



Distr. générale
16 janvier 2013

Original : anglais

**Entité des Nations Unies pour
l'égalité des sexes et
l'autonomisation des femmes
Conseil d'administration
Première session ordinaire 2013**
23-24 janvier 2013
Point 2 de l'ordre du jour provisoire
Activités opérationnelles

**Programme des Nations Unies
pour le développement / Fonds des
Nations Unies pour la population /
Bureau des Nations Unies pour les
services d'appui aux projets
Conseil d'administration
Première session ordinaire 2013**
28 janvier- 1^{er} février 2013
Point 9 de l'ordre du jour provisoire
**Questions financières, budgétaires
et administratives**

**Fonds des Nations Unies pour
l'enfance
Conseil d'administration
Première session ordinaire 2013**
5-8 février 2013
Point 10 de l'ordre du jour
provisoire
**Ressources et questions
financières et budgétaires**

Feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré : examen commun de l'incidence des définitions des coûts et des classifications d'activités sur l'harmonisation des taux de recouvrement des coûts

Résumé

Dans le cadre de la feuille de route commune pour l'établissement d'un budget intégré, le PNUD, l'UNFPA et l'UNICEF ont été priés d'examiner leur taux harmonisé de recouvrement des coûts et de proposer une méthode transparente de calcul du recouvrement des coûts en adéquation avec les nouvelles classifications harmonisées des coûts. Les trois organisations ont présenté le rapport demandé en septembre 2012 (documents DP-FPA/2012/1 et E/ICEF/2012/AB/L.6). Dans les décisions 2012/27 (PNUD/UNFPA) et 2012/20 (UNICEF), les Conseils d'administration ont prié les organisations de fournir des informations supplémentaires afin qu'ils puissent convenir d'un ou de plusieurs taux finals de recouvrement des coûts à appliquer dans le contexte des budgets intégrés respectifs des organisations dès 2014. Lors de la session qu'il a tenue en novembre 2012, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a prié l'organisation dans sa décision 2012/7 de participer aux travaux harmonisés du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNICEF. Ce rapport est donc présenté en tant que fruit du travail commun des quatre organisations.

Le 14 décembre 2012, la Deuxième Commission de la 67^{ème} session de l'Assemblée générale a adopté la résolution sur l'Examen quadriennal complet (QCPR) des activités opérationnelles de développement (A/RES/67/226). Bien qu'elle ait été initiée parallèlement aux négociations relatives à l'Examen quadriennal complet, la méthode de recouvrement des coûts proposée par les organisations est conforme aux recommandations formulées dans le QCPR, en particulier concernant le principe du recouvrement intégral, l'importance d'une augmentation des ressources de base et les mesures d'incitation pour une meilleure complémentarité entre les ressources de base et les autres ressources.

S'appuyant sur l'analyse supplémentaire fournie dans le présent rapport, les organisations recommandent l'adoption d'un taux harmonisé de recouvrement des coûts de 8 % dès 2014. D'autres taux différenciés sont également proposés.

Cadre général

1. Dans le cadre de la feuille de route commune pour l'établissement d'un budget intégré, le PNUD, l'UNFPA et l'UNICEF ont été priés d'examiner leurs taux de recouvrement des coûts et de déterminer une méthode transparente de calcul du recouvrement des coûts en adéquation avec les nouvelles classifications harmonisées des coûts. Selon la feuille de route, l'examen et la méthode devaient être présentés lors de la Seconde session ordinaire de 2012 des Conseils d'administration ainsi que les mesures prises en vue du budget intégré et du modèle de budget intégré.
2. Les organisations ont présenté le rapport demandé en septembre 2012. Il comportait une proposition de méthode de calcul des taux de recouvrement des coûts, basée sur la classification harmonisée des coûts, sans toutefois proposer un nouveau taux. Dans les décisions 2012/27 (PNUD/UNFPA) et 2012/20 (UNICEF), les Conseils d'administration ont prié les organisations de fournir des détails sur la méthode proposée. Le présent rapport répond à ces deux décisions. En particulier, il se concentre sur la proposition de méthode et le nouveau taux (Section I) et s'attache à traiter les domaines spécifiques pour lesquels le Conseil d'administration exige l'élaboration d'un outil (Section II).
3. Lors de sa session de novembre 2012, le Conseil d'administration d'ONU-Femmes a prié l'organisation dans la décision 2012/7 de participer aux travaux harmonisés du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNICEF. Ce rapport est donc présenté en tant que fruit du travail commun des quatre organisations.
4. Le 14 décembre 2012, la Deuxième Commission de la 67ème session de l'Assemblée générale a adopté la résolution sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/RES/67/226). Bien qu'elle ait été élaborée parallèlement aux négociations relatives à l'Examen quadriennal complet, la méthode de recouvrement des coûts proposée par les organisations est tout de même en adéquation avec les recommandations formulées dans la résolution sur le QCPR, qui concerne le financement des activités opérationnelles de développement des Nations Unies en matière de promotion de la complémentarité entre les ressources de base et les autres ressources ainsi que les autres principes de recouvrement des coûts.

