUAP*

61. Si la formulation de mesures d'austérité a permis, dans un premier temps, d'éviter que le FNUAP ne procède pas à des dépenses qu'il ne peut financer, cette manière de procéder ne constitue pas un modèle durable pour l'organisation. Étant donné le nouveau contexte dans lequel le FNUAP opère, il lui faudra revoir ses processus et ses structures. L'examen portera sur l'optimisation durable des ressources de l'organisation, afin d'éviter le recours à des mesures d'austérité de manière ponctuelle ou dans l'urgence. L'examen devrait déboucher sur la réalisation d'économies qui seront prises en compte dans le projet de budget intégré pour 2018-2021 devant être soumis à l'approbation du Conseil d'administration en 2017.

62. Le FNUAP propose d'affecter un montant forfaitaire de 3 millions de dollars à la mise en œuvre de cet examen des fonctions. Cette allocation permettrait à l'organisation de faire appel aux compétences professionnelles extérieures nécessaires à la fourniture d'un soutien à cet exercice complexe et aussi de financer les dépenses exceptionnelles associées aux changements qui pourraient être effectués (relocalisation de fonctionnaires ou versement d'indemnités de fin de service, installation de bureaux, etc.) par suite de l'examen. Ces dépenses exceptionnelles sont incluses dans les dépenses de gestion non renouvelables.

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

*Reclassement des dépenses pour mieux refléter la nature des activités menées*

63. La démarche générale adoptée pour le reclassement des dépenses de gestion résiduelles dans les interventions mondiales et régionales est examinée dans la section consacrée à l'examen à mi-parcours du budget intégré par composante. En

ce qui concerne le produit 3 de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles, le FNUAP reclasse dans les dépenses de « gestion » les dépenses au titre de son bureau d'Addis-Abeba ainsi que les dépenses liées aux affaires multilatérales mondiales, aux partenariats stratégiques et aux communications. Si cette reclassification est *neutre pour le budget* lorsqu'il est considéré sous sa forme intégrée, elle représente une augmentation annuelle de 2,9 millions de dollars des dépenses de gestion, qui est toutefois pleinement compensée par la baisse correspondante des montants requis au titre des interventions mondiales et régionales. Cette reclassification reflète plus exactement la nature des activités menées au titre de ces postes et facilite par conséquent leur planification, leur suivi et leur présentation.

#### *Renforcement des partenariats*

64. Dans le cadre de la stratégie qu'il poursuit pour collaborer de manière plus résolue et promouvoir des relations encore plus étroites avec un certain nombre de partenaires essentiels, le FNUAP a entrepris de mettre en place une fonction de liaison de taille limitée à Londres (Royaume-Uni). Cette dernière facilitera la constitution de liens plus étroits avec le Gouvernement du Royaume-Uni, ainsi qu'avec un certain nombre d'organisations de la société civile internationale importantes, des partenaires du secteur privé et des milieux universitaires, pour forger des partenariats aux fins de la poursuite des mandats et de la mission fondamentale FNUAP, dans le contexte de la Conférence internationale sur la population et le développement au-delà de 2014 et du Programme 2030. Le montant estimé des dépenses au titre de ce bureau, qui seront financées à partir du budget des interventions mondiales et régionales, est de 0,45 million de dollars par an.

### **D. Renforcement de la budgétisation axée sur les résultats**

65. Le Conseil d'administration, dans sa décision 2013/32, a prié le FNUAP de lui présenter, en même temps que l'examen à mi-parcours du budget intégré, une étude des méthodes permettant d'améliorer la budgétisation axée sur les résultats – qui est l'un des éléments fondamentaux du document d'orientation pour l'établissement d'un budget intégré. Un modèle harmonisé a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/10, qui établit un lien entre les résultats et les ressources allouées au titre des dépenses du budget institutionnel. Le modèle a été mis en œuvre pour la première fois dans le cadre du projet de budget institutionnel pour 2012-2013.

