



**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  
5 juillet 2019  
Français  
Original : anglais

Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP  
et de l'UNOPS

**Deuxième session ordinaire de 2019**

3-6 septembre 2019, New York  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire

Conseil d'administration d'ONU-Femmes

**Deuxième session ordinaire de 2019**

9-10 septembre 2019, New York  
Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Conseil d'administration de l'UNICEF

**Deuxième session ordinaire de 2019**

11-13 septembre 2019, New York  
Point 12 de l'ordre du jour provisoire

**Examen conjoint de la situation existante en matière  
de définitions des coûts et de catégories d'activités  
et de coûts connexes**

*Résumé*

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), que ces organismes examinent ensemble la situation existante en matière de définitions des coûts et de catégories d'activités et de coûts connexes, afin d'harmoniser plus avant leurs méthodes grâce à l'adoption de définitions communes plus précises des catégories de coûts et des activités et fonctions correspondantes, eu égard à leurs modes de fonctionnement propres. Faisant suite à cette demande, le présent rapport conjoint comprend une proposition visant à mieux harmoniser les définitions de coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes aux fins d'examen et d'approbation par les conseils d'administration.

*Éléments de décision*

Les conseils d'administration sont invités à : a) prendre note de l'analyse figurant dans le présent document ; b) approuver les recommandations pour une plus grande harmonisation formulées dans le présent rapport, afin de les appliquer dans leurs budgets intégrés pour la période 2022-2025.



## Table des matières

	<i>Página</i>
I. Introduction . . . . .	3
II. Contexte et principes de la classification des coûts . . . . .	4
III. Examen des catégories des coûts . . . . .	5
A. États des lieux de l’harmonisation des catégories de coûts . . . . .	5
B. Application des catégories de coûts harmonisées . . . . .	6
C. Différences dans l’application des catégories de coûts entre les quatre organismes . . . . .	9
D. Domaines pluridisciplinaires . . . . .	11
IV. Recommandations pour une plus grande harmonisation . . . . .	12
V. Résumé et prochaines étapes . . . . .	13
Annexes	
1. Catégories de coûts existantes . . . . .	15
2. Informations détaillées sur les catégories de coûts, par organisme . . . . .	16
3. Aperçu financier et comparaison des coûts du PNUD, du FNUAP, de l’UNICEF et d’ONU-Femmes . . . . .	31

## I. Introduction

1. Les conseils d'administration du PNUD/FNUAP (décision 2018/21), de l'UNICEF (décision 2018/21) et d'ONU-Femmes (décision 2018/6) (ci-après dénommés les « organismes ») ont demandé à ces derniers d'examiner ensemble les définitions de coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes afin de bien comprendre les différents éléments les composant. Cet examen doit également amener les organismes, d'une part, à 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 à chacun d'entre eux, et, d'autre part, à envisager l'adoption de la même classification des coûts pour des fonctions analogues, afin d'offrir une base de comparaison entre organismes et d'harmonisation avec leurs plans stratégiques.

2. Dans les mêmes décisions, les conseils d'administration ont également pris note de l'alinéa d) du paragraphe 28 de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale en date du 31 mai 2018 intitulée « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies », en vertu duquel l'Assemblée appelle à harmoniser davantage le recouvrement des dépenses par les différentes entités du système des Nations Unies pour le développement. À cet égard, ils ont félicité le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes de leur cadre harmonisé de recouvrement des coûts et les ont encouragés de nouveau à collaborer avec d'autres entités du système des Nations Unies pour le développement en vue de l'adoption d'un cadre harmonisé de recouvrement des coûts, après que leurs organes directeurs respectifs l'aient dûment examiné.

3. Dans son rapport intitulé « Mise en œuvre de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2019 : pacte de financement » (A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1), le Secrétaire général a précisé que les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sont déterminées à « accélérer leurs efforts individuels et collectifs destinés à améliorer la transparence, la communication de l'information et les évaluations à l'échelle du système ». En effet, « remédier aux lacunes, aux incohérences et aux faiblesses qui persistent dans ces domaines est indispensable pour affermir la confiance des États Membres et du grand public dans l'utilité de l'action du système des Nations Unies pour le développement ». Le Secrétaire général rappelle également que, « en plus de se conformer pleinement aux politiques arrêtées en la matière, les entités du Groupe s'engagent à améliorer la comparabilité des classifications et des définitions des coûts. La transparence en sera ainsi renforcée et elles pourront aborder la question du coût réel de l'exécution des mandats, programmes et projets avec des partenaires mieux éclairés. Cela favorisera également la collaboration entre les entités, même si elles appliquent des taux de recouvrement différents en fonction de leur modèle d'activité. »

4. L'examen mené et les propositions correspondantes formulées par les quatre organismes à propos de la classification des coûts font suite aux décisions des conseils d'administration et doivent être considérés dans le cadre plus large du pacte de financement des Nations Unies. Ayant communiqué le présent rapport aux entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUD) lors de la réunion de juillet 2019 du Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion, les quatre organismes transmettront aux conseils d'administration les commentaires formulés par les entités du GNUD.

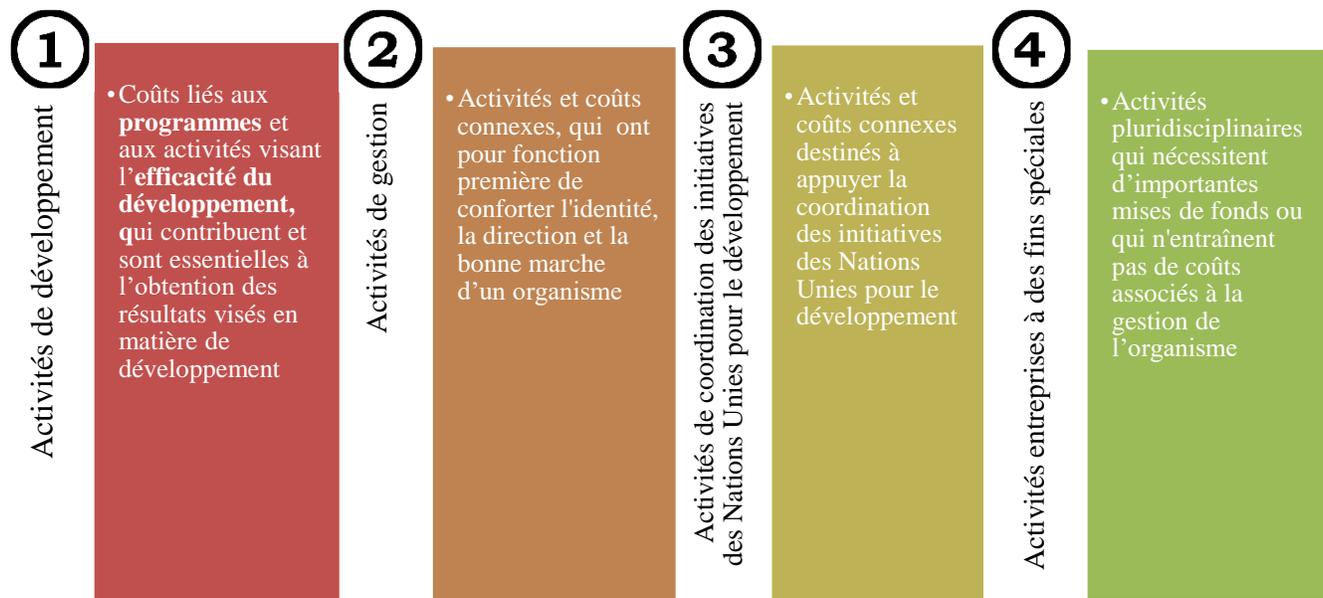
5. Les résultats de l'examen susvisé sont décrits dans le présent rapport.