Section I : présentation de la méthode et du nouveau taux proposés

5. La méthode présentée en septembre 2012, qui s'oriente vers un financement plus équitable des coûts d'organisation, est fondée sur le principe fondamental selon lequel les coûts d'organisation admissibles au recouvrement des coûts doivent être financés sur une base proportionnelle au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources.
6. Les coûts sont considérés comme admissibles au recouvrement des coûts uniquement s'ils sont indirectement liés à l'obtention des résultats en matière de développement. Quant aux coûts directement liés à l'obtention des résultats en matière de développement, ils seront directement financés au moyen des ressources ordinaires ou des autres ressources, en fonction de leur origine.

7. En raison des différences observées dans les sources de financement, la proportion relative des dépenses à imputer sur les ressources ordinaires et les autres ressources est différente pour chacune des quatre organisations (voir Tableau 1 ci-dessous). Selon la méthode proposée, les taux indiqués dans le Tableau 1 sont utilisés par chaque organisation afin de répartir les coûts admissibles au recouvrement des coûts entre les ressources ordinaires et les autres ressources, l'objectif étant d'appliquer le principe de « proportionnalité » en la matière :

Tableau 1 :

Proportion des dépenses imputées sur les ressources ordinaires et les autres ressources, sur la base des estimations budgétaires de 2012-2013

(en millions de dollars É.-U.)

	PNUD		UNFPA		UNICEF		ONU-Femmes	
Ressources ordinaires	2 081,0	23 %	1 074,13	61 %	2 222,0	32 %	347,4	47 %
Autres ressources	6 882,0	77 %	677,67	39 %	4 802,0	68 %	390,4	53 %
Total	8 963,0		1 751,80		7 024,00		737,8	

Source : document relatif au budget institutionnel 2012-2013 de chaque organisation

8. Bien que l'ensemble des coûts admissibles au recouvrement des coûts doive être financé sur une base proportionnelle au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources en fonction des proportions relatives de chaque organisation en la matière, les autres coûts d'organisation sont exclus (non admissibles) du calcul du recouvrement des coûts, comme suit :

- Selon la nouvelle classification des coûts, les coûts classés dans la sous-catégorie « activités visant à l'efficacité de l'aide au développement » font partie intégrante de la catégorie « activités de développement » et contribuent donc directement à l'obtention des résultats de développement. À ce titre, ils sont directement financés par les ressources ordinaires et les autres ressources. Un niveau limité des coûts concerne les fonctions transversales cruciales qui sont financées par les ressources ordinaires et ne sont donc pas soumises au principe de proportionnalité.
- Les coûts classés comme coûts de coordination des activités de développement des Nations Unies et comme coûts non comparables des activités à des fins spéciales (par exemple, soutien du PNUD aux VNU et au FENU) sont largement spécifiques à chaque organisation et ne sont pas harmonisés entre les quatre organisations. Ils sont donc exclus du calcul du recouvrement des coûts. Cependant, si les propositions budgétaires à venir contiennent des éléments de coûts de

coordination des activités de développement des Nations Unies qui sont comparables, c'est-à-dire communs aux quatre organisations, il peut être justifié d'inclure ces coûts comparables dans le calcul du recouvrement des coûts.

9. Le Tableau 2, qui répertorie les catégories de classification des coûts harmonisés, indique celles qui sont financées par le recouvrement des coûts et celles qui ne figurent pas dans la nouvelle proposition de méthode du calcul des coûts, et offre une comparaison avec la méthode actuelle de recouvrement des coûts. Les coûts liés aux fonctions transversales cruciales seront abordés plus en détail dans la Section II du présent rapport.