66. Partant de ce modèle, le budget intégré pour 2014-2017 comporte un cadre détaillé couvrant l'intégralité des résultats et des ressources, et indiquant non seulement les dépenses du budget institutionnel, mais aussi les dépenses des programmes. Il est le premier document établissant un lien entre les résultats et les ressources aussi bien pour les résultats dans le domaine du développement que pour les produits relatifs à l'efficacité et à l'efficience organisationnelles dans un cadre intégré.

67. Durant les deux premières années du plan stratégique, le FNUAP a apporté des améliorations à ses politiques internes et à ses procédures de planification afin que ses plans de travail pour les programmes soient préparés dans le but de produire des résultats dans le domaine du développement. Le FNUAP a mis en œuvre un

nouveau système mondial de programmation en 2014. Conçu en tant que module du progiciel de gestion intégré du FNUAP, le système mondial de programmation regroupe la planification des programmes et la planification financière pour toutes les unités. Cela non seulement facilite la planification des activités, mais aussi fournit à l'institution des informations facilement accessibles sur les résultats des activités et des plans stratégiques, le budget et les dépenses.

68. La mise en œuvre du système mondial de programmation permet de procéder à une analyse plus approfondie des informations financières puisque les ressources sont reliées aux résultats, aussi bien au stade de la planification qu'à celui de l'exécution. Le FNUAP soumet au Conseil d'administration des rapports annuels faisant état des dépenses globales et rendant compte des résultats, sur la base de ces informations.

69. Les informations incluses dans le système mondial de programmation permettent au FNUAP de renforcer la budgétisation axée sur les résultats dans le cadre de cet examen à moyen terme en fournissant des projections pour 2016 et 2017 basées sur les projections des revenus et sur la répartition effective des dépenses au niveau des activités, telles qu'elles apparaissent dans le cadre des résultats et des ressources présenté dans ce document (tableau 5). La figure 3 montre que la répartition révisée des ressources entre les résultats dans le domaine du développement et les produits relatifs à l'efficacité et l'efficacité organisationnelles cadre, pour l'essentiel, avec les projections soumises dans le plan stratégique et dans le budget intégré pour 2014-2017.

70. Les données du système mondial de programmation permettent de surcroît de disposer de meilleures informations pour allouer les ressources des programmes à l'obtention des produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles. Lors de la préparation du budget actuel, il a été posé en hypothèse que les ressources des programmes de pays ne seraient affectées qu'à des activités axées sur les résultats en matière de développement et non sur les produits relatifs à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelles. Les montants du programme initialement affectés à ces produits ne concernaient que les interventions mondiales et régionales.

71. L'analyse des données du système mondial de programmation et les commentaires émanant des bureaux de pays montrent qu'il est raisonnable de consacrer une faible proportion des ressources des programmes de pays au financement d'activités axées sur l'efficacité et l'efficacité organisationnelles. Les évaluations des programmes de pays, par exemple, qui sont considérées comme des coûts directs des programmes, sont rattachées au produit 1 de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles. L'examen à mi-parcours établit donc un lien entre une faible proportion des ressources des programmes de pays et les produits d'efficacité et d'efficacité opérationnelles.

72. Dans le cadre du prochain budget intégré (pour 2018-2021), le FNUAP renforcera encore la budgétisation axée sur les résultats en exploitant les informations contenues dans le système mondial de programmation et en intégrant mieux la planification des ressources ordinaires et des autres ressources. La démarche intégrée de planification des différentes classifications de dépenses, qui a contribué de manière cruciale à l'établissement du projet de budget actuel, devra être appliquée à toutes les sources de financement pour le budget intégré de 2018-2021. Cela accroîtra la robustesse de l'identification de ressources en vue de l'obtention de résultats stratégiques, quelles que soient les sources de financement.

