Nations Unies

DP/FPA-ICEF-UNW/2024/1

Conseil d’administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d’appui aux projets
Conseil d’administration du Fonds des Nations Unies pour l’enfance
Conseil d’administration de l’Entité des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes

Distr. : générale
24 juin 2024

Original : anglais

Conseil d’administration du PNUD, du FNUAP et de l’UNOPS **Deuxième session ordinaire de 2024**
Du 26 au 29 août 2024, New York
Point 2 de l’ordre du jour provisoire

Conseil d’administration de l’UNICEF
Deuxième session ordinaire de 2024
Du 3 au 6 septembre 2024, New York
Point 9 de l’ordre du jour provisoire

Conseil d’administration d’ONU-Femmes
Deuxième session ordinaire de 2024
Du 10 au 11 septembre 2024, New York
Point 3 de l’ordre du jour provisoire

Examen complet de la politique commune de recouvrement des coûts

Résumé

En 2020, les Conseils d’administration du PNUD, du FNUAP, de l’UNICEF et d’ONU-Femmes ont approuvé la politique commune de recouvrement des coûts (DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1), y compris les catégories de classification des coûts, la méthodologie et les taux. Les Conseils d’administration ont demandé aux agences de présenter un examen complet de la politique de recouvrement des coûts et de sa mise en œuvre pour décision lors de la deuxième session ordinaire de 2024.

Ce rapport répond à l’examen complet demandé par les Conseils d’administration. Il comprend un examen des tendances passées pour chaque agence en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts, et conclut que la politique commune à ce sujet a permis le recouvrement intégral des coûts et favorisé l’harmonisation entre les agences. Il propose de maintenir l’approche globale commune en matière de recouvrement des coûts, y compris les catégories de classification des coûts, la méthodologie et les taux harmonisés. Ce rapport présente également des améliorations supplémentaires pour permettre le recouvrement intégral des coûts et renforcer la transparence entre toutes les agences. Le recouvrement intégral des coûts directs et indirects reste fondamental pour la viabilité financière des organisations.

Les éléments de décision à soumettre à l’examen des Conseils d’administration figurent à la section VIII.

Table des matières

I. Introduction 4
II. Contexte 4
III. Recouvrement des coûts : base et principes 5
IV. Recouvrement des coûts : examen des tendances passées 6
V. Recouvrement des coûts : catégories de classification des coûts 9
VI. Recouvrement des coûts : méthodologie 10
VII. Recouvrement des coûts : taux 12
VIII. Éléments de décision 12
Annexe I : détails des catégories de classification des coûts au niveau granulaire 14
Annexe II : calculs détaillés des taux théoriques de recouvrement des coûts 22

I. Introduction

1. Dans la décision 2020/12 du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)/Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), la décision 2020/24 du Conseil d'administration du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la décision 2020/8 du Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), les Conseils d'administration ont approuvé la politique globale commune de recouvrement des coûts, y compris les catégories de classification des coûts, la méthodologie et les taux.

2. Dans la même décision, les Conseils d'administration ont également demandé aux agences de présenter un examen complet de la politique de recouvrement des coûts et de sa mise en œuvre pour décision lors de la deuxième session ordinaire de 2024.

3. Suite aux engagements pris avec les membres des Conseils d'administration lors de trois sessions informelles en 2023 et 2024, ce rapport présente l'examen complet demandé par les Conseils d'administration. Il comprend un examen des tendances passées pour chaque agence en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts, et conclut que la politique commune à ce sujet a favorisé la collaboration entre les agences et amélioré le recouvrement des coûts.

4. Sur la base de cet examen, le rapport propose de maintenir l'approche globale commune, avec des catégories de classification des coûts, une méthodologie et des taux harmonisés. Il décrit certaines modifications proposées à l'approche harmonisée et présente également des améliorations supplémentaires à la mise en œuvre du recouvrement des coûts afin de permettre un recouvrement total des coûts et une viabilité financière pour toutes les agences.

II. Contexte

5. Le recouvrement des coûts est essentiel pour garantir que les budgets des agences sont entièrement financés afin qu'elles puissent remplir leurs mandats respectifs tels qu'ils sont définis dans leurs plans stratégiques. Un financement stable est essentiel pour la structure institutionnelle et le travail normatif des organisations des Nations Unies, ainsi que pour la mise en œuvre de projets et l'obtention de résultats conformes aux résultats des programmes de pays et des plans stratégiques. Les coûts des fonctions d'appui doivent être couverts par tous les donateurs de manière proportionnelle, et le recouvrement des coûts est le cadre intégral qui rend cela possible, tout en stimulant davantage la collaboration interinstitutions, comme le prévoit le programme de réforme du Secrétaire général, et en démontrant de manière transparente que le partenariat avec les Nations Unies offre un rapport qualité-prix considérable.

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

7. Le rôle des ressources ordinaires consiste notamment à soutenir les États membres dans l'établissement et la mise en œuvre des normes ou règles des Nations Unies afin d'exécuter les plans stratégiques. Cela diffère du mandat d'une agence d'exécution de projets, en particulier compte tenu de l'augmentation des contributions à d'autres ressources. Néanmoins, la politique harmonisée reste guidée par le QCPR.

8. En raison de ces facteurs, la politique de recouvrement des coûts, bien qu'ancrée dans des méthodologies financières et budgétaires techniques, a une incidence considérable sur la transparence institutionnelle, la politique, la mobilisation des ressources et la coopération interinstitutions.

III. Recouvrement des coûts : base et principes

9. Le recouvrement des coûts fait référence à l'obligation pour une organisation de recouvrer tous ses coûts. Cela permet de garantir que les ressources ordinaires ne sont pas utilisées pour subventionner la mise en œuvre de programmes financés par d'autres ressources et que tous les coûts directs de ces programmes sont recouvrés auprès de la source de financement appropriée. La méthodologie de recouvrement des coûts reconnaît que certaines fonctions faisant partie intégrante de l'existence et de l'avancement du mandat d'une organisation doivent être exécutées quel que soit le volume de la mise en œuvre du programme. Le financement de ces fonctions essentielles doit donc être assuré par des ressources ordinaires.

10. Les principes généraux qui guident l'approche du recouvrement des coûts examinée dans le présent document sont les suivants : a) poursuivre une approche harmonisée entre les quatre entités, en gardant à l'esprit les efforts plus larges de réforme déployés par les Nations Unies ; b) maximiser l'allocation des ressources ordinaires aux activités programmatiques ; c) minimiser les subventions croisées entre les ressources ordinaires et les autres ressources ; d) recouvrer le coût direct de tous les programmes auprès de la source de financement appropriée ; et e) continuer à être efficace, transparent et compétitif dans le contexte général de la coopération pour le développement.