## II. Contexte et principes de la classification des coûts

6. Les actuelles catégories de coûts, telles qu'elles figurent à l'annexe 1, ont été approuvées par le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP dans sa décision 2010/32 et par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision 2010/20. Ces catégories de coûts, approuvées en 2010, résultent d'un examen conjoint réalisé par les deux 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 ils étaient invités à examiner ensemble les définitions des coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes alors en vigueur, dans le cadre d'une feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré. En 2013, dans sa décision 2013/2, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a approuvé, à son tour, le cadre harmonisé des catégories de coûts.

7. Les définitions approuvées des catégories de coûts sont résumées dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1  
Définitions des catégories de coûts approuvées



8. La classification des coûts se rattache étroitement, d'un point de vue stratégique, à la budgétisation axée sur les résultats et à la méthode de recouvrement des coûts. Tous les coûts institutionnels sont imputés aux résultats visés et classés en conséquence selon une approche harmonisée. Cette classification permet de déterminer la contribution des ressources aux résultats définis dans le plan stratégique de chaque organisme et facilite ainsi la prise de décisions stratégiques.

9. La classification des coûts fait partie intégrante du modèle harmonisé de recouvrement des coûts, dans la mesure où elle permet aux organismes de mettre clairement en évidence les coûts directement liés à l'exécution des programmes et des projets et les coûts indirects associés à la structure et aux services d'ordre organisationnel nécessaires à l'exécution des programmes et projets de développement. Les catégories de coûts harmonisées sont les piliers de l'actuelle méthode de recouvrement des coûts.

10. Bien que les quatre organismes aient une portée mondiale comparable et qu'ils interviennent principalement au niveau des pays de programme, leurs mandats, modèles de fonctionnement, présence géographique et économies d'échelle présentent des différences, qui influent directement sur la façon dont chacun d'entre eux applique les catégories de coûts harmonisées.

11. Dans l'examen des catégories de coûts existantes, les quatre organismes réaffirment les principes clés qui ont guidé l'élaboration des catégories et des définitions de coûts harmonisées, à savoir :

a) De par leur nature informative, les catégories de coûts doivent aider les conseils d'administration et les organismes respectifs à prendre des décisions stratégiques ;

b) Il est nécessaire d'établir un référentiel permettant de dresser des comparaisons raisonnables entre les organismes et de suivre les variations au sein d'un même organisme au fil du temps ;

c) L'approche adoptée doit être pratique, transparente et simple afin que la classification des coûts et les informations correspondantes donnent lieu à des estimations cohérentes et significatives ;

d) La classification des coûts et les plans de financement doivent concorder avec le modèle de fonctionnement et les résultats visés dans le plan stratégique, et s'inscrire dans un cadre budgétaire intégré ;

e) Les catégories et les définitions de coûts doivent faciliter la mesure de l'efficacité institutionnelle.

### **III. Examen des catégories de coûts**

12. Pour établir le présent rapport, les organismes ont mené un examen approfondi de la façon dont ils appliquent actuellement les catégories de coûts approuvées.

13. Le présent chapitre aborde : a) le degré actuel d'harmonisation entre les quatre organismes ; b) l'application des catégories de coûts actuelles à un niveau plus détaillé ; c) les différences entre les quatre organismes ; d) d'autres domaines intéressant la classification des coûts.

14. Les annexes fournissent des informations à un niveau plus précis :

a) L'annexe 1 présente la définition des catégories de coûts approuvées par les quatre organismes ;

b) L'annexe 2 contient des informations détaillées sur les pratiques actuelles des quatre organismes pour ce qui est de l'application des catégories de coûts ;

c) L'annexe 3 présente un aperçu financier, en dollars des États-Unis, à des fins de comparaison entre les quatre organismes.

#### **A. États des lieux de l'harmonisation des catégories de coûts**

15. L'examen a permis de confirmer que, grâce aux travaux réalisés jusqu'ici, les catégories de coûts des quatre organismes étaient déjà considérablement harmonisées, comme cela est décrit plus en détail aux paragraphes 18 à 33 ci-dessous.

16. Les définitions de coûts approuvées par les conseils d'administration en 2010 (dans le cas du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF) et en 2013 (dans le cas d'ONU-

Femmes) sont les mêmes et restent valables et appropriées pour l'ensemble des organismes.

17. Pour ce qui est de la classification des coûts dans les activités suivantes, il y a une totale harmonisation entre les quatre organismes :

a) Activités de gestion :

i) Direction et cadres supérieurs (Bureau exécutif/Bureau du Directeur général, Bureau de la déontologie) ;

ii) Contrôle et assurance de la qualité (audit, enquête et évaluation indépendants) ;

iii) Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives ;

iv) Gestion des ressources humaines ;

v) Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources.

b) Activités de coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement : les contributions versées au titre du partage des coûts liés au système de coordonnateurs résidents des Nations Unies sont pleinement harmonisées entre les quatre organismes ;

c) Activités entreprises à des fins spéciales : les dépenses d'équipement sont pleinement harmonisées.

## B. Application des catégories de coûts harmonisées

18. La présente section contient une description détaillée des domaines d'harmonisation des catégories de coûts entre les quatre organismes.

19. Les différences découlant des modèles de fonctionnement et des mandats respectifs des organismes sont présentées aux paragraphes 34 à 39. Le financement des postes à partir de plusieurs catégories de coûts (domaine pluridisciplinaire) est examiné au paragraphe 40.

20. On trouvera dans le tableau 1 ci-dessous la part que représente chaque catégorie de coûts dans le total des ressources de chaque organisme.

