



Conseil économique et social

Distr. limitée
15 avril 2016
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle 2016

14-17 juin 2016

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF, 2014-2017

Résumé

Dans sa décision 2013/20, le Conseil d'administration avait prié l'UNICEF de présenter l'examen à mi-parcours du budget intégré 2014-2017 pour compléter l'examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017.

Le budget intégré 2014-2017, qui fait partie intégrante du plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 (E/ICEF/2013/21), doit être également examiné conjointement avec le rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2014-2017 et le rapport annuel du Directeur général pour 2015 (E/ICEF/2016/6) et ses annexes.

L'UNICEF a révisé son plan de ressources intégré pour 2014-2017 en tenant compte des recettes et dépenses effectives de 2014, des estimations provisoires pour 2015 et des estimations révisées pour 2016-2017. Dans le cadre du plan révisé et compte tenu de l'augmentation prévue de 15% des recettes totales, qui passeraient de 16,3 milliards de dollars à 18,8 milliards de dollars, l'UNICEF propose d'augmenter de 15 % les dépenses prévues des programmes pour les porter à 17,1 milliards de dollars, au lieu des 14,8 milliards prévus par le plan initial. Le budget institutionnel serait par ailleurs maintenu au niveau initialement approuvé de 2 094,5 millions de dollars pour la période 2014-2017, dont 1 039,3 millions provenant des ressources ordinaires de financement, 938,8 millions du recouvrement des coûts et 116,4 millions des autres ressources. Par rapport au plan de ressources intégré initialement approuvé pour 2014-2017, la part des ressources totales utilisée pour le budget institutionnel dans le plan de ressources intégré révisé pour 2014-2017 passerait de 11,9 % à 10,5 %.

* E/ICEF/2016/5.



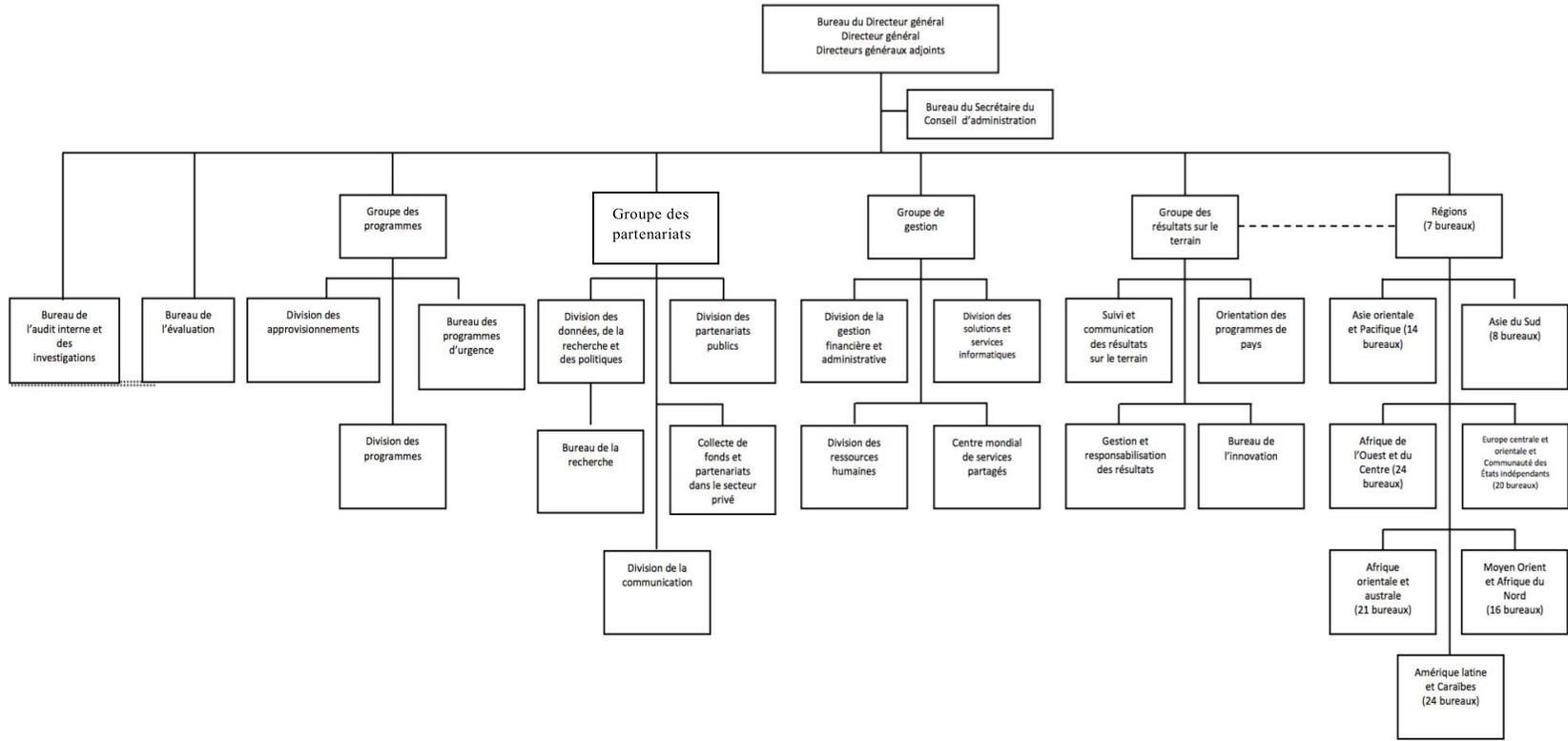
Sur les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose de maintenir un budget de 180,0 millions de dollars prélevés sur ressources ordinaires et de fixer le plafond des autres ressources à 528,4 millions pour le Programme mondial et régional pour la période 2014-2017, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues.