11. Une approche harmonisée du recouvrement des coûts peut inclure des éléments d'harmonisation liés à la méthodologie de recouvrement des coûts, aux classifications des coûts et aux taux de recouvrement des coûts. Cette politique de recouvrement des coûts englobe des éléments de ces trois domaines, tout en continuant à aligner l'application des classifications de coûts sur les mandats spécifiques des agences, sur les modèles opérationnels et de financement ainsi que sur les économies d'échelle. Les approches harmonisées du recouvrement des coûts visent à réduire la concurrence entre les agences sur la base des taux et à abaisser les seuils de collaboration entre les agences des Nations Unies, conformément au pacte de financement du Secrétaire général.

12. Le recouvrement intégral des coûts comprend les coûts directs et indirects. Les coûts sont classés comme directs (directement liés et identifiables à un programme/projet et aux avantages qu'en retirent les bénéficiaires du programme/projet) ou comme indirects (non directement liés ou identifiables à un programme/projet). Le recouvrement intégral des coûts directs et indirects est essentiel à la viabilité financière de l'organisation et à sa capacité à produire systématiquement des résultats en matière de développement et d'aide humanitaire.

13. Les coûts directs sont recouvrés à partir des ressources ordinaires ou d'autres ressources en fonction de la source de financement du programme ou du projet. Les coûts directs comprennent les coûts liés ou non au personnel qui peuvent être attribués et affectés aux activités d'un programme/projet liées aux activités d'appui opérationnel, administratif et programmatique. Le recouvrement intégral des coûts directs des projets est essentiel pour la budgétisation organisationnelle, les pratiques de mobilisation des ressources et la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts. Les coûts directs liés aux programmes et aux projets comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants :

(a) Activités programmatiques (telles qu'énumérées dans le document de projet, y compris les biens et services) ;

(b) Coordination des programmes, gestion, assurance qualité des programmes/projets, conseil et supervision des politiques, gestion des performances et services de planification ;

(c) Communication des programmes/projets, plaidoyer et visibilité des partenaires de financement, soutien à la communication pour le personnel et les activités des programmes/projets ;

(d) Audit, suivi et évaluation indépendants des activités liées à un programme ou à un projet spécifique ;

(e) Réunions d'information sur les projets et directives techniques pour les parties prenantes des projets, ainsi que réunions de projet, rapports d'avancement et finaux, y compris des rapports spécifiques aux donateurs (à l'exception des rapports financiers annuels certifiés) ;

(f) Évaluations des capacités des partenaires et toutes les activités d'assurance ;

(g) Équipement, y compris l'équipement des technologies de l'information, la maintenance, les licences et le soutien au programme/projet ;

(h) Frais de missions et de déplacements encourus spécifiquement pour réaliser ou soutenir les activités des programmes/projets ;

(i) Coût total du personnel, y compris tous les coûts liés à l'occupation des locaux, tels que le loyer et l'entretien des locaux, les services publics, les communications, les fournitures, les coûts de sécurité et de sûreté liés aux bureaux ;

(j) Soutien et services opérationnels directement liés à la mise en œuvre du programme ou du projet, tels que la sécurité et la sûreté, les achats, le budget, les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information, la gestion des risques et l'administration au niveau local, national, régional ou mondial. Il s'agit du coût imputable du traitement des services transactionnels de mise en œuvre des projets/programmes relatifs aux finances, au budget, à l'administration, aux achats, aux ressources humaines et à la logistique, entre autres.

14. Les coûts indirects sont associés à la structure organisationnelle et aux services nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des programmes et projets de développement (coûts de fonctionnement de l'organisation). Les coûts indirects sont attribués aux programmes/projets et sont recouvrés par l'application de taux de recouvrement des coûts indirects sous la forme d'un pourcentage sur les coûts directs. Les coûts indirects sont inclus dans les budgets institutionnels des organisations. Par conséquent, le modèle de recouvrement des coûts indirects est conçu pour recouvrer les coûts désignés du budget institutionnel. Parmi les exemples de coûts indirects des activités d'une organisation, on peut citer les activités *de l'organisation* telles que :

(a) Direction exécutive ;

(b) Mobilisation des ressources, relations de partenariat, plaidoyer et communication ;

(c) Comptabilité, gestion financière et budgétaire ;

(d) Soutien juridique ;

(e) Gestion des ressources humaines ;

(f) Gestion ;

(g) Audit interne et investigation ;

(h) Évaluation ;

(i) Planification stratégique et gestion des résultats ;

(j) Gestion des risques.

IV. Recouvrement des coûts : examen des tendances passées

15. La présente section examine les données quantitatives et qualitatives concernant les tendances de la mise en œuvre du recouvrement des coûts par les quatre agences. Elle met en lumière les développements en matière de dérogations et de taux effectifs, ainsi que l'évolution de l'impact des taux différenciés sur le recouvrement des coûts. Elle est complétée par une évaluation qualitative de la manière dont l'approche commune a fonctionné et peut être renforcée.

16. Le tableau 1 ci-dessous résume le nombre de dérogations accordées par chaque agence. Il convient de noter que le nombre respectif de dérogations accordées reste faible et limité à des cas exceptionnels, à la discrétion de la direction générale de chaque agence. Toutes les agences présentent un rapport annuel sur les dérogations à leur Conseil d'administration.

17. Les dérogations aux taux approuvés par le Conseil d'administration continuent d'être déconseillées et sont réduites au minimum. Les agences n'accorderont pas de dérogations spontanées ; elles examineront attentivement toutes les demandes de dérogations présentées par les partenaires de financement et n'accepteront ces demandes que dans des cas exceptionnels, lorsque le financement du programme serait autrement menacé, ce qui aurait un impact négatif sur la capacité de l'agence à aider les pays du programme afin d'obtenir des résultats.

Tableau 1
Dérogations accordées, par agence, 2014-2023

Nombre de dérogations	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*	***Total 2020-2023***
PNUD	24	9	12	6	5	3	1	0	3	1	**5**
FNUAP [(a)]	4	4	4	7	10	3	3	3	3	6	**15**
UNICEF	1	9	0	2	5	8	9	2	4	6	**21**
ONU-Femmes	1	1	6	1	0	1	3	1	1	0	**5**

a) Pour 2018 et les années précédentes, le nombre inclut également les accords multilatéraux avec un taux de coûts indirects réduits hérités, augmentant ainsi artificiellement le nombre de dérogations réelles. À partir de 2019, ils sont divulgués séparément ; les détails sont disponibles dans le document DP/FPA/2020/4 (Partie 1/Add. 1).