Tableau 1

### Catégories de coûts en pourcentage des ressources totales, par organisme

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>	<i>Total</i>
<b>Activités de développement</b>					
Programmes	87,6 %	81,2 %	84,6 %	77,1 %	85,4 %
Efficacité du développement	3,2 %	3,7 %	3,0 %	5,7 %	3,2 %
<b>Coûts des activités de développement en pourcentage des coûts totaux</b>	<b>90,8 %</b>	<b>84,9 %</b>	<b>87,6 %</b>	<b>82,8 %</b>	<b>88,7 %</b>
<b>Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement</b>	<b>0,5 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>0,2 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>0,5 %</b>
<b>Activités de gestion</b>					
Dépenses renouvelables	7,2 %	13,9 %	6,7 %	13,8 %	7,7 %
Dépenses non renouvelables	0,1 %	0,2 %	s.o.	s.o.	0,1 %

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>	<i>Total</i>
<b>Coûts des activités de gestion en pourcentage des coûts totaux</b>	<b>7,3 %</b>	<b>14,1 %</b>	<b>6,7 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>7,8 %</b>
<b>Activités entreprises à des fins spéciales</b>					
Dépenses d'équipement	0,1 %	0,5 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Activités transversales	1,2 %	s.o.	5,2 %	s.o.	2,8 %
<b>Coûts des activités entreprises à des fins spéciales en pourcentage des coûts totaux</b>	<b>1,3 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>5,5 %</b>	<b>0,3 %</b>	<b>3,1 %</b>
<b>Coûts totaux</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### *Activités de développement*

21. La catégorie des activités de développement regroupe les coûts liés aux programmes et à l'efficacité du développement, qui contribuent comme suit aux résultats visés en matière de développement :

a) Programmes : Activités et coûts connexes au titre d'éléments de programme ou de projets spécifiques, qui contribuent aux 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 de programmation.

b) Efficacité du développement : Coût des activités consultatives, techniques et opérationnelles nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention des organismes. Les activités visant l'efficacité du développement comprennent les activités de sensibilisation à l'échelle internationale, telles que la promotion des normes et règles internationales. Elles jouent un rôle essentiel pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement et ne sont intégrées ni à des éléments de programme ni à des projets spécifiques dans les descriptifs de programme de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

22. Les sous-catégories « Programmes » et « Efficacité du développement » sont complémentaires pour l'obtention de résultats efficaces en matière de développement. Bien que les activités et les coûts connexes rattachés à la catégorie « Activités de développement » soient largement harmonisés entre les quatre organismes, le traitement des sous-catégories reste tributaire des modèles de fonctionnement propres à chacun d'entre eux. L'harmonisation de la catégorie « Activités de développement » est toutefois presque terminée.

23. Les quatre organismes mènent des activités de développement aux niveaux national (et plurinational), régional et mondial, selon des modèles de fonctionnement qui garantissent la fourniture à moindres frais de services efficaces, transposables et adaptés à des contextes nationaux différents, à l'appui des programmes de pays. L'application, par les quatre entités, des catégories de coûts de développement est décrite à un niveau plus détaillé dans les paragraphes ci-dessous.

24. Les coûts liés aux activités de développement des quatre organismes se déclinent comme suit :

a) Coûts liés aux programmes : Tous les coûts en rapport direct avec la réalisation des objectifs des programmes ou des projets. Sont notamment visés les coûts afférents aux éléments suivants : i) l'exécution des programmes et des projets,

dont le travail d'orientation et de sensibilisation, l'expertise technique, l'intervention humanitaire directe et les processus intergouvernementaux régionaux ; ii) le renforcement des capacités et la mise en commun des connaissances entre les pays, notamment par la mobilisation de ressources nationales, régionales et interrégionales ; iii) les activités d'ouverture telles que la promotion des normes et règles internationales, la mise en place de partenariats techniques mondiaux, la concertation intergouvernementale mondiale, les activités de liaison avec les parlementaires et la société civile, la recherche de données et l'élaboration de politiques, ou encore les programmes et les communications d'urgence ; iv) le suivi et l'évaluation des programmes et projets, les achats et la logistique des programmes et projets, ainsi que les coûts directement liés à la planification des programmes et projets et au soutien des opérations ;

b) Les coûts liés à l'efficacité du développement, qui, pour les quatre organismes, comprennent : i) les coûts en rapport avec l'élaboration, le contrôle et l'orientation des programmes [établissement des descriptifs de programme de pays et participation au processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)], à l'élaboration et à la gestion du portefeuille de programmes de pays et au développement de nouvelles activités, ainsi qu'à l'assurance qualité des programmes grâce à un cadre de contrôle et d'orientation ; ii) la formulation de politiques de programmation et de politiques techniques ainsi que d'orientations en la matière, à l'appui des normes et règles internationales pertinentes pour le mandat des différents organismes. Pour ONU-Femmes, l'efficacité du développement englobe également la concertation intergouvernementale et les activités de liaison à l'échelle internationale.

#### *Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement*

25. La catégorie des activités de coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement comprend les activités et les coûts connexes relatifs à la coordination des initiatives du système des Nations Unies en faveur du développement.

26. Pour l'ensemble des quatre organismes, les coûts afférents à la coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement sont inférieurs à 1 % de l'ensemble des coûts estimatifs.

27. Les contributions versées au système des coordonnateurs résidents selon la formule de partage des coûts sont harmonisées entre les quatre organismes.

#### *Activités de gestion*

28. La catégorie des activités de gestion regroupe les coûts engagés essentiellement pour conforter l'identité, la direction et la bonne marche d'un organisme. Actuellement, les coûts de gestion se déclinent en deux catégories : les dépenses renouvelables et les dépenses non renouvelables. La plupart des dépenses sont dites renouvelables car elles sont engagées de manière continue ; les dépenses dites non renouvelables, c'est-à-dire qui sont engagées de manière ponctuelle et ne sont pas amenées à se répéter, représentent une part négligeable.

29. Pour l'ensemble des quatre organismes, les coûts de gestion correspondent à 7,8 % de l'ensemble des coûts estimatifs.

30. Au niveau du siège, les quatre organismes ont harmonisé les coûts relevant des éléments suivants :

- a) Appui à la direction et aux cadres supérieurs ;
- b) Contrôle et assurance de la qualité ;

- c) Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives ;
- d) Gestion des ressources humaines ;
- e) Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources.

31. Aux niveaux national et régional, les quatre organismes ont largement harmonisé leurs coûts de direction et de représentation, ainsi que les coûts relatifs aux fonctions d'appui à la gestion qui ne sont pas directement associés à des programmes ou à des projets (finances, administration, postes de responsable opérationnel, etc.).

#### *Activités entreprises à des fins spéciales*

32. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales qui nécessitent d'importantes mises de fonds ou qui n'entraînent pas de coûts associés à la gestion de l'organisme. Elles englobent notamment : a) les activités qui impliquent des dépenses d'équipement ; et b) les services à l'intention d'autres organismes des Nations Unies.

33. La catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales » est harmonisée entre les quatre organismes et regroupe les dépenses d'équipement (ponctuelles).

### **C. Différences dans l'application des catégories de coûts entre les quatre organismes**

#### *Activités de développement*

34. L'UNICEF et le FNUAP classent tous les coûts afférents à l'appui opérationnel direct aux programmes et aux projets au niveau des pays dans la catégorie des coûts relatifs aux programmes, tandis que le PNUD et ONU-Femmes classent une partie de ces coûts parmi les coûts relatifs aux programmes et une autre partie parmi les coûts de gestion.

35. L'UNICEF et le FNUAP classent tous les coûts d'appui aux programmes au niveau des pays parmi les coûts relatifs aux programmes, à l'exclusion des coûts liés aux fonctions du représentant adjoint (ou équivalent au niveau national) et, dans le cas de l'UNICEF, à l'exclusion des coûts liés aux responsables de la communication et aux spécialistes du suivi et de l'évaluation, qui sont classés dans la catégorie « Efficacité du développement ». Le PNUD et ONU-Femmes classent dans la catégorie « Efficacité du développement » les coûts afférents à l'aide aux programmes qui ne sont pas directement en rapport avec des projets distincts au niveau des pays.