Un projet de décision relative au plan de ressources intégré révisé, au budget institutionnel et au Programme mondial et régional figure à la section VII.

Table des matières

	<i>Page</i>
Structure organisationnelle de l'UNICEF, 2016–2017.....	4
I. Introduction.....	5
II. Plan de ressources intégré.....	5
Aperçu : Comparaison des plans de ressources intégrés approuvé et révisé pour 2014-2017.....	5
Plan de ressources intégré pour 2014-2017.....	6
Ressources disponibles.....	6
Utilisation des ressources.....	6
Niveau suffisant des réserves.....	8
III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources.....	11
Ressources allouées à la réalisation des accomplissements des programmes.....	16
Programmes de pays.....	16
Programme mondial et régional.....	16
Ressources allouées à l'obtention des résultats d'efficacité et d'efficience de l'organisation.....	16
Résultat 1 : Meilleure qualité des programmes grâce à la gestion axée sur les résultats.....	17
Résultat 2: Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés.....	19
Résultat 3: Coordination du système des Nations Unies pour le développement.....	24
Activités entreprises à des fins spéciales.....	25
IV. Budget institutionnel.....	27
Aperçu des variations du nombre de postes.....	27
V. Recouvrement des coûts.....	28
VI. Rapports sur la mise en œuvre du budget intégré.....	29
VII. Projet de décision.....	30
Tableaux	
Plan de ressources intégré, 2014-2017.....	9
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2014-2017.....	12
Application de la méthodologie révisée de recouvrement des coûts.....	29

Structure organisationnelle de l'UNICEF, 2016–2017



I. Introduction

1. Ce document présente l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2014-2017, qui fait partie intégrante de l'examen à mi-parcours du plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017. Sa présentation générale est harmonisée avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).
2. Le plan stratégique comporte un unique cadre de résultats pour l'UNICEF, composé de sept domaines d'accomplissements et de trois domaines de résultats portant sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources permet d'observer comment les ressources totales dont dispose l'UNICEF sont allouées à l'obtention de ces accomplissements et de ces résultats.
3. Conformément à la décision 2011/6 du Conseil d'administration, l'UNICEF utilise un plan de ressources intégré pour présenter l'information budgétaire, qui est harmonisé pour être utilisé par le PNUD et le FNUAP.