18. Depuis que les Conseils d'administration ont approuvé l'approche commune en matière de recouvrement des coûts, les agences se sont conformées à ses exigences.[1] Le tableau 2 ci-dessous résume le taux effectif de recouvrement des coûts sur la base de la performance financière réelle de chaque agence. Le taux effectif représente le taux réel de recouvrement des coûts après prise en compte de l'effet des taux différenciés et des dérogations accordées chaque année. L'examen des valeurs du tableau 2 montre que le taux moyen effectif de recouvrement des coûts indirects a augmenté ou est resté stable pour toutes les agences au cours des quatre dernières années.

Tableau 2
Taux moyens effectifs de recouvrement des coûts indirects pour chaque agence, 2014-2023

Taux moyens effectifs de recouvrement des coûts indirects (en %)	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*	***Moyenne 2020-2023***
PNUD	6,10	6,30	6,40	6,12	6,16	6,38	6,17	6,01	6,33	6,23	**6,19**
FNUAP	7,07	7,10	7,27	7,33	7,26	7,25	7,22	7,25	7,32	7,37	**7,29**
UNICEF	6,30	6,50	6,60	6,50	6,30	7,00	7,10	6,90	6,80	6,80	**6,90**

[1] Pour le PNUD, cela inclut des mesures transitoires approuvées par le Conseil d'administration pour un montant de 199 millions de dollars sur la période 2014-2017, conformément à la décision 2013/28 du Conseil d'administration.

ONU-Femmes	7,12	7,00	7,14	7,25	7,00	6,85	6,90	6,90	7,18	7,06	**7,01**

19. Le tableau 3 ci-dessous présente l'impact financier des taux différenciés par rapport au taux de 8 %, ventilé par impact financier dans les catégories suivantes, le cas échéant : a) financement thématique ; b) accords-cadres ; et c) taux préférentiels des gouvernements des programmes. En outre, le tableau présente également l'impact financier des dérogations.

20. Dans l'ensemble, l'impact financier des taux différenciés a légèrement augmenté au cours des dernières années, parallèlement à la croissance globale des contributions au titre des autres ressources. Cela dit, les agences notent que ces taux différenciés ont permis d'attirer des contributions thématiques moins étroitement ciblées et des contributions des gouvernements des programmes. Dans le contexte d'une diminution continue de la part des ressources ordinaires, qui touche toutes les agences, il est de plus en plus important de disposer d'un financement de haute qualité et peu ciblé. Cela fait l'objet d'analyses et de discussions entre les agences et les États membres dans le cadre des dialogues structurés récurrents sur le financement.

Tableau 3

Impact financier des taux différenciés de recouvrement des coûts, par agence, 2014-2023

(en millions de dollars des États-Unis)

Impact financier par agence et par catégorie	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*	*Moyenne 2020-2023*
PNUD											
Contributions thématiques	1,1	1,0	0,5	0,3	0,4	0,3	0,8	1,3	2,7	1,4	1,5
Accords avec les partenaires multilatéraux	9,1	7,9	6,8	9,3	6,5	6,7	6,9	6,9	9,8	11,0	8,6
Taux préférentiels (pays de programme)	32,9	33,9	30,4	37,6	40,2	32,7	38,7	51,1	43,5	48,2	45,4
Dérogations	21,7	18,9	20,6	29,2	19,4	23,5	22,2	15,4	7,4	8,1	13,3
Impact total	**64,8**	**61,7**	**58,3**	**76,4**	**66,5**	**63,2**	**68,6**	**74,7**	**63,4**	**68,7**	**68,8**
FNUAP											
Fonds d'affectation thématiques	1,90	1,51	1,31	1,24	1,40	1,51	1,89	1,67	1,84	2,17	1,89
Accords-cadres	1,00	1,20	1,30	1,14	1,33	2,04	2,32	2,49	2,27	2,18	2,32
Taux préférentiels (gouvernement des programmes et Sud-Sud)	0,45	0,68	0,53	0,83	1,71	1,28	1,46	1,51	1,88	1,95	1,70
Anciens accords	0,90	0,65	0,28	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accords multilatéraux avec taux de coûts indirects réduits hérités						0,18	0,29	0,12	0,06	0,06	0,13
Dérogations	0,12	0,18	0,07	0,18	0,36	0,37	0,27	0,28	0,05	0,09	0,17
Impact total	**4,37**	**4,22**	**3,49**	**3,50**	**4,80**	**5,38**	**6,23**	**6,07**	**6,10**	**6,46**	**6,22**
UNICEF											
Financement thématique	11,19	8,49	7,67	8,17	8,59	6,10	6,22	9,04	20,60	11,26	11,78
Accords-cadres	7,21	7,77	7,23	6,71	6,98	7,98	9,14	8,14	10,84	11,52	9,91
Taux préférentiels (gouvernement des programmes et secteur privé, contributions Sud-Sud)	5,70	8,72	9,45	8,75	13,09	14,15	12,14	11,69	13,90	15,74	13,37
Dérogations	0,01	1,60	0,00	18,40	0,90	13,90	13,79	14,14	27,12	31,00	21,51
Impact total	**24,11**	**26,58**	**24,35**	**42,03**	**29,56**	**42,13**	**41,29**	**43,01**	**72,46**	**69,52**	**56,57**
ONU-Femmes											
Divers accords-cadres	0,25	0,28	0,24	0,49	0,41	1,10	1,52	1,29	1,14	1,64	1,4

Impact financier par agence et par catégorie	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*	*2021*	*2022*	*2023*	*Moyenne 2020-2023*
Taux préférentiels pour les gouvernements des programmes	0,02	0,02	0,00	0,02	0,02	0,04	0,01	0,13	0,14	0,33	0,15
Anciens accords	0,27	0,23	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dérogations	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00	0,03	0,01	0,00	0,00	0,01
Impact total	**0,54**	**0,56**	**0,28**	**0,53**	**0,44**	**1,14**	**1,60**	**1,43**	**1,28**	**1,96**	**1,56**

21. Dans l'ensemble, les agences estiment que l'approche commune du recouvrement des coûts a permis de favoriser l'harmonisation, de créer des conditions équitables et d'encourager la collaboration au sein et au-delà du système des Nations Unies au cours des quatre dernières années.

22. Cela dit, un défi permanent dans la pratique est l'acceptation systématique, dans les propositions et les accords de financement, de tous les coûts directs liés à la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet. Toutes les agences ont entrepris des efforts pour institutionnaliser davantage cette exigence importante et travaillent activement à la réalisation de nouveaux progrès dans ce domaine. Parmi les paramètres clés de la mise en œuvre du recouvrement intégral des coûts figure la volonté des donateurs d'inclure tous les coûts directs, liés au personnel ou non, y compris le soutien opérationnel et les services qui représentent des coûts directs, dans les accords conclus avec les donateurs.