Tableau 2 : incidence des nouvelles catégories de classification des coûts sur la méthode et le taux de recouvrement des coûts

Catégories harmonisées de classification des coûts	Modèle actuel de recouvrement des coûts	Modèle proposé de recouvrement des coûts	Incidence sur le taux de recouvrement des coûts
Activités de développement*			
Programmes	Non*	Non*	Aucun changement
Efficacité de l'aide au développement	Oui	Non*	Diminution
Activités de gestion			
Activités de gestion récurrentes	Oui	Oui	Aucun changement
Activités de gestion non récurrentes	Oui	Oui	Aucun changement
Coordination des activités de développement des Nations Unies			
	Propre à chaque organisation	Propre à chaque organisation	Propre à chaque organisation

Activités à des fins spéciales			
Activités à des fins spéciales comparables (investissements en capital)	Propre à chaque organisation	Oui	Propre à chaque organisation
Activités à des fins spéciales non comparables	Propre à chaque organisation	Propre à chaque organisation	Propre à chaque organisation

*Tel qu'indiqué au paragraphe 8, les activités de développement comprenant les programmes et l'efficacité de l'aide au développement contribuent directement aux résultats de développement et, à ce titre, sont financées directement au moyen de ressources ordinaires ou des autres ressources.

10. Selon la méthode présentée par les organisations au Conseil d'administration en septembre 2012, le calcul du taux de recouvrement des coûts s'effectue comme suit :

- (i) Calculer le total des coûts de gestion et des coûts comparables des activités à des fins spéciales [et retrancher les coûts liés aux fonctions transversales cruciales¹];
- ii) Prendre le montant calculé sous i) et le répartir au prorata du total des montants prévus de dépenses à prélever sur les ressources ordinaires et les autres ressources ;
- iii) Prendre le montant calculé sous ii) à recouvrer par les ressources autres et le calculer comme pourcentage du total des dépenses de développement prévues à prélever sur les autres ressources;
- iv) Le montant obtenu sous iii) correspond au taux notionnel de recouvrement des coûts imputable aux autres ressources.

11. Le tableau 3 répertorie les calculs étape par étape pour chaque organisation, en fonction des estimations financières de 2012-2013 déjà fournies au Tableau 1.

¹ Le rapport de septembre 2012 déclare que la méthode de calcul « [...] devrait également inclure le montant des ressources ordinaires nécessaires pour permettre à chacune des trois organisations de financer les fonctions transversales et les activités d'importance cruciale [...] ». Pour des raisons de simplicité, le présent rapport paraphrase cette notion en précisant « supprimer les coûts liés aux fonctions transversales cruciales ».

Tableau 3 :

Recouvrement des coûts basé sur le cadre conceptuel harmonisé : analyse portant sur les budgets 2012-2013

	PNUD	UNICEF	UNFPA	ONU-Femmes
Budget institutionnel 2012-2013	1 315,5	966,0	292,2	140,8
<i>Moins : activités visant à l'efficacité de l'aide au développement</i>	(203,2)	(256,0)	(57,5)	(24,6)
<i>Moins : activités à des fins spéciales non comparables</i>	(109,0)			
<i>Moins : activités de coordination du développement des Nations Unies</i>	(192,1)	(3,5)	-	(20,9)
<i>Moins : imputation des coûts centralisés aux programmes/projets</i>	(86,0)	(98,0)	(18,0)	
<i>Moins : fonctions transversales cruciales</i>	(81,3)	(90,0)	(67,0)	(40,0)
Total : coût du budget institutionnel 2012-2013 soumis au recouvrement des coûts	643,9	518,5	149,7	55,3
<i>Part proportionnelle des ressources ordinaires</i>	149,5	165,9	93,6	26,0
<i>Part proportionnelle des autres ressources (A)</i>	494,5	352,6	56,1	29,3
Utilisation prévue des autres ressources des donateurs pour 2012-2013 (B)	6 387,5	4 449,4	630,3	364,2
Taux de recouvrement des coûts (C)= (A)/(B)	7,74 %	7,92 %	8,90 %	8,05 %

Remarque : l'imputation des coûts centralisés concerne les coûts qui peuvent être directement assimilés aux programmes et aux projets. Ils peuvent donc être financés directement plutôt qu'au moyen du recouvrement des coûts. Par conséquent, les taux de recouvrement des coûts ne doivent pas être examinés séparément. Il est important de reconnaître qu'il existe des éléments de coûts qui ont été précédemment financés au siège de l'organisation et qui, à l'avenir, seront intégrés dans les programmes et les projets.

12. Selon l'analyse ci-dessus, les taux propres aux organisations s'échelonnent de 8 % à 9 % environ. Plusieurs facteurs ont une incidence sur les différences de taux, notamment les modèles d'activité, les économies d'échelle et les sources de financement globales. Par exemple, ONU-Femmes classe une part plus élevée de ses coûts comme coordination d'activités de développement des Nations Unies

afin de remplir son mandat spécifique. Ces coûts sont exclus du calcul du recouvrement des coûts, ce qui entraîne une baisse du taux propre à l'organisation. À l'inverse, l'UNFPA jouit d'une présence mondiale similaire à celle du PNUD ou de l'UNICEF mais dispose d'une base de financement plus modeste, ce qui entraîne une hausse du taux propre à l'organisation.

