



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
24 juin 2011  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

12-15 septembre 2011

**Point 8 de l'ordre du jour provisoire\***

### Budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013

#### *Résumé*

Le présent document contient le budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013. Il repose sur la méthode de budgétisation axée sur les résultats et a été établi selon la présentation approuvée par l'UNICEF, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), et entériné par le Conseil d'administration dans la décision 2011/6.

Ce budget s'inscrit dans un cadre stratégique défini par le plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'UNICEF pour la période 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), que le Conseil d'administration a prolongé jusqu'à la fin de 2013 dans sa décision 2009/5, et dans un cadre financier défini par le « Plan stratégique à moyen terme : prévisions financières pour la période 2011-2014 » (E/ICEF/2011/AB/L.5).

Le projet de budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013 se chiffre à 966 millions de dollars, dont un montant de 628 millions de dollars prévus pour les dépenses qui seront financées au moyen des ressources ordinaires et un montant de 338 millions de dollars pour celles qui seront financées au moyen des autres ressources et des fonds d'affectation spéciale. Ce budget est inférieur de 5,3 % à celui de l'exercice 2010-2011. Par ailleurs, la part du budget institutionnel dans les ressources totales a continué de baisser, suivant la tendance qui avait déjà été observée lors des exercices précédents, passant de 12 % en 2010-2011 à 10,3 %.

L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver l'ouverture d'un crédit de 966 millions de dollars au titre du budget institutionnel pour 2012-2013. Un projet de décision figure au chapitre IV du présent document.

---

\* E/ICEF/2011/15.

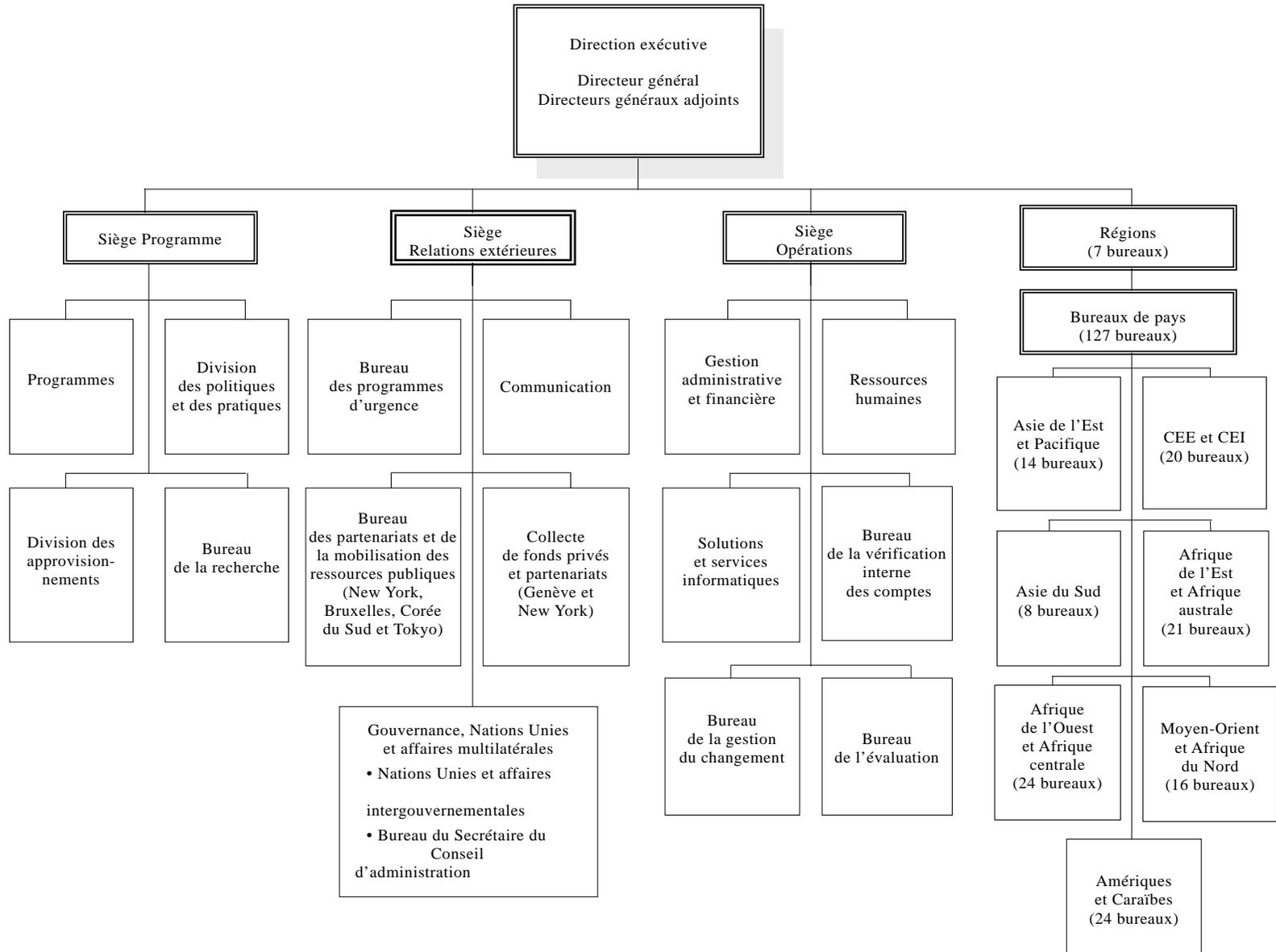


## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Organigramme du Secrétariat de l'UNICEF, 2012-2013 .....		3
I. Résumé analytique .....	1-8	4
II. Cadre régissant le budget institutionnel pour 2012-2013.....	9-20	5
A. Cadre stratégique.....	9-11	5
B. Cadre financier .....	12-16	6
C. Classification des coûts .....	17-20	8
III. Projet de budget institutionnel pour 2012-2013 .....	21-53	10
A. Vue d'ensemble.....	21-31	10
B. Cadre de résultats et d'allocation de ressources .....	32-34	13
C. Principaux postes d'augmentation et de diminution.....	35-53	21
1. Augmentations de coûts .....	36	21
2. Augmentations en volume .....	37-45	21
3. Diminutions en volume .....	46-52	24
4. Aperçu des changements en matière de postes.....	53	25
IV. Projet de décision .....	54	25
<b>Tableaux</b>		
1. Plan de ressources .....		11
2. Cadre de résultats et d'allocation de ressources pour 2012-2013 .....		14
3. Récapitulatif des augmentations/diminutions prévues pour 2012-2013 .....		22
<b>Figures</b>		
I. Recettes au titre des ressources ordinaires et des autres ressources pour les exercices 2004-2005, 2006-2007, 2008-2009, 2010-2011 et 2012-2013.....		7
II. Utilisation du montant total des ressources, 2012-2013 (y compris les fonds d'affectation spéciale).....		8
<b>Annexes</b>		
1. Plan de ressources, 2010-2011 : plan pour l'exercice et chiffres effectifs/prévisions .....		26
2. Ratio du budget institutionnel : 2000-2001 à 2008-2009.....		27
3. Résultats et ressources nécessaires .....		28
4. Comparaison des ressources nécessaires par groupe fonctionnel .....		42
5. Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses.....		43
6. Tableau d'effectifs du budget institutionnel par lieu d'affectation .....		44
7. Modifications proposées du tableau d'effectifs aux échelons supérieurs.....		45
8. Terminologie .....		46

# Organigramme

## Secrétariat de l'UNICEF, 2012-2013



## I. Résumé analytique

1. Le budget institutionnel s'inscrit dans le cadre stratégique défini par le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), que le Conseil d'administration a prolongé jusqu'en 2013 par sa décision 2009/5. Compte tenu du recentrage sur l'équité et à l'approche de l'échéance de 2015 fixée pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, il est crucial d'obtenir des résultats sur le terrain. Et pour cela, il est indispensable de procéder à des ajustements stratégiques au sein de l'organisation, notamment en l'orientant davantage vers une gestion axée sur les résultats.

2. Le budget institutionnel s'inscrit également dans le cadre financier défini par le « Plan stratégique à moyen terme : prévisions financières pour la période 2011-2014 » (E/ICEF/2011/AB/L.5). Le total des recettes au titre des ressources ordinaires et des autres ressources pour l'exercice biennal 2012-2013 devrait atteindre 6,4 milliards de dollars, soit une diminution de 6 %, et les recettes des fonds d'affectation spéciale devraient se monter à 2,4 milliards de dollars. Le montant total des ressources disponibles prévu pour l'exercice considéré est de 11,7 milliards de dollars. Ce chiffre comprend le solde d'ouverture et le montant des ressources que l'on s'attend à recevoir au cours de l'exercice.

3. Les emplois de ressources prévus pour l'exercice biennal 2012-2013 se montent au total à 9,4 milliards de dollars. Sur ce montant, 8,4 milliards de dollars, soit 90 % du total, seront affectés aux programmes et 966 millions de dollars, soit 10 % du total, seront affectés au budget institutionnel.

4. Le budget établi pour les activités visant à l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et de gestion, les activités entreprises à des fins spéciales et les dépenses connexes est désigné par le terme « budget institutionnel ». Il repose sur la méthode de budgétisation axée sur les résultats et est établi selon la présentation approuvée par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP et entérinée par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/6.

5. L'adoption de cette méthode répond à la demande du Conseil d'administration tendant à ce que les relations établies avec le cadre de résultats du PSMT et les liens entre les résultats et les ressources soient renforcés à l'aide de groupes fonctionnels.

6. Le budget institutionnel pour 2012-2013 fait apparaître une baisse de 5,3 % par rapport au budget d'appui biennal qui avait été présenté pour 2010-2011, le premier se chiffrant à 966 millions de dollars et le second à 1 020 millions de dollars. Le montant total des ressources prévues pour les activités de développement a augmenté de 12,3 %, passant de 7 727 millions à 8 698 millions de dollars et celui prévu pour les activités de gestion a diminué de 4,3 %, s'établissant à 686 millions de dollars contre 717 millions précédemment.

7. Le projet de budget institutionnel est financé à hauteur de 628 millions de dollars au moyen des ressources ordinaires et à hauteur de 338 millions de dollars au moyen des coûts recouverts au titre des autres ressources et des fonds d'affectation spéciale. Pour 2012-2013, la part du budget financée par le recouvrement des coûts est estimée à 35 %, alors qu'elle était de 33 % en 2010-2011.

8. On parviendra à réduire le budget institutionnel malgré une hausse des coûts et ce, grâce à des mesures de rationalisation et d'économie, notamment en utilisant au

maximum les nouvelles techniques qui permettent de réduire les frais de voyage et d'autres dépenses de fonctionnement, en partageant des fonctions opérationnelles avec la création de centres de service multipays, en éliminant les chevauchements et les doubles emplois, en assurant une imputation rigoureuse des coûts directs occasionnés par des activités financées à l'aide d'autres ressources et en examinant soigneusement les coûts de transition et de stabilisation des projets d'investissement qui sont en voie d'achèvement.

## **II. Cadre régissant le budget institutionnel pour 2012-2013**

### **A. Cadre stratégique**

9. Le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2006-2013 établit le cadre stratégique dans lequel le budget institutionnel s'inscrit.

10. Le PSMT se fonde sur le descriptif de la Mission de l'UNICEF, la Convention relative aux droits de l'enfant, la Déclaration du Sommet du Millénaire de l'Assemblée générale, et la Déclaration et le Plan d'action en faveur d'un monde digne des enfants, adoptés par l'Assemblée générale à sa session extraordinaire consacrée aux enfants en 2002. Ses annexes actualisées, présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2010 (E/ICEF/2010/10), définissent le cadre de résultats par domaine d'intervention et les indicateurs clefs des résultats. Les principes directeurs du PSMT sont les suivants :

a) Le Fonds s'emploie à travailler avec ses partenaires et à mobiliser ses propres acteurs pour accélérer les résultats et multiplier les effets des interventions en faveur des enfants, en mettant l'accent sur l'équité en vue d'assurer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;

b) Le travail du Fonds repose à tous les niveaux sur les informations et données concrètes dont il dispose, sur les connaissances actuelles, les bonnes pratiques ainsi que les enseignements tirés de l'évaluation et d'une expérience internationale;

c) Le Fonds privilégie l'efficacité et l'excellence dans sa gestion et ses activités dans le cadre de son plan stratégique d'organisation en s'efforçant de réduire les coûts et d'optimiser l'utilisation des ressources, et il surveille et évalue en permanence ses résultats;

d) Le Fonds tient compte des droits de l'homme et de la problématique de l'égalité des sexes dans toutes ses activités en faveur des enfants;

e) Le Fonds promeut, défend et appuie les droits des enfants en toutes circonstances, y compris dans le cadre des interventions humanitaires, dans les contextes de transition et dans les États fragiles.

11. En 2010, le Fonds a recentré son attention sur les inégalités qui empêchent les enfants les plus pauvres et les plus démunis de la planète de jouir de leurs droits. Alors qu'on se rapproche de plus en plus de la date butoir de 2015, il est capable de démontrer qu'il est légitime de s'employer à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement de façon équitable par principe et en pratique. Il faut obtenir des résultats concrets sur le terrain dans le cadre des programmes de pays appuyés par l'UNICEF et en collaborant étroitement avec les partenaires. Le défi consiste à

assurer la mise en œuvre des ajustements stratégiques nécessaires à tous les niveaux et à orienter davantage l'organisation vers une gestion axée sur les résultats.

## B. Cadre financier

12. Le « Plan stratégique à moyen terme : prévisions financières pour la période 2011-2014 » (E/ICEF/2011/AB/L.5) définit le cadre financier dans lequel le budget institutionnel s'inscrit.

13. **Ressources disponibles.** Le total des ressources disponibles comprend le solde d'ouverture et le montant des ressources que l'on s'attend à recevoir au cours de l'exercice biennal, à savoir les ressources ordinaires et autres ressources et les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale.

14. L'examen annuel des prévisions financières qui a été mené à bien en mai 2011 a abouti aux conclusions suivantes :

a) Le solde d'ouverture des ressources ordinaires prévu pour l'exercice biennal s'établit à 580 millions de dollars, dont un montant de 289 millions de dollars qui est gardé en réserve pour des fins spécifiées par des prescriptions statutaires;

b) Les soldes d'ouverture prévus pour les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale se chiffrent à 1 788 millions de dollars et à 448 millions de dollars, respectivement;

c) Le montant total des recettes provenant des ressources ordinaires et des autres ressources pour l'exercice biennal devrait diminuer de 6 %, étant ainsi ramené à 6 491 millions de dollars (voir fig. I). Les recettes provenant des ressources ordinaires devraient atteindre au total 2 129 millions de dollars et celles provenant des autres ressources 4 362 millions de dollars;

d) Les recettes provenant des fonds d'affectation spéciale devraient se chiffrer à 2 393 millions de dollars;

e) Le montant prévisionnel total des ressources disponibles pour l'exercice biennal 2012-2013 s'établit ainsi à 11,7 milliards de dollars.

