



Conseil économique et social

Distr. générale
11 juillet 2013
Français
Original : anglais

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2013

3-6 septembre 2013

Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017

Résumé

Par sa décision 2009/20, le Conseil d'administration a prié le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), de présenter un budget intégré précisant toutes les dispositions budgétaires qui viennent compléter le prochain plan stratégique.

Le présent document dévoile le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017. Une annexe distincte au budget intégré (E/ICEF/2013/AB/L.4/Add.1) doit être considérée comme partie intégrante de ce document.

Le budget intégré, qui constitue un élément du plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 (E/ICEF/2013/21), doit également être examiné en corrélation avec le plan stratégique et son annexe (E/ICEF/2013/21/Add.1).

L'UNICEF propose un budget institutionnel d'un montant de 2 094,5 millions de dollars pour la période 2014-2017, dont 1 155,1 millions à imputer sur les ressources ordinaires, 823,0 millions de dollars provenant des coûts recouverts au titre des autres ressources, et 116,4 millions à imputer sur les autres ressources. En comparaison du budget 2010-2013, la proportion du montant total des ressources utilisées pour le budget institutionnel diminuerait, passant de 14,1 % à 11,9 %.

Se fondant sur les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose un budget de 180,0 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et un montant plafonné à 528,4 millions au titre des autres ressources, sous réserve d'encaissement des contributions, pour les programmes mondiaux et régionaux de la période 2014-2017.

* E/ICEF/2013/19.



Dans le présent document figure un projet de décision sur le plan de ressources intégrées, le budget institutionnel et le programme mondial et régional.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Plan de ressources intégrées	4
Examen de l'exécution du budget	5
Plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017	6
Ressources disponibles	6
Utilisation des ressources	7
Constitution de réserves suffisantes	8
III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	11
Allocation des ressources destinées aux réalisations des programmes	11
Programmes de pays	11
Programme mondial et régional	12
Allocation des ressources destinées aux objectifs en matière d'efficacité et de fonctionnement de l'organisation	12
Résultat 1 : Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats	13
Résultat 2 : Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés	16
Résultat 3 : Coordination du système des Nations Unies pour le développement	21
Activités entreprises à des fins spéciales	21
IV. Budget institutionnel	23
Principales augmentations et diminutions prévues	23
Coûts	24
Volume	24
Aperçu des changements de postes	26
V. Recouvrement des coûts	26
VI. Communication des résultats relatifs à la mise en œuvre du budget intégré	28
VII. Projet de décision	28
Tableaux	
1. Plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017	9
2. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2014-2017	14
3. Récapitulatif des augmentations et des diminutions prévues dans le budget institutionnel pour la période 2014-2017	25
4. Application de la méthode révisée de recouvrement des coûts	27

I. Introduction

1. Ce document présente le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017. Il fait partie intégrante du plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 (E/ICEF/2013/21) et doit être examiné en parallèle avec le plan stratégique et son annexe (E/ICEF/2013/21/Add.1).
2. Par sa décision 2009/20, le Conseil d'administration a demandé à l'UNICEF, en collaboration avec le PNUD et le FNUAP, de poursuivre ses efforts pour améliorer le processus de budgétisation et présenter un budget intégré énonçant toutes les dispositions budgétaires complémentaires du prochain plan stratégique.
3. On trouvera dans le plan stratégique un cadre de résultats distinct pour l'UNICEF, qui comporte sept réalisations au titre des programmes et trois résultats à obtenir, relatifs à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources montre la façon dont l'ensemble des ressources à la disposition de l'UNICEF sera affecté à ces réalisations et ces résultats.
4. L'UNICEF a remplacé son plan financier par le plan de ressources intégrées, suite à la décision 2011/6 du Conseil d'administration, qui a avalisé l'utilisation d'un plan de ressources intégrées pour la présentation des informations budgétaires, harmonisé de façon à être utilisé par le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF.
5. L'UNICEF a travaillé avec le PNUD, le FNUAP, et plus récemment, ONU-Femmes sur les aménagements proposés, ainsi que le prévoit la "feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré", transmise au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2010. La concertation permanente avec le Conseil d'administration a été d'une importance capitale pour concevoir les réformes exposées dans la feuille de route.
6. Outre le budget intégré, d'autres améliorations notables en matière de budgétisation sont présentées dans ce document : a) la mise en place de catégories de coûts qui serviront à la préparation du budget intégré; b) la présentation d'informations budgétaires pour la période de quatre ans identique à celle du plan stratégique, sous une forme qui fait apparaître le lien entre résultats et ressources, y compris les résultats en matière de gestion; et c) une nouvelle méthode de recouvrement des coûts ainsi qu'une amélioration du dispositif d'imputation des coûts.
7. Les conseils d'administration de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et d'ONU-Femmes ont approuvé toutes ces innovations aux fins d'harmonisation.

II. Plan de ressources intégrées

8. Auparavant, l'UNICEF soumettait un plan de financement quadriennal (également désigné par l'expression *prévisions financières*), qui était incorporé au plan stratégique à moyen terme, conformément à la décision 2000/3 du Conseil d'administration. Ce plan financier était examiné et révisé régulièrement et présenté chaque année au Conseil d'administration pour approbation.

9. Par sa décision 2011/6, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du plan de ressources intégrées, qu'il considère comme l'un des trois tableaux budgétaires clés de la présentation harmonisée des informations budgétaires. Une formule renouvelée du plan de ressources intégrées, accompagnée d'une analyse transparente du projet d'utilisation des recettes provenant du recouvrement des coûts a fait l'objet de discussions avec le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2013.

10. Le plan de ressources intégrées renferme des informations analogues à celles du précédent plan financier et pour la même période de quatre ans. L'UNICEF a donc remplacé le plan financier par le plan de ressources intégrées.

11. Cette section renseigne sur a) l'exécution du budget par rapport au plan de ressources approuvé pour la période 2012-2013; et b) le plan de ressources intégrées proposé pour la période 2014-2017.

12. En 2012, l'UNICEF a adopté les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et utilisé les catégories de coûts révisées dans son budget. Ces modifications supposent de calculer et présenter les informations budgétaires différemment. Il faut donc retraiter les informations budgétaires relatives aux exercices d'avant 2012 si l'on souhaite faire des comparaisons dans le temps. Le retraitement donne souvent lieu à des estimations. L'analyse financière fournie dans ce document a été retraitée comme il convient.

Examen de l'exécution du budget

13. L'appendice B¹ (Recettes et dépenses pour la période 2001-2012) montre les recettes effectivement perçues au titre des ressources ordinaires et des autres ressources, ainsi que les dépenses au titre des programmes et du budget institutionnel pour 2001-2012.

14. Malgré la persistance d'un climat économique difficile, l'UNICEF demeure un partenaire de choix pour les donateurs. Le montant des recettes provenant des ressources ordinaires et des autres ressources a augmenté, respectivement, de 9 % et 1 %, entre 2011 et 2012, et le taux du montant des ressources ordinaires par rapport au montant total des recettes est passé de 29 % en 2011 à 32 % en 2012. Les recettes des ressources ordinaires et des autres ressources ont augmenté, d'environ 11 % et 50 %, respectivement, au cours de la période 2006-2013 que couvre l'actuel plan stratégique. La hausse du montant des autres ressources affectées au développement a été régulière pendant cette période, alors que le montant des autres ressources affectées aux situations de crise a varié, comme prévu, au gré des crises humanitaires.

15. En 2012, le montant total des dépenses s'est élevé à 3,9 milliards de dollars, accusant une baisse minimale en comparaison de 2011, malgré l'adoption d'un nouveau progiciel de gestion intégré (VISION) en janvier 2012.

16. L'appendice C (Comparaison entre le plan et le plan de ressources effectif/estimatif pour 2012-2013) fournit des informations sur l'exécution effective

¹ Tous les appendices figurent dans l'annexe au budget intégré pour la période 2014-2017 (E/ICEF/AB/L.4/Add.1).

du budget pour 2012 et les prévisions concernant l'exécution du budget pour 2013, en comparaison des résultats financiers prévus pour l'exercice 2012-2013.