II. Plan de ressources intégré

4. Le plan de ressources intégré est un des principaux tableaux budgétaires de la présentation harmonisée de l'information budgétaire.
5. Cette section fournit des informations sur le plan de ressources intégré révisé pour la période 2014-2017 par rapport au plan de ressources intégré approuvé pour 2014-2017. Le plan révisé repose sur les dépenses effectives de 2014, les estimations provisoires pour 2015 et les estimations révisées pour 2016-2017.

Aperçu : Comparaison des plans de ressources intégrés approuvé et révisé pour 2014-2017

6. Globalement, le plan de ressources intégré pour 2014-2017 révisé est conforme au plan qui avait été approuvé à la seconde session ordinaire du Conseil d'administration en 2013 (E/ICEF/2013/AB/L.4). Dans le plan révisé, les recettes totales devraient excéder de 15 % celles du plan approuvé, d'après les prévisions, pour atteindre 18,8 milliards de dollars au lieu du montant de 16,3 milliards de dollars initialement approuvé. Cela est dû en grande partie à l'augmentation prévue de 29 % des recettes des autres ressources en réponse aux situations d'urgence et aux crises humanitaires. De ce fait, la part des ressources ordinaires dans les recettes totales devrait chuter du niveau de 35 % à 27 % dans le plan révisé pour 2014-2017, d'après les projections.
7. Avec l'augmentation prévue des recettes, l'utilisation totale programmée des ressources devrait s'accroître de 13 % et passer de 17,5 milliards de dollars à 19,9 milliards. Cette augmentation de l'utilisation prévue des ressources est principalement due aux programmes, le montant de 14,8 milliards de dollars du plan approuvé passant à 17,1 milliards dans le plan révisé, soit une augmentation de 15 %.
8. Tout en augmentant le montant de ressources utilisé pour les programmes, les ressources utilisées pour le budget institutionnel ont été maintenues au niveau initialement approuvé.

9. Étant donné l'augmentation estimée des ressources totales disponibles et l'utilisation de ces ressources additionnelles pour les programmes, la part des ressources totales utilisée pour les programmes passe de 84,5 % à 86,0 %, et l'utilisation prévue des ressources totales pour le budget institutionnel décroît de 11,9 % à 10,5 %.

Plan de ressources intégré pour 2014-2017

10. Le tableau 1 (Plan de ressources intégré, 2014-2017) présente des informations sur les ressources totales disponibles et les ressources utilisées pour toutes les catégories de coûts de la classification pour 2014-2017. Le tableau présente le plan de ressources intégré pour 2014-2017 tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration (E/ICEF/2013/AB/L.4) et le plan de ressources intégré révisé pour 2014-2017.

Ressources disponibles

11. Le total des ressources disponibles dans le plan initialement approuvé était projeté à 18,6 milliards de dollars et se composait de 6,2 milliards de dollars en ressources ordinaires et de 12,4 milliards de dollars en autres ressources. Le plan révisé pour 2014-2017 prévoit un montant total de ressources disponibles s'élevant à 21,1 milliards de dollars, dont 5,6 milliards en ressources ordinaires et 15,5 milliards en autres ressources. La croissance de 13 % (2,5 milliards de dollars) du montant total des ressources disponibles se décompose en une diminution de 10 % (0,6 milliard de dollars) des ressources ordinaires, compensée par une augmentation de 25 % des autres ressources (3,1 milliards de dollars).

12. L'instabilité du marché des changes a eu des retentissements sur le niveau de ressources enregistré au cours des deux dernières années. Le raffermissement du dollar des États-Unis a eu une incidence défavorable sur les niveaux absolus de recettes enregistrés en contributions libellées en monnaies autres que le dollar. En 2015, la hausse du dollar É.U a ainsi réduit de 15 % environ le montant des contributions du secteur privé enregistré en dollars.

13. L'UNICEF a pour politique de s'assurer la disponibilité d'un montant de ressources ordinaires équivalent aux dépenses programmées pour deux à six mois. On estime prudent de maintenir ce solde de ressources disponibles, également appelé *fonds de roulement*, pour garantir la continuité des programmes et des autres activités. La trésorerie et les autres actifs nets représentent des ressources disponibles. Chaque année, l'UNICEF veille à ce que le solde de trésorerie respecte le niveau de liquidités minimum requis. C'est le cas à ce jour et le respect de ce critère est suivi de près pendant toute la période budgétée.