15. **Emploi des ressources.** Les emplois de ressources prévus pour l'exercice biennal 2012-2013 se montent au total à 9,4 milliards de dollars. Sur ce montant, 8,4 milliards de dollars seront affectés aux programmes et 966 millions de dollars au budget institutionnel.

16. Le plan financier proposé pour 2012-2013 (y compris le montant total des ressources disponibles et des emplois de ressources prévus) est récapitulé dans le tableau 1 et présenté sous forme graphique dans la figure II.

Figure I  
**Recettes au titre des ressources ordinaires et des autres ressources  
 pour les exercices 2004-2005, 2006-2007, 2008-2009, 2010-2011 et 2012-2013**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

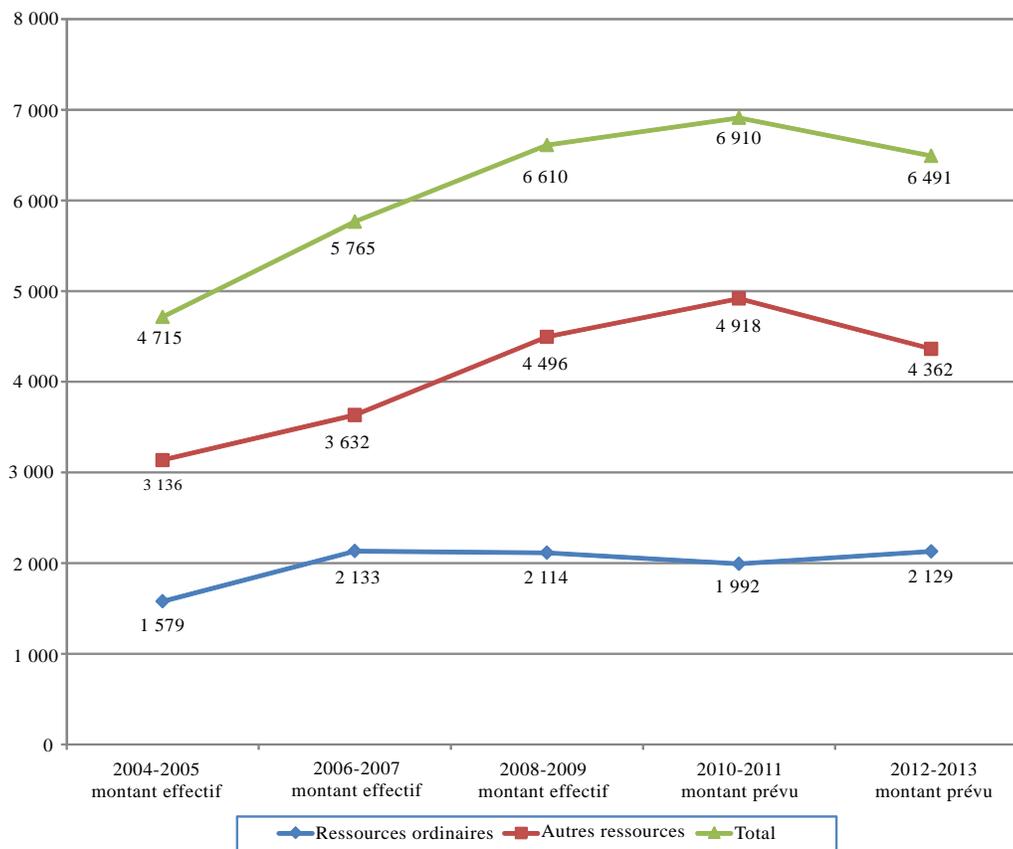
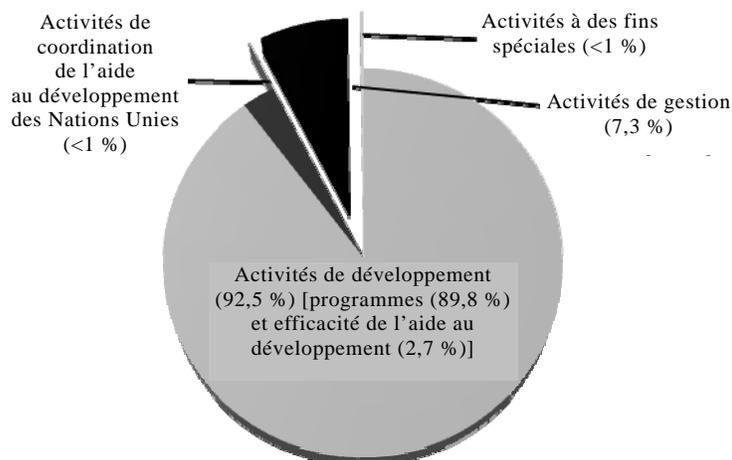


Figure II  
**Utilisation du montant total des ressources, 2012-2013**  
**(y compris les fonds d'affectation spéciale)**



### C. Classification des coûts

17. À la deuxième session ordinaire de 2010 du Conseil d'administration, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont présenté le rapport intitulé « Feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré : classification des coûts et budgétisation axée sur les résultats » (E/ICEF/2010/AB/L.10). Dans ce rapport, qui a été établi en application de la décision 2010/2 du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et de la décision 2010/5 du Conseil d'administration de l'UNICEF, les trois organisations ont examiné ensemble :

- a) Les définitions de coûts et les catégories d'activités et de coûts connexes existant actuellement;
- b) Les modèles et méthodes de budgétisation axée sur les résultats utilisés par un certain nombre d'organismes des Nations Unies et de donateurs bilatéraux, en vue de recenser les pratiques optimales.

18. Le rapport énumérait plusieurs principes fondamentaux devant présider à l'élaboration de systèmes harmonisés de classification des coûts et des définitions correspondantes, à savoir :

- a) Les systèmes de classification des coûts doivent fournir des informations qui aideront les organisations et leur conseil d'administration à prendre des décisions stratégiques;
- b) Il est nécessaire de créer une base de références permettant des comparaisons acceptables des prévisions de coûts entre les organisations et des changements qui se produisent au fil du temps au sein d'une même organisation;
- c) Les systèmes de classification des coûts mis au point doivent être concrets, transparents et simples de sorte que les estimations qu'ils permettent d'obtenir soient significatives et cohérentes;

conformes au modèle d'activité et aux résultats figurant dans le plan stratégique, et s'inscrire dans un cadre budgétaire intégré;

e) Les catégories et définitions devraient faciliter l'évaluation de l'efficacité de l'organisation.

19. Les catégories de coûts et les définitions correspondantes qui ont été approuvées par les trois organisations sont les suivantes :

a) **Activités de développement.** Cette catégorie comprend deux sous-catégories : activités de programme et activités visant à l'efficacité du développement :

i) *Activités de programme* : Activités et coûts connexes au titre d'éléments de programmes spécifiques et de réalisations connexes qui contribuent à l'obtention des résultats en matière de développement décrits dans les descriptifs de programme de pays et de programmes régionaux ou mondiaux;

ii) *Activités visant à l'efficacité du développement* : Activités qui contribuent à l'obtention des résultats visés en matière de développement et coûts connexes. Ce sont généralement des activités de conseil en matière de politique générale, à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs des programmes appuyés par l'UNICEF et à l'obtention des résultats visés dans chacun des domaines d'intervention de l'organisation. Ces activités sont essentielles pour produire les résultats escomptés en matière de développement, et ne font pas l'objet d'éléments de programmes spécifiques dans les descriptifs de programme de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux;

b) **Coordination des initiatives de développement des Nations Unies.** Il s'agit des activités d'appui à la coordination des initiatives de développement au sein du système des Nations Unies et des coûts connexes;

c) **Activités de gestion.** Cette catégorie comprend des activités régulières ou ponctuelles qui ont principalement pour objet de promouvoir l'image, la direction et le fonctionnement d'une organisation, et les coûts connexes. Elles englobent la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, les affaires juridiques, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines;

d) **Activités entreprises à des fins spéciales.** Il s'agit d'activités de nature transversale et des coûts connexes, à savoir des activités : i) qui impliquent un investissement matériel important; ou ii) qui ne relèvent pas des activités de gestion de l'organisation.

20. Le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé la méthode de budgétisation axée sur les résultats dans sa décision 2011/6. Il a prié l'UNICEF d'établir son budget pour 2012-2013 en appliquant cette méthode et en suivant le modèle des tableaux budgétaires et les explications y relatives.

### III. Projet de budget institutionnel pour 2012-2013

#### A. Vue d'ensemble

21. Le plan financier proposé pour l'exercice biennal 2012-2013 est récapitulé dans le tableau 1.

22. Le budget établi pour les activités visant à l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et de gestion, les activités entreprises à des fins spéciales et les coûts connexes est désigné par le terme « budget institutionnel ». Il repose sur la méthode de budgétisation axée sur les résultats et est établi selon la présentation approuvée par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP et entérinée par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/6.

23. Le projet de budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013 se chiffre à 966 millions de dollars. La composante gestion englobe les activités relatives aux dispositions de sécurité prescrites par l'ONU et à la continuité des opérations, et les dépenses connexes qui étaient inscrites sous des rubriques distinctes dans les budgets des exercices précédents. Par rapport au budget d'appui biennal et au budget de sécurité présentés pour l'exercice 2010-2011, qui se chiffraient globalement à 1 020 millions de dollars, le budget pour 2012-2013 accuse une diminution de 5,3 %.

24. Par rapport à l'exercice 2010-2011, le montant total des ressources prévues pour les activités de développement a augmenté de 12,3 %, passant de 7 727 millions à 8 698 millions de dollars et celui prévu pour les activités de gestion a diminué de 4,3 %, s'établissant à 686 millions de dollars, contre 717 millions de dollars précédemment.

25. Globalement, la part que le budget institutionnel représente dans les ressources totales diminue régulièrement depuis 2004. Elle est ramenée de 12 % en 2010-2011 à 10,3 % en 2012-2013.

26. Le projet de budget institutionnel est financé à hauteur de 628 millions de dollars au moyen des ressources ordinaires et à hauteur de 338 millions de dollars au moyen des coûts recouverts au titre des autres ressources et des fonds d'affectation spéciale. Le montant estimatif des recouvrements est calculé sur la base des prévisions de dépenses relatives à l'aide aux programmes financés au moyen des autres ressources et des décaissements prévus pour les fonds d'affectation spéciale. Si les sommes effectivement recouvrées sont supérieures (ou inférieures) aux montants prévus, elles financeront une part plus importante (ou plus petite) du budget. Les crédits ouverts pour le budget institutionnel resteront tels qu'approuvés, mais la part de ce budget qui est financée au moyen des ressources ordinaires augmentera ou diminuera selon les recouvrements effectués.

27. En 2012-2013, le budget institutionnel devrait être financé dans une proportion de 35 % par le recouvrement des coûts, contre 33 % en 2010-2011 (voir annexe 1).

28. Dans sa décision 2006/7, le Conseil d'administration a demandé à être tenu régulièrement informé des coûts réellement recouverts et de l'incidence des taux appliqués sur les ressources ordinaires et les autres ressources. Dans le document E/ICEF/2010/AB/L.3, l'UNICEF a rendu compte de l'application du principe de

recouvrement, des montants recouverts et de l'incidence sur l'ensemble des ressources ordinaires et des autres ressources pour l'exercice biennal 2006-2007.

29. En 2008-2009, les coûts effectivement recouverts se sont élevés au total à 320,3 millions de dollars, ce qui correspond à un taux de recouvrement moyen de 6,7 % pour les dépenses globales afférentes à l'aide aux programmes financés au moyen des autres ressources. Ces recouvrements ont financé 36 % du budget institutionnel. Ils ont permis de faire en sorte que les ressources ordinaires ne soient pas utilisées pour subventionner les dépenses d'appui engagées au titre de l'aide à ces programmes. L'annexe 2 illustre l'évolution des coûts effectivement recouverts dans le temps par rapport au budget institutionnel.

30. En application de la décision 2011/6 du Conseil d'administration, l'UNICEF note que l'analyse qui a été effectuée conjointement avec le PNUD et le FNUAP a confirmé que les nouvelles définitions et classifications établies pour les coûts des activités n'avaient pas d'incidence sur le recouvrement des coûts. La méthode et les taux de recouvrement exposés dans le document E/ICEF/2010/AB/L.3 n'ont pas été modifiés pour l'exercice biennal 2012-2013.

31. La méthode et les taux de recouvrement des coûts actuellement appliqués seront réexaminés en association avec le PNUD et le FNUAP dans le contexte du nouveau budget intégré lorsque le cycle du plan stratégique à moyen terme en cours s'achèvera en 2013. C'est sans doute à ce moment là que des changements d'orientation majeurs pourraient intervenir, avec les modifications que cela entraînerait en ce qui concerne la structure des coûts.