17. Le montant total effectif/estimatif des ressources disponibles pour la période 2012-2013, hormis les fonds d'affectation spéciale, est de 10,0 milliards de dollars, alors que les prévisions faisaient état de 8,9 milliards de ressources.

18. Le montant total des ressources pour 2012-2013 se chiffrerait à 7,6 milliards de dollars, au regard d'un montant prévu de 7,0 milliards. Cette augmentation, qui inclut une hausse de 0,6 milliard de dollars pour les activités de programmes financées par les autres ressources, correspond aux augmentations prévues des contributions au titre des autres ressources. Le montant total des ressources inscrites au budget institutionnel concorde avec le plan.

19. Étant donné l'augmentation prévue de l'ensemble des ressources disponibles et les prévisions relatives à l'emploi de ces ressources supplémentaires pour les programmes, la part du montant total des ressources utilisées pour les programmes et le budget institutionnel serait proche de 87,3 % et 12,7 %, respectivement, plutôt que 86,3 % et 13,7 % comme prévu.

20. L'information sur les autres mesures des résultats déterminantes qu'utilise l'UNICEF est fournie dans l'appendice D (Ratio du budget institutionnel, 2002-2003 à 2012-2013). Les résultats de 2012-2013 devraient globalement coïncider avec l'exécution du budget des récents exercices biennaux.

Plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017

21. Le tableau 1 (Plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017) donne des informations sur le montant total estimatif des ressources disponibles et sur le projet d'emploi de ces ressources pour toutes les catégories de coûts pendant la période 2014-2017.

Ressources disponibles

22. Selon les prévisions, le montant total des ressources disponibles pour 2014-2017 s'élèverait à 18,6 milliards de dollars, dont 6,2 milliards au titre des ressources ordinaires et 12,4 milliards au titre des autres ressources.

23. Le montant total des recettes serait de 16,3 milliards de dollars. L'estimation des recettes provenant des contributions à 16,0 milliards de dollars, ce qui représente une croissance annuelle modeste de 2 à 3 %, se fonde sur les discussions qui ont eu lieu avec les principaux donateurs, les partenaires du secteur privé, et les comités nationaux, ainsi que sur l'évolution de croissance des recettes observée jusque-là (voir appendice E : Prévisions concernant les recettes annuelles, 2014-2017).

24. La politique de l'UNICEF est de disposer de ressources ordinaires équivalant à des prévisions de dépenses sur trois à six mois. Ce solde des ressources disponibles, également dénommé fonds de roulement, permet en toute prudence de garantir la continuité des programmes et des autres activités. Les ressources disponibles sont constituées de liquidités et d'autres actifs nets. L'UNICEF veille à ce que le solde disponible réponde aux besoins de trésorerie minimum année par année.

Utilisation des ressources

25. Le montant total proposé des ressources à utiliser pour la période 2014-2017 est de 17,5 milliards de dollars, dont 5,9 milliards au titre des ressources ordinaires et 11,6 milliards au titre des autres ressources (en comptant le recouvrement des coûts).

26. Sur les 17,5 milliards de dollars, l'UNICEF envisage de consacrer 15,4 milliards aux activités de développement, 36,6 millions à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, 1,4 milliard aux activités de gestion, et 683,1 millions aux activités entreprises à des fins spéciales. Au regard de l'exercice budgétaire 2010-2013, la proportion de ressources employées pour les activités de développement devrait augmenter, passant de 85,5 % à 87,7 %, et la proportion des ressources totales employées pour les activités de gestion diminuer, passant de 10,3 % à 8,2 %.

27. Dans le cadre des activités de développement, l'UNICEF a l'intention de réserver 14,8 milliards de dollars pour les programmes et d'accroître peu à peu les dépenses liées aux programmes tout au long de l'exercice budgétaire. Cet accroissement sera financé par l'augmentation des recettes prévues et les ressources mises de côté; celles-ci seront réduites à un niveau raisonnable afin de ne pas compromettre la poursuite des activités.

28. À partir des ressources destinées aux programmes, l'UNICEF soumet pour approbation un budget de 180,0 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires et un maximum de 528,4 millions de dollars à prélever sur les autres ressources, sous réserve d'encaissement des contributions au titre des autres ressources, pour le programme mondial et régional de 2014-2017.

29. L'UNICEF propose un budget institutionnel de 2 094,5 millions de dollars pour 2014-2017. Dans le budget institutionnel sont inscrites les ressources nécessaires suivantes : 567,5 millions de dollars pour les activités visant à l'efficacité du développement; 36,6 millions pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies; 1 435,4 millions pour la gestion; et, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, des investissements à hauteur de 55,0 millions de dollars.

30. Par comparaison avec le budget 2010-2013, le taux du montant total des ressources utilisées pour le budget institutionnel qui sera soumis pour approbation devrait baisser, et passer de 14,1 % à 11,9 %.

31. Pour ce qui est du budget institutionnel de 2 094,5 millions de dollars, il est proposé de prélever 1 155,1 millions sur les ressources ordinaires, 823,0 millions sur le recouvrement des coûts au titre des autres ressources et 116,4 millions de dollars sur les autres ressources. Au regard du budget 2010-2013, et suite à l'application des nouvelles modalités de recouvrement des coûts, le pourcentage des activités de gestion financées par le recouvrement des coûts fera un bond, de 28,2 % à 54,8 %. La part de ressources ordinaires disponibles pour les activités de programme augmentera également, passant de 61,8 % à 69,6 %.

32. Pour la première fois, l'UNICEF inclut dans le budget intégré et le montant total des ressources, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, des dispositions budgétaires relatives à : a) la collecte de fonds privés; et b) d'autres montants, allant des services d'achat au Bureau de la Représentante spéciale du

Secrétaire général chargée de la question de la violence à l'égard des enfants. Ces dispositions sont portées dans le budget institutionnel pour information, et non pour approbation.

33. Les prévisions de ressources dans le cadre de la collecte de fonds privés englobent les coûts directs et les coûts d'investissement pour assurer le financement des activités de collecte de fonds et de campagnes de promotion auprès des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Cette ouverture de crédits est soumise à l'approbation du Conseil d'administration chaque année, en même temps que le plan de travail et le budget pour le programme Collecte de fonds et partenariats privés. Les pouvoirs en matière d'engagement de dépenses pour les services fournis par l'UNICEF, tels que les services d'achat et le Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence à l'encontre des enfants, sont définis dans l'article du Règlement financier portant sur l'administration et le remboursement des coûts liés aux comptes spéciaux ouverts au nom d'autres parties.

Constitution de réserves suffisantes

34. L'UNICEF constitue des réserves pour financer les prestations dues à son personnel, qui comprennent l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations liées à la cessation de service. Au 31 décembre 2012, l'évaluation actuarielle de ces prestations était de 1,1 milliard de dollars et les réserves accumulées atteignaient 0,4 milliard. Pour constituer des réserves à plus long terme, l'UNICEF est en train de concevoir une stratégie consistant à mettre de côté des montants provenant des crédits ouverts au titre des dépenses de personnel par type d'autorisation et source de financement correspondant aux différentes catégories de poste et en cas de solde créditeur en fin d'exercice, de transférer chaque année les ressources nécessaires à la constitution de ces réserves.