## E. Examen du recouvrement des coûts

73. Dans sa décision 2013/32, le Conseil d'administration prie le FNUAP de lui présenter, en même temps que l'examen à mi-parcours du budget intégré, des informations relatives à la mise en œuvre de la méthode révisée de recouvrement des coûts, ainsi que toute recommandation s'y rapportant.

74. Le FNUAP concrétise dans les faits la décision 2013/9 du Conseil d'administration sur le recouvrement des coûts depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 en publiant une politique de recouvrement des coûts ainsi que les directives correspondantes, et en organisant des sessions de formation et des séminaires en ligne, en présentant des réponses aux questions fréquemment posées et en diffusant des vidéos et d'autres matériels de formation à l'intention de tous les bureaux. L'importance du recouvrement de l'intégralité des coûts (directs et indirects) des programmes financés à partir d'autres ressources a été soulignée durant les réunions du personnel, les réunions de planification régionale et dans le cadre de la révision de la structure des bureaux.

75. Le FNUAP s'est conformé aux taux de recouvrement des coûts indirects approuvés, à de très rares exceptions près, qui ont été indiquées au Conseil dans le Rapport statistique et financier de 2014 [DP/FPA/2015/5 (Part I/Add.1)] et dans celui de 2015 [P/FPA/2016/2 (Part I/Add.1)]. Les accords préalablement approuvés et en vigueur à la date d'application des nouveaux taux sont respectés, ainsi que l'a demandé le Conseil d'administration. Des débats interinstitutions ont été organisés dans le but de veiller à ce que la mise en œuvre des programmes financés suivant des modalités de financement conjoint cadre avec les mandats du Conseil.

76. Étant donné l'augmentation de la proportion des financements effectués au moyen des autres ressources, il est essentiel de recouvrer les coûts indirects et d'imputer les coûts directs aux programmes financés par les autres ressources pour assurer la stabilité financière de l'institution. Le recouvrement des coûts représente un effort de gestion du changement fondamental pour le FNUAP. Outre les mesures internes visant à assurer le recouvrement intégral et l'imputation de la totalité des coûts, le FNUAP doit compter sur les parties prenantes qui sont ses partenaires pour s'assurer que les accords des programmes financés au moyen d'autres ressources intègrent systématiquement les coûts directs nécessaires.

77. L'analyse de l'application de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts montre que le taux effectif s'est établi à 7,02 % pour 2014 et à 7,03 % pour 2015 dans le cas du FNUAP. Ces taux s'inscrivent dans la fourchette du taux général harmonisé de 8 %, du taux spécial de 7 % pour les contributions thématiques et du taux préférentiel de 5 % pour les contributions des gouvernements au partage des coûts. L'analyse financière a été réalisée suivant la méthode harmonisée approuvée.

78. La répartition des dépenses de gestion entre les ressources ordinaires et les autres ressources a été déterminée à partir des dépenses effectives pour 2014 et 2015 en excluant les fonctions transversales essentielles, qui sont financées à partir des ressources de base. Les fonctions transversales essentielles, dans le cas du FNUAP, ont été définies et strictement quantifiées conformément à la méthode de recouvrement des coûts approuvée.

79. En ce qui concerne les dépenses de gestion restantes, les montants devant être financés par des ressources ordinaires et ceux devant être couverts par les autres

ressources ont été établis sur la base du principe de pleine proportionnalité, ainsi que stipulé dans la méthode de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration. Les coûts indirects résultant d'activités financées par des ressources ordinaires et les coûts indirects résultant de la mise en œuvre d'activités financées par d'autres ressources ont été estimés sur la base de la proportion des ressources (ordinaires et autres) effectivement utilisées durant chacune des deux années.