13. Des étapes de développement divergentes peuvent également avoir une incidence directe sur les exigences de financement des organisations. ONU-Femmes, par exemple, continue actuellement de mettre la touche finale à ses capacités de base et d'absorber les implications de la mise en œuvre de l'architecture régionale récemment approuvée. À ce titre, il est probable que l'organisation nécessite une plus grande proportion de fonctions cruciales à financer directement au moyen de ressources ordinaires tandis qu'elle développe sa base de financement. Comme il a été noté dans l'Examen quadriennal complet A/RES/67/226, il est important de déterminer une masse critique minimale de ressources ordinaires et, en tant que nouvelle organisation, ONU-Femmes doit s'assurer de la réalisation et de la pérennité de cet objectif. De même, il est probable que l'utilisation des budgets 2012-2013 pour estimer les pourcentages de recouvrement des coûts diffère assez considérablement des pourcentages réels figurant aux budgets 2014-2015, car les classifications des coûts sont affinées tandis que la répartition des recettes se développe entre les ressources ordinaires et les autres ressources.
14. Globalement, une marge de manœuvre raisonnable semble exister pour l'harmonisation parmi les organisations dans la mesure où les avantages issus d'une harmonisation continue dépassent largement les différences de taux (plus d'informations sur l'harmonisation sont disponibles à la Section II du présent rapport). Un taux harmonisé fait partie intégrante de la cohérence des Nations Unies, en particulier à l'échelle des pays, et constitue un élément essentiel pour fournir les mesures d'incitation adéquates concernant l'initiative « Unis dans l'action » et la programmation commune. Par conséquent, sur la base de l'analyse ci-dessus et des réponses à la décision du Conseil d'administration fournies à la Section II, les organisations proposent un taux harmonisé de recouvrement des coûts de 8 % pour les autres ressources. Comme le veut l'usage, les organisations tiendront le Conseil d'administration régulièrement informé de la mise en œuvre du nouveau taux.

Section II : réponse à la décision 2012/27 du Conseil d'administration

Dans sa décision 2012/27, le Conseil d'administration a prié les organisations de fournir « [...] des précisions, notamment des précisions propres à chaque organisation, sur ce qui suit :

(a) Les fonctions transversales cruciales, leur financement et leurs conséquences pour les taux de recouvrement des coûts ;

15. Le concept des fonctions transversales cruciales s'apparente aux concepts des « coûts indirects fixes » et de la « structure de base » utilisés dans les précédents modèles de recouvrement des coûts. En particulier, un niveau de ressources ordinaires serait disponible pour assurer la fourniture de ressources afin de soutenir le mandat, l'intégrité et la plateforme de mobilisation des ressources. Autrement dit, la méthode de recouvrement des coûts prend en compte le fait qu'il est nécessaire de

réaliser certaines fonctions qui font partie intégrante de l'existence et de l'avancée du mandat des organisations et ce, indépendamment du volume de la mise en œuvre des programmes. Par conséquent, leur financement doit être assuré au moyen des ressources ordinaires.