Tableau 1
Plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017

	2010-2013						2014-2017							
	<i>Autres ressources</i>					<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Autres ressources</i>					<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total des ressources</i>			<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total des ressources</i>				
	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>		<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>		<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>		<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>		<i>En millions de dollars É.-U.</i>	
1. Ressources disponibles														
Solde d'ouverture	613,0		1 740,0	–	2 353,0		303,0	661,5		1 799,7	–	2 461,2	622,5	
Recettes														
Contributions	4 440,0		8 391,0	–	12 831,0		–	5 353,0		10 616,0	–	15 969,0	–	
Autres recettes	324,9		–	–	324,9		–	280,0		32,0	–	312,0	–	
Total des recettes	4 764,9		8 391,0	–	13 155,9		–	5 633,0		10 648,0	–	16 281,0	–	
Fonds d'affectation spéciale	–		–	–	–		4 033,1	–		–	–	–	7 432,0	
Ajustement lié au remboursement des impôts	(80,8)		–	–	(80,8)		–	(96,0)		–	–	(96,0)	–	
Total disponible	5 297,1		10 131,0	–	15 428,1		4 336,1	6 198,5		12 447,7	–	18 646,2	8 054,5	
2. Utilisation des ressources														
A. Développement														
A.1 Programmes	3 224,4	61,8	8 383,6	–	11 608,0	82,1	4 231,1	4 091,0	69,6	10 713,6	–	14 804,6	84,5	7 432,0
A.2 Efficacité du développement	352,6	6,8	–	129,8	482,4	3,4	5,0	467,4	8,0	100,1	–	567,5	3,2	–
Total partie	3 577,0	68,6	8 383,6	129,8	12 090,4	85,5	4 236,1	4 558,4	77,6	10 813,7	–	15 372,1	87,7	7 432,0
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	4,1	0,1	–	–	4,1	0,0	–	20,3	0,3	16,3	–	36,6	0,2	–
C. Gestion														
C.1 Coûts de caractère récurrent	1 029,3	19,7	–	407,4	1 436,7	10,2	–	642,2	10,9	–	774,2	1 416,4	8,1	–

	2010-2013						2014-2017							
	Autres ressources					Fonds d'affec- tation spéciale	Autres ressources					Fonds d'affec- tation spéciale		
	Ressources ordinaires	Recouvre- ment des coûts		Total des ressources	Ressources ordinaire		Recouvre- ment des coûts		Total des ressources					
		Programmes	En millions de dollars É.-U.				En millions de dollars É.-U.	Programmes		En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.			
En millions de dollars É.-U.	En pour- centage	En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.	En pour- centage	En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.	En pour- centage	En millions de dollars É.-U.	En pour- centage	En millions de dollars É.-U.	En pour- centage	En millions de dollars É.-U.		
C.2 Coûts de caractère non récurrent	14,9	0,3	–	3,2	18,1	0,1	–	6,5	0,1	–	12,5	19,0	0,1	–
Total partiel	1 044,2	20,0	–	410,6	1 454,8	10,3	–	648,7	11,0	–	786,7	1 435,4	8,2	–
D Activités entreprises à des fins spéciales														
D.1 Investissements	56,2	1,1	–	–	56,2	0,4	–	18,7	0,3	–	36,3	55,0	0,3	–
D.2 Collecte de fonds privés	433,4	8,3	–	–	433,4	3,1	–	454,0	7,7	–	–	454,0	2,6	–
D.3 Autres	102,9	2,0	–	–	102,9	0,7	–	174,1	3,0	–	–	174,1	1,0	–
Total partiel	592,5	11,4	–	–	592,5	4,2	–	646,8	11,0	–	36,3	683,1	3,9	–
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	1 457,1	27,9	–	540,4	1 997,5	14,1	5,0	1 155,1	19,7	116,4	823,0	2 094,5	11,9	–
Budget intégré (A + B + C + D)	5 217,8	100,0	8 383,6	540,4	14 141,8	100,0	4 236,1	5 874,2	100,0	10 830,0	823,0	17 527,3	100,0	7 432,0
3. Solde de clôture								324,3		794,6		1 118,9		622,5

III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

35. Dans sa décision 2011/6, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources comme deuxième des trois principaux tableaux budgétaires figurant dans la présentation harmonisée des informations budgétaires.

36. On trouvera dans le plan stratégique pour 2014-2017 le cadre de résultats de l'UNICEF, qui comprend sept réalisations au titre des programmes et trois résultats concernant l'efficacité et le bon fonctionnement de l'organisation. Le tableau 1 (Plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017) fournit des indications sur le projet d'utilisation des ressources par catégorie de dépenses. Le tableau 2 (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2014-2017) met en évidence pour la première fois, et de manière transparente, la façon dont l'ensemble des ressources mises à la disposition de l'organisation seront attribuées à ces réalisations et aux résultats escomptés.

Allocation des ressources destinées aux réalisations des programmes

37. Comme indiqué précédemment, l'UNICEF compte investir davantage dans les réalisations au titre des programmes pendant la période 2014-2017. Il est prévu de consacrer 22 % du montant total des investissements aux programmes en faveur de la protection de l'enfance et l'inclusion sociale, contre 18 % dans l'actuel plan stratégique à moyen terme. L'éducation devrait recevoir 20 % de toutes les sommes destinées aux programmes, le même taux que dans le plan stratégique à moyen terme. La part des dépenses consacrées au VIH et au sida devrait être ramenée de 7 % à 5 %, et la part des dépenses pour la santé, la nutrition, l'eau et l'assainissement devrait baisser légèrement, passant de 54 % à 53 %.

Programmes de pays

38. Sur les 14,8 milliards de dollars réservés aux programmes pour la période 2014-2017, l'UNICEF se propose d'en affecter 14,1 milliards, soit 95 %, aux programmes de coopération de pays.

39. Les ressources ordinaires sont attribuées aux différents programmes de coopération de pays selon le système révisé d'allocation des ressources ordinaires aux programmes, approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/15 et remanié en 2012, qui accorde une importance particulière à trois critères essentiels : a) le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans; b) le revenu national brut par habitant; et c) le nombre d'enfants. Pour que tous les programmes de pays bénéficient de l'augmentation des ressources ordinaires affectées aux programmes, grâce à l'application de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts, l'UNICEF a l'intention de faire passer de 750 000 dollars à 850 000 dollars le niveau annuel minimum des ressources ordinaires dans le cadre du système d'allocation modifié. Cette augmentation de 100 000 dollars concernerait 57 pays et entraînerait une hausse du niveau minimum annuel de 5,7 millions de dollars, soit 3 %, du montant total estimatif des ressources ordinaires à allouer tous les ans.

40. Le Conseil d'administration approuve les budgets indicatifs pour les autres ressources - ordinaires lorsqu'il approuve les descriptifs de programmes de pays ou leur équivalent. Les autres ressources - opérations de secours d'urgence sont programmées en fonction des besoins.

Programme mondial et régional

41. L'UNICEF prévoit d'attribuer au programme mondial et régional un montant total de 180,0 millions de dollars qui sera prélevé sur les ressources ordinaires et 528,4 millions de dollars sur les autres ressources. Ce programme participe aux réalisations dans chacun des sept domaines d'action du plan stratégique : a) en créant et promouvant des services collectifs mondiaux et régionaux, notamment le suivi et l'analyse de la situation des enfants, de sorte que le principe de responsabilité soit respecté dans le monde entier; b) en contribuant aux décisions et systèmes de coordination mondiaux et régionaux et en les renforçant; et c) en prenant part à l'élaboration de la base mondiale de données et de principes normatifs mondiaux. Le programme mondial et régional est incorporé dans le plan stratégique et le cadre de résultats joint en annexe. Les ressources allouées à ce programme sont réparties entre les sept bureaux régionaux de l'UNICEF et les divisions du siège concernées, parmi lesquelles les divisions des programmes, des politiques et stratégies, de la recherche, des approvisionnements, de l'évaluation, des interventions d'urgence et de la communication.

Allocation des ressources destinées aux objectifs en matière d'efficacité et de fonctionnement de l'organisation

42. L'allocation des ressources pour les activités visant à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation se fait en suivant la méthode expliquée dans la note informelle relative à la classification des coûts harmonisée et à la budgétisation axée sur les résultats présentée à la première session ordinaire de 2011 et entérinée par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/6.