23. Dans cette optique, le soutien et la collaboration continus des partenaires de financement et des États membres restent essentiels pour garantir le recouvrement intégral des coûts directs et indirects ainsi que la viabilité financière de toutes les agences.

V. Recouvrement des coûts : catégories de classification des coûts

24. Le recouvrement des coûts exige que les organisations classent les coûts selon une définition communément approuvée afin de s'assurer que les éléments similaires sont regroupés de manière appropriée pour permettre une harmonisation, une transparence et une comparabilité accrues entre les agences ainsi que leur contribution aux résultats, tout en reconnaissant les différences dans les structures et les modèles opérationnels propres à chaque agence.

25. Par rapport à la politique précédemment approuvée par les Conseils d'administration, les classifications des coûts restent globalement les mêmes. Cependant, deux séries de modifications sont mises en œuvre.

26. Tout d'abord, trois classifications de coûts (gestion, contrôle et assurance indépendants, et objectifs spéciaux) sont regroupées sous une nouvelle rubrique commune, les « fonctions d'appui », afin de permettre une plus grande harmonisation au sein du système des Nations Unies. Le regroupement est aligné sur la définition des « fonctions d'appui » approuvée par le Réseau Finances et budget [dans le document CEB/2022/HLCM/FBN/7] pour application dans le contexte de l'information financière. Les agences continueront à rendre compte au niveau des trois classifications de coûts sous cette rubrique, assurant ainsi une transparence totale.

27. En second lieu, les « activités de développement » sont renommées « activités de développement/humanitaires » afin de refléter la contribution substantielle des agences à la programmation humanitaire.

28. Les coûts sont ensuite classés et définis comme suit :

(a) *Activités de développement/humanitaires :* coûts associés aux programmes et aux activités relatives à l'efficacité du développement qui contribuent et sont essentiels à

l'obtention de résultats efficaces en matière de développement et d'aide humanitaire, comme suit :

(b) *Programmes :* activités et coûts connexes rattachés à des éléments de programme ou à des projets spécifiques, qui contribuent à la réalisation des résultats en matière de développement et d'aide humanitaire énoncés dans les documents de programme nationaux/régionaux/mondiaux ou dans d'autres arrangements de programmation ;

(c) *Activités relatives à l'efficacité du développement :* coûts des activités de nature consultative sur les politiques, technique et de mise en œuvre nécessaires pour atteindre les objectifs des programmes et des projets dans les domaines de focalisation des organisations. Ces contributions sont essentielles à l'obtention de résultats en matière de développement et d'aide humanitaire et ne sont pas incluses dans des éléments de programme ou des projets spécifiques dans les documents de programme nationaux, régionaux ou mondiaux ;

(d) *Activités de coordination du développement des Nations Unies :* activités et coûts connexes soutenant la coordination des activités de développement du système des Nations Unies ;

(e) *Fonctions d'appui :* services et coûts connexes généralement fournis par l'organisme pour promouvoir l'identité, l'orientation et le bien-être d'une organisation, afin de permettre à cette dernière de réaliser les programmes et les agendas normatifs qui lui ont été confiés. Ces fonctions indirectes et les coûts connexes ne peuvent pas être facilement rattachés à des « programmes » spécifiques. Elles comprennent les sous-catégories suivantes :

(i) *Activités de gestion :* activités et coûts liés à la direction exécutive, à la représentation, aux relations extérieures et aux partenariats, à la communication de l'organisation, aux aspects juridiques, aux technologies de l'information, aux finances, à l'administration, à la sécurité et aux ressources humaines. Les coûts de gestion peuvent être classés comme récurrents ou non récurrents ;

(ii) *Activités de contrôle et d'assurance indépendants :* activités et coûts connexes soutenant les fonctions indépendantes d'audit et d'investigation ainsi que d'évaluation de l'organisation ;

(iii) *Activités entreprises à des fins spéciales :* activités et coûts connexes des 1) investissements en capital ; et 2) services fournis à d'autres organisations des Nations Unies.

29. Comme dans la politique actuelle, les organisations resteront largement harmonisées au niveau global des activités de développement et d'aide humanitaire. La sous-catégorie « efficacité du développement » n'est utilisée par les agences concernées que lorsqu'elle est matérielle. L'annexe I fournit plus de détails sur chacune des agences.

VI. Recouvrement des coûts : méthodologie

30. La méthodologie de recouvrement des coûts garantit le financement équitable des coûts organisationnels sur la base du principe fondamental selon lequel les coûts organisationnels éligibles au recouvrement doivent être financés proportionnellement par les ressources ordinaires et les autres ressources. Cette méthodologie est en substance inchangée par rapport à la méthodologie précédemment approuvée par les Conseils d'administration.

31. Les coûts considérés comme éligibles au recouvrement des coûts indirects sont ceux qui sont indirectement liés à l'obtention de résultats en matière de développement et d'aide humanitaire. Les coûts qui y sont directement liés seront directement financés par les ressources ordinaires ou d'autres ressources, en fonction de la source de financement des programmes concernés.

32. La méthodologie commence par l'identification des fonctions faisant partie intégrante du mandat de l'organisation. Le cas échéant, elles sont financées par des ressources ordinaires dans le cadre des budgets institutionnels des organisations. Certaines de ces fonctions peuvent également être financées directement par d'autres ressources :

(a) Activités relatives à l'efficacité du développement ;

(b) Coordination du développement des Nations Unies ;[2]

(c) Fonctions de gestion transversales essentielles ;

(d) Fonctions transversales essentielles de contrôle et d'assurance indépendants ;

(e) Activités entreprises à des fins spéciales non comparables.

33. Le solde du budget institutionnel est couvert par le taux de recouvrement des coûts indirects, proportionnellement entre les ressources ordinaires et les autres ressources.

34. La méthodologie de calcul du taux théorique de recouvrement des coûts est la suivante :

(a) Calculer la part proportionnelle en pourcentage des ressources ordinaires et des autres ressources par rapport à l'utilisation prévue des ressources dans le budget intégré de l'organisation concernée ;

(b) Calculer la somme des coûts du budget institutionnel qui doivent être financés par les seules ressources ordinaires et le solde qui doit être financé proportionnellement par les ressources ordinaires et les autres ressources, et supprimer les coûts liés au mandat de l'organisation qui doivent être financés uniquement par les ressources ordinaires. Le point de départ sera toujours le budget institutionnel ;

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

(d) Prendre le montant à recouvrer sur les autres ressources à l'étape (c) et le calculer en pourcentage du total des autres ressources planifiées ;

(e) Le montant de l'étape (d) est égal au taux théorique de recouvrement des coûts à recouvrer sur les autres ressources.