80. Il ne sera pas aisé de s'assurer que les coûts directs sont financés par les autres ressources. Une analyse de la structure des bureaux de pays du FNUAP montre que les ressources ordinaires des programmes sont utilisées dans une mesure disproportionnée pour financer des postes, ce qui montre que les autres ressources ne financent pas une part équitable des coûts directs. Dans ce contexte, le FNUAP continuera d'insister en interne auprès de ses agents, et de faire valoir en externe à ses partenaires, la nécessité de respecter pleinement les principes du recouvrement des coûts pour toutes les propositions financées au moyen d'autres ressources.

#### IV. Éléments d'une décision

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

a) *Se féliciter* de l'examen à mi-parcours du budget intégré du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/3), soumis conjointement à l'examen du plan stratégique du FNUAP, 2014-2017 (DP/FPA/2016/2);

b) *Prendre note* de la maîtrise des coûts du FNUAP, dont témoignent les projections révisées des recettes, et comme le confirme la révision à la baisse des crédits sollicités pour le budget institutionnel et pour les interventions mondiales et régionales;

c) *Saluer* les efforts déployés par le FNUAP pour aligner ses dépenses sur le cadre de classification harmonisé des dépenses approuvé par le Conseil d'administration et, partant, présenter un budget qui reflète plus exactement les activités poursuivies dans l'organisation;

d) *Prendre note* de l'examen du recouvrement des coûts, et *décider* que les partenaires contributeurs doivent convenir d'inclure également l'intégralité des coûts directs ainsi que la proportion des coûts indirects résultant de la mise en œuvre des projets et programmes financés au moyen d'autres ressources;

e) *Prendre note* de l'évaluation des méthodes suivies pour renforcer la budgétisation axée sur les résultats aux fins de la préparation du prochain projet de budget intégré pour for 2018-2021;

f) *Approuver* les estimations brutes révisées du budget institutionnel 2014-2017 qui se chiffrent à 609,9 millions de dollars, et *noter* que ces estimations comprennent un montant de 150,4 millions de dollars au titre du recouvrement des coûts associés à l'utilisation d'autres ressources;

g) *Approuver* les estimations révisées des interventions mondiales et régionales pour 2014-2017, qui se chiffrent à 231,5 millions;

h) *Décider* que le montant alloué devrait être utilisé pour atteindre les résultats du plan stratégique qui sont associés à ses ressources.

## Annexe

## Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2014-2017 (recalculé)

(En millions de dollars)

	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)				Budget intégré, 2014-2017 – recalculé					
	Autres ressources				Autres ressources					
	Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts	Total des ressources	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts	Total des ressources	Pourcentage du total
<b>1. Ressources disponibles</b>										
Solde d'ouverture <sup>a</sup>	28,9	185,4		214,3		6,1	321,9		328,0	
Revenus										
Contributions-montant brut	1 921,7	2 382,2		4 303,9		1 565,0	2 398,6	–	3 963,6	
Divers <sup>b</sup>	42,9			42,9		29,7	(13,0)	–	16,7	
<b>Total, revenus</b>	<b>1 964,6</b>	<b>2 382,2</b>		<b>4 346,8</b>		<b>1 594,7</b>	<b>2 385,6</b>	<b>–</b>	<b>3 980,3</b>	
Moins remboursement des impôts <sup>c</sup>	(19,7)			(19,7)		(21,3)	–	–	(21,3)	
<b>Total disponible</b>	<b>1 973,7</b>	<b>2 567,6</b>		<b>4 541,3</b>		<b>1 579,5</b>	<b>2 707,5</b>		<b>4 287,0</b>	
<b>2. Emploi des ressources</b>										
A. Activités de développement										
A.1 Programme <sup>d</sup>	1 132,1	2 310,8	(166,7)	3 276,2	77,4	925,6	2 291,1	(150,4)	3 066,3	78,0
A.2 Intervention mondiales et régionales	275,0			275,0	6,5	213,8			213,8	5,4
A.3 Fonds de secours	20,0			20,0	0,5	14,0			14,0	0,4
A.4 Efficacité du développement	149,3			149,3	3,5	127,3			127,3	3,2
<b>Total, activités de développement</b>	<b>1 576,4</b>	<b>2 310,8</b>	<b>(166,7)</b>	<b>3 720,5</b>	<b>87,8</b>	<b>1 280,7</b>	<b>2 291,1</b>	<b>(150,4)</b>	<b>3 421,4</b>	<b>87,1</b>
B. Coordination des activités de développement des Nations Unies	8,6			8,6	0,2	8,5			8,5	0,2
C. Activités de gestion										
C.1 Dépenses renouvelables	329,4		157,7	487,1	11,5	338,2	–	145,4	483,6	12,3
C.2 Dépenses non renouvelables	10,2		9,0	19,1	0,5	11,6		5,1	16,7	0,4
<b>Total, activités de gestion</b>	<b>339,5</b>		<b>166,7</b>	<b>506,2</b>	<b>12,0</b>	<b>349,6</b>	<b>–</b>	<b>150,4</b>	<b>500,3</b>	<b>12,7</b>