43. Les ressources sont affectées aux unités administratives qui exécutent des activités destinées à fournir des produits. Ces unités administratives sont réunies en groupes techniques, qui assurent le lien entre résultats escomptés et ressources. Le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF ont harmonisé les groupes techniques s'occupant des activités de gestion. Les activités qui visent à l'efficacité du développement sont plus étroitement liées aux réalisations des programmes et aux modes d'exécution de chaque organisme. De ce fait, les groupes techniques chargés de l'efficacité du développement diffèrent selon les organismes.

44. Les ressources destinées aux activités en faveur de l'efficacité du développement à l'UNICEF sont attribuées à trois groupes techniques : excellence technique en matière de politiques et de programmes; excellence technique en matière d'aide humanitaire; et excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures

45. Les paragraphes suivants offrent une analyse sommaire des prévisions concernant les ressources nécessaires, par résultat escompté en matière d'efficacité et de fonctionnement de l'organisation et par groupe technique.

Résultat 1**Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats**

Groupe : Excellence technique en matière de politiques et de programmes

Ressources : 478,8 millions de dollars

46. Ce groupe, qui comprend la Division des programmes, la Division des politiques et des stratégies, le Bureau de la recherche et les conseillers techniques des bureaux régionaux, est responsable du choix des programmes, des outils de référence, de l'appui technique et de l'assurance qualité pour l'exécution des sept produits du plan stratégique. Il met à profit les résultats des recherches, les enseignements tirés d'interventions fondées sur l'analyse des faits et les informations obtenues à partir d'expériences concrètes en matière de programmation

47. Les changements d'orientation stratégique de ce groupe induisent un accroissement de 22,6 millions de dollars au titre des ressources demandées. Ces fonds, qui viendront renforcer les moyens permettant d'apporter des conseils techniques et un appui stratégique fructueux aux programmes de pays, seront imputés sur les autres ressources.

Tableau 2
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2014-2017

(En millions de dollars des États-Unis)

Produit/résultat escompté	Groupe technique	2014-2017			Montant total des ressources
		Ressources ordinaires	Autres ressources		
			Programme	Recouvrement des coûts	
Programmes		4 091,0	10 713,6	–	14 804,6
P1 Utilisation améliorée et équitable d'interventions à fort impact pour les mères les nouveau-nés et les enfants depuis la grossesse jusqu'à l'adolescence et promotion de comportements sains		1 227,3	2 918,0	–	4,145.3
P2 Utilisation améliorée et équitable de l'accès à des interventions éprouvées de prévention et de traitement du VIH chez les enfants les femmes enceintes et les adolescents		245,4	494,8	–	740.2
P3 Utilisation améliorée et équitable de l'accès à l'eau potable à l'assainissement et à des environnements sains à des pratiques d'hygiène améliorées		450,0	1 770,7	–	2,220.7
P4 Utilisation améliorée et équitable de l'aide alimentaire et amélioration de la nutrition et des pratiques de soins		327,3	1 153,2	–	1,480.5
P5 Amélioration des résultats dans un enseignement équitable et sans exclusive		654,6	2 306,3	–	2,960.9
P6 Prévention et lutte élargies et équitables contre la violence les mauvais traitements l'exploitation et l'abandon des enfants		490,9	1 285,6	–	1,776.5
P7 Amélioration de la politique et des systèmes liés à l'environnement pour les enfants défavorisés et exclus grâce à de meilleures connaissances et données		695,5	785,0	–	1,480.5
Efficacité et bon fonctionnement de l'organisation					
1 Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats		467,4	100,1	-	567.5
	Excellence technique en matière de politiques et de programmes	394,1	84,7	-	478.8
	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	47,5	5,4	-	52.9
	Excellence technique en matière d'aide humanitaire	25,8	10,0	-	35.8
2 Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés		648,7	–	786.7	1,435.4
	Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	17,6	–	21,3	38,9

Produit/résultat escompté	Groupe technique	2014-2017			Montant total des ressources
		Autres ressources			
		Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts	
	Gestion des finances des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	93,7	–	113,6	207,3
	Relations extérieures et partenariats communication et mobilisation de ressources de l'organisation	97,9	–	118,8	216,7
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	48,4	–	58,7	107,1
	Conduite et direction de l'organisation	25,8	–	31,2	57,0
	Sécurité du personnel et des locaux	6,0	–	7,3	13,3
	Supervision gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	359,3	–	435,8	795,1
3	Coordination du système des Nations Unies pour le développement	20,3	16,3	-	36,6
	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes	20,3	16,3	-	36,6
	Activités entreprises à des fins spéciales	646,8	–	36,3	683,1
	Investissements	18,7	–	36,3	55,0
	Collecte de fonds privés	454,0	–	-	454,0
	Autres y compris services d'achat	174,1	–	-	174,1
	Montant total des ressources	5 874,2	10 830,0	823,0	17 527,3

Groupe : Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures

Ressources : 52,9 millions de dollars

48. Les priorités stratégiques de la Division des approvisionnements consistent à garantir l'excellence des chaînes logistiques, à fournir des services rapides et efficaces, y compris dans les situations d'urgence, aux partenaires des programmes et des services d'achat, et à mener à bien des actions ciblées qui auront des effets sur les réalisations des programmes.

49. L'augmentation nette de 11,4 millions de dollars prévue pour les ressources nécessaires, qui proviendront des ressources ordinaires (6,0 millions) et des autres ressources (5,4 millions), multipliera les moyens nécessaires pour optimiser la chaîne logistique et la prestation de services.

Groupe : Excellence technique en matière d'aide humanitaire

Ressources : 35,8 millions de dollars

50. Le plan stratégique est davantage centré sur l'action humanitaire, notamment le renforcement des moyens spéciaux pour la préparation aux situations d'urgence, l'intervention et la participation aux activités initiales de relèvement, dans le but de sauver des vies et défendre des droits, tels que définis dans les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, et afin de s'attaquer aux causes sous-jacentes de la vulnérabilité aux catastrophes, de la fragilité et des conflits, en prenant des mesures face aux crises humanitaires et en mettant en place des programmes ordinaires.

51. Le montant total des dépenses prévues, qui s'élève à 35,8 millions de dollars, dont 25,8 millions provenant des ressources ordinaires et 10,0 millions des autres ressources, permettra de développer et de renforcer les structures nécessaires pour répondre aux situations de crise et appuyer les bureaux dans les opérations de relèvement.

Résultat 2

Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés

Groupe : Supervision et garantie indépendantes de l'organisation

Ressources : 7,3 millions de dollars - Bureau de l'évaluation

31,6 millions de dollars - Bureau de l'audit et des investigations

52. Dans le cadre de la nouvelle politique d'évaluation de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation supervise la fonction d'évaluation de l'organisation, y compris l'exécution des activités d'évaluation effectuées par les unités administratives décentralisées. Le Bureau conduira les évaluations thématiques mondiales décrites dans le plan d'évaluation mondial, en cohérence avec le nouveau plan stratégique, notamment l'examen des stratégies utilisées dans les programmes pour parvenir aux objectifs de développement et les tenir à long terme. Les projets de réforme du mode opératoire ont pour finalité de prêter davantage attention aux résultats et aux répercussions sur les enfants et leurs familles, de créer des conditions favorables, de

coordonner les organismes et améliorer les méthodes d'évaluation pour qu'elles soient plus efficaces par rapport au coût, ainsi que de mieux soutenir le développement des capacités d'évaluation au niveau des pays.

53. Le Bureau de l'audit et des investigations a pour priorités stratégiques l'examen et le renforcement continu du cadre de contrôle interne de l'UNICEF, une meilleure gestion institutionnelle des risques de fraude, grâce à l'évaluation et au renforcement des moyens, la diminution des cas de fraude et de préjudices, la lutte pour la transparence et l'établissement de communications externes utiles. Les modifications du mode opératoire auront pour but de développer au maximum l'usage du progiciel de gestion intégré (VISION) et des communications virtuelles, et d'assurer une meilleure complémentarité entre l'audit et l'investigation.