Utilisation des ressources

14. Le plan approuvé prévoyait une utilisation totale de ressources de 17,5 milliards de dollars pour 2014-2017, dont 5,9 milliards de dollars en ressources ordinaires et 11,6 milliards en autres ressources (y compris le recouvrement des coûts). Le plan révisé pour 2014-2017 prévoit une utilisation totale de ressources de 19,9 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,4 milliards (13 %) par rapport au plan approuvé pour 2014-2017.

15. Sur ce montant de 19,9 milliards, l'UNICEF propose d'utiliser 17,6 milliards pour des activités de développement (soit une augmentation de 15 %), 36,6 millions pour la coordination des activités de développement de l'ONU (sans changement), 1,4 milliard pour des activités de gestion (sans changement), et 734,1 millions pour des activités entreprises à des fins spéciales (soit une augmentation de 7 %). Par rapport au plan approuvé pour 2014-2017, il est proposé de faire passer de 87,7 % à 88,9 % dans le plan révisé la proportion des ressources totales utilisées à des activités de développement. Il est proposé de ramener de 8,2 % à 7,2 % la proportion des ressources totales utilisées à des activités de gestion.

16. En ce qui concerne les activités de développement, l'UNICEF propose d'augmenter le montant et la proportion des ressources disponibles pour le programme de 14,8 milliards (84,5 %) à 17,1 milliards (86 %) pour la période 2014 à 2017.

17. Sur le montant de ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose de maintenir le budget approuvé de 180,0 millions de dollars financé sur ressources ordinaires et le plafond approuvé de 528,4 millions financé sur autres ressources pour le Programme mondial et régional pour 2014-2017, sous réserve que les contributions en autres ressources aient été reçues.

18. L'UNICEF propose de maintenir le budget institutionnel à 2 094,5 millions de dollars pour la période 2014-2017. Le budget institutionnel présente les besoins de ressources suivants : 567,5 millions de dollars pour les activités en faveur de l'efficacité du développement; 36,6 millions de dollars pour la coordination des activités de développement de l'ONU; 1 435,4 millions de dollars pour les activités de gestion; et 55,0 millions de dollars d'investissements en capital à des fins spéciales.

19. Par rapport au budget approuvé pour 2014-2017, la part des ressources totales utilisées pour le budget institutionnel est prévue en diminution, de 11,9 % à 10,5 %.

20. Sur les 2 094,5 millions de dollars du budget institutionnel, il est proposé de financer 1 039,3 millions sur ressources ordinaires, 938,8 millions par le recouvrement des coûts au titre des autres ressources et 116,4 millions sur autres ressources. Par rapport au budget approuvé pour 2014-2017, la proportion des activités de gestion financée par le recouvrement des coûts passera de 54,8 % à 63 % dans le budget révisé. La proportion de ressources ordinaires disponible pour les activités de programme est maintenue à un niveau similaire de 69,1 % dans le budget révisé, au lieu de 69,6 % dans le plan initial.

21. Conformément au plan approuvé, l'UNICEF inclut dans le budget intégré et dans le montant total de ressources utilisé, au titre des activités entreprises à des fins spéciales, des provisions budgétaires pour a) la collecte de fonds privés; et b) d'autres montants, notamment des services de passation de marchés.

22. Les besoins de ressources proposés pour la collecte de fonds privés comprennent les coûts directs et les coûts d'investissement des activités de collecte de fonds et de communication des Comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux nationaux de l'UNICEF. L'autorisation budgétaire pour ces besoins de financement est présentée chaque année pour approbation au Conseil d'administration, conjointement au plan de travail et au budget des activités de collecte de fonds privés et des partenariats. En réponse à la recommandation de l'audit externe de 2013 « d'envisager de présenter et de communiquer le budget des activités de

collecte de fonds privés de ses bureaux nationaux de manière intégrée », l'UNICEF a inclus une provision de 43 millions de dollars pour 2016 financés sur autres ressources dans le cadre de la présentation de son budget annuel au Conseil d'administration (E/ICEF/2016/AB/L.1). Une provision de 86,0 millions financée sur autres ressources est incluse dans le plan de ressources intégré révisé pour couvrir la période 2016 à 2017.