36. Le PNUD classe les coûts liés aux directeurs régionaux adjoints dans la catégorie des coûts de gestion, tandis que le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes les classent dans la catégorie « Efficacité du développement ».

#### *Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement*

37. Les différences dans la manière dont les organismes traitent les activités de coordination du développement des Nations Unies tiennent expressément à leurs mandats et à leurs modèles de fonctionnement :

- a) L'UNICEF a été désigné par le Comité permanent interorganisations (au niveau mondial), comme Coordonnateur résident et/ou Coordonnateur des opérations humanitaires (au niveau des pays) pour piloter dans la perspective des interventions humanitaires la coordination des groupes sectoriels « eau, assainissement et

hygiène », « nutrition » et « éducation », outre ses responsabilités à l'échelle mondiale dans le domaine de la protection de l'enfance. Dans le budget institutionnel, l'UNICEF comptabilise les coûts de coordination des groupes sectoriels du système des Nations Unies dans la catégorie des activités de coordination des initiatives de développement, dans la mesure où, en sa qualité d'organisme responsable de l'action humanitaire, il engage ces coûts pour coordonner et faciliter au quotidien les travaux des partenaires dans les secteurs indiqués ci-dessus.

b) ONU-Femmes classe dans cette catégorie une partie des coûts de la Division de la coordination avec les organismes des Nations Unies, engagés au niveau du siège et aux niveaux régional et national, à savoir 50 % des coûts de direction et la totalité des coûts afférents aux postes de spécialiste de la coordination régionale. Le mandat de coordination d'ONU-Femmes découle de la résolution 64/289 de l'Assemblée générale, en date du 2 juillet 2010, intitulée « Cohérence du système des Nations Unies », qui a créé ONU-Femmes et lui a confié le soin de diriger et de coordonner les activités du système des Nations Unies en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et de promouvoir le respect du principe de responsabilité dans ces domaines.

#### *Activités de gestion*

38. Les différences relatives aux coûts de gestion s'établissent comme suit :

- a) Au niveau du siège :
  - i) ONU-Femmes classe la fonction d'achat dans la catégorie des activités de gestion, tandis que les autres organismes la comptabilisent dans la catégorie de l'efficacité du développement.
  - ii) Le FNUAP et l'UNICEF classent les opérations relevant de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) dans la catégorie de l'efficacité du développement, tandis que le PNUD et ONU-Femmes les comptabilisent dans la catégorie des activités de gestion.
- b) Au niveau des pays :
  - i) Le PNUD et ONU-Femmes classent une partie des coûts liés à l'appui opérationnel aux programmes et projets au niveau des pays dans la catégorie des activités de gestion, tandis que l'UNICEF et le FNUAP les comptabilisent dans la catégorie des programmes.
  - ii) ONU-Femmes répartit les coûts de direction et de représentation au niveau des pays à parts égales entre les catégories « Activités de gestion » et « Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement », tandis que le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP les classent entièrement dans la catégorie des coûts de gestion.
- c) Au niveau régional :
  - i) ONU-Femmes répartit les coûts de direction et de représentation régionaux à parts égales entre les catégories « Activités de gestion » et « Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement », tandis que le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP les classent entièrement dans la catégorie des coûts de gestion.
  - ii) Le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes classent les coûts liés aux postes de directeur régional adjoint dans la catégorie de l'efficacité du développement, tandis que le PNUD les classe parmi les coûts de gestion.

d) L'UNICEF classe les coûts de conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle parmi ses dépenses d'équipement au titre de la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales », tandis que le PNUD et ONU-Femmes les rangent dans la catégorie des dépenses de gestion renouvelables. Pour sa part, le FNUAP classe les coûts relatifs aux normes minimales de sécurité opérationnelle et aux normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile parmi ses dépenses de gestion non renouvelables.

e) Le PNUD et le FNUAP classent une petite partie de leurs coûts dans la catégorie des coûts de gestion non renouvelables, alors que l'UNICEF et ONU-Femmes ne classent aucune dépense comme non renouvelable.

#### *Activités entreprises à des fins spéciales*

39. Les différences dans la manière dont les organismes traitent les activités entreprises à des fins spéciales tiennent expressément à leurs mandats et à leurs modèles de fonctionnement :

a) L'UNICEF classe dans la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales » les coûts et investissements directs liés aux activités de collecte de fonds et partenariats privés ainsi qu'aux activités d'achat au titre d'accords spéciaux conclus avec des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies et des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Ces coûts ne figurent pas dans le budget institutionnel, mais dans le budget intégré de l'organisme. Le budget des investissements liés à la collecte de fonds privés est établi et soumis chaque année au Conseil d'administration de l'UNICEF, qui l'approuve sous la forme d'une ouverture de crédit distincte.

b) Le PNUD classe dans la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales » les coûts afférents au Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) et au Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), ainsi que les services d'appui entièrement remboursables fournis à d'autres organismes des Nations Unies au niveau du siège et des pays.

## **D. Domaines pluridisciplinaires**

40. Les différences qui subsistent à cet égard découlent expressément des modèles de fonctionnement et de financement propres à chaque organisme :

a) Depuis 2014, le PNUD finance les postes de niveau P5 ou inférieur à partir de plusieurs catégories de coûts en fonction des résultats auxquels ces postes contribuent. Plus précisément, comme indiqué dans le projet de budget intégré du PNUD pour la période 2014-2017 (DP/2013/41, paragraphes 54 à 55), le plan de ressources intégrées et le budget intégré reflétaient, dès 2014, une stratégie de financement des postes qui reconnaît la diversité, la multiplicité et la complexité des diverses filières de financement, afin de mieux répondre de manière responsable, durable et souple aux besoins de développement en évolution des pays de programme selon le plan stratégique.

b) Le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes classent tous les coûts relatifs aux postes dans une catégorie spécifique, conformément à l'actuel modèle harmonisé de classification des coûts et à la méthode de recouvrement des coûts approuvée. Cette pratique permet d'établir une distinction claire et transparente entre les coûts directs et les coûts indirects et d'éviter toute double imputation des coûts de même nature. La seule exception est la catégorisation, par ONU-Femmes, des postes de direction sur le terrain (comptabilisés à parts égales entre les catégories « Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement » et « Activités de gestion »).

## IV. Recommandations pour une plus grande harmonisation

41. Comme indiqué aux paragraphes 18 à 33 ci-dessus, bien que les organismes aient harmonisé la plupart de leurs catégories de coûts, ils sont déterminés à poursuivre ce travail afin d'accroître la transparence, la cohérence et la comparabilité et ont, dans cette optique, mis en évidence de nouveaux domaines où cet effort pourrait être amplifié. Les mesures que chaque organisme se propose de prendre pour harmoniser davantage la classification des coûts sont précisées dans les paragraphes suivants pour chaque catégorie. Les différences qui subsistent dans l'application des catégories de coûts restent tributaires des spécificités propres au mandat, au modèle de fonctionnement, à la zone d'intervention et aux économies d'échelle de chaque organisme.