54. Il est prévu une modeste augmentation des ressources nécessaires à ce groupe au titre du budget institutionnel. Cela, ajouté au fait que le groupe entend faire des résultats et des ressources une priorité, a facilité la création de capacités d'audit juricomptable supplémentaires et d'un complément d'aide pour le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

55. L'augmentation prévue de 6,7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, attribuée au Bureau de l'évaluation par le biais du programme mondial et régional, servira à renforcer et garantir l'indépendance permanente de la fonction d'évaluation.

Groupe : Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation

Ressources : 207,3 millions de dollars

56. Après l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) en 2012 et la mise en œuvre de VISION, l'objectif stratégique de la Division de la gestion financière et administrative pour la période 2014-2017 est la production, la communication et l'interprétation d'informations financières et administratives exhaustives à destination des parties prenantes internes et externes. Ces informations permettront de préconiser un emploi judicieux et rationnel des ressources, d'inspirer le souci de l'économie dans toute l'organisation, d'améliorer la gouvernance et d'éclairer les décisions relatives à la rentabilité, la gestion des risques et les activités concernant le respect des normes, et veiller à donner des conseils ponctuels et pertinents au sujet de l'initiative en faveur de l'efficacité et l'efficience, notamment en matière de changements structurels. L'accent sera mis sur l'assurance obtenue pour la bonne utilisation de l'assistance financière accordée aux partenaires et sur la pleine reconnaissance des avantages que présente l'adoption d'IPSAS.

57. VISION est désormais une pièce maîtresse de la rationalisation des méthodes de travail dans tous les bureaux de l'UNICEF à travers le monde. Dans la logique du nouvel intérêt porté au partenariat, à la collaboration et au renforcement des capacités, l'UNICEF étendra autant que possible l'usage des technologies de l'information (l'informatique en "nuage") afin de favoriser le partage et la souplesse, tout en maîtrisant les dépenses de fonctionnement. L'une des principales préoccupations sera de créer des possibilités d'expansion, la transférabilité et la viabilité à long terme de l'utilisation des technologies innovantes pour les programmes.

58. Dans ce groupe, les réorientations stratégiques, facilitées par le succès des projets de réforme institutionnelle en 2012, se sont traduites par une diminution des ressources demandées de 11,8 millions de dollars.

Groupe : Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation

Ressources : 216,7 millions de dollars

59. Le Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics s'emploiera à consolider les relations avec le secteur public. Les activités d'appui seront de plusieurs sortes : communication et plaidoyer pour les objectifs prioritaires de l'organisation, y compris la visibilité des donateurs et les arguments en faveur des ressources ordinaires; mesures pour améliorer la qualité des comptes rendus présentés aux donateurs sur l'utilisation des ressources et les résultats de l'organisation; mise en place de procédures et de cadres pour la coopération Sud-Sud ou horizontale et pour les relations avec les nouveaux donateurs; et étude de possibilités de partenariats public-privé en vue de mobiliser des ressources et d'octroyer des moyens aux pays de programme.

60. Le souci premier de la Division de la communication sera de renforcer les contacts publics en associant les structures médiatiques extérieures, en mettant en place une stratégie d'image et en recentrant sa fonction de communication. Pour atteindre cet objectif, il faudra recourir davantage : a) aux données, à la recherche et à l'analyse des tendances de façon à démontrer l'impact des actions de l'UNICEF; b) aux technologies et infrastructures numériques souples pour que l'UNICEF conserve sa pertinence en tant que figure de proue dans le domaine du savoir; et c) à une approche éditoriale et un modèle de communication audacieux, nuancés et contemporains qui humanisent la voix de l'UNICEF.

61. La Division Gouvernance, Nations Unies et affaires multilatérales dirigera le dialogue stratégique avec les États Membres au niveau des pays, des régions et du monde, de sorte que les droits de l'enfant et son bien-être restent des thèmes centraux du programme de développement au-delà de 2015. Cette Division pilotera également les travaux visant à faire progresser la cohérence et les réformes, conformément aux recommandations de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et du Corps commun d'inspection. La Division sera en charge de la structure de gouvernance de l'UNICEF tout en maintenant un dialogue transparent et ouvert avec les membres du Conseil d'administration et entre l'équipe de direction et le Bureau. Elle analysera les tendances mondiales et le dispositif multilatéral de développement, qui est en constante évolution, sera responsable des contacts de l'organisation avec la Banque mondiale et s'occupera de la participation aux processus du G8 et du G20 et de l'OCDE afin que les droits des enfants deviennent réalité.

62. Le cadre stratégique pour les relations de l'UNICEF avec les comités nationaux relève de la Division de la collecte de fonds et des partenariats privés. Dans ce groupe technique sont comptabilisés les coûts liés au renforcement constant des relations avec les comités nationaux et à l'élaboration et l'application d'une stratégie en direction du secteur privé (également dénommés coûts indirects). Les ressources servant à financer les actions spécifiques du Comité national pour

recueillir des fonds sont inscrites dans la rubrique des activités entreprises à des fins spéciales.

63. Selon les prévisions, ce groupe verra une diminution de ses besoins en ressources de l'ordre de 25,7 millions de dollars. Cette diminution nette recouvre une augmentation qui permettra d'accroître les moyens destinés à renforcer les liens stratégiques avec les donateurs traditionnels et les nouveaux donateurs, aussi bien que des réductions au sein de la Division de la collecte de fonds et des partenariats privés, qui sont la conséquence de la restructuration de l'équipe de direction du Comité national, et une réduction des besoins en services d'appui due à l'arrêt de la vente de cartes et autres articles par l'organisation.

Groupe : Gestion des ressources humaines de l'organisation

Ressources : 107,1 millions de dollars

64. Les défis de taille que devra affronter la Division des ressources humaines en 2014-2017 sont les réformes structurelles et les incidences qu'elles auront sur les effectifs dans tous les sites de l'UNICEF, que ce soit à cause du changement de statut de certains pays qui passent dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire ou à cause des conclusions de l'initiative sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, l'obligation de modifier les conditions de service et les dispositifs qui régissent la gestion des ressources humaines dans le système des Nations Unies, ainsi que la préservation du bien-être du personnel, en particulier lors d'événements extrêmes.

65. Priorité sera donnée aux activités de recrutement en recourant à des modes de recrutement plus rigoureux et mieux conçus, qui comprennent une sélection directe après la publication de vacances de poste indifférenciés, en s'appuyant sur l'initiative de promotion de nouveaux talents et le programme pour les administrateurs auxiliaires dans le but d'attirer, d'acquérir et d'exploiter des compétences particulières. Les autres activités sont aussi bien l'organisation des carrières et l'acquisition de connaissances que la création d'un cadre institutionnel pour le bien-être du personnel et un soutien psychosocial aux fonctionnaires. Des investissements seront réalisés pour mettre sur pied un système de gestion intégrée des ressources humaines.

66. Les recadrages stratégiques tangibles de ce groupe technique se feront sans augmentation des ressources demandées. La baisse de 3,8 millions de dollars des ressources tient au réaménagement des rubriques concernant la formation et les ressources nécessaires. La hiérarchisation des priorités en matière de résultats et de dépenses du groupe rendra plus facile la création de capacités supplémentaires en matière de recrutement, de formation et de développement des carrières.

Groupe : Conduite et direction de l'organisation

Ressources : 57,0 millions de dollars

67. La démarche stratégique du Bureau du Directeur général sera d'instaurer et de conserver un meilleur contrôle et de meilleures méthodes de gestion et de communication pour encadrer et diriger les activités dans les domaines suivants : a) innovation au service du développement; b) plaidoyer et communication, pour des engagements mondiaux et la mobilisation de la volonté politique; c) conclusion de

partenariats, afin de dialoguer avec les partenaires, les donateurs et la société dans une conjoncture de développement en pleine évolution; et d) qualité des prestations de l'organisation, pour tirer le meilleur parti des structures de gestion, des fonctions et des systèmes reposant sur des processus consultatifs, transparents et adaptés aux risques.