23. L'autorité de contracter des engagements financiers au titre de services fournis par l'UNICEF, tels que les services de passation de marchés, est prévue par le Règlement financier concernant la gestion et le remboursement des coûts des comptes spéciaux ouverts pour le compte d'autres parties.

Niveau suffisant des réserves

24. L'UNICEF maintient des réserves pour financer ses passifs liés aux avantages du personnel, qui comprennent l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations dues à la cessation de service. Au 31 décembre 2013, la valeur actuarielle de ces passifs s'élevait à 0,92 milliard de dollars et les réserves accumulées à 0,43 milliard au total. Au 31 décembre 2015, les estimations provisoires faisaient état d'un passif actuariel de 1,12 milliard de dollars et de réserves accumulées de 0,48 milliard. Les réserves accumulées devraient atteindre 0,55 milliard de dollars au 31 décembre 2017, d'après les prévisions.

25. L'UNICEF continue de faire périodiquement le point sur la stratégie de financement des réserves à long terme. Celle-ci comprend l'accumulation de fonds à partir des contributions salariales aux autorités budgétaires et de sources de financement auxquelles les membres du personnel sont associés et, si les soldes financiers de fin d'année le permettent, le transfert annuel d'un montant de ressources approprié. En outre, l'UNICEF et un certain nombre d'autres institutions des Nations Unies, notamment le PNUD et le FNUAP, ont convenu de sous-traiter la gestion des investissements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service à deux gestionnaires d'investissements, ce qui contribuera à accroître le financement de la réserve de cette assurance. L'UNICEF continue de financer activement les réserves, mais il importe de noter que les variations du déficit de financement dépendent principalement des résultats de l'exercice périodique de valorisation actuarielle en raison de la sensibilité du passif à cet exercice.

Tableau 1
Plan de ressources intégré, 2014-2017

En millions de dollars des États-Unis

	Approuvé 2014-2017							Révisé 2014-2017						
	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale				
	Ressources ordinaires		Recouvrement des coûts	Total des ressources		Ressources ordinaires		Recou- vrement des coûts	Total des ressources					
	m\$	%				\$m	\$m				%	\$m		
1. Ressources disponibles														
Solde d'ouverture	661,5		1 799,7	–	2 461,2		622,5	575,3		1 853,1	–	2 428,4		586,0
Recettes														
Contributions	5 353,0		10 616,0	–	15 969,0		–	4 697,7		13 685,7	–	18 383,4		–
Autres recettes	280,0		32,0	–	312,0		–	402,5		–	–	402,5		–
Recettes totales	5 633,0		10 648,0	–	16 281,0		–	5 100,2		13 685,7	–	18 785,9		–
Fonds d'affectation spéciale	–		–	–	–		7 432,0	–		–	–	–		7 577,0
Ajustement du remboursement d'impôts	(96,0)		–	–	(96,0)		–	(76,6)		–	–	(76,6)		–
Total disponible	6 198,5		12 447,7	–	18 646,2		8 054,5	5 598,9		15 538,8	–	21 137,7		8 163,0
2. Utilisation des ressources														
A. Développement														
A.1 Programmes	4 091,0	69,6	10 713,6	–	14 804,6	84,5	7 432,0	3 651,8	69,1	13 429,1	–	17 080,9	86,0	7 333,0
A.2 Efficacité du développement	467,4	8,0	100,1	–	567,5	3,2	–	467,4	8,8	100,1	–	567,5	2,9	–
Total partiel	4 558,4	77,6	10 813,7	–	15 372,1	87,7	7 432,0	4 119,2	77,9	13 529,2	–	17 648,4	88,9	7 333,0
B. Coordination des activités de développement de l'ONU	20,3	0,3	16,3	–	36,6	0,2	–	20,3	0,4	16,3	–	36,6	0,2	–