	Budget intégré, 2014-2017 (DP/FPA/2013/14)					Budget intégré, 2014-2017 – recalculé				
	Autres ressources		Total des ressources	Pourcentage du total	Autres ressources		Total des ressources	Pourcentage du total		
	Ressources ordinaires	Programme			Ressources ordinaires	Programme				
D. Fins spéciales										
D.1 Investissement en capital										
<b>Total, emploi des ressources (A + B + C + D)</b>	<b>1 924,5</b>	<b>2 310,8</b>	<b>(0,0)</b>	<b>4 235,3</b>	<b>100,0</b>	<b>1 639,3</b>	<b>2 291,1</b>	<b>-</b>	<b>3 930,2</b>	<b>100,0</b>
<b>3. Montants nets provenant des (versés aux) réserves<sup>e</sup></b>	-	-	-	-		<b>59,7</b>	-	-	<b>59,7</b>	
<b>4. Solde des ressources (1 - 2 + 3)</b>	<b>49,2</b>	<b>256,8</b>	<b>0,0</b>	<b>306,0</b>		<b>0,1</b>	<b>416,4</b>	<b>-</b>	<b>416,5</b>	
<b>État récapitulatif du budget institutionnel</b>										
A.2 Efficacité du développement	149,3	-	-	149,3	3,5	127,3	-	-	127,3	3,2
B. Coordination des activités de développement	8,6	-	-	8,6	0,2	8,5	-	-	8,5	0,2
C.1 Gestion des dépenses renouvelables	329,4	-	157,7	487,1	11,5	338,2	-	145,2	483,6	12,3
C.2 Gestion des dépenses non renouvelables	10,2	-	9,0	19,1	0,5	11,6	-	5,1	16,7	0,4
D.1 Fins spéciales	-	-	-	-	0,0	-	-	-	-	0,0
<b>Total</b>	<b>497,4</b>	<b>-</b>	<b>166,7</b>	<b>664,1</b>	<b>15,7</b>	<b>485,7</b>	<b>-</b>	<b>150,4</b>	<b>636,1</b>	<b>16,25</b>

<sup>a</sup> Le solde d'ouverture des ressources ordinaires pour 2014 a été révisé sur la base des états financiers de 2013; les ressources réaffectées ont été révisées sur la base des fonds reçus et disponibles pour les programmes

<sup>b</sup> Comprend les intérêts et différentes catégories de revenus.

<sup>c</sup> Ajustement au titre des remboursements d'impôts aux fonctionnaires ressortissants d'un État Membre.

<sup>d</sup> Le poste « Autres ressources – Programme » indique les dépenses totales au titre de programmes telles qu'elles sont indiquées dans les états financiers; le recouvrement des coûts a été compensé de manière à permettre une comparaison avec les estimations figurant dans le document du budget.

<sup>e</sup> Comprend les ajustements de la réserve opérationnelle conformément aux réglementations et règles financières et compte tenu des transferts de périodes antérieures.