68. Ce groupe technique sollicite un crédit de 15,0 millions de dollars pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de l'initiative visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation. L'UNICEF a lancé cette initiative en 2012 et se trouve actuellement dans la phase de recueil d'informations sur l'efficacité du traitement des opérations administratives, la simplification des modalités de fonctionnement et le rapport coût-efficacité de l'organisation. Toutefois, il est à prévoir que les recommandations aboutissent à une restructuration de l'organisation et exigent des relocalisations, une formation et un redéploiement de grande envergure, ainsi que des coûts de licenciement.

69. D'autres recentrages stratégiques, dont la création de moyens supplémentaires pour coordonner les modifications organisationnelles, seront accomplis sans ressources supplémentaires.

Groupe : Sécurité du personnel et des locaux

Ressources : 13,3 millions de dollars

70. Le Bureau des programmes d'urgence coordonne les activités de l'UNICEF relatives à la sécurité partout dans le monde, en étroite concertation avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU et les autres services chargés de la gestion des mesures de sécurité au sein des organismes des Nations Unies. Il s'agit principalement de suivre et d'évaluer les menaces et les risques au niveau mondial, de donner les consignes à respecter en matière de gestion des risques et de fixer des orientations et des procédures de nature à créer des conditions propices à la bonne exécution des programmes tout en garantissant la sûreté et la sécurité du personnel et des biens de l'UNICEF. Le Centre d'opérations appuie ces activités dans tous les lieux d'affectation du personnel.

71. Une hausse de 2,9 millions de dollars est demandée au titre des ressources nécessaires à ce groupe afin qu'il renforce les capacités dans le domaine de la sécurité régionale.

Groupe : Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs

Ressources : 795,1 millions de dollars

72. Les hauts responsables de chaque pays et de chaque région participent à la réalisation de cet objectif par leur représentation et coopération avec les dirigeants nationaux et locaux, les organisations partenaires, les experts d'autres organismes, et les groupes intergouvernementaux régionaux qui se font les avocats des droits des enfants, notamment les plus vulnérables, les plus pauvres et marginalisés, et par l'utilisation judicieuse et rationnelle des ressources mises à leur disposition pour exécuter les programmes.

73. L'évolution stratégique fondamentale qui est proposée pour la période couverte par le plan est de parvenir à une réelle amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'organisation par la mise en application de VISION. Des centres de services communs seront établis, spécialisés dans la maîtrise de la gestion financière, de façon à avoir des dispositifs solides de contrôle interne, garantir l'homogénéité des données et rendre des comptes en observant les normes IPSAS, et de façon à consolider les fonctions se caractérisant par un grand volume de travail à faible valeur ajoutée. D'autres stratégies viseront à faire preuve de plus d'efficacité dans la gestion par le biais de réunions virtuelles et de formules d'organisation du travail modulables, à tirer parti des constants progrès technologiques, à renforcer la collaboration interinstitutions pour harmoniser les procédures administratives et à adopter des modalités communes en matière d'achats, de voyages, une démarche harmonisée en matière de transferts de fonds, et de services informatiques et télématiques (TIC).

74. Les modifications stratégiques au sein de ce groupe s'accompagneront d'une augmentation de 103,4 millions de dollars des ressources à prévoir. Ces modifications portent sur : a) le renforcement des structures de direction et de gestion dans toutes les régions, de manière à prendre en compte les situations de crise, les pays en transition et les possibilités de coopération triangulaire et Sud-Sud (83,4 millions de dollars); et b) la création de capacités pour améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les activités de certification pour l'assistance financière attribuée aux partenaires d'exécution (20,0 millions de dollars).

Résultat 3

Coordination du système des Nations Unies pour le développement

Groupe : Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination sectorielle

Ressources : 36,6 millions de dollars

75. Le Bureau des programmes d'urgence (EMOPS) est chargé de la coordination des partenaires pour les groupes sectoriels de l'humanitaire responsables de l'initiative eau, assainissement et hygiène (WASH), de la nutrition et de l'éducation, ainsi que de la protection des enfants et de la violence sexiste, à l'échelon mondial. De plus, l'EMOPS a pour tâche de nouer des partenariats humanitaires entre les institutions, de définir des politiques humanitaires et de fournir un appui opérationnel et des moyens pour effectuer des interventions prévisibles dans les meilleurs délais.

76. Ce groupe technique inscrit aussi une allocation de 14,0 millions de dollars, qui représente la contribution de l'UNICEF au mécanisme de partage des coûts récemment officialisé pour le réseau de coordonnateurs résidents, dont l'objet est de garantir des ressources suffisantes et durables pour la coordination du système des Nations Unies pour le développement.

Activités entreprises à des fins spéciales

77. Les prévisions de dépenses de l'UNICEF pour les activités à des fins spéciales s'établissent à 683,1 millions de dollars, dont 55,0 millions pour les dépenses d'équipement, 454,0 millions pour les activités de collecte de fonds privés, et

d'autres sommes s'élevant à 174,1 millions, notamment pour la gestion des services d'achat.

Résultat Investissements

Ressources : 55,0 millions de dollars

78. Un montant total de 30,0 millions de dollars est prévu au titre des investissements dans des solutions logistiques faisant appel aux nouvelles technologies, qui vont des gains de productivité, à une meilleure veille stratégique, à des sources de connaissances fiables et des outils tournés vers l'extérieur qui décuplent la dynamique et l'interactivité au service de la mobilisation et de la conclusion de partenariats.

79. Les ressources demandées pour la sécurité des bureaux extérieurs et l'amélioration des locaux se montent à 25,0 millions de dollars. L'infrastructure de l'UNICEF à l'échelle mondiale comprend des propriétés immobilières d'une valeur estimée à 180,0 millions de dollars, des locations concernant plus de 600 locaux, dont le coût annuel est évalué à 70,0 millions de dollars, et plus de 100 biens qui sont mis à sa disposition gratuitement ou moyennant un loyer symbolique; la gestion de ces biens complètement décentralisés incombe à l'UNICEF. L'orientation stratégique est axée sur : a) le recensement systématique des bureaux se trouvant dans les situations les plus précaires, b) la hiérarchisation des investissements en matière de sécurité et des impératifs de relocalisation; et c) la réduction des coûts liés aux travaux de remise en état et d'entretien.

Résultat Collecte de fonds privés

Ressources : 454,0 millions de dollars

80. Dans la rubrique des activités entreprises à des fins spéciales, au titre de la collecte de fonds privés, sont mentionnés les activités et le montant estimatif des ressources nécessaires à la Division Collecte de fonds et partenariats privés pour financer les initiatives particulières de collecte de fonds auprès du secteur privé ainsi que les projets de recherche et de développement des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités se rapportant à la mise en œuvre du plan stratégique de l'UNICEF pour la collecte de fonds privés et les partenariats, ainsi que les crédits qui leur sont associés sont présentés au Conseil d'administration pour approbation chaque année. Les résultats escomptés et le montant estimatif des coûts à prévoir sont fournis dans le plan de ressources intégrées pour la période 2014-2017 et dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2014-2017, uniquement pour information.

Résultat Autres, y compris services d'achat

Ressources : 174,1 millions de dollars

81. Toujours dans le cadre des activités à des fins spéciales, à la rubrique autres résultats, figurent les activités et le montant estimatif des dépenses visées par les articles 5.1 à 5.3 du Règlement financier relatifs aux comptes spéciaux gérés par l'UNICEF et les coûts de gestion connexes. Les résultats et les prévisions de coûts sont présentés pour information dans le plan de ressources intégrées pour la période

2014-2017 et dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2014-2017. Ces activités englobent actuellement la gestion des services d'achat et du Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence à l'égard des enfants.