	Approuvé 2014-2017							Révisé 2014-2017						
	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale				
	Ressources ordinaires		Programmes	Recouvrement des coûts		Total des ressources		Ressources ordinaires			Programmes	Recou- vrement des coûts	Total des ressources	
	m\$	%				\$m	\$m	\$m	%				\$m	\$m
C. Gestion														
C.1 Dépenses récurrentes	642,2	10,9	–	774,2	1 416,4	8,1	–	524,2	9,9	–	892,2	1 416,4	7,1	–
C.2 Dépenses exceptionnelles	6,5	0,1	–	12,5	19,0	0,1	–	7,0	0,1	–	12,0	19,0	0,1	–
Total partiel	648,7	11,0	–	786,7	1 435,4	8,2	–	531,2	10,0	–	904,2	1 435,4	7,2	–
D. Activités entreprises à des fins spéciales														
D.1 Investissements en capital	18,7	0,3	–	36,3	55,0	0,3	–	20,4	0,4	–	34,6	55,0	0,3	–
D.2 Collecte de fonds privés	454,0	7,7	–	–	454,0	2,6	–	410,6	7,8	86,0	–	496,6	2,5	–
D.3 Autres	174,1	3,0	–	–	174,1	1,0	–	182,5	3,4	–	–	182,5	0,9	–
Total partiel	646,8	11,0	–	36,3	683,1	3,9	–	613,4	11,7	86,0	34,6	734,1	3,7	–
Budget institutionnel (A.2+B+C+D.1)	1 155,1	19,7	116,4	823,0	2 094,5	11,9	–	1 039,3	19,4	116,4	938,8	2 094,5	10,5	–
Budget intégré (A+B+C+D)	5 874,2	100,0	10 830,0	823,0	17 527,3	100,0	7 432,0	5 288,0	100	13 631,5	938,8	19 854,4	100,0	7 333,0
3. Solde de clôture des ressources	324,3		794,6		1 118,9		622,5	314,7		902,5		1 283,3		

Note : Les totaux peuvent différer légèrement de la somme des colonnes en raison d'arrondis de calcul.

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

26. Le plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 demeure le cadre unique de résultats pour l'UNICEF. Le tableau 1 (plan de ressources intégré pour 2014-2017) fournit des informations sur l'utilisation des ressources par catégorie de classification des coûts. Le tableau 2 (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2014-2017) identifie comment le total des ressources disponibles de l'organisation a été initialement planifié et révisé ensuite pour chacun des accomplissements et des résultats recherchés.

27. Au cours des deux dernières années, des changements fondamentaux ont été effectués avec le réalignement des fonctions du Siège, la confirmation des responsabilités des bureaux locaux, le renforcement des capacités des bureaux régionaux, la simplification des méthodes de travail et l'établissement du Centre mondial de services partagés, la mise en œuvre de la gestion matricielle et le recours à la technologie et aux innovations, ainsi que les améliorations de la gestion des ressources humaines. Ces évolutions sont notées ci-après dans les résultats des groupes fonctionnels et leurs commentaires, des détails additionnels sur les résultats obtenus et l'état d'avancement des objectifs programmés étant présentés dans le rapport de l'examen de mi-parcours du Plan stratégique pour 2014-2017 et dans le Rapport annuel du Directeur général, 2015 (E/ICEF/2016/6) et ses annexes.

Tableau 2
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, 2014-2017

(En million de dollars des États-Unis)