16. La principale différence entre les fonctions transversales cruciales contenues dans le présent modèle, par opposition aux coûts indirects fixes ou à la structure de base des précédents modèles, réside dans leur étendue, étant donné que la notion de fonctions transversales cruciales est beaucoup plus limitée que les notions similaires contenues dans les précédents modèles. De plus, alors que le modèle précédent incluait dans ses coûts indirects fixes une part des coûts classés maintenant comme coûts de la sous-catégorie « efficacité de l'aide au développement », le nouveau modèle proposé exclut cette sous-catégorie du calcul du taux de recouvrement des coûts.
17. Les fonctions transversales cruciales ont été conçues dans le cadre d'un modèle harmonisé et, selon les estimations, elles s'échelonnent de 40 millions à 90 millions de dollars É.-U. pour chaque organisation.
18. Il convient d'examiner l'implication du concept des fonctions cruciales sur le taux de recouvrement des coûts sous deux angles différents :
 - a) Par rapport aux coûts indirects fixes et à la structure de base précédemment définis, les fonctions cruciales sont considérablement moindres en termes absolus. Cela signifie que, globalement, un montant plus élevé des coûts est soumis au recouvrement des coûts, ce qui entraîne un taux de recouvrement des coûts plus important que dans le précédent modèle.
 - b) Par rapport au principe de proportionnalité totale, étant donné que le montant limité des coûts relatifs aux fonctions transversales cruciales devrait être financé au moyen des ressources ordinaires, le taux qui en résulte est légèrement inférieur à ce qui devrait être normalement le cas.
19. Lors de l'évaluation des estimations financières des fonctions transversales cruciales, il est important de garder à l'esprit qu'il ne faut pas s'attendre à une quelconque corrélation directe entre la taille d'une organisation donnée et la valeur nominale de ses fonctions transversales car ces fonctions ne sont pas axées sur le volume. Ainsi, les fonctions transversales sont exprimées en tant que montant nominal et non en tant que pourcentage du budget d'une organisation.
20. Bien que l'évaluation du coût de ces fonctions au plus juste constitue une entreprise complexe, cela n'a pas empêché les organisations de parvenir à des estimations de haut niveau. Pour illustrer l'étendue de ces fonctions, des estimations des fonctions transversales cruciales ont été fournies pour le PNUD, l'UNICEF et l'UNFPA. Elles représentent les fonctions clés de direction et intègrent le coût de l'ensemble des Chefs de bureau au siège et sur le terrain. À ce titre, la notion est limitée seulement aux fonctions clés de direction et ne s'étend pas aux domaines de travail plus vastes qui sont essentiellement axés sur le volume. Tandis qu'ONU-Femmes suit actuellement une approche similaire, son examen continu des classifications des coûts pour 2014-2015 pourrait donner lieu à quelques affinements concernant les éléments inclus.

(b) La façon dont l'efficacité des activités de développement sera financée directement par les ressources de base et les autres ressources, et les conséquences pour les taux de recouvrement des coûts ;

21. Le modèle actuel de recouvrement des coûts intégrant le taux de 7 % a été élaboré sur la base des anciennes catégories de coûts figurant dans le budget d'appui biennal. Vu que les budgets sont maintenant basés sur la classification harmonisée des coûts, le Conseil d'administration a demandé une révision de la méthode de calcul du taux de recouvrement des coûts, et pas seulement du taux. Selon le nouveau cadre de classification des coûts, les coûts « efficacité de l'aide au développement » font partie des activités de développement, se rapportent aux résultats en matière de développement et sont similaires aux activités de programme. Par conséquent, les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement doivent être directement financées par les ressources ordinaires et les autres ressources de la même façon que les activités des programmes sont financées au moyen de ces deux types de ressources. Par rapport à la méthode précédente, cette approche donne lieu à un taux de recouvrement des coûts plus faible.
22. Afin de permettre des ajustements appropriés, des mesures transitoires destinées à son application seront nécessaires, tel qu'il est abordé ci-dessous.
 - (c) *Les activités à des fins spéciales comparables et non comparables entreprises, leurs coûts connexes, leur financement et les conséquences pour les taux de recouvrement des coûts ;*
23. La distinction entre les activités à des fins spéciales « comparables » et « non comparables » se réfère au fait que certains coûts de la catégorie « activités à des fins spéciales » sont communs aux quatre organisations alors que d'autres coûts de cette même catégorie sont propres à chaque organisation. En particulier, tandis que toutes les organisations peuvent à un moment ou un autre avoir des coûts liés aux investissements en capital (c'est-à-dire des activités à des fins spéciales comparables), seul le PNUD a des coûts liés aux VNU et au FENU (c'est-à-dire des activités à des fins spéciales non comparables).
24. Tel que l'indique le Tableau 2, le premier élément (à savoir, les investissements en capital) fait partie du calcul du recouvrement des coûts. En intégrant ces coûts au calcul du recouvrement des coûts, le taux de recouvrement augmente.
25. Le dernier élément (à savoir, les VNU et le FENU) sont des coûts propres au PNUD et ne peuvent donc pas être soumis au recouvrement des coûts. Ces coûts seront traités séparément par le PNUD dans le cadre des préparatifs du budget 2014-2017.
 - (d) *Les avantages et les désavantages d'inclure ou d'exclure les activités de coordination du développement des Nations Unies dans la méthode de calcul du recouvrement des coûts, et leurs conséquences pour les taux de recouvrement des coûts ;*
26. Vu que les coûts classés comme coûts de la catégorie « coordination des activités de développement des Nations Unies » sont avant tout propres au PNUD, s'agissant du système des coordonnateurs résidents ainsi qu'à ONU-Femmes, concernant la promotion et la transversalisation de la problématique hommes femmes, ces coûts ne font pas partie de la méthode harmonisée de recouvrement des coûts. Ces coûts seront traités séparément dans le cadre des budgets intégrés 2014-2017 des organisations.