82. La Division des approvisionnements gère les services d'achat au nom des gouvernements et des autres partenaires, dans le prolongement des programmes de l'UNICEF. Ces services donnent aux partenaires accès à des produits choisis, à des conditions avantageuses, afin d'amplifier les retombées des programmes. Pendant la période 2014-2017, l'achat de fournitures et de services annuels devrait atteindre entre 1,5 milliard et 2,0 milliards de dollars. En ce qui concerne les fournitures destinées aux programmes, la majeure partie de la gestion à assurer relève des transactions, mais la prestation régulière de services de qualité demande de plus en plus souvent de gérer la complexité de l'exécution, de collaborer avec les partenaires, d'atténuer les risques et de dispenser des conseils techniques, notamment sur l'innovation, l'influence du marché, la gestion axée sur les résultats, le suivi en temps réel et l'utilisation optimale de la chaîne logistique. Les ressources supplémentaires demandées pour 2014-2017 sont de 169,0 millions de dollars.

83. L'UNICEF accueille dans ses locaux le Bureau 15 de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence à l'égard des enfants, auquel il fournit des services administratifs. Les dépenses à prévoir pour la période 2014-2017 s'élèvent à 5,1 millions de dollars et seront entièrement financées par les contributions volontaires et le budget ordinaire de l'ONU.

IV. Budget institutionnel

84. Le budget institutionnel proposé pour 2014-2017, de 2 094,5 millions de dollars, est supérieur de 97,0 millions, soit 4,8 %, au budget institutionnel approuvé pour la période 2010-2013.

85. Pour garantir des produits de meilleure qualité à partir des ressources considérablement accrues qui seront affectées aux programmes, l'UNICEF a l'intention de renforcer et d'améliorer les activités en faveur de l'efficacité du développement avec un supplément de ressources de 85,0 millions de dollars. Les crédits supplémentaires d'un montant de 32,5 millions de dollars iront aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Cependant, les ressources nécessaires aux activités de gestion et aux investissements devraient baisser de quelque 20,5 millions de dollars en tout.

Principales augmentations et diminutions prévues

86. Le tableau 3 (Récapitulatif des augmentations et des diminutions prévues dans le budget institutionnel pour la période 2014-2017) propose une analyse de l'augmentation de 97,0 millions de dollars du budget institutionnel. L'augmentation ou la diminution des ressources nécessaires entre les exercices budgétaires 2010-2013 et 2014-2017 sont analysées par catégorie de coût et groupe technique, selon leur importance, qui se justifie par a) des changements stratégiques proposés par la direction; b) la méthode révisée du recouvrement des coûts, notamment l'imputation

des coûts; et c) les paramètres servant à calculer les dépenses, par exemple l'inflation

Coûts

87. La variation des coûts résulte du projet de modification des taux ou conditions fixés pour les dépenses de personnel, et des taux de change. Les paramètres qui peuvent influencer sur les taux et les conditions d'emploi concernent les avancements d'échelon et les autres prestations auxquelles a droit le personnel, établis par la Commission de la fonction publique internationale, le taux de vacance de postes, et la politique de l'organisation relative au financement des obligations envers les fonctionnaires. Une augmentation totale de 76,8 millions de dollars est envisagée pour la période 2014-2017.

Volume

88. L'augmentation en volume d'un montant net de 20,2 millions de dollars est due aux réorientations stratégiques de l'administration et à l'application de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts, notamment l'attribution des coûts.

89. L'augmentation nette en volume résultant des changements stratégiques s'élève à 141,3 millions de dollars. Les détails de cette augmentations sont fournis par groupe technique dans la section consacrée au cadre de résultats et d'allocation des ressources.

90. La diminution nette en volume total imputable à l'attribution des coûts est de 121,1 millions de dollars. Conformément aux modalités révisées de recouvrement des coûts, approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/8, les coûts des services centralisés directement associés à la mise en œuvre des programmes sont attribués à des programmes et des projets plutôt qu'au budget institutionnel. Parmi ces services on trouve ceux que fournit l'ONU, par exemple pour la sûreté et la sécurité de son personnel, l'administration de la justice, et les régimes de retraite, et ceux qui sont gérés au niveau du siège de l'UNICEF, par exemple l'obtention de licences d'exploitation des logiciels et la connectivité au niveau mondial. Auparavant, le coût intégral de ces services était inscrit dans le budget institutionnel et financé pour l'essentiel par les ressources ordinaires. Dans le projet de budget institutionnel pour 2014-2017, ces coûts ont été rattachés aux résultats dans toutes les catégories de coûts et financés à l'aide des ressources ordinaires et des autres ressources.

Tableau 3
Récapitulatif des augmentations et des diminutions prévues dans le budget institutionnel pour la période 2014-2017

(En millions de dollars des États-Unis)

	Augmentation/diminution					2014-2017
	2010-2013	Volume		Coût	Total	
		Changements stratégiques	Attribution			
Activités pour l'efficacité du développement	482,5	32,4	18,1	34,5	85,0	567,5
Excellence technique en matière de politiques et de programmes	417,4	22,6	13,2	25,6	61,4	478,8
Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	31,5	11,4	2,1	7,9	21,4	52,9
Excellence technique en matière d'aide humanitaire	33,6	(1,5)	2,8	0,9	2,2	35,8
Coordination du système des Nations Unies pour le développement	4,1	32,7	0,1	(0,3)	32,5	36,6
Gestion	1 454,7	77,4	(139,2)	42,6	(19,3)	1 435,4
Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	43,4	0,2	(7,2)	2,5	(4,5)	38,9
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	274,7	(11,8)	(66,6)	11,0	(67,3)	207,3
Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation	241,0	(25,7)	(0,9)	2,2	(24,3)	216,7
Gestion des ressources humaines de l'organisation	142,6	(3,8)	(36,0)	4,3	(35,5)	107,1
Conduite et direction de l'organisation	39,6	12,1	2,7	2,7	17,5	57,0
Sécurité du personnel et des locaux	69,4	2,9	(60,5)	1,4	(56,1)	13,3
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	644,0	103,4	29,1	18,4	151,0	795,1
Activités entreprises à des fins spéciales	56,2	(1,2)	–	–	(1,2)	55,0
Investissements	56,2	(1,2)	–	–	(1,2)	55,0
Budget institutionnel - pour approbation	1 997,5	141,3	(121,1)	76,8	97,0	2 094,5

91. L'imputation des coûts se situe dans le droit fil de la résolution de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement de l'ONU qui prescrit aux organisations d'"éviter d'utiliser des ressources ordinaires pour des activités financées par les autres ressources, notamment d'utiliser des ressources ordinaires pour couvrir les coûts liés à la gestion des fonds alimentés par les autres ressources et à l'appui à ces fonds, ainsi que leurs activités de programme".

Aperçu des changements de postes

92. Le nombre total de postes inscrits au budget institutionnel baissera de 127, passant de 2 919 en 2010-2013 à 2 792 en 2014-2017. Cette réduction nette est la résultante d'une suppression de 7 postes de fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international (au-delà de la classe P-5), d'une réduction de 24 autres postes d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'une réduction de 10 postes d'administrateurs recrutés sur le plan national ainsi que de 86 postes d'agent des services généraux. La disparition de 7 postes de fonctionnaires de rang supérieur est la conséquence de la création de 5 nouveaux postes, de la suppression de 2 postes existants et du reclassement de 13 postes qui seront transférés des activités pour l'efficacité du développement au programme mondial et régional, ainsi que du reclassement de 3 postes inscrits au budget de l'initiative Collecte de fonds et partenariats privés qui entrent dans les catégories gestion et activités pour l'efficacité du développement au titre du budget institutionnel. Il est prévu que deux des cinq nouveaux postes soient affectés au groupe chargé des relations extérieures et des partenariats, de la communication et de la mobilisation des ressources, afin de renforcer les liens stratégiques avec les donateurs du secteur privé. Les trois autres sont destinés à consolider la structure d'encadrement et de gestion des bureaux de pays au Liban, dans la République arabe syrienne et en Turquie.

93. L'appendice G (Modifications apportées aux postes inscrits au budget institutionnel, par site) indique la répartition des postes par catégorie dans tous les bureaux et récapitule les modifications entre les deux exercices budgétaires.