### **Recommandation 1 : Harmoniser intégralement les coûts relevant de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) et ceux relatifs au respect des normes minimales de sécurité opérationnelle**

42. Le FNUAP ne classera plus les coûts relatifs aux normes minimales de sécurité opérationnelle et les coûts relatifs aux normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile parmi les dépenses de gestion non renouvelables. Les premiers seront désormais considérés comme des dépenses d'équipement au titre d'activités entreprises à des fins spéciales, tandis que les seconds seront à présent comptabilisés comme des coûts directs relevant de la catégorie correspondante. Cette façon de procéder s'inscrit dans le droit fil des pratiques en vigueur dans les trois autres organismes.

43. Le PNUD et ONU-Femmes classeront les coûts relatifs aux normes minimales de sécurité opérationnelle parmi les dépenses d'équipement au titre d'activités entreprises à des fins spéciales. En effet, ces coûts correspondent à des dépenses d'équipement et ne sont pas liés à des activités de gestion, qu'elles soient renouvelables ou non. Ils relèveront ainsi de la même rubrique de coûts qu'à l'UNICEF et au FNUAP.

44. Le PNUD et ONU-Femmes ne classeront plus l'appui opérationnel relevant de la politique HACT dans la catégorie des activités de gestion, mais dans la catégorie des activités visant l'efficacité du développement, afin de se conformer aux pratiques en vigueur à l'UNICEF et au FNUAP. En effet, les coûts relevant de la politique HACT sont directement engagés pour appuyer l'exécution des programmes et sont donc nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets.

### **Recommandation 2 : Améliorer l'harmonisation des activités de gestion, des activités de développement et des activités relatives aux programmes**

45. Le PNUD et ONU-Femmes classeront dans la catégorie « Programmes » les coûts afférents à l'appui opérationnel engagés au niveau des pays, jusqu'ici classés dans la catégorie des activités de gestion et se rattachant directement à des programmes et projets. Sont notamment concernés les voyages, la logistique, les achats, les finances et les ressources humaines. Par ailleurs, le PNUD classera dans la catégorie « Programmes » les coûts globaux d'appui aux programmes au niveau des pays, jusque-là regroupés dans la catégorie des activités visant l'efficacité du développement. ONU-Femmes envisagera d'en faire autant. Sont notamment visées des fonctions telles que les services consultatifs concernant les politiques de programmation, la supervision et la communication des activités de projet. L'objectif est de veiller à ce que les coûts afférents aux programmes et aux projets soient présentés de manière complète, conformément aux principes de gestion axée sur les résultats et aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Il s'ensuivra une meilleure harmonisation avec les résultats en matière de développement visés dans le plan stratégique (voir chapitre II du présent rapport). Les coûts connexes seront dorénavant rattachés à leurs programmes et projets respectifs financés par les bailleurs de fonds. Cela permettra d'améliorer la comparabilité des coûts des programmes entre les organismes et, par conséquent, d'aligner davantage la classification des coûts relatifs aux programmes du PNUD et d'ONU-Femmes sur celle des coûts de l'UNICEF et du FNUAP.

#### *Efficacité du développement*

46. ONU-Femmes classera la fonction d'achat au siège dans la catégorie des activités visant l'efficacité du développement, conformément à la pratique en vigueur dans les trois autres organismes.

47. Conformément aux pratiques en vigueur dans les trois autres organismes, le PNUD devrait classer les coûts des directeurs régionaux adjoints dans la catégorie visant l'efficacité du développement, compte tenu du rôle joué par ces fonctionnaires dans l'élaboration et l'orientation des programmes.

#### **Recommandation 3 : Prévoir des rubriques de coûts distinctes dans le plan de ressources intégrées afin d'obtenir des ouvertures de crédits séparées des autres ressources du budget institutionnel et de faire rapport à leur sujet**

48. Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes estiment qu'il serait utile de prévoir, dans les plans de ressources intégrés, des rubriques de coûts distinctes pour les activités indépendantes de contrôle et d'assurance de la qualité ainsi que pour les contributions au titre du partage des coûts liés au système des coordonnateurs résidents. Il serait ainsi possible d'obtenir à ce titre des ouvertures de crédits séparées des autres ressources du budget institutionnel et de faire rapport à leur sujet. Étant donné que les activités de contrôle et les contributions au partage des coûts du système des coordonnateurs résidents sont indépendantes des activités de gestion des organismes, une classification distincte accroîtrait la transparence et favoriserait l'identification des coûts connexes. Les organismes pourraient ainsi ventiler les coûts selon des rubriques distinctes, au lieu de les intégrer aux activités de gestion et aux activités de coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement.

## **V. Résumé et prochaines étapes**

49. Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes ont procédé ensemble à un examen approfondi de l'actuelle classification des activités et coûts connexes, approuvée par leurs conseils d'administration, et ont étudié les activités et fonctions correspondantes à un niveau détaillé.

50. Les quatre organismes ont harmonisé leur classification de coûts dans la majorité des domaines (voir par. 18 à 33), mais certaines différences de catégorisation subsistent en raison des spécificités propres à leur mandat, à leur modèle de fonctionnement, à leur zone d'intervention et aux économies d'échelle réalisées.

51. Après avoir analysé dans le détail la composition de chaque catégorie (voir par. 18 à 39), les quatre organismes ont énuméré les activités et coûts connexes qu'ils traitent actuellement différemment et qui pourraient faire l'objet d'une harmonisation accrue, comme indiqué dans les recommandations énoncées aux paragraphes 41 à 48. Un tel travail contribuerait à une plus grande harmonisation entre eux.

52. Conformément aux décisions prises par les différents conseils d'administration (décision 2018/21 du PNUD/FNUAP, décision 2018/21 de l'UNICEF et décision 2018/6 d'ONU-Femmes), les prochaines étapes seront les suivantes :

a) À la deuxième session ordinaire de 2019, chaque conseil d'administration est invité à se prononcer sur les recommandations formulées par les quatre organismes dans le présent rapport.

b) Les quatre organismes présenteront à leurs conseils d'administration un avant-projet complet sur la politique de recouvrement des coûts, qu'ils examineront à leur première session ordinaire en 2020. Cet avant-projet traitera notamment de l'incidence des modifications qu'il est proposé d'apporter à la classification des coûts en vue du recouvrement des coûts.

c) Une proposition globale finale sur le recouvrement des coûts sera présentée aux conseils d'administration pour décision à leur deuxième session ordinaire en 2020. À la demande des conseils d'administration, cette proposition examinera de manière exhaustive les taux de recouvrement des coûts et comprendra une évaluation des raisons lesquelles le recouvrement intégral des coûts n'est pas actuellement assuré.

53. Les décisions prises par les conseils d'administration sur le recouvrement des coûts à leur deuxième session ordinaire de 2020 pourront être prises en compte dans les plans de ressources intégrées et les budgets intégrés des organismes pour 2022-2025 (2022-2023 dans le cas d'ONU-Femmes).