Accomplissements /Résultats	Groupe fonctionnel	Plan originel 2014-2017				Plan révisé 2014-2017			
		Autres ressources			Total ressources	Autres ressources			Total ressources
		Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts		Ressources ordinaires	Programme	Recouvrement des coûts	
Programmes		4 091,0	10 713,6	–	14 804,6	3 651,8	13 429,1	–	17 080,9
P1 Utilisation améliorée et équitable des interventions de santé maternelle et infantile à fort impact depuis la grossesse jusqu'à l'adolescence et promotion de comportements sains.		1 227,3	2 918,0	–	4 145,3	1 022,5	3 760,2		4 782,7
P2 Utilisation améliorée et équitable des interventions éprouvées de prévention et de traitement du VIH parmi les enfants, les femmes enceintes et les adolescents.		245,4	494,8	–	740,2	182,6	671,4		854,0
P3 Utilisation améliorée et équitable de l'eau potable salubre, de l'assainissement et d'environnements salubres et de meilleures pratiques d'hygiène.		450,0	1 770,7	–	2 220,7	547,8	2 014,4		2 562,1
P4 Disponibilité et utilisation améliorées du soutien nutritionnel et de meilleures pratiques en matière de nutrition et de soins		327,3	1 153,2	–	1 480,5	365,2	1 342,9		1 708,1
P5 Accès amélioré et équitable à une éducation de qualité et sans exclusive		654,6	2 306,3	–	2 960,9	730,4	2 685,8		3 416,2

Accomplissements /Résultats	Groupe fonctionnel	Plan originel 2014-2017				Plan révisé 2014-2017			
		Ressources ordinaires	Autres ressources		Total ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources		Total ressources
			Programme	Recouvrement des coûts			Programme	Recouvrement des coûts	
P6 Prévention améliorée et équitable de la violence, de la maltraitance, de la négligence et de l'exploitation à l'égard des enfants		490,9	1 285,6	–	1 776,5	438,2	1 611,4	–	2 049,6
P7 Efficacité accrue des politiques et des systèmes en faveur des enfants défavorisés et exclus, grâce à l'amélioration des connaissances et des données		695,5	785,0	–	1 480,5	365,2	1 342,9	–	1 708,1
Efficacité et efficience organisationnelles									
1 Amélioration de la qualité des programmes au moyen de la gestion axée sur les résultats									
	Excellence technique des politiques et des programmes	394,1	84,7	–	478,8	394,1	84,7	–	478,8
	Excellence technique des achats et de la gestion des fournitures	47,5	5,4	–	52,9	47,5	5,4	–	52,9
	Excellence technique de l'action humanitaire	25,8	10,0	–	35,8	25,8	10,0	–	35,8
2 Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats souhaités									
	Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	17,6	–	786,7	1 435,4	531,2	–	904,2	1 435,4
				21,3	38,9	14,4		24,5	38,9

Accomplissements /Résultats	Groupe fonctionnel	Plan originel 2014-2017				Plan révisé 2014-2017			
		Ressources ordinaires	Autres ressources		Total ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources		Total ressources
			Programme	Recouvrement des coûts			Programme	Recouvrement des coûts	
	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	93,7	–	113,6	207,3	76,7	–	130,6	207,3
	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation des ressources de l'organisation	97,9	–	118,8	216,7	80,2	–	136,5	216,7
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	48,4	–	58,7	107,1	39,6	–	67,5	107,1
	Conduite et direction de l'organisation	25,8	–	31,2	57,0	21,1	–	35,9	57,0
	Sécurité du personnel et des locaux	6,0	–	7,3	13,3	4,9	–	8,4	13,3
	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	359,3	–	435,8	795,1	294,2	–	500,9	795,1
3	Coordination du système des Nations Unies pour le développement	20,3	16,3	–	36,6	20,3	16,3	–	36,6
	Cohérence à l'échelle des Nations Unies et coordination des groupes	20,3	16,3	–	36,6	20,3	16,3	–	36,6
	Activités entreprises à des fins spéciales	646,8	–	36,3	683,1	613,4	86,0	34,6	734,1
	Investissements en capital	18,7	–	36,3	55,0	20,4	–	34,6	55,0
	Collecte de fonds dans le secteur privé	454,0	–	–	454,0	410,6	86,0	–	496,6

<i>Accomplissements /Résultats</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Plan originel 2014-2017</i>				<i>Plan révisé 2014-2017</i>			
		<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>		<i>Total ressources</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>		<i>Total ressources</i>
			<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>			<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	
	Autres, y compris les services de passation des marchés	174,1	–	–	174,1	182,5	–	–	182,5
	Total des ressources utilisées	5 874,2	10 830,0	823,0	17 527,3	5 284,1	13 631,5	938,8	19 854,4

Note : Les totaux peuvent différer légèrement de la somme des colonnes en raison d'arrondis de calcul.