Tableau 1

**Plan de ressources**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010-2011					2012-2013				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage
<b>1. Ressources disponibles</b>										
Solde d'ouverture	613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	–	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–
Recettes										
Contributions	1 833,8	4 008,8	–	5 842,6	–	2 011,0	4 343,0	–	6 354,0	–
Autres recettes et remboursements <sup>d</sup>	157,2	20,2	–	177,4	–	118,0	19,0	55,2	192,2	–
Recettes totales	1 991,0	4 029,0		6 020,0	–	2 129,0	4 362,0	55,2	6 546,2	–
Fonds d'affectation spéciale	–	–	1 743,0	1 743,0	–	–	–	2 337,8	2 337,8	–
<b>Total, ressources disponibles</b>	<b>2 604,0</b>	<b>5 769,0</b>	<b>2 046,0</b>	<b>10 419,0</b>	<b>–</b>	<b>2 709,0</b>	<b>6 150,0</b>	<b>2 841,0</b>	<b>11 700,0</b>	<b>–</b>
<b>2. Emplois</b>										
A. Activités de développement										
A.1 Activités de programme	1 630,4	3 875,4	1 956,0	7 461,8	88,0	1 594,0	4 469,0	2 378,0	8 441,0	89,8

	2010-2011					2012-2013				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage
A.2 Activités visant à l'efficacité du développement	188,5	77,2	–	265,7	3,1	159,6	91,8	5,0	256,4	2,7
<b>Total partiel, activités de développement</b>	<b>1 818,9</b>	<b>3 952,6</b>	<b>1 956,0</b>	<b>7 727,5</b>	<b>91,1</b>	<b>1 753,6</b>	<b>4 560,8</b>	<b>2 383,0</b>	<b>8 697,4</b>	<b>92,5</b>
B. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	0,6	–	–	0,6	0,0	3,5	–	–	3,5	0,0
C. Activités de gestion										
C.1 Dépenses renouvelables	533,6	169,4	–	703,0	8,3	444,6	238,0	–	682,6	7,3
C.2 Dépenses non renouvelables <sup>b</sup>	13,9	–	–	13,9	0,2	1,0	3,2	–	4,2	0,0
<b>Total partiel, activités de gestion</b>	<b>547,5</b>	<b>169,4</b>	<b>–</b>	<b>716,9</b>	<b>8,5</b>	<b>445,6</b>	<b>241,2</b>	<b>–</b>	<b>686,8</b>	<b>7,3</b>
D. Activités entreprises à des fins spéciales										
D.1 Dépenses d'équipement	36,9	–	–	36,9	0,4	19,3	–	–	19,3	0,2
D.2 Opérations gérées par l'UNICEF mais qui ne relèvent pas du Fonds	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel, activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>36,9</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>36,9</b>	<b>0,4</b>	<b>19,3</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>19,3</b>	<b>0,2</b>
<b>Total, budget de l'organisation (A.2 + B + C + D)</b>	<b>773,5</b>	<b>246,6</b>	<b>–</b>	<b>1 020,1</b>	<b>12,0</b>	<b>628,0</b>	<b>333,0</b>	<b>5,0</b>	<b>966,0</b>	<b>10,3</b>
<b>Total, emplois (A + B + C + D)</b>	<b>2 403,9</b>	<b>4 122,0</b>	<b>1 956,0</b>	<b>8 481,9</b>	<b>100,0</b>	<b>2 222,0</b>	<b>4 802,0</b>	<b>2 383,0</b>	<b>9 407,0</b>	<b>100,0</b>
3. Solde prévu des ressources <sup>c</sup>	200,1	1 647,0	90,0	1 937,1	–	487,0	1 348,0	458,0	2 293,0	–
4. Solde mis à jour des ressources <sup>d</sup>	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–					

<sup>a</sup> Comprend les intérêts, les recettes diverses et les déductions liées au budget institutionnel.

<sup>b</sup> 2010-2011 : affectation à la sécurité approuvée par le Conseil d'administration en 2008.

<sup>c</sup> Le solde prévu des ressources représente un solde de liquidités révisé du PFMT avant la prise en compte des réserves constituées pour l'assurance maladie après la cessation service, les immobilisations, les prestations dues à la cessation de service et les services d'achats.

<sup>d</sup> Le solde des ressources pour 2010-2011 a été mis à jour de manière à tenir compte des modifications effectives et prévues du montant des recettes et des dépenses.

## **B. Cadre de résultats et d'allocation de ressources**

32. L'approche axée sur les résultats donne suite à la demande du Conseil d'administration tendant à ce que les relations établies avec le cadre de résultats du PSMT et les liens entre les résultats et les ressources soient renforcés à l'aide de groupes fonctionnels. Les résultats sont organisés sur la base d'une classification des coûts qui distingue quatre catégories d'activités : activités visant à l'efficacité du développement; activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies; activités de gestion; et activités entreprises à des fins spéciales.

33. Dans sa décision 2011/6, le Conseil d'administration a noté que le cadre de résultats actuel de l'UNICEF est présenté avec des indicateurs clefs de succès incorporés dans le plan stratégique à moyen terme et a prié le Fonds de transposer ces indicateurs en résultats devant figurer dans le cadre de résultats et d'allocation de ressources inséré dans le budget institutionnel, indiquant qu'il s'agissait là d'une mesure provisoire qui visait à harmoniser les cadres utilisés par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP en attendant que l'UNICEF présente son plan stratégique pour 2014-2017.

34. Le cadre de résultats et d'allocation de ressources pour l'exercice biennal 2012-2013 est présenté dans le tableau 2. Pour chacune des catégories de coûts, les résultats (ou les produits), les indicateurs de résultats et les cibles, les groupes fonctionnels et les prévisions relatives aux ressources nécessaires sont mis en relation. On donne des informations complémentaires sur tous les produits dans l'annexe 3.

Tableau 2  
**Cadre de résultats et d'allocation de ressources pour 2012-2013**

(En millions de dollars des États-Unis) sauf indication contraire

**Activités visant à l'efficacité du développement (ED)**

<i>Produit</i>	<i>Indicateur clef des résultats</i>	<i>Données les plus récentes (année)</i>	<i>Cible (2013, sauf indication contraire)</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>2012-2013</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
ED1 : Efficacité des politiques de programmation, des outils d'orientation, de l'appui technique et des services d'assurance de la qualité fournis aux bureaux de pays en matière de développement comme en matière humanitaire	Nombre de programmes de coopération de pays renforcés dans l'optique de l'équité concernant les objectifs du Millénaire pour le développement se rapportant à l'enfance	Non mesuré	50 pays	Orientation et appui techniques au programme	131,8	70,0
	Nombre de bureaux de pays bénéficiant d'un appui (du siège et des bureaux régionaux) pour régler les principales difficultés de programme dans le cadre des nouvelles propositions de programmes de pays présentées au Conseil d'administration	Sans objet, vu les variations de nombre	Estimations : 25 (2012) 12 (2013)			
	Soutien aux partenariats mondiaux pour tirer parti des ressources et des résultats axés sur l'équité en faveur des enfants	À définir	Au moins 30 partenariats intersectoriels			
ED2 : Politiques, procédures et stratégies transversales efficaces, enracinées dans les principes relatifs aux droits de l'homme – équité, responsabilité et participation – et renforçant la gestion axée sur les résultats, y compris la gestion des performances	Pourcentage de nouveaux descriptifs de programme de pays (DPP) approuvés par le Conseil d'administration qui répondent aux critères de l'organisation pour l'application de l'approche fondée sur les droits de l'homme à la coopération	82 (2010)	> 90 %	Planification, politiques et orientations concernant les stratégies transversales		
	Pourcentage de nouveaux DPP approuvés par le Conseil d'administration qui répondent aux critères de l'organisation pour l'application et l'intégration de l'égalité des sexes	57 (2010)	> 90 %			

Produit	Indicateur clef des résultats	Données les plus récentes (année)	Cible (2013, sauf indication contraire)	Groupes fonctionnels	2012-2013	
					Montant indicatif des ressources RO	AR
	Pourcentage de nouveaux DPP approuvés par le Conseil d'administration qui répondent aux critères de l'organisation pour l'application de la gestion axée sur les résultats	83 (2010)	> 90 %			
	Pourcentage de nouveaux DPP comportant une stratégie clairement énoncée de communication au service du développement mettant l'accent sur les changements comportementaux et sociaux générateurs de résultats favorables aux enfants	72 (2010)	> 90 %			
	Examen en fin de cycle du PSMT, rapports annuels et nouveau PSMT pour 2014-2017 présentés au Conseil d'administration en 2012 et 2013	Rapport annuel et comparaison des données	Examen en 2012 Nouveau PSMT en 2013			
ED3 : Données, analyses des faits, connaissances et travaux de recherche efficaces et de grande qualité pour structurer les activités de plaidoyer et les programmes en faveur de l'enfance	Principales publications phares reposant sur l'effet et permettant de promouvoir la mission et le mandat de l'UNICEF	1 <i>Situation des enfants dans le monde/an</i> 1 <i>Progress for Children/an</i>	1 <i>Situation des enfants dans le monde/an</i> 1 <i>Progress for Children/an</i>	Gestion des connaissances et plaidoyer à l'échelle mondiale		
	Nombre de résultats de recherche ayant des incidences importantes sur les politiques à l'échelle mondiale ou régionale	2-3 chaque année	Au moins 5 au cours de l'exercice biennal			
	Nombre de communautés de pratique intervenant dans les domaines clefs définis dans les directives	3 (2008)	Au moins 10 communautés de pratique actives			
ED4 : Livraison rapide et efficace de fournitures et de produits essentiels de qualité à tous les programmes bénéficiant de	Utilisation des études de marché et des produits innovants pour améliorer l'efficacité des programmes et/ou réduire les coûts	Néant en 2010	Au moins 2 produits, pour une économie de 5 millions de dollars (estimation)	Assistance en matière de livraison	17,0	21,0

<i>Produit</i>	<i>Indicateur clef des résultats</i>	<i>Données les plus récentes (année)</i>	<i>Cible (2013, sauf indication contraire)</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>2012-2013</i>	
					<i>Montant indicatif des ressources</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
l'assistance de l'UNICEF – dans toutes les situations, y compris les situations humanitaires complexes	Pourcentage de commandes livrées au port d'entrée aux dates ou dans les délais prévus	80 % (2010)	95 %			
	Pourcentage de commandes d'articles inscrits sur la liste des fournitures d'urgence expédiées dans les 48 heures qui suivent la délivrance de l'autorisation de vente	49 % (2010)	95 %			
ED5 : Soutien rapide, efficace et fiable à l'action humanitaire fourni par le siège et les bureaux régionaux, conformément aux Devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise (CCC), aux PSMT et aux engagements interorganisations	Nombre de bureaux de pays de l'UNICEF ayant bénéficié chaque année de service de formation, de conseils sur les politiques et d'information contextuelle mise	4 bureaux de pays/bureaux régionaux/divisions du siège en 2010	Au moins 6 bureaux de pays/bureaux régionaux/divisions du siège chaque année et tous les bureaux de pays connaissent une nouvelle situation d'urgence complexe	Action humanitaire	10,8	5,8
	Pourcentage de programmes de coopération de pays dans des contextes à fort risque de catastrophe naturelle ayant donné des résultats en matière de réduction des risques de catastrophes, par exemple l'intégration de la planification préalable dans les programmes de pays et les plans d'action roulants	Sans objet	60 % des bureaux de pays d'ici à 2013			
	Nombre de grandes crises (niveaux II et III) dans lesquelles l'appui à l'intervention humanitaire de l'UNICEF (immédiate et relèvement rapide) est rapide, efficace et fiable	50 situations d'urgence dans 39 pays (2010)	Toutes les crises de niveau II et III en 2012 et 2013			
<b>Total (Activités visant à l'efficacité du développement)</b>					<b>159,6</b>	<b>96,8</b>

## Coordination des initiatives de développement des Nations Unies (CD)

<i>Produit</i>	<i>Indicateur clef des résultats</i>	<i>Données les plus récentes (année)</i>	<i>Cible (2013, sauf indication contraire)</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>2012-2013</i>	
					<i>Montant indicatif des ressources</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
CD1 : Conduite efficace des groupes d'activités humanitaires sous la responsabilité de l'UNICEF	Pourcentage de postes de coordonnateur de groupe au niveau des pays pour la nutrition; l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASF), l'éducation et la protection de l'enfance (sous-groupe) et la violence sexiste (GBV) pourvus dans les 30 jours qui suivent l'activation du groupe	Nutrition 33 % WASH 83 % Éducation 40 % Protection de l'enfance 60 % GBV 100 % (2010)	> 90 %	Cohérence à l'échelle des Nations Unies et coordination des groupes	3,5	–
<b>Total (Coordination des initiatives de développement des Nations Unies)</b>					<b>3,5</b>	<b>–</b>

## Activités de gestion (G)

<i>Produit</i>	<i>Indicateur clef des résultats</i>	<i>Données les plus récentes (année)</i>	<i>Cible (2013, sauf indication contraire)</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>2012-2013</i>	
					<i>Montant indicatif des ressources</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
G1 : Conduite et direction exécutive efficaces pour la réalisation des résultats inscrits dans les documents stratégiques	Mesure dans laquelle les objectifs et les indicateurs clefs de résultats actualisés en fonction des matrices de résultats du PSMT sont activés	Voir document E/ICEF/2010/10	Au moins 80 % des objectifs du plan sont réalisés	Leadership et direction générale	12,4	6,5
G2 : Supervision et garantie indépendantes et efficaces des contrôles internes de l'utilisation des ressources de l'UNICEF et de l'efficacité et de l'efficience des processus internes et de la contribution de l'organisation à la réalisation des programmes à l'échelle mondiale	Conformité générale aux normes de l'Institute of Internal Auditors, par des contrôles périodiques indépendants de la qualité de la fonction d'audit interne  Nombre de bureaux/divisions où des recommandations d'audit n'ont pas encore été appliquées au bout de 18 mois  Pourcentage de plaintes ayant fait l'objet d'enquêtes et tranchées dans les six mois	Conformité générale (2010)  7 (2010)  86 % (2010)	Conformité générale  < 10 chaque année  > 80 %	Supervision et assurance générales	14,3	7,6

Produit	Indicateur clef des résultats	Données les plus récentes (année)	Cible (2013, sauf indication contraire)	Groupes fonctionnels	2012-2013 Montant indicatif des ressources	
					RO	AR
	Pourcentage d'évaluations internes ayant fait l'objet d'une réponse officielle de la direction	50 % (2011)	> 80 %			
	Pourcentage d'évaluation de programmes constatant des résultats non satisfaisants selon les normes de l'ONU	13 % (2009)	7 %			
G3 : Gestion, utilisation et supervision efficaces des ressources, des moyens et des politiques, procédures et systèmes administratifs en matière de finances et des technologies de l'information et de la communication (TIC)	Part des dépenses d'appui à la gestion, à l'administration et aux activités visant à l'efficacité du développement dans le total des ressources	12,1 % (2010)	11,5 %	Gestion d'ensemble des finances, des TIC et de l'administration	Renouvelable : 103,4 Non-renouvelable : 0,8	Renouvelable: 52,9 Non-renouvelable : 2,4
	États financiers annuels conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)	Sans objet	Opinion d'audit inchangée			
	Fourniture rapide d'orientations et de réponses aux demandes d'information des bureaux extérieurs (délai d'un jour en cas de crise et de 48h dans les autres cas)	82,5 % (2010)	> 95 %			
	Pourcentage de crises dans lesquelles les services informatiques demandés sont fournis selon les normes de l'action humanitaire établies dans les CCC)	90 % (2009)	> 95 %			
	Pourcentage d'accords de services dont les objectifs sont atteints ou dépassés	80 % (2010)	> 90 %			
	Pourcentage d'applications mises en service conformément aux prévisions	80 % (2010)	> 80 %			
	G4: Politiques et procédures efficaces et rationnelles en matière de ressources humaines, appui consultatif	Pourcentage de recrutements achevés dans les 90 jours (de la fin du délai de dépôt des candidatures à l'envoi de l'offre	41 % (2010)	> 75 %	Gestion d'ensemble des ressources humaines	Renouvelable : 43,1 Non-renouvelable :