27. Le principal avantage à exclure ces coûts du recouvrement des coûts est qu'il permet aux organisations de mieux traiter les domaines qui leur sont propres, sans tenter d'élaborer un modèle uniforme qui peut ne pas refléter les réalités de chacune. L'inconvénient est que certains éléments ne sont pas intégrés au modèle, réduisant ainsi le taux de recouvrement des coûts. Somme toute, étant donné la nature spécifique de ces coûts, il est cependant raisonnable d'avancer qu'ils doivent être exclus de l'argument de la proportionnalité qui est un élément central du recouvrement des coûts.

28. Cependant, si les propositions budgétaires à venir contiennent des éléments de coûts de coordination des activités de développement des Nations Unies qui sont comparables, c'est-à-dire communs aux quatre organismes, il peut être justifié d'inclure ces coûts comparables dans le calcul du recouvrement des coûts. Cela serait conforme au traitement des coûts relatifs aux activités à des fins spéciales et augmenterait le taux de recouvrement des coûts.

(e) Les dispositions transitoires après l'adoption des nouveaux taux de recouvrement des coûts ;

29. La nouvelle méthode nécessite d'élaborer des mesures transitoires, en particulier concernant le financement des coûts de la sous-catégorie « efficacité de l'aide au développement » et la mise en œuvre d'un nouveau taux.

30. En termes de financement des activités visant à l'efficacité de l'aide au développement, des politiques, des recommandations et des stratégies de mobilisation des ressources devront être élaborées pour intégrer dans les propositions de financement les coûts qui étaient à l'origine financés par le recouvrement des coûts. Les donateurs devront également comprendre ce que signifie le fait d'inclure ces coûts directs aux projets toutes les fois où cela est justifié.

31. La nouvelle méthode constitue un changement majeur en matière de gestion, il faudra donc peut-être un certain temps pour en assurer la pleine mise en œuvre. En particulier, les recettes correspondant au recouvrement des coûts peuvent continuer d'être nécessaires au financement de certains coûts de la catégorie « efficacité de l'aide au développement » jusqu'à ce qu'ils puissent être efficacement imputés comme coûts directs sur le portefeuille des ressources ordinaires et des autres ressources.

32. En termes de mise en œuvre du nouveau taux, il est entendu que les anciens taux devront coexister avec les nouveaux taux révisés pour les projets qui ont déjà fait l'objet d'une approbation. Cela aura une incidence sur certains processus administratifs et de gestion, ainsi que sur les estimations globales concernant la période de planification, qui devront prendre en compte la distinction entre les projets actuels et les nouveaux projets.

(f) La façon dont le principe de recouvrement des coûts contribuera à améliorer l'efficacité des coûts

33. La méthode de recouvrement des coûts qui est proposée est juste un élément parmi les efforts collectifs déployés par les organisations afin d'améliorer le rôle complémentaire des ressources ordinaires et des autres ressources. En alignant mieux les coûts et les sources de financement, la politique révisée de recouvrement des coûts permettra une affectation plus solide des ressources dans les différentes activités. En particulier, l'imputation directe des charges gérées de manière centralisée

(voir Tableau 3 du présent rapport) permettra aux responsables de budget et aux donateurs d'être mieux informés des coûts des projets, ce qui facilitera une prise de décisions plus propice à générer des gains d'efficacité.

34. La politique de recouvrement des coûts n'est pas un moyen en soi de rentabiliser les coûts et ne doit pas être considérée séparément de toutes les autres initiatives qui ont renforcé la transparence, l'harmonisation et les gains d'efficacité par les coûts dans les organisations. Mises en évidence dans les projets de budget de chaque organisation, ces initiatives continueront d'être incluses dans les futurs documents relatifs au budget intégré afin de compléter la politique de recouvrement des coûts et d'améliorer l'efficacité. Indépendantes du taux de recouvrement des coûts, ces initiatives contribuent à réduire les coûts globaux imputés soit directement soit indirectement.