35. Les incidences financières prévisionnelles pour chaque agence de l'application de cette méthode de recouvrement des coûts aux budgets intégrés approuvés par le Conseil d'administration pour 2022-2025 ou 2024-2025 sont présentées dans le tableau 4 ci-dessous. La dérivation détaillée de chaque taux théorique figure à l'annexe II.

Tableau 4

Aperçu des taux théoriques de recouvrement des coûts indirects, calculés sur la base des plans de ressources intégrés et des budgets intégrés pour 2022-2025

	PNUD	*UNICEF*	*FNUAP*	*ONU-Femmes*
Taux de recouvrement des coûts indirects	6,5 %	5,6 %	8,7 %	8,8 %

[2] En approuvant le plan de ressources intégré et le budget intégré (IRP/IB) du PNUD, le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS a également approuvé un cadre d'allocation du budget-programme de base. Le cadre a été approuvé en 2017, dans la décision 2017/31 du Conseil d'administration sur le plan de ressources intégré et le budget intégré (IRP/IB) 2018-2022, et l'utilisation du cadre a été incluse dans l'IRP/IB 2022-2025, approuvé dans la décision 2021/15 du Conseil d'administration. Le cadre comprend un échelonnement de l'utilisation du budget-programme de base et prévoit spécifiquement que le financement de la coopération au développement des Nations Unies doit être alloué par le cadre.

36. Pour le PNUD et l'UNICEF, les taux théoriques de recouvrement des coûts indirects sont respectivement de 6,5 % et de 5,6 %, ce qui est inférieur au taux standard de 8 %. Pour le FNUAP et l'ONU-Femmes, c'est l'inverse : les taux théoriques de recouvrement des coûts sont supérieurs au taux standard, s'élevant à 8,7 % et 8,8 % respectivement.

VII. Recouvrement des coûts : taux

37. Le modèle actuel avec des taux différenciés continue de soutenir l'approche harmonisée du recouvrement des coûts, en particulier l'application d'un taux général et harmonisé de recouvrement des coûts de 8 % pour les contributions aux ressources autres que les ressources de base.

38. Les taux différenciés continuent de remplir largement leur fonction en contribuant aux incitations, en particulier pour un soutien accru de la part des pays du programme, avec l'application d'un taux de recouvrement des coûts indirects de 3 % à 5 %. Le prélèvement de 7 % pour les contributions thématiques a aidé le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF à plaider en faveur d'un financement thématique dans certains cas. Toutefois, le financement thématique dans son ensemble n'a pas augmenté de manière spectaculaire pour ces agences.

39. Le tableau 5 ci-dessous reflète les taux différenciés actuels pour les contributions aux ressources autres que les ressources de base, qu'il est proposé de maintenir.

Tableau 5
Aperçu des taux différenciés de recouvrement des coûts, par agence

Type de contribution	*PNUD*	*FNUAP*	*ONU-Femmes*	*UNICEF*
Contributions non thématiques	*8 %*	*8 %*	*8 %*	*8 %*
Contributions thématiques	*7 %*	*7 %*	*7 %*	*7 %*
Divers accords-cadres (accords interinstitutionnels formels existants)	*Sur la base de l'accord-cadre respectif*			
Contributions du Comité national [a] et du pays de programme (secteur privé)	*5 %* [b] [c]	*S. O.*	*S. O.*	*5 %*
Contributions des gouvernements au titre de la participation aux coûts du programme	*Minimum de 3 %* [d]	*5 %*	*5 %*	*5 %*
Contributions Sud-Sud	*3 % -5 %*	*5 %*	*5 %*	*5 %*

a) Les Comités nationaux sont des organisations non gouvernementales indépendantes, propres à l'UNICEF, qui mobilisent des ressources et défendent les intérêts de l'organisation. Le taux de 5 % ne s'applique qu'aux contributions thématiques collectées par les Comités nationaux.

b) Pour le PNUD, le taux de 5 % concerne les contributions des particuliers (c'est-à-dire des citoyens privés).

c) Le FNUAP et l'ONU-Femmes appliquent le taux du type de contribution respectif pour les contributions du secteur public et du secteur privé. Pour l'ONU-femmes, cela inclut également les fonds mobilisés par les Comités nationaux au nom de l'organisation.

d) Le recouvrement moyen des coûts indirects du PNUD pour le partage des coûts avec le gouvernement en 2023 était de 4 %. Avec le soutien des pays de programme, le PNUD continue à se rapprocher des 5 % à mesure que les programmes plus anciens arrivent à leur terme. Les contributions Sud-Sud suivent le même schéma.

VIII. Éléments de décision

40. Les Conseils d'administration souhaiteront peut-être :

(a) *Prendre note* de l'examen complet de la politique commune de recouvrement des coûts, figurant dans le document DP/FPA/ICEF-UNW/2024/1 ;

(b) *Reconnaître* qu'il est essentiel d'assurer le recouvrement de tous les coûts directs des programmes et des projets ;

(c) *Décider* que la politique globale de recouvrement des coûts, telle que décrite dans le document DP/FPA/ICEF-UNW/2024/1, remplace la politique précédente de recouvrement des coûts ;

(d) *Approuver* les catégories de classification des coûts et leurs définitions décrites dans la politique, à compter du 1er janvier 2025, comme suit :

(i) Activité de développement/humanitaires, avec des sous-catégories :

(1) Programmes ;

(2) Activités relatives à l'efficacité du développement ;

(ii) Activités de coordination du développement des Nations Unies ;

(iii) Fonctions d'appui, avec sous-catégories :

(1) Activités de gestion ;

(2) Activités de contrôle et d'assurance indépendants ;

(3) Activités entreprises à des fins spéciales ;

(e) *Approuver* la politique de recouvrement des coûts, y compris la méthodologie et les taux, comme indiqué dans la politique.

Annexe I : détails des catégories de classification des coûts au niveau granulaire