<i>Produit</i>	<i>Indicateur clef des résultats</i>	<i>Données les plus récentes (année)</i>	<i>Cible (2013, sauf indication contraire)</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>2012-2013</i>	
					<i>Montant indicatif des ressources</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
de qualité pour constituer et maintenir un effectif flexible, hautement qualifié et motivé	de nomination) pour les postes permanents d'administrateur recruté sur le plan international				0,2	0,8
	Pourcentage de demandes de renfort satisfaites dans un délai de 56 jours (de la demande officielle du bureau de pays à l'arrivée du renfort dans le pays, conformément aux normes de l'action humanitaire inscrites dans les CCC)	90 % (2010)	> 80%			
	Pourcentage de fonctionnaires satisfaits de leur lieu de travail à l'UNICEF selon l'enquête mondiale auprès du personnel	76 % (2009)	> 80 %			
	Pourcentage global de femmes occupant des postes P-5 et de rang supérieur	42 % (2010)	50 %			
G5 : Partenariats renforcés avec les États Membres, les organismes multilatéraux et les organisations du système des Nations Unies, et action stratégique et innovante de communication et de plaidoyer débouchant sur une mobilisation efficace des ressources et leur mise en priorité au service des objectifs et des résultats de l'organisation liés aux objectifs du Millénaire pour le développement concernant l'enfance et l'équité	Pourcentage de rapports de donateurs soumis en temps voulu	90% (2010)	Au moins 85%	Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation des ressources	42,3	22,7
	Recettes (millions de dollars É.-U. : Ressources ordinaires (RO)/autres ressources-ordinaires (AR-O)/autres ressources-urgences (AR-U)	2010 : 576/1 187/677	2013 : 637/1 101/605			
	Pourcentage d'AR-O et d'AR-U représentant un financement thématique (toutes sources)	AR-O : 14 % (2010) AR-U: 32 % (2010)	Au moins 20 % AR-O et 25 % AR-U			
	Proportion d'engagements honorés ou en voie de l'être dans les principaux accords, en particulier les examens triennaux (quadriennaux) complets des politiques	87 % (2010)	> 90 %			
	Pourcentage de couverture favorable par des médias extérieurs	88 % (2010)	Au moins 85 %			
	Pourcentage de reprise par les médias des attributs positifs de la	32 % (2010)	40 %			

<i>Produit</i>	<i>Indicateur clef des résultats</i>	<i>Données les plus récentes (année)</i>	<i>Cible (2013, sauf indication contraire)</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>2012-2013</i> <i>Montant indicatif des ressources</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
	marque UNICEF					
G6 : Amélioration des mesures de sécurité du personnel et des locaux et environnement plus sûr pour les programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF	Pourcentage de bureaux de pays répondant aux normes minima de sécurité opérationnelle	100 % Non disponible	> 80 % 100 %	Sécurité des locaux et du personnel	18,1	9,6
	Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un plan de continuité des opérations conforme					
G7 : Meilleure responsabilisation en matière de résultats au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux	Nombre de pays où l'UNICEF exécute un programme et apporte un appui aux plans et/ou stratégies de réduction de la pauvreté afin de renforcer les plans axés sur l'équité en faveur de l'enfance et les objectifs du Millénaire pour le développement concernant les enfants	Sans objet	Au moins 40	Appui en matière de contrôle, de gestion et d'opérations des bureaux de pays et autres bureaux extérieurs	211,0	112,8
	Pourcentage de bureaux de pays réalisant effectivement des gains d'efficacité et/ou des réductions de coûts dans leurs opérations	94,5 % (2010)	> 90 %			
	Pourcentage des RO et AR allouées aux programmes qui ont été dépensées en fin d'année	96 % (2010)-RO Non disponible-AR	> 95 % pour RO > 75 % pour AR			
<b>Total (Activités de gestion, ressources renouvelables)</b>					<b>444,6</b>	<b>238,0</b>
<b>Total (Activités de gestion, ressources non renouvelables)</b>					<b>1,0</b>	<b>3,2</b>
<b>Total (Activités de gestion)</b>					<b>445,6</b>	<b>241,12</b>
<b>Activités entreprises à des fins spéciales (SP)</b>						
					<i>2012-2013</i> <i>Montant indicatif des ressources</i>	
					<i>RO</i>	<i>AR</i>
SP1 : Mise en œuvre du système virtuel intégré d'information (VISION) et gestion de la performance de l'organisation					10,2	
SP2 : Modernisation des bureaux					9,1	
<b>Total (Activités entreprises à des fins spéciales)</b>					<b>19,3</b>	

## C. Principaux postes d'augmentation et de diminution

35. Le projet de budget de l'organisation pour 2012-2013, soit 966 millions de dollars, est en recul de 54,1 millions de dollars, soit 5,3 %, par rapport au budget de 2010-2011. Les principaux postes d'augmentation et de diminution sont décrits dans le détail ci-dessous et récapitulés dans le tableau 3.

### 1. Augmentations de coûts

36. Les ajustements de coûts correspondent aux projections de changements des taux et autres facteurs afférents aux coûts salariaux, aux taux de change et aux taux d'inflation. Les principaux facteurs explicatifs de la hausse de coût de 70 millions de dollars en montant net pour 2012-2013 sont les suivants :

a) Coûts salariaux : les modifications du coefficient d'ajustement de l'indemnité de poste pour les administrateurs recrutés sur le plan international, ainsi que des avantages sociaux du personnel, se traduisent par une diminution de coûts de 11,6 millions de dollars dans les projections relatives aux coûts standard des postes internationaux;

b) Les fluctuations du dollar des États-Unis, conjuguées aux effets de l'inflation, se traduisent par une augmentation de 18,6 millions de dollars dans les projections relatives aux coûts salariaux locaux, y compris les augmentations des barèmes des traitements et les frais de fonctionnement.

### 2. Augmentations en volume

37. Les paragraphes qui suivent récapitulent les diverses augmentations en volume représentant au total 33,1 millions de dollars.

38. **Renforcement de la contribution de l'UNICEF à la coordination par groupe sectoriel à l'échelle mondiale.** Dans le contexte d'ensemble de la réforme de l'action humanitaire, l'UNICEF s'est vu confier le rôle dirigeant à l'échelle mondiale pour les secteurs eau, assainissement et hygiène (WASH) et nutrition; un rôle de codirection pour le secteur de l'éducation, avec l'Alliance internationale Save the Children; et, dans le groupe secteur de la protection globale, le rôle dirigeant pour la protection de l'enfance et, avec le FNUAP, le rôle de codirection pour la lutte contre la violence sexiste. Dans le cadre de ces arrangements, l'UNICEF est responsable de la mise en place à l'échelle du système de la planification préalable et des capacités techniques nécessaires pour pourvoir aux besoins de l'action humanitaire et faire en sorte que les réactions interorganisations soient plus prévisibles et plus efficaces. Un montant de 3 millions de dollars est provisionné pour mettre en place une unité de la coordination par groupe sectoriel à l'échelle mondiale pour veiller à ce que l'UNICEF s'acquitte efficacement des missions dont il est responsable.

39. **Renforcement de la présence de l'UNICEF dans le Soudan du Sud.** Considérant la reconnaissance prévue du Soudan du Sud en tant qu'État indépendant, un montant de 2,5 millions de dollars est provisionné pour renforcer les capacités de base nécessaires pour aider à l'élaboration et la gestion d'un nouveau programme de pays bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF.

Tableau 3  
**Récapitulatif des augmentations/diminutions prévues pour 2012-2013**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

<b>Budget d'appui biennal approuvé pour 2010-2011</b>	1 021,1
Moins : Projets d'investissement	(36,9)
Fonds supplémentaires pour les mesures de sécurité du personnel et des locaux prescrites par l'ONU	(13,9)
	<b>(50,8)</b>
	<b>969,3</b>
<b>Augmentations de coûts (évolution des coûts salariaux, taux de change et inflation)</b>	7,0
<b>Augmentations en volume</b>	
Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	
Renforcement de la contribution à la coordination mondiale des groupes sectoriels	<b>3,0</b>
Activités de gestion	
<i>Renouvelables</i>	
Renforcement de la présence dans le Soudan du Sud	2,5
Renforcement des activités générales de contrôle et d'assurance	0,6
Renforcement de la gestion des ressources humaines, y compris le traitement centralisé des états de paie	3,5
	<b>6,6</b>
<i>Non renouvelables</i>	
Adoption des normes IPSAS	3,2
Appui aux initiatives de gestion des talents	1,0
	4,2
	<b>10,8</b>
<i>Activités entreprises à des fins spéciales</i>	
Mise en œuvre du système VISION et gestion des performances de l'organisation	10,2
Modernisation des bureaux	9,1
	<b>19,3</b>
	<b>33,1</b>
<b>Total augmentations</b>	<b>33,1</b>
<b>Diminutions en volume</b>	
Introduction de mesures d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts et de rentabilité	
Siège	(28,8)
Bureaux extérieurs	(5,0)
Imputation des coûts d'activités financées par d'autres sources	(5,1)
Au ralentissement du rythme de recrutement de nouveau personnel	(4,5)
	<b>(43,4)</b>
<b>Total diminutions</b>	<b>(43,4)</b>
<b>Projet de budget de l'organisation pour 2012-2013</b>	<b>966,0</b>

40. **Renforcement des activités de contrôle et d'assurance de l'organisation.** Considérant la nécessité de renforcer la fonction d'audit et d'investigation et de faire en sorte que les critères de couverture de la charte d'audit approuvée soient respectés, un montant supplémentaire de 0,6 million de dollars a été alloué au financement de la création de deux postes supplémentaires au Bureau de l'audit interne.

41. **Renforcement de la gestion des ressources humaines, y compris le traitement centralisé des états de paie.** Un montant de 3,5 millions de dollars est provisionné pour renforcer la gestion des ressources humaines, notamment par le regroupement des activités de traitement des états de paie concernant l'ensemble du personnel international et local à New York. Il s'agit là d'une des premières mesures allant dans le sens de la réalisation des avantages escomptés de l'adoption du logiciel de gestion intégré VISION.

42. **Adoption des normes IPSAS.** L'UNICEF adoptera les normes IPSAS à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les premiers états financiers conformes à ces normes seront établis, audités et présentés au Conseil d'administration de l'UNICEF en 2013. Un montant de 3,2 millions de dollars est provisionné pour financer la mise en œuvre du projet IPSAS jusqu'à son achèvement en juin 2013 et au transfert de l'ensemble des responsabilités y afférentes à la Division de la gestion financière et administrative.

43. **Appui aux initiatives de gestion des talents.** Un montant de 1 million de dollars est provisionné pour mener à bien le passage à la gestion électronique des résultats et du recrutement, au moyen du système e-Pas et des outils de recrutement électroniques mis au point en 2010-2011, ainsi que pour élaborer et appliquer une nouvelle politique de rotation des effectifs d'administrateurs recrutés sur le plan international et pour les principales initiatives de gestion des talents pour 2012-2013.

44. **Mise en service du système VISION et de la gestion des performances au sein de l'organisation.** Le système VISION sera mis en service dans tous les lieux d'affectation de l'UNICEF le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Des difficultés non négligeables sont attendues au cours de la stabilisation du système et de l'initiation des utilisateurs à des processus d'entreprise nouveaux et améliorés. Grâce au système VISION, l'UNICEF pourra présenter ses résultats de manière transparente par le biais d'un ensemble préliminaire de rapports, de tableaux de bord et d'indicateurs de performance accessibles en ligne à l'échelle mondiale. Le projet de gestion des performances de l'organisation permettra au personnel de se concentrer sur les résultats présentés dans les outils de communication de ces résultats. Afin d'apporter le soutien technique et consultatif nécessaire aux activités de développement et de stabilisation, un montant de 10,2 millions de dollars est provisionné au titre de cette initiative de l'organisation.

45. **Modernisation des bureaux.** Un montant de 9,1 millions de dollars est provisionné pour financer l'infrastructure, le développement et la formation liés à la mise en place d'une plate-forme technologique unique pour l'organisation afin d'aider celle-ci dans sa mission de leader en matière de connaissances au service des enfants. Cette nouvelle plate-forme comporte une série d'outils qui constitue un environnement de collaboration pour l'UNICEF et ses partenaires, qui pourront ainsi aisément créer, gérer et identifier l'information, les personnes et les lieux pertinents. Outre la gestion des contenus, cette nouvelle plate-forme apportera des

solutions informatiques à la gestion des flux, la gestion des cas et la gestion de l'apprentissage.

### 3. Diminutions en volume

46. Les paragraphes qui suivent récapitulent les diverses diminutions en volume, qui représentent au total 43,4 millions de dollars.

47. **Mise en œuvre de mesures d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts et de rentabilité.** L'efficacité opérationnelle, les réductions de coûts et les mesures de rentabilité ont permis des réductions en volume représentant 28,8 millions de dollars au siège et 5 millions de dollars dans les bureaux extérieurs. Le processus de préparation du budget de l'organisation a fourni à tous les bureaux l'occasion de revoir les fonctions, de hiérarchiser les résultats et les activités et de réduire ou de différer des coûts opérationnels. Afin de pouvoir concrétiser les projets IPSAS et VISION en 2012-2013, il a fallu examiner les activités redondantes ou de faible rendement, rationaliser et regrouper les processus d'entreprise et revoir les dotations en personnel.

48. Tous les bureaux ont reçu pour mission de revoir leurs coûts de fonctionnement, s'agissant en particulier des voyages internationaux, des conférences et des réunions, et de recourir au maximum aux nouvelles technologies pour faciliter la communication et la collaboration. Les possibilités d'apprentissage à distance, les moyens de formation en ligne et les cyberréseaux au sein de l'UNICEF seront encouragés pour soutenir l'apprentissage et le renforcement des capacités. Il sera en outre demandé à tous les bureaux de différer les achats de matériel de transport et de réduire partout où cela est possible le recours aux services de consultants et à l'assistance temporaire. Des économies non négligeables seront réalisées grâce au recours accru au regroupement des achats et aux services communs, y compris en matière de sécurité et de maintenance, de communications, d'administration des voyages, de traduction, d'achat de matériel et de fournitures et de services bancaires.

49. Les bureaux régionaux ont été encouragés à examiner les possibilités de regroupement des opérations par la création ou le développement de centres de services multipays, le but étant de créer des économies d'échelle, de réduire les coûts de transaction et d'assurer la qualité et la cohérence du soutien aux opérations des bureaux de pays. D'autres pays seront intégrés aux centres communs existants : le Paraguay sera desservi par le centre de services communs du Cône austral en Argentine, et Belize et la République bolivarienne du Venezuela seront desservis par le centre régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Un nouveau centre de services sera créé au Gabon qui desservira également la Guinée équatoriale et Sao Tomé-et-Principe. L'UNICEF procédera à d'autres études pour déterminer quels autres centres de services opérationnels multipays pourraient être créés afin de tirer davantage parti des effets escomptés de la mise en œuvre intégrale du système VISION, et des possibilités ultérieures seront étudiées avant examen dans le cadre des propositions budgétaires pour l'exercice 2014-2015.