De plus, dans sa décision 2012/27, le Conseil d'administration a prié les organisations de fournir les éléments suivants :

(a) *Différents scénarios de taux de recouvrement des coûts harmonisés ou propres à chaque organisation, ainsi que les conséquences et les risques possibles ;*

35. Le Tableau 4 ci-dessous montre une analyse comparative des taux de recouvrement des coûts harmonisés par rapport aux taux de recouvrement des coûts propres à chaque organisation, en tenant compte des possibilités, des défis et des risques

Tableau 4 : taux harmonisés et taux propres à chaque organisation

	Taux propres à l'organisation	Taux harmonisés
Possibilités	Flexibilité d'imputer correctement tous les coûts d'organisation aux projets en fonction de la base des coûts propre à chaque organisation.	Simplification des négociations. Réduction des coûts de transaction. Suppression de toute concurrence excessive pour les fonds. Promotion de la cohérence des Nations Unies.
Défis	Cas de figure aboutissant à une concurrence excessive parmi les organisations, ce qui peut générer des coûts de transaction plus élevés, en particulier concernant les fonds d'affectation spéciale multidonateurs.	Déterminer un taux harmonisé de recouvrement des coûts pour quatre organisations est un exercice exigeant en raison des différents modèles économiques.
Risques	Cas de figure pouvant potentiellement aboutir à une affectation inadaptée des ressources dans l'ensemble des organisations car les donateurs pourraient choisir ces organisations en fonction de leur taux et non en fonction de leurs capacités et de leur mandat. Cela peut saper les initiatives de programmation commune.	Cas de figure donnant lieu à des niveaux divergents de contributions ordinaires aux coûts d'organisation, en raison de l'étendue, de l'ampleur des économies d'échelle et des modèles économiques, ce qui peut accessoirement aboutir à un recouvrement insuffisant ou excessif.

36. Bien qu'elles reconnaissent les possibilités, les défis et les risques détaillés ci-dessus concernant les taux propres à chaque organisation ainsi que les taux harmonisés, les organisations recommandent vivement de poursuivre l'option du taux harmonisé pour le recouvrement des coûts des autres

ressources, en vigueur depuis plusieurs décennies. Les taux harmonisés font partie intégrante de la cohérence des Nations Unies, en particulier à l'échelle du pays, et fournissent les mesures d'incitation adéquates pour l'initiative « Unis dans l'action » et la programmation commune.

(b) Les effets des taux différenciés --, ceux qui tiennent compte des montants des fonds et de leur diversité, notamment des situations complexes de développement avec leurs risques accrus, les contributions des pays de programme, le degré d'affectation des fonds--, sur la mobilisation des ressources de base et autres ressources, ainsi que les types d'autres ressources.

37. Bien que le présent modèle soit harmonisé à un taux de 7 %, un nombre limité de taux différenciés existe actuellement, comme l'indique le Tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5 : taux différenciés actuels dans le cadre du modèle harmonisé à 7 %

Type de contribution	UNFPA	PNUD	UNICEF	ONU-Femmes
Co-financement inférieur à 40 millions de dollars É.-U.	7 %	7 %	7 %	7 %
Co-financement supérieur à 40 millions de dollars É.-U.	7 %	7 %	6 %	7 %
Participation des gouvernements aux coûts	5 %	3 % au minimum	s.o.	s.o.
Fonds d'affectation spéciale thématique	7 %	7 %	5 %	7 %
Fonds d'affectation spéciale multidonateurs	7 % + 1 % de frais à verser à l'agent administratif	7 % + 1 % de frais à verser à l'agent administratif	7 % + 1 % de frais à verser à l'agent administratif	7 % + 1 % de frais à verser à l'agent administratif

38. Tel que détaillé précédemment, les organisations recommandent vivement de retenir l'option d'un taux harmonisé de recouvrement des coûts pour les contributions aux autres ressources au taux nouvellement proposé de 8 %. De plus, les organisations proposent que la structure suivante des taux différenciés de recouvrement des coûts applique :

- i) une réduction harmonisée de 1 % pour les accords relatifs aux autres ressources supérieurs à 40 millions de dollars É.-U. (8 % - 1 % = 7 %) ;
- ii) une réduction harmonisée de 2 % pour les fonds thématiques pour le PNUD, l'UNICEF et l'UNFPA (8 % - 2 % = 6 %). (Le maintien du taux à 8 % reste à la discrétion d'ONU-Femmes) [sous réserve de finalisation par ONU-Femmes.] ;

- iii) le maintien du taux préférentiel existant pour les contributions au titre de la participation du gouvernement aux coûts, qui est au minimum de 3 % pour le PNUD et de 5 % pour l'UNFPA. De plus, les mêmes taux préférentiels s'appliqueront pour les contributions Sud-Sud ;
- iv) le maintien des taux de recouvrement des coûts figurant dans les accords interinstitutionnels formels existants qui s'appliquent à l'échelle du système des Nations Unies avec les partenaires de financement (c'est-à-dire que le taux de recouvrement des coûts serait maintenu au taux établi précédemment dans tous les accords interinstitutionnels formels existants) ;
- v) une proposition de majoration de 0,5 % afin de gérer et de traiter les risques plus élevés associés aux activités dans les situations de crise ainsi que les situations complexes de développement (8 % + 0,5 % = 8,5 %). Cette majoration sera gérée comme une réserve et utilisée dans les situations comportant un risque exceptionnel.