## Annexe 1.

### Catégories de coûts existantes

Les catégories de coûts et les définitions approuvées par le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP dans sa décision 2010/32, par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision 2010/20 et par le Conseil d'administration d'ONU-Femmes dans sa décision 2013/2 sont les suivantes :

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

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

b) *Efficacité du développement* : coût des activités consultatives, techniques ou opérationnelles nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes et projets relevant des domaines d'intervention de l'organisme. Ces contributions sont essentielles pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement et ne sont pas intégrées à des éléments de programme ou à des projets spécifiques dans les descriptifs de programme de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

**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 portent notamment sur la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, la fonction juridique, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et les ressources humaines. Les coûts de gestion sont classés en dépenses renouvelables ou non renouvelables.

**Activités de coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement** : Il s'agit des activités et des coûts connexes consistant à appuyer la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies.

**Activités entreprises à des fins spéciales** : Il s'agit d'activités et de coûts connexes, relatifs à : a) des activités qui impliquent un investissement matériel important ; et b) des services à l'intention d'autres organismes des Nations Unies.

## Annexe 2

## Informations détaillées sur les catégories de coûts, par organisme

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
<b>Activités de développement</b>				
<b>Activités relatives aux programmes</b>	<p>Au niveau des pays :</p> <p>Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ;</p> <p>Suivi et évaluation des programmes et projets ;</p> <p>Approvisionnement et logistique des programmes et projets ;</p> <p>Planification directe des programmes et projets ;</p> <p>Communication au titre des programmes et projets ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets</p> <p>Au niveau régional :</p> <p>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 ;</p> <p>Services d'audit, d'évaluation et d'assurance qualité des projets régionaux ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets régionaux ;</p>	<p>Au niveau des pays :</p> <p>Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ;</p> <p>Intervention humanitaire directe ;</p> <p>Suivi et évaluation des programmes et projets ;</p> <p>Approvisionnement et logistique des programmes et projets ;</p> <p>Planification directe des programmes et projets ;</p> <p>Communication et partenariats au titre des programmes et projets ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets.</p> <p>Au niveau régional :</p> <p>Travail de sensibilisation et concertation avec les entités régionales et infrarégionales et dans un cadre multi-pays ;</p>	<p>Au niveau des pays :</p> <p>Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ;</p> <p>Intervention humanitaire directe ;</p> <p>Suivi et évaluation des programmes et projets ;</p> <p>Approvisionnement et logistique des programmes et projets ;</p> <p>Planification directe des programmes et projets ;</p> <p>Communication au titre des programmes et projets ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets.</p>	<p>Au niveau des pays :</p> <p>Travail d'orientation et de sensibilisation et expertise et soutien techniques relatifs aux programmes et projets ;</p> <p>Intervention humanitaire directe ;</p> <p>Suivi et évaluation des programmes et projets ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets.</p> <p>Au niveau régional :</p> <p>Renforcement et soutien des capacités et des processus au niveau des pays ;</p> <p>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 ;</p> <p>Exploitation des mécanismes régionaux de coordination des Nations Unies et liaison étroite avec d'autres organismes régionaux ;</p> <p>Renforcement des capacités et mise en commun des connaissances entre les pays ;</p>

<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
<p>Appui direct aux programmes et supervision des bureaux et programmes de pays ;</p> <p>Renforcement des capacités et mise en commun des connaissances entre pays.</p>	<p>Collaboration et coordination régionales entre les organismes ;</p> <p>Fourniture d'un appui technique consultatif aux programmes de pays et aux processus régionaux intergouvernementaux ;</p> <p>Appui direct aux programmes et supervision des bureaux et programmes de pays ;</p> <p>Renforcement des capacités et mise en commun des connaissances entre les pays ;</p> <p>Coordination et exécution des programmes régionaux, y compris la gestion des connaissances ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets ;</p> <p>Fonctions liées aux activités multimédia et de communication relevant directement des programmes et projets.</p>	<p>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 ;</p> <p>Soutien et renforcement des systèmes mondiaux et régionaux de coordination et d'élaboration des politiques ;</p> <p>Contribution à la base de connaissances mondiale et aux directives normatives.</p> <p>Les ressources des programmes mondiaux et régionaux 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 la recherche et des politiques, la Division de l'approvisionnement, le Bureau de l'évaluation, le Bureau des programmes d'urgence et la Division de la communication.</p>	<p>Coordination et exécution des programmes régionaux, y compris la gestion des connaissances ;</p> <p>Appui administratif et opérationnel direct aux programmes et projets ;</p> <p>Fonctions liées aux activités multimédia et de communication relevant directement des programmes et projets.</p>
<p>Au niveau mondial/interrégional :</p> <p>Établissement du Rapport sur le développement humain, y compris l'aide à la préparation des rapports nationaux sur le développement humain ;</p> <p>Travail d'orientation et de sensibilisation, expertise technique relatifs aux programmes et projets et soutien aux projets mondiaux ;</p> <p>Suivi et évaluation des programmes et projets mondiaux ;</p> <p>Services d'audit et d'assurance qualité des projets mondiaux ;</p> <p>Soutien opérationnel et administratif direct aux</p>	<p>Au niveau du siège :</p> <p>Génération, promotion, utilisation de connaissances techniques de pointe ;</p> <p>Promotion des normes et règles internationales ;</p> <p>Établissement de partenariats techniques mondiaux ;</p> <p>Coordination des interventions humanitaires ;</p> <p>Suivi au niveau mondial de l'application du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe ;</p>	<p>Au niveau du siège :</p> <p>Orientation des programmes et des projets ;</p> <p>Direction et supervision stratégiques des programmes ;</p> <p>Appui opérationnel aux programmes et projets ;</p> <p>Soutien à la coordination entre les organismes et aux processus normatifs ;</p> <p>Intervention en cas de crise et aide humanitaire ;</p> <p>Élaboration de rapports mondiaux ;</p> <p>Gestion de projets mondiaux concernant : a) le respect des normes et règles internationales ; b) la</p>	

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
	programmes et projets à l'échelle mondiale.	<p>Coordination et gestion de la prévention et du traitement des cas de violence sexuelle et fondée sur le genre ;</p> <p>Renforcement et expansion de la surcapacité temporaire ;</p> <p>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 ;</p> <p>Sensibilisation des parlementaires et de la société civile à l'échelle mondiale ;</p> <p>Appui complémentaire sur le terrain dans des domaines de compétences non disponibles au niveau régional ;</p> <p>Activités menées par la Division technique, le Bureau des questions humanitaires, la Division des politiques et de la stratégie, la Division des communications et des partenariats stratégiques, le Service des achats et le Bureau de liaison à Addis-Abeba.</p>		participation politique, la gouvernance et la collecte de données ; c) l'avancement économique des femmes ; d) l'élimination de la violence contre les femmes et les filles ; e) les questions de paix et de sécurité et l'action humanitaire.
<b>Efficacité du développement</b>	<p>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 PNUAD) ; Assurance qualité des programmes ;</p>	<p>Au niveau des pays : Représentants adjoints (ou équivalents nationaux) jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'orientation des programmes ;</p>	<p>Au niveau des pays : Représentants adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'orientation des programmes ; Responsables de la communication ; Spécialistes du suivi et de l'évaluation.</p>	<p>Au niveau des pays : Représentants adjoints (ou équivalents nationaux) jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'orientation des programmes ; Postes correspondant à des fonctions globales de supervision et d'orientation des programmes et projets.</p>

*PNUD**FNUAP**UNICEF**ONU-Femmes*

Définition/gestion du portefeuille de programmes/développement de nouvelles activités ;

Services consultatifs concernant les politiques de programmation ;

Appui à la programmation des activités visant l'efficacité du développement dans les pays ;

Au niveau régional :

Activités globales d'élaboration, de supervision et d'orientation des programmes ;

Conseillers techniques ;

Appui aux activités régionales touchant l'efficacité du développement au titre du programme de coopération Sud-Sud.