50. On trouvera dans l'annexe 5 un récapitulatif, par catégorie de dépenses, des changements introduits par le projet de budget de l'organisation.

51. **Imputation de coûts aux activités financées par d'autres sources.** L'étude rigoureuse des demandes formulées dans le cadre de la préparation des propositions

budgétaires a permis d'identifier les coûts d'activités financées par d'autres sources. L'imputation correcte de ces coûts, principalement l'alignement des coûts des fonctions de collecte de fonds auprès du secteur privé, se traduira par des diminutions en volume représentant 5,1 millions de dollars.

52. **Modérer le taux de recrutement de nouveaux membres du personnel.** Les activités de recrutement dans le cadre de l'initiative pour les talents nouveaux et émergents seront ralenties pour pouvoir en évaluer l'efficacité et recueillir les fruits de l'investissement consenti jusqu'ici, ce qui permettra une réduction en volume représentant 4,5 millions de dollars.

#### 4. Aperçu des changements en matière de postes

53. Le nombre total de postes inscrits au budget de l'organisation passera de 2 957 en 2010-2011 à 2 919 en 2012-2013, soit une réduction de 38 postes. Cette diminution totale est la résultante d'une diminution nette de 4 postes de fonctionnaire de rang supérieur recruté sur le plan international (D-1), d'une augmentation nette de 14 autres postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 3 administrateurs recrutés sur le plan national, et d'une diminution nette de 51 postes d'agent des services généraux. On trouvera dans l'annexe 6 la répartition des postes par catégorie dans l'ensemble des bureaux, ainsi qu'un récapitulatif des changements d'un exercice budgétaire à l'autre, et dans l'annexe 7, les changements concernant les postes de rang supérieur.

## IV. Projet de décision

54. Il est recommandé au Conseil d'administration d'adopter le projet de décision ci-après :

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* de la méthode de budgétisation axée sur les résultats utilisée pour formuler les budgets de l'organisation pour 2012-2013 et de la présentation révisée de ce budget, qui incorpore les principaux tableaux budgétaires dans le présent document, conformément aux décisions 2010/20 et 2011/6 du Conseil d'administration;

2. *Approuve* l'ouverture d'un crédit de 966 millions de dollars au titre du budget de l'organisation pour 2012-2013 et note que ce budget serait financé par les ressources ordinaires à hauteur de 628 millions de dollars et par les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale à hauteur de 338 millions de dollars;

3. *Décide* que le crédit ainsi ouvert sera utilisé pour réaliser les produits stratégiques décrits dans le présent document.

## Annexe 1

## Plan de ressources, 2010-2011 : plan pour l'exercice et chiffres effectifs/ prévisions

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan pour l'exercice 2010-2011					Chiffres effectifs de 2010/prévisions pour 2011				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage
<b>1. Ressources disponibles</b>										
Solde d'ouverture	613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	–	834,0	1 696,0	438,0	2 968,0	–
Recettes										
Contributions	1 833,8	4 008,8	–	5 842,6	–	1 881,0	4 897,8	–	6 778,8	–
Autres recettes et remboursements <sup>a</sup>	157,2	20,2	–	177,4	–	111,0	20,2	–	131,2	–
Recettes totales	1 991,0	4 029,0	–	6 020,0	–	1 992,0	4 918,0	–	6 910,0	–
Fonds d'affectation spéciale	–	–	1 743,0	1 743,0	–	–	–	2 004,0	2 004,0	–
<b>Total, ressources disponibles</b>	<b>2 604,0</b>	<b>5 769,0</b>	<b>2 046,0</b>	<b>10 419,0</b>	<b>–</b>	<b>2 826,0</b>	<b>6 614,0</b>	<b>2 442,0</b>	<b>11 882,0</b>	<b>–</b>
<b>2. Emplois</b>										
A. Programmes										
i) Ressources ordinaires et autres ressources	1 630,4	3 875,4	–	5 505,8	–	1 595,0	4 490,2	–	6 085,2	–
ii) Fonds d'affectation spéciale	–	–	1 956,0	1 956,0	–	–	–	1 993,0	1 993,0	–
<b>Total partiel</b>	<b>1 630,4</b>	<b>3 875,4</b>	<b>1 956,0</b>	<b>7 461,8</b>	<b>88,0</b>	<b>1 595,0</b>	<b>4 490,2</b>	<b>1 993,0</b>	<b>8 078,2</b>	<b>89,1</b>
B. Budget institutionnel	728,4	246,6	–	975,0	11,5	610,8	328,8	–	939,6	10,4
C. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU <sup>b</sup>	45,1	–	–	45,1	0,5	44,0	–	–	44,0	0,5
<b>Total, emplois (A + B + C + D)</b>	<b>2 403,9</b>	<b>4 122,0</b>	<b>1 956,0</b>	<b>8 481,9</b>	<b>100,0</b>	<b>2 249,8</b>	<b>4 819,0</b>	<b>1 993,0</b>	<b>9 061,8</b>	<b>100,0</b>
<b>3. Solde projeté des ressources<sup>c</sup></b>	<b>200,1</b>	<b>1 647,0</b>	<b>90,0</b>	<b>1 937,1</b>	<b>–</b>	<b>580,0</b>	<b>1 788,0</b>	<b>448,0</b>	<b>2 816,0</b>	<b>–</b>

<sup>a</sup> Comprend les intérêts, les recettes diverses et les déductions liées au budget d'appui biennal.<sup>b</sup> Y compris 21,4 millions de dollars d'ouvertures de crédits supplémentaires approuvées par le Conseil d'administration en 2008.<sup>c</sup> Le solde projeté des ressources représente le solde de liquidités révisé du plan financier à moyen terme avant la prise en compte des réserves constituées pour l'assurance maladie après la cessation de service, les immobilisations, les prestations dues à la cessation de service et les services d'achats.

**Annexe 2****Ratio du budget institutionnel : 2000-2001 à 2008-2009**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2000-2001		2002-2003		2004-2005		2006-2007		2008-2009	
	<i>Dollars</i>	<i>Pourcentage</i>								
Budget institutionnel effectif	521,9		568,9		682,2		739,0		892,5	
Financé au titre du budget ordinaire	437,6	84	466,1	82	481,3	71	468,3	62	572,2	64
Financé au titre des autres ressources et des remboursements	84,3	16	102,7	18	200,9	29	270,7	38	320,3	36
<b>Total des ressources ordinaires</b>	<b>1 178,0</b>		<b>1 206,0</b>		<b>1 365,0</b>		<b>1 745,0</b>		<b>2 087,8</b>	
Utilisées aux fins des programmes	740,4	63	739,9	61	883,7	65	1 276,7	73	1 515,6	73
Utilisées aux fins du budget institutionnel	437,6	37	466,1	39	481,3	35	468,3	27	572,2	27

## Annexe 3

### Résultats et ressources nécessaires

1. L'on trouvera dans cette annexe des informations détaillées concernant les résultats attendus et les allocations de ressources proposées pour chaque catégorie de coûts et chaque produit. L'annexe 4 contient un résumé des changements qu'il est proposé d'apporter à l'allocation proposée des ressources, par groupe fonctionnel, entre 2010-2011 et 2012-2013.

### Activités visant à l'efficacité du développement

**Produit ED1 : Efficacité des politiques de programmation, des directives, des outils, de l'appui technique et des services d'assurance de la qualité fournis aux bureaux de pays en matière de développement comme en matière humanitaire**

#### **Groupe fonctionnel : Orientation et appui techniques aux programmes**

2. Ce produit se rattache à l'impulsion donnée en matière de formulation des politiques et des directives, des outils, de l'appui technique et des services d'assurance de la qualité fournis dans les domaines visés par le plan stratégique à moyen terme ainsi qu'à la réalisation des objectifs reflétés dans l'annexe 1 révisée de la matrice des résultats figurant dans le document E/ICEF/2010/10. Participent à l'obtention de ce produit la Division des programmes, certains éléments de la Division des politiques et des pratiques ainsi que les conseillers techniques des bureaux régionaux. L'objectif est de faciliter la mise en œuvre des stratégies d'appui au plan stratégique à moyen terme approuvées par le Conseil d'administration et d'aider les pays à reproduire à plus grande échelle les interventions ayant donné de bons résultats afin d'accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en mettant l'accent sur l'équité.

3. L'on s'attachera, dans le cadre de ce groupe fonctionnel, à diriger les activités de plaidoyer et les interventions sectorielles partout dans le monde, à guider les programmes de pays, à influencer le processus mondial de concertation sur le plan technique comme dans le domaine des politiques générales et à utiliser les partenariats et les ressources comme levier afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Les activités contribueront également à générer des connaissances sur le contexte local qui puissent être utilisées pour des programmes de plaidoyer fondés sur des données factuelles. Pendant l'exercice biennal 2012-2013, les services travaillant à la réalisation de ce produit contribueront à faire à l'équité une plus large place dans les programmes entrepris au niveau des pays avec l'appui de l'UNICEF. Ils travailleront en collaboration, par exemple sur la base de « pactes » entre les bureaux régionaux et les divisions du Siège, pour fournir un appui technique ainsi qu'un appui à la gestion des interventions de nature à déboucher immédiatement sur de multiples avantages pour les familles et les enfants les plus démunis. En particulier, l'on s'emploiera à améliorer la qualité de la collecte de données, à utiliser les données rassemblées en vue d'ajuster les stratégies et à rendre compte des progrès accomplis sur la voie des objectifs du programme.

**Produit ED2 : Politiques, procédures et stratégies transversales efficaces, enracinées dans les principes relatifs aux droits de l'homme – équité, responsabilité et participation – et renforcement de la gestion axée sur les résultats, y compris la gestion des performances**

**Groupe fonctionnel : Planification, politique et orientation concernant les stratégies transversales**

4. Il est prévu dans le plan stratégique à moyen terme d'apporter un certain nombre de changements aux politiques et aux pratiques de l'organisation afin d'améliorer l'efficacité des programmes de coopération, des activités de plaidoyer et des partenariats. L'on s'attachera, en assurant la direction technique des activités et en fournissant un appui aux cadres supérieurs et aux bureaux extérieurs, à promouvoir la réorientation des stratégies de sorte que les politiques, normes, programmes et processus de l'UNICEF, de même que son administration et sa gestion, soient solidement enracinés dans les principes relatifs aux droits de l'homme – non-discrimination, participation et responsabilité – et reflètent une approche inclusive et globale du développement des enfants, l'accent étant mis sur les familles et les enfants les plus démunis.

5. Pendant l'exercice biennal 2010-2011, les bureaux de pays ont incorporé aux anciens systèmes des plans axés sur les résultats en prévision de la mise en service du système virtuel intégré d'information (VISION) en 2012. En 2012-2013, l'on s'emploiera surtout à continuer à simplifier les processus de programmation, à définir la nature et l'ampleur des interventions de l'UNICEF dans les pays à revenu intermédiaire et à revenu élevé, à créer pour l'exécution des programmes des partenariats plus efficaces fondés sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), à promouvoir des moments stratégiques de réflexion et de collaboration aux fins de l'évaluation des résultats des programmes, à faciliter les évaluations des programmes de pays, à améliorer l'évaluabilité des services d'appui fournis par l'UNICEF pour l'exécution des programmes, à mieux intégrer les enseignements retirés à la coopération de l'UNICEF et à fournir une assurance de la qualité pour améliorer l'exécution du plan stratégique à moyen terme et des stratégies transversales.

**Produit ED3 : Données, analyse des faits, connaissances et travaux de recherche efficaces et de grande qualité pour restructurer les activités de plaidoyer et les programmes en faveur de l'enfance**

**Groupe fonctionnel : Gestion des connaissances et plaidoyer à l'échelle mondiale**

6. L'UNICEF poursuivra ses efforts de plaidoyer au plan mondial par le biais de ses principales publications, dont le rapport sur *La situation des enfants dans le monde* et le rapport intitulé *Progrès pour les enfants*. Ces rapports axés sur les principaux domaines d'activité de l'UNICEF élargissent la base de données factuelles et de connaissances en fournissant des informations récentes, fiables et validées. Dans sa décision 2011/3, le Conseil d'administration a relevé qu'il importait de relier les activités de recherche aux principales priorités de l'organisation ainsi que de capturer, d'analyser et de partager les connaissances au niveau de l'ensemble de l'organisation. Pendant l'exercice 2012-2013, le Bureau de la recherche établira une feuille de route en vue d'établir un lien structuré entre la recherche, les connaissances et les priorités de l'organisation de manière à renforcer

les recherches stratégiques sur les droits des enfants et à faciliter la réalisation dans l'équité des objectifs du Millénaire pour le développement. L'on s'attachera à renforcer et à élargir les pratiques communes dans les domaines clefs pour encourager l'utilisation des connaissances et des données factuelles et pour documenter les bonnes pratiques et les enseignements retirés.

**Montant estimatif des ressources nécessaires pour les produits ED1-ED3 :  
201,8 millions de dollars**

7. Les moyens des bureaux régionaux en matière de services consultatifs d'appui technique ont été renforcés par la création de cinq postes nouveaux. Les moyens dont dispose le Bureau de la recherche en matière de recherche et de gestion des connaissances ont également été renforcés grâce à une redistribution des postes existants et au transfert de deux postes de la Division des politiques et des pratiques. Par suite des suppressions de postes dans d'autres services chargés de ces groupes fonctionnels et d'une réduction des dépenses de fonctionnement, le montant estimatif des ressources qu'il est proposé d'allouer à ces groupes fonctionnels accuse une diminution nette de 9,3 millions de dollars.

**Produit ED4 : Livraison rapide et efficace de fournitures et de produits essentiels de qualité à tous les programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF dans toutes les situations, y compris les situations humanitaires complexes**

**Groupe fonctionnel : Assistance en matière de livraison**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 38,0 millions de dollars**

8. Ce produit relève de la responsabilité de la Division des approvisionnements, qui a essentiellement pour tâche de livrer les fournitures nécessaires à l'exécution des programmes, aux interventions humanitaires et aux services logistiques. Pendant l'exercice biennal 2012-2013, l'accent sera mis sur la livraison de fournitures dans les domaines des vaccinations, des médicaments essentiels, de la nutrition, de la lutte contre le VIH/sida et le paludisme, de la santé maternelle, de l'éducation, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement. Le produit des efforts de la Division sera la livraison de fournitures d'importance stratégique, l'amélioration de l'exécution des programmes, la fourniture de services d'experts du début à la fin de la chaîne d'approvisionnement des fournitures essentielles, la promotion de l'innovation, la réalisation d'études de marché et une préparation adéquate des interventions en cas d'urgence.