39. Concernant le modèle de proposition du budget intégré, le Conseil d'administration a, dans les décisions 2012/27 (PNUD/UNFPA) et 2012/20 (UNICEF), demandé à recevoir, lors de sa première session ordinaire de 2013, le modèle du plan des ressources intégrées ainsi qu'une présentation harmonisée du montant du recouvrement des coûts et des informations sur son utilisation.
40. En réponse à la demande formulée ci-dessus, le Tableau 6 sur le plan de ressources intégrées a été modifié afin d'identifier clairement la manière dont les fonds issus du recouvrement des coûts seront affectés par rapport aux catégories approuvées de classification des coûts, en appliquant la méthode approuvée de recouvrement des coûts.

Tableau 6 : modèle de plan de ressources intégrées

1. Ressources disponibles	201x - 2013					2014-2017				
	Ressources ordinaires	Autres ressources		Total Ressources	% du total	Regular Resource	Autres ressources		Total Ressources	% du total
		Progr.	Recouvr. des coûts				Progr.	Recouvr. des coûts		
Solde d'ouverture										
Recettes										
Contributions										
Autre										
Total										
Total disponible										
2. Utilisation des ressources										
A. Activités de développement										
A.1. Programmes										
A.2. Efficacité de l'aide au développement										
B. Gestion										
B.1. Coûts récurrents										
B.2. Coûts non récurrents										
C. Coordination du dévelop. des Nations Unies										
D. Activités à des fins spéciales										
D.1. Investissements en capital										
D.2. Opérations non propres à l'organisation										
Utilisation totale des ressources (A+B+C+D)										
3. Solde des ressources (1-2)										

III. Projet de décision :

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être:

1. Rappeler les décisions 2012/27 (PNUD/UNFPA) et 2012/20 (UNICEF) priant de développer plus avant le cadre conceptuel harmonisé et la méthode de calcul des taux de recouvrement des coûts.
2. Approuver la méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts présentée dans le document DP-FPA/2012/1 - E/ICEF/2012/AB/L.6 et développée plus en détail dans le présent rapport.
3. Approuver le taux harmonisé de recouvrement des coûts fixé à 8 % pour les contributions aux autres ressources.
4. Approuver la structure suivante des taux différenciés de recouvrement des coûts :
 - i) Réduction harmonisée de 1 % pour les accords relatifs aux autres ressources supérieurs à 40 millions de dollars É.-U. ($8\% - 1\% = 7\%$).
 - ii) Réduction harmonisée de 2 % pour les fonds thématiques pour le PNUD, l'UNICEF et l'UNFPA ($8\% - 2\% = 6\%$). (Le maintien du taux à 8 % reste à la discrétion d'ONU-Femmes) [sous réserve de finalisation par ONU-Femmes].
 - iii) Maintien des taux préférentiels existants pour les contributions au titre de la participation du gouvernement aux coûts. De plus, les mêmes taux préférentiels s'appliqueront pour les contributions Sud-Sud.
 - iv) Maintien des taux de recouvrement des coûts contenus dans les accords formels interinstitutionnels existants qui s'appliquent à l'échelle du système des Nations Unies avec les partenaires de financement (c'est-à-dire que le taux de recouvrement des coûts serait maintenu au taux établi précédemment dans tous les accords interinstitutionnels officiels existants).
 - v) Proposition de majoration de 0,5 % afin de gérer et de traiter les risques plus élevés associés aux activités dans les situations de crise ainsi que les situations complexes de développement ($8\% + 0,5\% = 8,5\%$). Cette majoration sera gérée comme une réserve et utilisée dans les situations comportant un risque exceptionnel.
5. Décider de fixer la date d'application des nouveaux taux de recouvrement des coûts au 1^{er} janvier 2014.
6. Noter les principes directeurs du budget intégré figurant dans la note conjointe du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNICEF sur les mesures prises en vue du budget intégré et du modèle de budget intégré présentés lors de la deuxième session ordinaire de 2012, ainsi que le modèle du plan de ressources intégrées accompagné d'une présentation harmonisée du montant du recouvrement des coûts figurant au Tableau 6 du présent rapport.
7. Prier le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF et ONU-Femmes de préparer la proposition de budget intégré pour chaque organisation respectivement, en fonction des taux de recouvrement des coûts approuvés ci-dessus et du cadre conceptuel du budget intégré.