Aux niveaux mondial/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 et Bureau de l'appui aux achats.

Au niveau régional :

Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'orientation des programmes ;

Appui global aux programmes des bureaux de pays, y compris aux activités de suivi et d'évaluation.

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 humanitaire (soutien à la direction et aux opérations) ;

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) ;

Au niveau régional :

Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'orientation des programmes ;  
Conseillers techniques.

Au niveau du siège :

Division des programmes ;  
Division des données, de la recherche et des politiques ;  
Groupe des résultats sur le terrain ;

Bureau des programmes d'urgence ;

Division de l'approvisionnement ;

Bureau de l'innovation ;  
Bureau de la recherche.

Au niveau régional :

Directeurs régionaux adjoints jouant un rôle global d'élaboration, de contrôle et d'orientation des programmes ;

Conseillers techniques ;

Appui global aux programmes des bureaux de pays.

Au niveau du siège :

Division des programmes ;

Division des politiques ;

Bureau des questions humanitaires ;

Société civile.

---

<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
	<p>Service des achats (soutien à la direction et aux opérations) ;</p> <p>Groupe de la gestion de la qualité de la Division des services de gestion, dont la principale mission est de veiller à l'application de la politique HACT par les partenaires d'exécution.</p>		

---

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
<b>Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement</b>				
	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/chefs de bureau des bureaux de pays et chauffeurs (50 % des coûts) ; Spécialistes de la coordination des initiatives des Nations Unies dans les bureaux régionaux.
<b>Activités de gestion</b>				
<b>Dépenses renouvelables :</b>				
Direction et cadres supérieurs	Bureau exécutif ; Bureau de la déontologie ; Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration, à l'exclusion des services de secrétariat du Conseil d'administration 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)
Contrôle et assurance de la qualité	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	Bureaux des services d'évaluation et d'audit indépendants ; Comité des commissaires aux comptes
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 de l'appui aux achats et le Bureau des opérations ; Dépenses centralisées liées aux services financiers, 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, services juridiques, finances, budget, installations, approvisionnement, etc.) ; Dépenses centralisées liées à l'informatique et à l'administration.

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
	<p>l'informatique et à l'administration. Bureau des systèmes d'information et de la technologie informatique ; Bureau d'appui juridique Activités internes liées à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT). Sont exclues les dépenses afférentes à la prestation de services entièrement remboursables fournis à d'autres organismes des Nations Unies, lesquelles relèvent de la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales ».</p>			
Gestion des ressources humaines	<p>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</p>	Division des ressources humaines	Division des ressources humaines	Division des ressources humaines
Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer	<p>Division des communications et des partenariats stratégiques Service de la liaison avec le Conseil d'administration Bureaux de liaison du FNUAP (sauf activités relatives aux programmes)</p>	<p>Division de la communication ; Division des partenariats publics ; Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (les ressources consacrées à l'exécution de certaines</p>	<p>Division des partenariats stratégiques, de la sensibilisation et des communications ; Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration</p>

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
			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 ;	
Sécurité du personnel et des locaux	Bureau des services de sécurité ; Respect des normes minimales de sécurité opérationnelle	Bureau de coordination des mesures 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 des opérations des bureaux de pays/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. Cette catégorie inclut une partie des services d'appui opérationnel/administratif dédiés aux projets : services financiers, achats, ressources humaines, soutien logistique, sécurité sur le terrain, gestion des équipements et des actifs (dont le matériel informatique). Sont exclus les coûts liés à la fourniture de services entièrement remboursables fournis aux organismes des Nations Unies, qui relèvent de la catégorie « Activités entreprises à des fins spéciales ».	Au niveau des pays, coûts totaux suivants : Représentants, chauffeur et assistant personnel des fonctionnaires du Bureau de représentation occupant des fonctions d'appui opérationnel qui ne sont pas directement liées à l'appui aux programmes (responsable opérationnel/responsable des opérations internationales, finances/administration, certains postes d'appui aux systèmes informatiques et aux ressources humaines, etc.).	Au niveau des pays, coûts totaux suivants : Représentants et représentants adjoints; Fonctions d'appui aux opérations de bureau qui ne sont pas directement liées à l'appui aux programmes (responsable opérationnel/responsable des opérations internationales, fonctions d'appui : finances/administration, informatique et ressources humaines)	Au niveau des pays : Représentants/chefs de bureau des bureaux de pays et chauffeurs (50 % des coûts) ; Coûts totaux suivants : Fonctions de gestion des opérations qui ne sont pas directement liées à l'appui aux projets/programmes (responsable opérationnel/responsable des opérations internationales, finances/administration, informatique et ressources humaines) Cette catégorie inclut une partie des coûts relatifs à l'appui administratif et opérationnel direct aux programmes/projets.

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
	<p>Au niveau du siège et au niveau régional :</p> <p>Direction des bureaux régionaux et des pôles régionaux, y compris les directeurs régionaux adjoints, 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.</p>	<p>Au niveau régional, coûts totaux suivants :</p> <p>Directeurs régionaux, chauffeur et assistant personnel du directeur, et assistant spécial ;</p> <p>Fonctions de mobilisation des ressources, de communication, de sécurité et de ressources humaines</p> <p>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/administratif, informatique, etc.)</p>	<p>Au niveau régional, coûts totaux suivants :</p> <p>Dirigeants principaux de chaque bureau régional (directeur régional, directeur régional des opérations, etc.) et équipes opérationnelles</p> <p>Au niveau du siège, coûts totaux suivants : Centre mondial de services partagés</p>	<p>Au niveau régional :</p> <p>Directeurs régionaux et chauffeurs (50 % des coûts) ;</p> <p>Coûts totaux suivants : Fonctions de gestion des opérations qui ne sont pas directement liées aux fonctions d'appui aux projets et programmes (responsable opérationnel, postes de fonctionnaire chargé des finances, de l'administration et des achats, etc.)</p>
<b>Dépenses non renouvelables</b>				
Dépenses non renouvelables	<p>Au niveau des pays et du siège : investissements stratégiques visant à accélérer l'exécution des programmes en renforçant :</p> <p>1) l'efficacité du modèle de fonctionnement : a) l'exécution des projets et le recouvrement des coûts ;</p> <p>b) la rentabilité et l'efficacité ; et</p> <p>c) les 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.).</p>	<p>Investissements destinés à garantir la conformité avec les normes minimales de sécurité opérationnelle et les normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile</p>	s.o.	s.o.