9. Des changements significatifs sont proposés en ce qui concerne les postes des services de ce groupe fonctionnel par suite de la réforme des engagements offerts par l'Organisation des Nations Unies. Les coûts supplémentaires résultant de l'augmentation nette de 16 postes de la catégorie des services généraux sont compensés par les économies provenant d'une diminution nette de trois postes d'administrateur recruté sur le plan international et de la diminution d'autres dépenses de fonctionnement. L'effet net de ces changements est une augmentation de 0,4 million de dollars du montant estimatif total des ressources qu'il est proposé d'allouer à ce groupe fonctionnel.

**Produit ED5 : Soutien rapide, efficace et fiable à l'action humanitaire fournie par le Siège et les bureaux régionaux, conformément aux devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise, au plan stratégique à moyen terme et aux engagements interorganisations**

**Groupe fonctionnel : Action humanitaire**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 16,6 millions de dollars**

10. Les conflits armés et les catastrophes multipliant sans cesse le nombre de situations d'urgence et de crises humanitaires, l'on attend de l'UNICEF qu'il soit à même d'intervenir de façon efficace et fiable. Viennent encore s'ajouter à la complexité des situations auxquelles l'UNICEF doit faire face la prévalence de situations d'urgence persistantes et difficiles, les difficultés croissantes qu'il y a à faire parvenir une assistance aux nécessiteux conformément aux principes humanitaires et la nécessité de concilier la nécessité d'assurer la sécurité du personnel et celle de fournir un appui humanitaire. Dans la plupart des situations d'urgence et des situations de crise, les femmes et les enfants représentent de 60 à 80 % des populations affectées, de sorte que les interventions humanitaires de l'UNICEF revêtent une importance capitale pour l'efficacité et la réputation de l'organisation dans son ensemble.

11. L'on s'attachera dans ce contexte à fournir un appui afin de permettre à l'UNICEF d'apporter un soutien rapide, efficace et fiable à l'action humanitaire dans des domaines comme la préparation des interventions en cas d'urgence et le redressement rapide, grâce à l'application des politiques humanitaires, au renforcement des partenariats ainsi qu'à la réduction et à la gestion des risques. L'accent sera mis en particulier sur la mobilisation des ressources nécessaires pour financer des activités d'importance capitale dans des domaines comme la gestion des performances, le renforcement des capacités nationales, l'intégration de la problématique hommes-femmes aux activités et la consolidation de la paix.

12. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel a baissé de 0,4 million de dollars par suite, principalement, de la création à Genève d'une unité chargée de la coordination au plan mondial des activités relevant de ce groupe fonctionnel, dont les résultats et les prévisions de ressources requises apparaissent désormais sous la rubrique de la coordination des initiatives de développement des Nations Unies.

**Coordination des initiatives de développement des Nations Unies**

**Produit CD1 : Conduite efficace des groupes d'activités humanitaires sous la responsabilité de l'UNICEF**

**Groupe fonctionnel : Cohérence à l'échelle des Nations Unies et coordination des groupes**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 3,5 millions de dollars**

13. L'UNICEF s'est vu confier, dans le contexte de la réforme des activités humanitaires, le rôle d'organisme chef de file au plan mondial des modules eau, assainissement et hygiène et nutrition, d'organisme cochef de file du module éducation dans le cadre de l'Alliance Save the Children et, à l'intérieur du module

protection, d'organisme chef de file en ce qui concerne la protection des enfants et, avec le FNUAP, d'organisme cochef de file pour ce qui est de la prévention de la violence sexiste. Conformément à ces dispositions, l'UNICEF est responsable de la préparation des interventions au niveau de l'ensemble du système et doit veiller à ce que celui-ci dispose des moyens nécessaires pour mettre sur pied une intervention humanitaire en cas de crise, en veillant à ce que l'action interorganisations soit plus prévisible et plus efficace. Les organismes chefs de file doivent s'employer à créer de larges partenariats (c'est-à-dire des modules) dans trois domaines : établissement de normes et de politiques, renforcement des capacités d'intervention et appui aux opérations.

14. Pendant l'exercice 2010-2011, plusieurs services de l'UNICEF étaient responsables du financement, de la gestion et de la supervision de ces activités. Chef de file de différents modules et dans le contexte de la réforme de l'action humanitaire, l'UNICEF a dégagé au titre de son budget institutionnel les ressources nécessaires à la réalisation de ces activités et a créé à Genève une unité globale de coordination des groupes sectoriels (supervisée par le Bureau des programmes d'urgence), à proximité des autres partenaires humanitaires et du secrétariat du Comité permanent interorganisations. L'on s'attachera, pour la réalisation de ce produit, à resserrer les partenariats et la coordination entre les partenaires des groupes sectoriels ainsi qu'à renforcer les liens avec les efforts humanitaires de caractère plus général entrepris au sein de l'UNICEF ainsi qu'avec les autres partenaires au niveau interorganisations.

15. Les ressources prévues pour ce groupe fonctionnel serviront notamment à créer cinq postes : quatre postes de coordonnateur principal et un poste de spécialiste de la gestion de l'information.

16. Les crédits demandés au titre de ce groupe fonctionnel sont également destinés à couvrir le coût de la contribution de l'UNICEF au Bureau de la coordination des activités de développement. Pour l'exercice 2010-2011, l'UNICEF a appuyé le fonctionnement de ce bureau en lui transférant un poste D-1 de directeur associé. Pour l'exercice 2012-2013, comme suite à la restructuration du Bureau de la coordination des activités de développement, l'UNICEF financera également les coûts d'un poste P-5 d'administrateur recruté sur le plan international.

## **Activités de gestion**

### **Produit G1 : Conduite et direction exécutive efficaces pour la réalisation des résultats inscrits dans les documents stratégiques<sup>1</sup>**

#### **Groupe fonctionnel : Conduite et direction générale des activités**

#### **Montant estimatif des ressources nécessaires : 18,9 millions de dollars**

17. Afin d'accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, et à la lumière de l'analyse et des informations factuelles reflétées dans l'étude intitulée « Réduire les écarts pour atteindre les objectifs », l'UNICEF

<sup>1</sup> Plan de gestion à moyen terme pour 2006-2013 et matrices de résultats révisées; budget institutionnel pour 2012-2013; plaidoyer, élaboration des programmes et programmes multinationaux; et autres politiques et stratégies approuvées par le Conseil d'administration.

s'est expressément engagé (lors de la session annuelle de 2010 du Conseil d'administration) à fonder toutes ses activités sur une approche axée sur l'équité.

18. Le Bureau du Directeur général définit l'action que doivent mener les cadres supérieurs de l'organisation afin de faciliter la réalisation, de façon transparente et responsable, des résultats visés dans les documents stratégiques.

19. Les capacités du Cabinet du Directeur général seront renforcées pour lui permettre d'améliorer et de resserrer la coordination entre les trois piliers que sont les programmes, les opérations et les relations extérieures, ainsi que la connectivité avec le terrain. Le Cabinet du Directeur général s'attachera, par l'entremise du Service chargé de l'appui aux bureaux extérieurs, à renforcer et à guider la fourniture d'un appui coordonné par l'entremise des directeurs régionaux. Les modifications qu'il est proposé d'apporter au tableau d'effectifs sont notamment la suppression du poste D-2 de directeur de la coordination des activités hors siège et du poste D-1 de conseiller principal pour la planification stratégique, ainsi que la création d'un poste D-1 de directeur associé chargé de l'appui aux bureaux extérieurs et d'un poste P-5 de responsable principal de l'appui aux bureaux extérieurs. L'impact net de ces modifications du tableau d'effectifs et de la réduction des autres dépenses de fonctionnement est une diminution de 1,7 million de dollars du montant estimatif total des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel.

**Produit G2 : Supervision et garantie indépendantes et efficaces des contrôles internes de l'utilisation des ressources de l'UNICEF et de l'efficacité et de l'efficience des processus internes et de la contribution de l'organisation à la réalisation des programmes à l'échelle mondiale**

**Groupe fonctionnel : Supervision et assurance générales**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 21,9 millions de dollars**

20. Dans le contexte de la structure hautement décentralisée de l'organisation, les responsabilités en matière d'évaluation sont réparties entre différents niveaux et services. Cette décentralisation des responsabilités en matière d'évaluation est un élément positif dans la mesure où elle contribue à garantir que les évaluations répondent aux besoins des bureaux de pays et des parties prenantes nationales, que les enseignements qui en sont retirés soient intégrés rapidement et directement aux opérations et que les moyens nationaux d'évaluation se trouvent ainsi renforcés. Cependant, elle comporte inévitablement aussi de sérieux risques : manque de direction et de capacités, manque d'objectivité, conflits d'intérêts et exploitation insuffisante des résultats des évaluations. Le Bureau de l'évaluation s'emploie à atténuer ces risques et à promouvoir l'application de pratiques optimales au niveau de l'ensemble de l'organisation en portant une appréciation indépendante sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'impact des évaluations. Le cadre intégré de suivi et d'évaluation figurant dans le plan stratégique à moyen terme, tel qu'il a été actualisé, définit le programme de l'organisation en matière d'évaluation, l'accent étant mis sur les évaluations thématiques axées sur les principaux domaines d'activité et sur les stratégies opérationnelles et de gestion. Pendant l'exercice 2012-2013, l'on insistera sur les évaluations stratégiques des performances et de l'efficacité des programmes de l'organisation. De manière plus générale, le Bureau de l'évaluation appuie également les efforts entrepris pour renforcer la fonction

d'évaluation au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et aide à renforcer les capacités des systèmes nationaux d'évaluation.

21. Le Bureau de vérification interne des comptes s'emploiera à évaluer et à améliorer les processus de gouvernance et de gestion et d'atténuation des risques en veillant : a) à être investi d'un mandat clairement défini lié aux objectifs de l'organisation et à être appuyé par des structures de gestion indépendantes, objectives et efficaces dotées de plans de travail annuels approuvés; b) à obtenir des ressources humaines de qualité suffisante pour lui permettre d'exécuter son programme de travail annuel et de s'acquitter de son mandat; et c) à appliquer de manière efficace et efficiente i) les méthodes de vérification des comptes et d'investigation appropriées, notamment en ayant recours à des outils, technologies et méthodes de gestion des connaissances adéquats; ii) les pratiques de gestion des opérations, notamment en ce qui concerne le suivi des activités et des performances des divisions; et iii) des méthodes d'assurance et d'amélioration continues de la qualité.

22. Il est proposé de doter ce groupe fonctionnel de deux postes supplémentaires afin de renforcer les fonctions d'audit et d'investigation pour les porter aux normes approuvées dans la Charte d'audit et veiller à ce que des investigations soient menées à bien rapidement au sujet de toutes les allégations portant sur des questions d'importance critique. Les moyens d'évaluation ont été renforcés pendant l'exercice biennal 2010-2011. Il est prévu de réaliser davantage d'évaluations institutionnelles pendant l'exercice 2012-2013, mais l'on s'attachera à obtenir des gains d'efficacité et à réduire les coûts grâce à une imputation plus rigoureuse des dépenses afférentes à des activités financées au moyen d'autres ressources, à une application plus systématique des arrangements de cofinancement et à une analyse approfondie des demandes d'évaluation afin d'identifier celles auxquelles il pourrait être donné suite à moindre coût, par exemple au moyen d'examens. L'impact net de ces mesures est une augmentation de 0,4 million de dollars du montant estimatif total des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel.

23. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel comprend 5,0 millions de dollars de dépenses centrales afférentes aux activités du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et aux activités cofinancées du Conseil des chefs de secrétariat et du Corps commun d'inspection ainsi que les dépenses correspondant aux montants à rembourser à l'Organisation des Nations Unies au titre des services d'audit et d'investigation et des services juridiques.

**Produit G3 : Gestion, utilisation et supervision efficaces des ressources, des moyens et des politiques, procédures et systèmes administratifs en matière de finances et de technologies de l'information et des communications (TIC)**

**Groupe fonctionnel : Gestion d'ensemble des finances, des TIC et de l'administration**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 159,5 millions de dollars**

24. Pour l'exercice 2012-2013, les priorités de la Division de la gestion financière et administrative sont d'obtenir une opinion d'audit dépourvue de réserve concernant les premiers états financiers établis conformément aux normes IPSAS,

d'élaborer une stratégie d'intégration du budget de l'UNICEF, d'améliorer la gestion des ressources financières, de réduire au minimum les coûts de livraison des approvisionnements et de renforcer l'appui fourni aux bureaux extérieurs.

25. Pendant l'exercice 2012-2013, la Division des solutions et des services informatiques mettra l'accent sur la fonctionnalité et l'optimisation aux moindres frais du nouveau système de progiciel de gestion intégré de l'organisation en utilisant plus systématiquement les outils de gestion des performances et du portefeuille de projets de l'organisation et en continuant à mettre au point des mécanismes de collaboration permettant d'obtenir des gains d'efficience et d'efficacité.

26. L'application des normes IPSAS améliorera la qualité et la transparence des états financiers de l'UNICEF dans la mesure où elle se traduira par la divulgation de nouvelles informations dans différents domaines. Elle aidera les cadres de l'UNICEF à modifier les pratiques opérationnelles afin de les aligner sur les normes comptables internationales. Il a été prévu un montant de 3,2 millions de dollars pour financer ces activités jusqu'à l'achèvement du projet d'application des normes IPSAS, en juin 2013, date à laquelle les responsabilités à cet égard doivent être transférées à la Division de la gestion financière et administrative.

27. L'adoption des normes IPSAS exigera l'application de normes plus élevées en ce qui concerne la gestion financière et l'établissement des états financiers de l'organisation et il est indispensable de renforcer les capacités aussi bien de la Division que de l'UNICEF en général pour que les nouvelles normes commencent à être appliquées méthodiquement en 2012. La mise en service du système virtuel intégré d'information (VISION) revêt une importance critique pour le succès de la transition vers les normes IPSAS, mais exigera aussi de la part de la Division de la gestion financière et administrative et de la Division des solutions et services informatiques un gros investissement de ressources pour stabiliser le système, développer l'infrastructure de base et aider les bureaux régionaux et bureaux de pays à utiliser le nouveau système. Il importera au plus haut point de gérer soigneusement la transition afin de simplifier au maximum les procédures opérationnelles, de stabiliser les technologies nouvelles et de maximiser le ratio coût-efficacité.

28. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel accuse une diminution nette de 8,7 millions de dollars. Il faudra, par suite de la mise en service du système VISION et de l'adoption des normes IPSAS, restructurer et renforcer les compétences de la Division de la gestion financière et administrative, mais il en résultera une diminution du total des effectifs. D'importantes réductions des coûts sont prévues pour la Division des solutions et services informatiques, en particulier des dépenses afférentes aux services de consultants, les activités ponctuelles entreprises pour assurer l'application du nouveau progiciel de gestion intégré touchant à leur fin. L'organisation est pleinement résolue à exploiter l'automatisation de façon intelligente afin de continuer, au cours des années à venir, à rationaliser les dépenses dans tous ses domaines d'activité.

29. Le montant des ressources qu'il est proposé d'allouer à ce groupe fonctionnel comprend 84,6 millions de dollars de dépenses centrales correspondant au loyer des locaux du siège, aux licences de logiciels, aux services de garantie de la continuité des opérations et aux télécommunications, indépendamment des montants correspondant au remboursement de l'impôt sur le revenu et des sommes à

rembourser à l'Organisation des Nations Unies au titre des services centraux d'appui.

**Produit G4 : Politiques et procédures efficaces et rationnelles en matière de ressources humaines, appui consultatif de qualité pour constituer et maintenir un effectif flexible, hautement qualifié et motivé**

**Groupe fonctionnel : Gestion d'ensemble des ressources humaines**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 70,0 millions de dollars**

30. La transition démographique – et en particulier l'impact d'un relèvement de l'âge de la retraite et des exigences changeantes d'un personnel plus jeune – crée de sérieux défis sur le plan des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. En outre, les nouvelles initiatives de l'organisation exigent des aptitudes et des compétences et des structures nouvelles. Les améliorations introduites dans le cadre du processus d'amélioration de la cohérence au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies suscitent également des difficultés nouvelles en ce qui concerne la gestion des ressources humaines dans des domaines comme la sécurité du personnel, l'administration de la justice, les types d'engagements et la dotation en personnel des lieux d'affectation famille non autorisée.

31. Pendant l'exercice biennal 2012-2013, la Division des ressources humaines s'inspirera de la décision 2010/21 du Conseil d'administration, aux termes de laquelle l'accent doit être mis sur les activités à forte valeur ajoutée comme l'organisation des carrières, la planification de la relève du personnel, la mobilité et la rotation du personnel et le renforcement des capacités de gestion. La Division continuera de professionnaliser la fonction de gestion des ressources humaines en : a) définissant les compétences dont l'organisation a besoin actuellement et aura besoin à l'avenir afin d'identifier les lacunes et les mesures à adopter pour y remédier; b) perfectionnant les compétences des cadres et du personnel afin d'améliorer les performances et de répondre aux besoins d'un environnement de travail plus complexe et plus exigeant; c) rationalisant grâce à la technologie les processus élémentaires de gestion des ressources humaines afin de donner au personnel le temps de s'occuper des activités à plus forte valeur ajoutée; d) fournissant des avis de qualité aux usagers internes à tous les niveaux; et e) explorant des possibilités de déconcentrer les activités et de réaliser des économies d'échelle.

32. Du fait des investissements qu'il est prévu d'effectuer dans les domaines du renforcement des capacités d'intervention en cas d'urgence, du recrutement, de la formulation des politiques de gestion des ressources humaines, des initiatives visant à améliorer la mobilité et la rotation du personnel et du regroupement des activités liées aux états de paie à échelle mondiale, il est prévu d'affecter 19 postes supplémentaires à ce groupe fonctionnel. Les crédits alloués à l'Initiative de promotion de nouveaux talents seront réduits et les activités tendant à identifier et à encourager les nouveaux talents seront temporairement réduites aussi afin de faciliter ces investissements. L'effet net de ces décisions est une réduction de 2,7 millions de dollars du montant estimatif des ressources requises.

33. Le montant estimatif des ressources qu'il est proposé d'allouer à ce groupe fonctionnel comprend 35,1 millions de dollars de dépenses centrales correspondant aux contributions aux coûts des activités de la Commission de la fonction publique

internationale, de l'École des cadres du système des Nations Unies et du programme UN Cares, et aux dépenses liées à l'administration de la justice, à l'organisation des carrières et à la mobilité du personnel et à l'enquête sur les conditions d'emploi des organismes des Nations Unies. Ces ressources comprennent également les autres sommes devant être remboursées à l'Organisation des Nations Unies au titre des services de gestion des ressources humaines et des services d'administration de la Caisse des pensions et des états de paie, ainsi que les dépenses liées à l'assurance maladie après la cessation de service.

**Produit G5 : Partenariats renforcés avec les États Membres, les organisations multilatérales et les organismes du système des Nations Unies, et action stratégique et innovante de communication et de plaidoyer débouchant sur une mobilisation efficace des ressources et leur mise en priorité au service des objectifs et des résultats de l'organisation liés aux objectifs du Millénaire pour le développement concernant l'enfance et l'équité**

**Groupe fonctionnel : Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 65,0 millions de dollars**

34. L'accent nouveau qui doit être mis sur l'équité en tant que stratégie de programmation offre au Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics l'occasion de faire comprendre aux donateurs la nécessité de mobiliser des contributions supplémentaires aux ressources de base et aux fonds thématiques régionaux. Toutefois, la collaboration entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays devra être resserrée afin d'élaborer en vue de promouvoir la réalisation de programmes axés sur l'équité une stratégie de plaidoyer fondée sur des données factuelles définissant clairement les résultats à atteindre et les possibilités concrètes d'investissement. Pour l'exercice biennal 2012-2013, l'objectif fixé en ce qui concerne la mobilisation de fonds publics dans le cadre du plan de gestion financière à moyen terme est de 4,4 milliards de dollars. Aucun effort ne sera négligé pour maximiser les contributions aux ressources ordinaires et aux fonds thématiques, renforcer les relations avec les donateurs et élargir la base de donateurs.

35. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé coordonnera, en étroite coopération avec les autres divisions du siège et avec les bureaux régionaux, la mise en œuvre au niveau de l'ensemble de l'organisation du cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration (document E/ICEF/2009/10) et des recommandations qui y sont formulées, notamment en ce qui concerne la conduite d'initiatives transversales clefs, en particulier dans des domaines comme l'élaboration au niveau de l'ensemble de l'organisation d'une approche de la formation à la gestion des partenariats, le suivi et l'évaluation, la communication et les enquêtes auprès des partenaires, et l'établissement à l'intention du Conseil d'administration de rapports sur l'application du cadre stratégique.

36. Les innovations récentes dans les domaines du numérique et de la téléphonie mobile ont accru le volume de l'information à la disposition du public et ont transformé la façon dont les entreprises et les individus reçoivent et utilisent l'information. Ces innovations affectent directement l'environnement de la

communication dans lequel opère l'UNICEF et ont créé à la fois de nouvelles possibilités et des défis nouveaux. Pendant l'exercice 2012-2013, la Division de la communication réorientera ses activités pour faire en sorte que l'UNICEF opère de façon plus proactive et plus stratégique dans ce nouvel environnement et que les connaissances uniques dont dispose l'organisation concernant l'enfance soient ainsi exploitées de façon stratégique et technique et intégrées à une stratégie mondiale de communication et de plaidoyer et que l'image de marque et la réputation de l'organisation soient rehaussées et protégées partout dans le monde. La Division s'attachera également à renforcer les capacités de l'organisation en matière de communication et de plaidoyer au plan mondial en dirigeant efficacement la mise en œuvre de la Stratégie mondiale de communication et de sensibilisation du public et en élaborant les indications et normes à suivre concernant les thèmes des efforts de communication et de plaidoyer.

37. Les besoins et les droits des enfants et les besoins opérationnels de l'UNICEF sont pleinement reflétés dans les débats des organes de coordination et des organes délibérants intergouvernementaux, y compris les débats stratégiques au niveau des États Membres, et les bureaux de pays et bureaux régionaux et les cadres supérieurs reçoivent opportunément le soutien et les avis stratégiques dont ils ont besoin pour faciliter le resserrement des relations bilatérales avec les pays de programme et les partenaires de développement. L'UNICEF joue un rôle de premier plan en participant activement au processus d'amélioration de la cohérence au niveau du système des Nations Unies, en fondant son action sur des informations factuelles, en partageant ses connaissances et en s'attachant à éliminer les goulets d'étranglement, dans l'intérêt des enfants et des autres parties prenantes. Le système multilatéral au sein duquel opère l'UNICEF ne cesse d'évoluer. L'on peut en citer comme exemples récents la réforme du Conseil de sécurité, la création de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), la création du Conseil des droits de l'homme, la création du « G-20 au niveau des dirigeants » (groupe sur lequel l'UNICEF espère pouvoir influencer), la réforme des structures de gouvernance du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale ainsi que la rationalisation et l'orientation stratégique accrue du Groupe des Nations Unies pour le développement. Face à cet environnement dynamique en mutation constante, la Division de la gouvernance, du système des Nations Unies et des affaires multilatérales participera au prochain examen quadriennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et s'emploiera à resserrer les relations entre l'UNICEF et différentes institutions multilatérales, y compris les comités de gestion de haut niveau de l'ensemble du système, pour promouvoir la cohérence et l'harmonisation des activités de développement.

38. Une révision rigoureuse des dépenses de fonctionnement de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et l'alignement des dépenses de la Section de la responsabilité des entreprises et de la Section du plaidoyer en faveur des droits des enfants sur le budget des activités de collecte de fonds dans le secteur privé se sont traduits par une réduction de 5,1 millions de dollars du montant estimatif des ressources proposées pour ce groupe fonctionnel. La rationalisation des procédures administratives, un moindre recours à des consultants pour l'accomplissement de fonctions de base, la réduction des frais de voyage et une allocation prioritaire des ressources aux activités à plus forte valeur ajoutée ont également contribué à réduire ce montant. L'effet de ces activités et

décisions est une réduction nette de 7,0 millions de dollars du montant estimatif total des ressources nécessaires.

**Produit G6 : Amélioration des mesures de sécurité du personnel et des locaux et environnement plus sûr pour les programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF**

**Groupe fonctionnel : Sécurité des locaux et du personnel**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 27,7 millions de dollars**

39. Le Bureau des programmes d'urgence coordonne les activités menées par l'UNICEF partout dans le monde pour assurer la sécurité de son personnel et de ses locaux, en étroite consultation avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU et les services chargés d'assurer la sécurité des autres organismes des Nations Unies. Ces activités consistent notamment à suivre et évaluer les menaces et les risques, à définir les consignes à suivre en matière de gestion des risques et à élaborer des politiques et des pratiques de nature à créer un environnement propice à la bonne exécution des programmes tout en garantissant la sûreté et la sécurité du personnel et des avoirs de l'UNICEF. Le Centre d'opérations appuie ces activités dans tous les lieux d'affectation.

40. Étant donné les troubles qui persistent dans plusieurs pays (surtout au Moyen-Orient), il peut être difficile pour les bureaux extérieurs d'assurer l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle. L'UNICEF suivra de près l'évolution de la situation dans les pays à haut risque pour déterminer si des ressources supplémentaires s'imposent.

41. Le Conseil d'administration a approuvé pour l'exercice biennal 2010-2011, à titre exceptionnel, une ouverture de crédits supplémentaire de 13,9 millions de dollars pour l'application des mesures décidées par l'ONU pour renforcer la sécurité du personnel et des locaux. Indépendamment de cette ouverture de crédits, dont le renouvellement ne sera pas demandé pour l'exercice 2012-2013, le montant estimatif des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel demeure inchangé.

**Produit G7 : Meilleure responsabilisation en matière de résultats au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux**

**Groupe fonctionnel : Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays et autres bureaux extérieurs**

**Montant estimatif des ressources nécessaires : 323,8 millions de dollars**

42. Ce produit englobe toutes les activités menées au niveau des pays pour promouvoir la réalisation du mandat de l'UNICEF. Cette catégorie englobe principalement les activités des bureaux de pays mais aussi des activités de caractère régional, comme la participation de directeurs régionaux aux organes intergouvernementaux chargés de la formulation des politiques en faveur de l'enfance.

43. Les responsables au niveau de chaque pays et région s'emploient à promouvoir la réalisation du mandat de l'organisation en la représentant et en coopérant avec les dirigeants nationaux et locaux, les organisations associées qui opèrent dans le pays, les experts d'autres organisations et les groupes intergouvernementaux régionaux. Les efforts de plaidoyer mettent l'accent sur le respect et la protection des droits des

enfants, et surtout des plus vulnérables, pauvres et marginalisés d'entre eux, l'accent étant mis sur l'équité.

44. Les autres activités relevant de ce groupe fonctionnel tendent à appuyer l'exécution des programmes en veillant à ce que les ressources soient utilisées de façon efficace et efficiente. Pendant l'exercice 2012-2013, l'on s'attachera principalement à fournir un appui à l'application des normes IPSAS et du système VISION ainsi que dans les domaines de la gestion des performances et de la gestion des risques au niveau de l'ensemble de l'organisation et à analyser comment les avantages attendus de ces initiatives peuvent être exploités pour améliorer l'efficacité des opérations et réduire les coûts.

45. Mettre en œuvre simultanément deux initiatives de grande envergure (normes IPSAS et système VISION) tout en concentrant leur attention sur l'exécution des programmes constituera un défi majeur pour tous les services de l'organisation. Un investissement considérable de temps et de ressources s'imposera pendant la première année de l'exercice biennal, à mesure que le personnel se familiarise avec les modifications ainsi apportées aux pratiques de gestion et aux systèmes. La période initiale d'apprentissage sera dure, et ces initiatives devraient améliorer l'efficacité des opérations et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs des programmes.

46. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour ce groupe fonctionnel a augmenté de 3,5 millions de dollars. Le renforcement des capacités des bureaux régionaux en matière de services de contrôle et de services d'appui a facilité la simplification des procédures opérationnelles et permis de réaliser des gains d'efficacité dans les bureaux de pays. Cette réorientation stratégique s'est traduite par une réduction nette de 36 postes pour ce groupe fonctionnel. Les principales modifications à signaler à ce propos sont notamment la création et l'expansion de centres multinationaux de services d'appui aux opérations dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale et dans celle de l'Amérique latine et des Caraïbes, le renforcement de la présence de l'UNICEF au Sud-Soudan et la transformation du Bureau de la Fédération de Russie en un partenariat dans le cadre du bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants.