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
I. Activités de développement/humanitaires				
Activités du programme	**Au niveau national :** Politique et plaidoyer des programmes/projets, expertise et soutien technique ; suivi et évaluation des programmes/projets ; achats et logistique des programmes/projets ; planification directe des programmes/projets ; communication des programmes/projets ; soutien administratif et opérationnel direct des programmes/projets ; formulation/gestion de la réserve de programmes/développement de nouvelles activités ; services de conseil en matière de politique des programmes ; soutien à l'efficacité du développement dans le pays pour la programmation ; services de soutien opérationnel/administratif dédiés aux projets : services financiers, services d'achats, ressources humaines, soutien logistique, sécurité sur le terrain, gestion des équipements et des biens, y compris les équipements TIC.	**Au niveau national :** Politique et plaidoyer des programmes/projets, expertise et soutien technique ; réponse humanitaire directe ; suivi et évaluation des programmes/projets ; achats et logistique des programmes/projets ; planification directe des programmes/projets ; communications et partenariats des programmes/projets ; soutien administratif et opérationnel de l'ensemble des programmes/projets.	**Au niveau national :** Politique et plaidoyer des programmes/projets, expertise et soutien technique ; réponse humanitaire directe ; suivi et évaluation des programmes/projets ; achats et logistique des programmes/projets ; planification directe des programmes/projets ; communications des programmes/projets ; soutien administratif et opérationnel direct des programmes/projets.	**Au niveau national :** Politique et plaidoyer des programmes/projets, expertise et soutien technique ; réponse humanitaire directe ; suivi et évaluation des programmes/projets ; soutien administratif et opérationnel direct des programmes/projets.
	Au niveau régional : Politique des programmes/projets, plaidoyer, expertise technique, coordination et soutien aux projets régionaux et aux processus intergouvernementaux régionaux ; services d'audit, d'évaluation et d'assurance qualité pour les projets	**Au niveau régional** : Plaidoyer et dialogue politique avec des entités régionales et sous-régionales et dans des contextes multipays ; collaboration et coordination régionales interinstitutions ; fourniture d'un soutien technique consultatif aux programmes de pays et aux processus régionaux	**Au niveau mondial/régional :** Création et diffusion de biens publics mondiaux et régionaux, y compris le suivi et l'analyse de la situation des enfants à des fins de responsabilisation au niveau mondial ; contribution aux systèmes politiques et de coordination mondiaux et régionaux pertinents, et renforcement de ces systèmes ; contribution à la base de	**Au niveau régional :** Renforcer l'autonomisation et soutenir les capacités et les processus au niveau des pays ; superviser la mise en œuvre au niveau national et régional des rôles normatifs, politiques, de plaidoyer et de coordination des Nations Unies ; tirer parti des mécanismes régionaux de

PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
régionaux ; soutien administratif et opérationnel direct aux programmes/projets régionaux ; soutien programmatique direct et supervision des bureaux et programmes de pays ; renforcement des capacités et partage des connaissances entre les pays.	intergouvernementaux ; soutien programmatique direct et supervision des bureaux et programmes de pays ; renforcement des capacités et partage des connaissances entre les pays ; coordination et mise en œuvre de programmes régionaux, y compris la gestion des connaissances ; soutien administratif et opérationnel direct aux programmes/projets ; fonctions directes de communication et de médias des programmes/projets.	données mondiale pertinente et aux lignes directrices normatives.	coordination des Nations Unies et assurer une liaison étroite avec d'autres organismes régionaux ; renforcer les capacités et le partage des connaissances entre les pays ; coordonner et mettre en œuvre le programme régional, y compris la gestion des connaissances ; apporter un soutien administratif et opérationnel direct aux programmes/projets ; assurer des fonctions directes de communication et de médias des programmes/projets.
Au niveau mondial/interrégional : Rapport sur le développement humain, y compris le soutien à la préparation des rapports nationaux sur le développement humain ; politique et plaidoyer des programmes/projets, expertise technique et soutien aux projets mondiaux ; suivi et évaluation des programmes/projets mondiaux ; services d'audit et d'assurance qualité pour les projets mondiaux ; soutien administratif et opérationnel direct aux programmes/projets mondiaux.	**Au niveau du siège** : Production, promotion et utilisation de connaissances techniques de pointe ; promotion des normes internationales ; établissement de partenariats techniques mondiaux ; réponse et coordination humanitaires ; coordination et gestion de la prévention/de la réponse à la violence sexuelle et sexiste ; renforcement/développement des moyens supplémentaires ; dialogue politique intergouvernemental mondial pour la Conférence internationale sur la population et le développement, et le suivi et l'examen des objectifs de développement durable ; sensibilisation mondiale des parlementaires et de la société civile ; soutien complémentaire sur le terrain dans des domaines non disponibles au niveau régional, assuré par : la Division des programmes, la Division des relations extérieures, la Division de la réponse humanitaire, la Division technique ; le bureau humanitaire.	**Au niveau mondial/régional :** Les ressources des programmes mondiaux et régionaux sont mises en œuvre par chacun des sept bureaux régionaux de l'UNICEF ainsi que par les divisions et bureaux du siège concernés, notamment : Programme ; Données, recherche et politique ; Approvisionnement ; Évaluation ; Programmes d'urgence ; et Communication.	**Au niveau du siège** : Orientation des programmes et des projets ; direction et supervision des programmes stratégiques ; soutien des programmes/projets et soutien opérationnel ; soutien à la coordination interinstitutions et aux processus normatifs ; réponse aux situations de crise et humanitaires ; élaboration de rapports mondiaux ; gestion de projets mondiaux pour a) les normes et les critères mondiaux ; b) la participation politique, la gouvernance et les données ; c) l'autonomisation économique des femmes ; d) l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles ; e) la paix et la sécurité, l'action humanitaire.
Au niveau national :	**Au niveau national** :	**Au niveau national** :	**Au niveau national** :

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
Activités relatives à l'efficacité du développement	Présence des bureaux de pays axée sur la programmation stratégique des pays (formulation du descriptif de programme de pays et participation au processus du PNUAD) ; assurance qualité des programmes.	Aucune fonction relative à l'efficacité du développement au niveau national.	Représentants adjoints chargés de l'élaboration, de la supervision et de l'orientation générales des programmes ; responsables de la communication ; responsables du suivi et de l'évaluation désignés.	Représentants adjoints (ou équivalents nationaux, représentants assistants) jouant un rôle d'élaboration, de supervision et d'orientation générales des programmes ; postes des programmes/projets ayant un rôle de supervision et d'orientation générales des programmes.
	Au niveau régional : Directeurs régionaux adjoints chargés de l'élaboration et de l'orientation générales des programmes ; rôle d'élaboration, de supervision et d'orientation générales des programmes ; conseillers techniques ; soutien à l'efficacité du développement régional pour le programme de coopération Sud-Sud.	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux adjoints chargés de l'élaboration, la supervision et l'orientation générales des programmes ; soutien général des programmes aux bureaux de pays, y compris en matière de suivi et d'évaluation.	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux adjoints chargés de l'élaboration, la supervision et l'orientation générales des programmes ; conseillers techniques.	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux adjoints chargés de l'élaboration, la supervision et l'orientation générales des programmes ; conseillers techniques ; soutien général des programmes aux bureaux de pays.
	Au niveau mondial/interrégional : Bureaux chargés de la formulation et de l'orientation des programmes et des politiques techniques : Bureau d'appui aux politiques et aux programmes, Bureau de crise, Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et Bureau d'appui aux achats ; activités liées à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds de l'organisation.	**Au niveau du siège** : Division des programmes, à l'exception du personnel dont le travail contribue directement aux résultats de l'élaboration du plan stratégique ; Division de la réponse humanitaire (direction et soutien aux opérations) ; Unité de gestion de la qualité au sein de la Division des services de gestion, qui s'occupe principalement de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires d'exécution et de la mise en œuvre par les partenaires.	**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 des approvisionnements ; Bureau de l'innovation ; Bureau de la recherche.	**Au niveau du siège** : Division des programmes ; Division des politiques ; Bureau humanitaire ; Société civile, Groupe des achats.
II. Coordination des activités de développement des Nations Unies				
	Contribution au système des coordonnateurs résidents.	Contribution au système des coordonnateurs résidents.	Contribution au système des coordonnateurs résidents ; Bureau des programmes d'urgence : coordination des partenaires pour les groupes humanitaires pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la nutrition et l'éducation, ainsi que le	Contribution au système des coordonnateurs résidents ; Division de la coordination du système des Nations Unies (siège) ; directeurs et chauffeurs des bureaux régionaux (50 % du