V. Recouvrement des coûts

94. Le budget intégré pour la période 2014-2017 a été établi en appliquant la méthode de recouvrement des coûts révisée et les taux de recouvrement des coûts approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/5. Les principaux détails concernant l'application de cette méthode de calcul sont fournis dans le tableau 4 (Application de la méthode révisée de recouvrement des coûts).

95. Les changements de méthode et de taux se sont traduits par une plus grande utilisation des ressources ordinaires et des autres ressources pour financer les activités de gestion et les coûts connexes. Le tableau 4 (Application de la méthode révisée de recouvrement des coûts) montre que 35 % du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts seront financés au moyen de ressources ordinaires et 65 % au moyen des autres ressources; ces pourcentages correspondent à la part de coûts imputés sur les ressources ordinaires (34 %) et sur les autres ressources (66 %).

Tableau 4
Application de la méthode révisée de recouvrement des coûts
 (En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	Montant total des ressources
Montant total des coûts prévus	5 874,2	11 653,1	17 527,3
<i>Proportion des ressources ordinaires et des autres ressources utilisées pour financer le budget intégré (en pourcentage)</i>	34,0	66,0	100,0
Montant total du budget institutionnel			2 094 5
Moins : Activités pour l'efficacité du développement			567,5
Moins : Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies			36,6
Moins : Fonctions transversales essentielles			220,0
Montant total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts			1 270,4
Budget institutionnel – soumis au recouvrement des coûts	447,4	823,0	1 270,4
<i>Proportion des ressources ordinaires et des autres ressources utilisées pour financer le budget institutionnel (en pourcentage)</i>	35,0	65,0	100,0
Coûts prévus (sans tenir compte du recouvrement des coûts)		10 830,0	
Recouvrement des coûts		823,0	
<i>Taux effectif prévu pour le recouvrement des coûts (en pourcentage)</i>		7,6,0	

96. Grâce à l'emploi plus important des ressources ordinaires et des autres ressources pour financer la gestion et les activités à des fins spéciales ainsi que les dépenses connexes, une plus grande part des ressources ordinaires est disponible pour les activités de programme. Au cours de la période 2010-2013, 72,8 % des coûts liés à la gestion et aux activités à des fins spéciales étaient financés au moyen des ressources ordinaires. Pour la période 2014-2017, d'après les prévisions, la proportion de ces mêmes coûts devrait baisser de 44,8 %. Du fait de l'application des nouveaux modes et taux de recouvrement des coûts, un montant estimatif de 275 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pourra être alloué aux activités en faveur du développement.

97. Étant donné que le principe des taux modulés pour le recouvrement des coûts a été approuvé, notamment pour les contributions thématiques et les contributions du secteur privé, le taux réel de recouvrement des coûts, calculé sur la base des prévisions de dépenses, sera plus faible que le taux harmonisé de recouvrement des coûts, de 8 %. L'UNICEF prévoit que le taux effectif de recouvrement des coûts pour la période 2014-2017 sera de 7,6 %, contre un taux estimé à 6,6 % pour 2010-2013.

98. Des informations complémentaires sur l'application et les résultats concrets de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts seront présentées au Conseil d'administration en même temps que l'examen à mi-parcours du plan stratégique. S'il est constaté que le recouvrement des coûts et la répartition proportionnelle du financement ne sont pas pleinement réalisés en utilisant la méthode et les taux révisés, des recommandations seront formulées pour remédier au problème.

VI. Communication des résultats relatifs à la mise en œuvre du budget intégré

99. Étant tributaire des contributions volontaires, l'UNICEF a établi des procédures internes régulières permettant de rendre des comptes, parmi lesquelles un examen continu et rigoureux des prévisions en matière de recettes et de dépenses qui constituent le socle du plan de ressources intégré.

100. Jusqu'en 2012, l'UNICEF informait le Conseil d'administration, lors de sa session annuelle, sur l'obtention des résultats définis dans le plan stratégique dans le rapport annuel du Directeur général, et, à sa deuxième session ordinaire, sur l'exécution du budget, par comparaison avec le plan financier figurant dans la révision annuelle, "Plan financier à moyen terme : estimations financières".

101. L'UNICEF entend continuer à établir un rapport sur l'exécution des objectifs énoncés dans le plan stratégique qui figurera dans le rapport annuel du Directeur général. Ce rapport sera accompagné d'un rapport financier succinct sur le modèle du plan de ressources intégré et dressera une comparaison entre le budget et les montants effectifs, que l'UNICEF est tenu d'intégrer dans ses états financiers s'il souhaite observer les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) de 2012.

102. L'UNICEF note que le Conseil d'administration l'a prié de porter à sa connaissance les informations concernant la mise en œuvre et les résultats concrets de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts, assorties de toute recommandation qui se rapporte à ces sujets, à sa session annuelle de 2016.

VII. Projet de décision

Le projet de décision suivant est présenté pour examen :

Le Conseil d'administration,

1. *Accueille avec satisfaction* le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017 comme suite à sa demande (décision 2009/20) de présenter un budget distinct, intégré, qui comporte toutes les catégories budgétaires de l'UNICEF, qui mette l'accent sur les résultats et établisse un lien avec les résultats définis dans le plan stratégique, et dont les méthodes et la présentation soient harmonisées avec celles du PNUD, du FNUAP et d'ONU-Femmes, notamment en ce qui concerne la classification, l'attribution et le recouvrement des coûts;

2. *Approuve* le plan de ressources intégré qui servira de cadre financier au plan stratégique de 2014-2017, établi sur la base des prévisions relatives aux ressources disponibles, à leur utilisation et au fonds de roulement indispensable pour les besoins de trésorerie;

3. *Donne son consentement* à une hausse du niveau minimum de l'allocation destinée aux programmes de pays et prélevée sur les ressources ordinaires, qui passerait de 750 000 dollars à 850 000 dollars;

4. *Donne son accord* à un budget de 180,0 millions de dollars pour le programme mondial et régional, à prélever sur les ressources ordinaires, dans la limite des ressources disponibles, et à un montant plafond de 528,4 millions de

dollars à prélever sur les autres ressources, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues, pour la période 2014-2017;

5. *Approuve* l'ouverture de crédits d'un montant de 1 978,1 millions de dollars pour le budget institutionnel de 2014-2017 afin de couvrir les coûts des activités en faveur de l'efficacité du développement, la coordination du système des Nations Unies pour le développement, les activités de gestion et, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, les investissements, et note que le montant prévu des crédits est de 1 155,1 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et de 823,0 millions de dollars provenant du recouvrement des coûts au titre des autres ressources;

6. *Prend acte*, en sus des crédits de 1 978,1 millions de dollars, du projet de financement du budget institutionnel à hauteur de 116,4 millions de dollars au moyen des autres ressources pour les activités visant à l'efficacité du développement et la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues;

7. *Note* que, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, les ressources seront employées pour :

a) Les montants demandés dans les conditions prévues par son Règlement financier pour rembourser les coûts de gestion par l'UNICEF de comptes spéciaux ouverts pour d'autres parties, y compris le service d'achats et le Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence à l'égard des enfants;

b) La collecte de fonds privés, pour laquelle un budget sera présenté au Conseil d'administration pour examen et approbation chaque année à sa première session ordinaire;

8. *Prie* le Directeur général de :

a) Fournir des informations financières selon la présentation du plan de ressources intégré et évaluer les résultats au regard du budget intégré dans son rapport annuel au Conseil d'administration;

b) Soumettre au Conseil d'administration pour examen un plan de ressources intégré actualisé, chaque année à sa deuxième session ordinaire, après avoir examiné les prévisions financières sur lesquelles il s'appuie;

c) Présenter au Conseil d'administration, en même temps que l'examen à mi-parcours du plan stratégique, des informations relatives à la mise en œuvre et aux résultats de la méthode révisée de recouvrement des coûts, ainsi que toute recommandation s'y rapportant, à la session annuelle de 2016.