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

### **Investissements dans l'équipement**

#### **Produit SP1 : Mise en œuvre du système virtuel intégré d'information (VISION) et gestion de la performance de l'organisation**

##### **Montant estimatif des ressources nécessaires : 10,2 millions de dollars**

47. La mise en service du système VISION, au début de 2012, entraînera d'importants changements. Toutefois, lorsqu'il sera opérationnel et solidement établi, le système offrira des possibilités de continuer à rationaliser les procédures opérationnelles, de les regrouper de manière à permettre des économies d'échelle, à délocaliser et sous-traiter différentes activités et fonctions de manière à réduire les coûts sans compromettre l'efficacité, de réaliser des gains d'efficacité et de maîtriser les coûts. L'UNICEF étudiera les stratégies pouvant être envisagées pour

améliorer l'efficacité et proposera des options en vue de continuer à rationaliser le fonctionnement de l'organisation dans le cadre de la préparation du projet de budget pour l'exercice biennal 2014-2015.

48. Le lancement du système de gestion de la performance de l'organisation permettra de présenter les résultats des activités de l'UNICEF de manière transparente au moyen d'une série préliminaire de rapports qui pourront être consultés en ligne partout dans le monde, de tableaux de bord et d'indicateurs de performances. Les outils de gestion des performances permettront de fournir rapidement des informations quantitatives et qualitatives provenant de multiples sources de données, comme le système VISION, le portail de gestion des performances, le système DevInfo, le Bureau de la vérification interne des comptes et le Bureau des programmes d'urgence. Ces outils amélioreront la transparence, renforceront les systèmes de responsabilisation et faciliteront la prise de décisions stratégiques en centrant l'attention sur les résultats plutôt que sur les rapports.

49. Les ressources allouées à cet investissement dans l'équipement afin de financer les structures et les moyens d'appui technique et de services consultatifs nécessaires se montent à 10,2 millions de dollars.

#### **Produit SP2 : Modernisation des bureaux**

##### **Montant estimatif des ressources nécessaires : 9,1 millions de dollars**

50. Le programme de modernisation des bureaux comprend la mise au point d'une plate-forme technologique unique pour la gestion du contenu et la collaboration et l'élaboration des bases techniques requises. Cette plate-forme, qui renforcera le rôle de premier plan joué par l'UNICEF en tant que détenteur par excellence des connaissances concernant l'enfance, comprend une série d'outils qui permettront à l'UNICEF et à ses partenaires, agissant de concert, de créer, de gérer et de rechercher les informations dont ils ont besoin. Cette nouvelle plate-forme améliorera également la répartition du travail, la gestion des dossiers et la gestion de l'apprentissage.

51. Cette initiative a été identifiée comme étant une priorité critique pour l'UNICEF. L'absence d'outils standard s'est traduite par la prolifération de systèmes locaux de gestion de l'information et de collaboration et, par voie de conséquence, par une différence d'approches en ce qui concerne la gestion de l'information, des informations contradictoires et peu fiables, des doubles emplois et des gaspillages de ressources. Le succès de cet effort dépendra directement de la migration de l'intranet existant, laquelle exigera une participation active de tous les services d'origine de l'organisation, qui devront examiner quelles sont les informations à archiver et celles à transférer.

52. Cette plate-forme sera mise pleinement en service sur un horizon de trois à cinq ans étant donné que ce processus exige d'apporter certaines modifications à la culture de l'organisation et à différentes pratiques opérationnelles. Son introduction aura néanmoins des effets quantitatifs et qualitatifs positifs pour l'UNICEF dès l'abandon de l'intranet actuel.

53. Les ressources allouées au titre de l'infrastructure, de la formation et des coûts de maintenance pour l'appui et la modernisation des bureaux se montent à 9,1 millions de dollars.

## Annexe 4

## Comparaison des ressources nécessaires par groupe fonctionnel

		<i>Exercice 2010-2011 (chiffres recalculés)</i>	<i>Exercice 2012-2013</i>	<i>Différence</i>
<i>(en millions de dollars É.-U.)</i>				
<b>Activités visant à l'efficacité du développement</b>				
ED1	Politiques de programmation, directives, outils et appui technique	–	–	–
ED2	Politique, procédures et stratégies transversales	–	–	–
ED3	Gestion des connaissances et plaidoyer	–	–	–
	<b>Total partiel</b>	<b>211,1</b>	<b>201,8</b>	<b>(9,3)</b>
ED4	Appui en matière d'approvisionnements	37,6	38,0	0,4
ED5	Action humanitaire	17,0	16,6	(0,4)
	<b>Total</b>	<b>265,7</b>	<b>256,4</b>	<b>(9,3)</b>
<b>Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>				
CD1	Cohérence de l'action du système des Nations Unies et coordination des groupes fonctionnels	0,6	3,5	2,9
	<b>Total</b>	<b>0,6</b>	<b>3,5</b>	<b>2,9</b>
<b>Activités de gestion</b>				
G1	Conduite et direction exécutives	20,6	18,9	(1,7)
G2	Supervision des activités et assurance	21,5	21,9	0,4
G3	Gestion financière et administrative et gestion de l'information, de la communication et des technologies	168,2	159,5	(8,7)
G4	Gestion des ressources humaines	72,7	70,0	(2,7)
G5	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources	72,0	65,0	(7,0)
G6	Sécurité du personnel et des locaux	41,6	27,7	(13,9)
G7	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux extérieurs et des bureaux de pays	320,3	323,8	3,5
	<b>Total</b>	<b>716,9</b>	<b>686,8</b>	<b>(30,1)</b>
<b>Activités entreprises à des fins spéciales</b>				
SP1	Mise en œuvre du système virtuel intégré d'information (VISION) et gestion des performances de l'organisation		10,2	10,2
SP2	Modernisation des bureaux	–	9,1	9,1
	<b>Total</b>	<b>36,9</b>	<b>19,3</b>	<b>(17,6)</b>
	<b>Total</b>	<b>1 020,1</b>	<b>966,0</b>	<b>(54,1)</b>

## Annexe 5

## Prévisions budgétaires par catégorie de dépenses

(En millions de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	Budget institutionnel		
	Budget approuvé pour 2010-2011	Prévisions pour 2012-2013	Pourcentage de variation
Effectifs	732,7	729,7	(0)
Autres dépenses de personnel	11,6	8,1	(30)
Consultants	13,3	11,2	(16)
Frais de voyage	27,0	21,3	(21)
Frais de fonctionnement	109,3	104,9	(4)
Mobilier et matériel	21,0	18,6	(12)
Remboursements (ONU : services communs)	54,3	53,0	(2)
<b>Total partiel</b>	<b>969,3</b>	<b>946,7</b>	<b>(2)</b>
Projets d'équipement	36,9	19,3	–
Allocation de crédits supplémentaires au titre de la sécurité	13,9	–	–
<b>Total</b>	<b>1 020,1</b>	<b>966,0</b>	<b>–</b>

*Note* : Autres dépenses du personnel : dépenses afférentes aux services du personnel temporaire recruté pour des périodes de courte durée et aux heures supplémentaires.

Frais de fonctionnement : location et entretien des locaux, services collectifs, communications, services contractuels, location et entretien du mobilier et du matériel de bureau et fournitures et matériaux.

Remboursements (ONU : services communs) : contributions aux activités communes du système des Nations Unies, comme Corps commun d'inspection, Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, Commission de la fonction publique internationale, contributions aux services communs avec d'autres institutions fournis dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays et au siège, par exemple compte de remboursements à l'ONU et services communs.

## Annexe 6

Tableau d'effectifs du budget institutionnel par lieu d'affectation

Lieu d'affectation	Postes approuvés 2010-2011							Changements augmentation/(diminution)					Postes proposés 2012-2013							
	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres AI	Total autres postes	Total	% du total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres AI	Total autres postes	Total	SGA/ SSG	D-2	D-1	Autres AI	Total autres postes	Total	% du total
Bureaux de pays	–	10	29	387	1 302	<b>1 728</b>	58	–	–	(1)	(2)	(62)	<b>(65)</b>	0	10	28	385	1 240	<b>1 663</b>	57
Bureaux régionaux	–	7	8	126	168	<b>309</b>	10	–	–	–	6	13	<b>19</b>	0	7	8	132	181	<b>328</b>	12
Siège	4	14	44	476	382	<b>920</b>	31	–	–	(3)	10	1	<b>8</b>	4	14	41	486	383	<b>928</b>	32
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>989</b>	<b>1 852</b>	<b>2 957</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>14</b>	<b>(48)</b>	<b>(38)</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>77</b>	<b>1 003</b>	<b>1 804</b>	<b>2 919</b>	<b>100</b>

Abréviations : SGA : secrétaire général adjoint; SSG : sous-secrétaire général; AI : administrateur recruté sur le plan international.

## Annexe 7

### Modifications proposées du tableau d'effectifs aux échelons supérieurs

<i>Unité administrative</i>	<i>Titre du poste</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<b>Total</b>
<b>2010-2011 postes approuvés</b>		4	31	81	<b>116</b>
<b>2012-2013 changements proposés</b>					
<i>A. Création/(suppression) de postes</i>					
Bureau du Directeur général	Directeur associé, Appui aux bureaux extérieurs	-	-	1	<b>1</b>
Bureau du Directeur général	Conseiller principal, Planification stratégique	-	-	(1)	<b>(1)</b>
Bureau de la gestion du changement	Directeur, Coordination des activités hors siège	-	(1)	-	<b>(1)</b>
Gouvernance, système des Nations Unies et affaires multilatérales	Directeur associé, GNUD	-	(1)	-	<b>(1)</b>
Division des politiques et des pratiques	Conseiller principal, Investissements stratégiques	-	-	(1)	<b>(1)</b>
Bureau régional pour l'Asie de l'Est et le Pacifique – Centre de services communs pour l'Asie et le Pacifique	Directeur régional adjoint	-	-	(1)	<b>(1)</b>
Fédération de Russie	Représentant	-	-	(1)	<b>(1)</b>
Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants	Directeur adjoint, Partenariats	-		1	<b>1</b>
<b>Total partiel</b>		-	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
<i>B. Reclassements</i>					
Bureau de l'évaluation	Directeur du Bureau de l'évaluation	-	1	(1)	-
<b>Total partiel</b>		-	<b>1</b>	<b>(1)</b>	-
<b>Total (net des changements)</b>		-	-	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>
<b>2012-2013 nombre total de postes aux échelons supérieurs</b>		<b>4</b>	<b>31</b>	<b>77</b>	<b>112</b>

## Annexe 8

### Terminologie

Les organisations sont convenues d'adopter les expressions ci-après ainsi que les définitions correspondantes.

*Budgétisation axée sur les résultats* : Selon le document de fond établi par le Comité de haut niveau sur la gestion pour les budgets institutionnels du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, la budgétisation axée sur les résultats est une méthode de budgétisation dans laquelle les crédits demandés sont justifiés au moyen d'indicateurs, niveaux de référence et niveaux cibles à atteindre, par rapport à un ensemble de résultats visés qui sont présentés pour chaque fonction essentielle.

*Budget institutionnel* : Prévisions de dépenses approuvées par le Conseil d'administration dans les catégories ci-après : activités visant à l'efficacité du développement, coordination des initiatives de développement des Nations Unies, gestion et activités entreprises à des fins spéciales.

*Activités de développement* : Elles se composent des activités de programme et des activités visant à l'efficacité du développement, qui contribuent à l'obtention des résultats visés en matière de développement, comme suit :

a) *Activités de programme* : Activités et coûts connexes au titre d'éléments de programme qui contribuent à l'obtention des résultats en matière de développement décrits dans les descriptifs de programmes de pays et de programmes régionaux ou mondiaux, ou prévus dans le cadre d'autres arrangements en matière de programmation;

b) *Activités visant à l'efficacité du développement* : Coût des activités de conseil en matière de politique générale, à caractère technique ou concernant l'exécution, qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs visés dans les programmes relevant des domaines d'intervention de l'UNICEF. Ces activités sont essentielles pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement, et ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projet spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

*Coordination des initiatives de développement des Nations Unies* : Il s'agit des activités d'appui à la coordination des initiatives de développement du système des Nations Unies et des coûts connexes.

*Activités de gestion* : Cette catégorie comprend les activités qui ont principalement pour objet de promouvoir l'image, la direction et le fonctionnement de l'UNICEF et les coûts connexes. Ces activités comprennent la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, la fonction juridique, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines. Cette catégorie comprend les activités et les coûts connexes de caractère récurrent comme non récurrent.

*Activités entreprises à des fins spéciales* : Il s'agit des activités de nature transversale et des coûts connexes, à savoir des activités : a) qui impliquent des investissements d'équipement ou b) qui représentent la prestation de services pour le compte de tous organismes du système des Nations Unies et n'entraînent pas de coûts liés aux activités de gestion de l'UNICEF. Dans le contexte de la classification

des activités à des fins spéciales, l'on entend par investissements dans l'équipement les projets de grande envergure concernant l'acquisition ou l'amélioration d'immobilisations de caractère corporel ou incorporel.

*Ouverture de crédits* : Autorisation donnée par le Conseil d'administration au chef de secrétariat d'une institution d'allouer des fonds au titre du budget institutionnel, durant l'exercice biennal, jusqu'à concurrence des montants approuvés.

*Coût (augmentation/diminution)* : Toute augmentation ou diminution du coût correspondant à un apport de ressources donné durant un exercice par rapport à l'exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, des prix et des taux de change.

*Autres ressources* : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques (autres ressources relatives aux programmes) et pour la fourniture de services déterminés à des tiers (autres ressources provenant des remboursements).

*Ressources additionnelles* : Ce terme est employé afin de simplifier la présentation des tableaux du budget institutionnel. Il désigne les ressources autres que les ressources ordinaires, y compris les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale.

*Ressources ordinaires* : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

*Fonds d'affectation spéciale* : Fonds confiés à l'UNICEF à des fins spécifiques, essentiellement pour couvrir les dépenses afférentes à l'achat de fournitures et à la prestation de services assurés par l'UNICEF pour le compte de tiers.

*Volume (augmentation/diminution)* : Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires imputable à des changements intervenus touchant le volume ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et à ceux qui sont prévus pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.

### **Expressions qui n'ont plus cours**

*Budget d'appui biennal* : Budget d'une organisation englobant un ensemble de fonctions qui ont pour but d'appuyer les activités opérationnelles menées par l'organisation dans le cadre de sa mission et de son mandat, pendant une période de deux ans, sur la base d'un ensemble de résultats définis à partir du plan stratégique.

*Fonction* : Groupe d'activités financées au moyen des ressources prévues au budget d'appui biennal et exécutées afin d'assurer le fonctionnement des institutions spécialisées pour qu'elles puissent produire des résultats efficaces en matière de développement et s'acquitter de leurs mandats respectifs.

*Programmes* : Apports directs nécessaires à la réalisation des objectifs d'un programme ou projet donné dans le cadre de la coopération pour le développement. Il s'agit d'ordinaire des experts, du personnel d'appui, des fournitures et du matériel, des contrats de sous-traitance, des aides en espèces et de la formation individuelle ou en groupe.