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
<b>Activités entreprises à des fins spéciales</b>				
Dépenses d'équipement	s.o.	Transformation des TIC	Solutions logistiques faisant appel aux nouvelles technologies ; Sommes allouées aux bureaux pour favoriser le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle ; Initiatives d'éco-efficacité et dépenses d'équipement liées à la gestion des locaux.	Transformation des TIC
Collecte de fonds privés			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 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.	
Divers (y compris les services d'achats)			La Division de l'approvisionnement administre les services d'achat pour le compte de gouvernements et d'autres partenaires menant des activités venant compléter	

	<i>PNUD</i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF</i>	<i>ONU-Femmes</i>
Activités pluridisciplinaires	<p>Services d'appui fournis à d'autres organismes des Nations Unies : appui budgétaire institutionnel au Programme des VNU et au FENU ;</p> <p>Services directs fournis à des organismes partenaires des Nations Unies sur la base de la liste de prix universelle, de la liste des prix locaux ou d'accords sur les niveaux de services : services ad hoc, paie, sécurité, paiements, postes d'administrateur auxiliaire, achats, formation, gestion des avantages sociaux, voyages.</p> <p>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.</p> <p>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 gestion du PNUD concernant la Direction, le Bureau de la gestion</p>		<p>les programmes de l'UNICEF. Ces services permettent aux partenaires d'obtenir certains produits à un prix avantageux, ce qui leur permet d'accroître les résultats des programmes.</p>	

---

*PNUD**FNUAP**UNICEF**ONU-Femmes*

---

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 HACT.

---

## Annexe 3

## Aperçu financier et comparaison des coûts du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes

En millions de dollars des États-Unis (y compris les ressources ordinaires et les ressources diverses provenant du recouvrement des coûts), d'après les budgets intégrés pour 2018-2021

	PNUD		FNUAP		UNICEF		*ONU-Femmes		Total	
<b>Activités de développement</b>										
Programmes	21 042,0	87,6 %	3 061,0	81,2 %	20 277,3	84,6 %	1 356,5	77,1 %	45 736,8	85,4 %
Efficacité du développement	775,0	3,2 %	139,4	3,7 %	721,9	3,0 %	101,0	5,7 %	1 737,3	3,2 %
<b>Total des activités de développement</b>	<b>21 817,0</b>	<b>90,8 %</b>	<b>3 200,3</b>	<b>84,9 %</b>	<b>20 999,2</b>	<b>87,6 %</b>	<b>1 457,5</b>	<b>82,8 %</b>	<b>47 474,0</b>	<b>88,7 %</b>
<b>Coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement</b>										
Participation aux coûts du système des coordonnateurs résidents	40,0	0,2 %	16,6	0,4 %	17,0	0,1 %	5,2	0,3 %	78,8	0,1 %
Autres dépenses	86,0	0,4%							86,0	0,2%
Coordination par groupe sectoriel					32,3	0,1%			32,3	0,1%
Division de la coordination avec les organismes des Nations Unies							49,1	2,8 %	49,1	0,1 %
<b>Total des activités de coordination des initiatives des Nations Unies pour le développement</b>	<b>126,0</b>	<b>0,5 %</b>	<b>16,6</b>	<b>0,4 %</b>	<b>49,3</b>	<b>0,2 %</b>	<b>54,3</b>	<b>3,1 %</b>	<b>246,2</b>	<b>0,5 %</b>
<b>Activités de gestion</b>										
<b>Dépenses renouvelables</b>										
Direction et cadres supérieurs	32,0	0,1 %	31,5	0,8 %	39,1	0,2 %	15,5	0,9 %	118,1	0,2 %
Supervision et assurance institutionnelles	112,0	0,5%	47,2	1,3%	47,8	0,2%	25,1	1,4%	232,2	0,4%
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives	284,0	1,2 %	68,3	1,8 %	245,1	1,0 %	55,0	3,1 %	652,4	1,2 %
Gestion des ressources humaines de l'organisation	166,0	0,7%	21,5	0,6%	98,0	0,4%	10,0	0,6%	295,5	0,6%
Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources	105,0	0,4%	70,9	1,9%	249,4	1,0%	26,8	1,5%	452,1	0,8%

**En millions de dollars des États-Unis (y compris les ressources ordinaires et les ressources diverses provenant du recouvrement des coûts), d'après les budgets intégrés pour 2018-2021**

	<i>PNUD</i>		<i>FNUAP</i>		<i>UNICEF</i>		<i>*ONU-Femmes</i>		<i>Total</i>	
<b>Activités de développement</b>										
Sécurité du personnel et des locaux	40,0	0,2%	3,6	0,1%	28,1	0,1%	3,8	0,2%	75,5	0,1%
Supervision, gestion et appui des opérations des bureaux de pays/extérieurs	1 002,0	4,2%	282,2	7,5%	896,6	3,7%	106,0	6,0%	2 286,9	4,3%
<b>Total partiel (dépenses non renouvelables)</b>	<b>1 741,0</b>	<b>7,2 %</b>	<b>525,1</b>	<b>13,9 %</b>	<b>1 604,2</b>	<b>6,7 %</b>	<b>242,2</b>	<b>13,8 %</b>	<b>4 112,5</b>	<b>7,7 %</b>
* Dans le cas d'ONU-Femmes, les chiffres indiqués sont tirés du budget intégré pour 2018-2019 et ont été multipliés par deux à des fins de comparaison.										
<b>Dépenses non renouvelables</b>										
Placements stratégiques	28,0	0,1 %							28,0	0,1%
Investissements destinés à garantir la conformité aux normes minimales de sécurité opérationnelle et aux normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile			7,2	0,2 %					7,2	0,0 %
Total partiel (activités de gestion non renouvelables)	28,0	0,1 %	7,2	0,2 %	–	–	–	–	35,2	0,1 %
<b>Total des activités de gestion</b>	<b>1 769,0</b>	<b>7,4 %</b>	<b>532,3</b>	<b>14,1 %</b>	<b>1 604,2</b>	<b>6,7 %</b>	<b>242,2</b>	<b>13,8 %</b>	<b>4 147,7</b>	<b>7,7 %</b>
<b>Activités entreprises à des fins spéciales</b>										
Dépenses d'équipement	30,0	0,1 %	20,0	0,5 %	80,0	0,3 %	6,0	0,3 %	136,0	0,3 %
Activités pluridisciplinaires	286,0	1,2 %			1 238,2	5,2 %			1 524,2	2,8 %
<b>Total des activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>316,0</b>	<b>1,3 %</b>	<b>20,0</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1 318,2</b>	<b>5,5 %</b>	<b>6,0</b>	<b>0,3 %</b>	<b>1 660,2</b>	<b>3,1 %</b>
<b>Total général</b>	<b>24 028,0</b>	<b>100 %</b>	<b>3 769,2</b>	<b>100 %</b>	<b>23 970,9</b>	<b>100 %</b>	<b>1 760,0</b>	<b>100 %</b>	<b>53 528,1</b>	<b>100 %</b>