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
			domaine de responsabilité au niveau mondial en matière de protection des enfants.	coût) ; représentants/chefs de bureau de pays et chauffeurs (50 % du coût) ; spécialistes de la coordination des bureaux régionaux des Nations Unies.
III. Activités de gestion				
Direction exécutive et direction de l'organisation	Bureau exécutif ; Bureau de la déontologie ; Bureau du/de la Secrétaire du Conseil d'administration, à l'exclusion des services de secrétariat du Conseil d'administration entièrement remboursables fournis à d'autres agences des Nations Unies.	Bureau du directeur exécutif/de la directrice exécutive ; Bureau de la déontologie ; Bureau juridique.	Bureau du directeur exécutif/de la directrice exécutive ; y compris le Bureau de la déontologie et le Bureau juridique.	Postes de direction au siège dans les domaines de la gestion et de l'administration, de la mobilisation des ressources et des partenariats stratégiques.
Gestion financière, administrative et des TIC de l'organisation	Bureau des services de gestion (BMS), y compris le Bureau de la gestion des ressources financières, coûts non attribuables du Centre mondial de services partagés ; Bureau de contrôle des achats ; Bureau des opérations ; coûts gérés de manière centralisée relatifs aux finances, aux TIC et à l'administration ; Bureau des technologies de gestion de l'information ; Bureau de soutien juridique ; ne comprend pas les coûts relatifs à la prestation de services entièrement remboursables fournis à d'autres agences des Nations Unies, qui relèvent de la classification des activités entreprises à des fins spéciales.	Division des services de gestion (à l'exclusion de l'unité de gestion de la qualité), Bureau des solutions informatiques.	Division de la gestion financière et administrative ; Division des technologies de l'information et de la communication.	Division de la gestion et de l'administration, y compris les TIC, les services juridiques, les finances et les installations ; Unité de gestion du budget ; coûts gérés de manière centralisée relatifs aux finances, à l'informatique et à l'administration.
Gestion des ressources humaines de l'organisation	Coût du Bureau des ressources humaines en relation avec la fonction de gestion des ressources humaines de l'organisation du PNUD, à l'exclusion du soutien en ressources humaines entièrement	Division des ressources humaines.	Division des ressources humaines.	Division des ressources humaines.

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	remboursable fourni à d'autres agences des Nations Unies (couvert par les activités entreprises à des fins spéciales) ; coûts des ressources humaines gérés de manière centralisée liés au personnel, coûts d'apprentissage ; contribution du PNUD à la Commission de la fonction publique internationale.			
Relations extérieures de l'organisation, et partenariats, communication et mobilisation des ressources	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer.	Division des relations extérieures ; Service de la liaison avec le Conseil d'administration ; Bureaux de représentation du FNUAP (à l'exception des activités programmatiques).	Division de la communication ; Division des partenariats publics ; Division de la collecte de fonds et des partenariats privés : (les ressources soutenant les activités spécifiques de collecte de fonds des Comités nationaux et des bureaux de pays sont incluses dans la catégorie des objectifs spéciaux) ; Bureau du/de la secrétaire du Conseil d'administration.	Partenariat stratégique, plaidoyer et communication et mobilisation des ressources ; Bureau du/de la secrétaire du Conseil d'administration.
Sécurité du personnel et des locaux	Bureau de la sécurité.	Bureau du coordinateur/de la coordinatrice de la sécurité.	Bureau des programmes d'urgence, en étroite collaboration avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et d'autres entités chargées de la gestion de la sécurité au sein des Nations Unies.	Bureau de la sécurité.
Supervision, gestion et soutien opérationnel des bureaux locaux et de pays	**Au niveau national** : Les fonctions de direction, de représentation et de gestion des bureaux de pays sont confiées au PNUD. Cela comprend la fonction de représentant·e résident·e à temps plein, suite à la suppression de la fonction de coordinateur/coordinatrice résident·e. Les coûts des fonctions de soutien des bureaux de pays au PNUD mentionnés ci-dessus excluent les coûts liés à la prestation de services entièrement remboursables fournis aux agences des Nations Unies, qui relèvent de la classification des activités entreprises à des fins spéciales.	**Au niveau national** : Coût total des représentants.	**Au niveau national** : Coût total des : représentants et assistants des fonctions de soutien aux opérations du Bureau de représentation qui ne sont pas directement liées au soutien au programme (par exemple, gestionnaire des opérations/gestionnaire des opérations internationales, postes de soutien financier/administratif, informatique et de ressources humaines).	**Au niveau national** : Représentants/chefs de bureau de pays et chauffeurs (50 % du coût) ; coût total des : fonctions de gestion des opérations qui ne sont pas directement liées au soutien au projet/programme (par exemple, gestionnaire des opérations/gestionnaire des opérations internationales, postes de soutien financier/administratif, informatique et de ressources humaines).

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	Au niveau des régions et du siège : Direction des bureaux régionaux et des centres régionaux, y compris les fonctions de représentation et de gestion, dont les fonctions de soutien aux opérations régionales qui ne sont pas directement liées au soutien au programme.	**Au niveau régional** : Coût total des : Directeurs régionaux, assistant·e personnel·le et assistant·e spécial·e du directeur/de la directrice ; fonctions de mobilisation des ressources, de communication, de sécurité et de ressources humaines ; fonctions de soutien aux opérations du Bureau qui ne sont pas directement liées au soutien au programme (par exemple, gestionnaire des opérations internationales, postes de soutien financier/administratif, TIC).	**Au niveau régional** : Coût total des : Hauts dirigeants de chaque bureau régional (par exemple, le directeur/la directrice régional·e, le/la chef·fe régional·e des opérations) et équipes opérationnelles. **Au niveau du siège** : Coût total des : hauts dirigeants du Centre mondial des services partagés.	**Au niveau régional** : Directeurs régionaux et postes de chauffeurs (50 %) Coût total des : fonctions de gestion des opérations qui ne sont pas directement liées au soutien aux programmes/projets.
Coûts non récurrents	**Au niveau des pays et des sièges** : investissements stratégiques pour soutenir l'accélération de la mise en œuvre des programmes en améliorant : (1) la performance du modèle opérationnel : a) l'exécution des projets et le recouvrement des coûts ; b) la rentabilité et l'efficacité ; et c) les accords de services opérationnels pour le système des Nations Unies ; (2) l'innovation en matière de modèles opérationnels, par exemple les services de conseil rémunérés à l'acte dans les bureaux de pays, le regroupement des services.	S. O.	S. O.	S. O.
IV. Activités de contrôle et d'assurance indépendants				
Contrôle et assurance de l'organisation	Bureau de l'audit et des investigations ; Bureau indépendant de l'évaluation ; Médiateur/médiatrice ; Conseil des commissaires aux comptes, Corps commun d'inspection.	Services du Bureau de l'audit et des investigations ; Bureau indépendant de l'évaluation ; Conseil des commissaires aux comptes, Corps commun d'inspection.	Bureau de l'audit interne et des investigations ; Bureau de l'évaluation.	Bureau indépendant des services d'évaluation et d'audit ; Comité des commissaires aux comptes, services d'investigation du BSCI.
V. Activités entreprises à des fins spéciales				

	PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
Investissements en capital	Conformité aux mesures de gestion des risques de sécurité (SRMM).	Transformation des TIC, investissements en matière de sécurité, y compris les SRMM, coûts ponctuels spécifiques à un cycle particulier.	Solutions organisationnelles soutenues par la technologie ; allocations aux bureaux pour soutenir la conformité avec les SRMM ; initiatives d'éco-efficacité et dépenses d'investissement liées à la gestion des locaux.	Transformation des TIC, conformité avec les SRMM.
Collecte de fonds auprès du secteur privé		Programme de dons individuels.	Comprend les activités et les besoins estimés en ressources de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour soutenir les initiatives spécifiques de collecte de fonds auprès du secteur privé des Comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités liées à la mise en œuvre du Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé de l'UNICEF, 2018-2021, et la dotation des ressources nécessaires correspondantes seront présentées au Conseil d'administration pour approbation sur une base annuelle.	
Autres, y compris les services d'achat			La Division des approvisionnements gère les services d'achat pour le compte des gouvernements et d'autres partenaires afin de compléter les programmes de l'UNICEF. Ces services offrent aux partenaires un accès économique à des produits sélectionnés, ce qui leur permet de tirer parti des résultats des programmes.	
Opérations non spécifiques aux agences	**Soutien aux autres agences des Nations Unies** : Soutien budgétaire institutionnel au programme VNU et au FENU ; services directs pour les agences partenaires des Nations Unies dans le cadre d'une liste de prix universelle, d'une liste de prix locale et d'accords de niveau de service : services ad hoc, paie, sécurité, paiements, services liés à l'administrateur/administratrice auxiliaire, achats, formation, gestion des avantages, déplacements ; **Au niveau national** : Soutien entièrement remboursable des bureaux de pays aux autres agences			

PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
des Nations Unies ; ne comprend pas les fonctions de direction, de représentation et de gestion des bureaux de pays au PNUD, qui couvre la fonction de représentant·e résident·e à temps plein, suite à la suppression du rôle de coordonnateur/coordinatrice résident·e. **Au niveau du siège** : Soutien aux autres agences des Nations Unies au niveau du siège, entièrement remboursable ; ne comprend pas les coûts du Bureau des services de gestion (BMS) pour le PNUD concernant la Direction du BMS, le Bureau de la gestion des ressources financières, l'Unité mondiale des services partagés, le Bureau des technologies de gestion de l'information, le Bureau de soutien juridique, le Bureau de contrôle des achats ; le Bureau des opérations ; coûts gérés de manière centralisée concernant les finances, les TIC et l'administration. Ne comprend pas les activités liées à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds de l'organisation.			

Annexe II : calculs détaillés des taux théoriques de recouvrement des coûts

(en milliers de dollars des États-Unis)

		PNUD	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONU-Femmes*
	Utilisation des ressources	2022-2025	2022–2025	2022–2025	2024-2025
A1	Ressources ordinaires (RR)	3 241,4	1 799,0	5 554,6	800,0
A2	Autres ressources (OR)	20 757,7	4 307,8	30 043,6	1 260,0
	Total	23 999,1	6 106,8	35 598,2	2 060,0
1. Calculer la part proportionnelle en pourcentage de RR et d'OR dans l'utilisation prévue des ressources					
B1	Part proportionnelle des RR	***14 %***	***29 %***	***16 %***	***39 %***
B2	Part proportionnelle des OR	***86 %***	***71 %***	***84 %***	***61 %***
2. Calculer la somme des coûts de gestion et des coûts spéciaux comparables (et supprimer les coûts liés aux fonctions essentielles et transversales)					
C	Budget institutionnel	2 650,1	631,7	2 762,3	408,8
	Moins				
C1	Activités relatives à l'efficacité du développement	(534,6)	(0,0)	(626,6)	(106,4)
C2	Activités entreprises à des fins spéciales non comparables	(321,5)	(18,0)		(12,4)
C3	Activités de coordination du développement des Nations Unies		(17,1)	(40,1)	(75,2)
C4	Fonctions de gestion transversales essentielles	(287,1)	(109,0)	(208,3)	(46,0)
C5	Fonctions de contrôle et d'assurance transversales essentielles	(52,1)	(0,0)	(0,0)	(2,0)
	Total - budget institutionnel (BI) soumis au recouvrement des coûts	**1 454,8**	**487,5**	**1 887,3**	**166,8**
3. Prendre le montant calculé à l'étape 2 et le répartir proportionnellement aux niveaux d'utilisation totale prévue des ressources ordinaires et des autres ressources					
D=C-(C1:C4)	BI soumis au recouvrement des coûts, sur la base d'une méthodologie approuvée	1 454,8	487,5	1 887,3	166,8
E1=B1*D	Part proportionnelle des RR du BI	196,5	143,6	302,07	64,8
E2=B2*D	Part proportionnelle des OR du BI	1 258,3	343,9	1 585,3	102,2
F=E2/(A2-E2)	**Taux théorique**	***6,5 %***	***8,7 %***	***5,6 %***	***8,8 %***

Remarque : les chiffres indiqués sont ceux du budget intégré d'ONU-Femmes, 2024-2025, doublés à des fins de comparaison, étant donné qu'ONU-Femmes maintient une période budgétaire intégrée de deux ans et non de quatre ans.