Ressources allouées à la réalisation des accomplissements des programmes

28. Ainsi qu'il a été décrit ci-dessus, les proportions par domaine d'accomplissement demeureront pour la période 2014-2017 celles qui ont été présentées au Conseil d'administration au début du Plan stratégique : la santé continuera de recevoir 28 % de l'investissement total dans les programmes; le VIH et le SIDA, 5 %; l'eau, l'assainissement et l'hygiène, 15 %; la nutrition, 10 %; l'éducation, 20 %; la protection de l'enfance, 12 %; et l'inclusion sociale, 10 %.

Programmes nationaux

29. Sur le montant de 17,1 milliards de dollars disponibles pour les programmes sur la période 2014-2017 dans le plan révisé, l'UNICEF propose d'en déployer 16,4 milliards, soit 96 %, par l'intermédiaire de programmes de coopération nationaux au lieu de 95 % dans le plan originel.

30. Des ressources ordinaires sont allouées à chaque programme de coopération nationale conformément au système modifié d'allocation des ressources ordinaires aux programmes approuvés par le Conseil d'administration, selon trois critères fondamentaux : a) taux de mortalité avant cinq ans; b) revenu national brut par habitant; et c) population enfantine.

31. Le Conseil d'administration approuve des budgets indicatifs en autres ressources (ordinaires) lorsqu'il approuve les documents du programme du pays, ou équivalent, tandis que les autres ressources (situations d'urgence) sont programmées en fonction des besoins.

Programme mondial et régional

32. L'UNICEF a maintenu le budget mondial et régional tels qu'approuvé initialement, financé à hauteur de 180,0 millions de dollars sur ressources ordinaires et de 528,4 millions sur autres ressources. Le Programme mondial et régional contribue à chacun des sept domaines d'accomplissement du Plan stratégique : a) en créant et en diffusant des biens publics mondiaux et régionaux, notamment le suivi et l'analyse de la situation des enfants aux fins de l'exercice de la responsabilité au niveau mondial; b) en contribuant à la politique et aux systèmes de coordination mondiaux et régionaux concernés; et c) en contribuant à la base de faits constatés et aux directives normatives correspondantes. Le Programme mondial et régional est intégré au Plan stratégique et à son cadre de résultats et de ressources. Les ressources du programme mondial et régional sont mises en œuvre par chacun des sept bureaux régionaux de l'UNICEF ainsi que par les divisions et bureaux compétents du Siège, notamment la Division des programmes; la Division des données, de la recherche et des politiques; la Division des approvisionnements; le Bureau de l'évaluation; le Bureau des programmes d'urgence; et la Division des communications.

Ressources allouées à l'obtention des résultats d'efficacité et d'efficience de l'organisation

33. Les ressources destinées aux résultats d'efficacité et d'efficience de l'organisation sont allouées conformément à la classification harmonisée des coûts et au budget fondé sur les résultats présenté à la première session ordinaire de 2011 et approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/6.

34. Les ressources allouées aux unités organisationnelles sont regroupées en groupes fonctionnels, qui assurent l'articulation entre les résultats et les ressources. Les groupes fonctionnels des activités de gestion sont harmonisés entre le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF. Les activités visant à l'efficacité du développement sont plus étroitement associées avec les accomplissements des programmes et les modalités d'exécution de chacune des institutions et ne sont donc pas harmonisées entre elles.

35. Au sein de l'UNICEF, les ressources destinées à accroître l'efficacité du développement sont allouées à trois groupes fonctionnels : excellence technique des politiques et des programmes; excellence technique de l'action humanitaire; et excellence technique de la gestion des achats et des fournitures.

36. Les paragraphes ci-dessous présentent un résumé actualisé par résultat d'efficacité et d'efficience organisationnelle et par groupe fonctionnel.

Résultat 1 : meilleure qualité des programmes grâce à la gestion axée sur les résultats

Groupe fonctionnel : Excellence technique des politiques et des programmes

Ressources : 478,8 millions de dollars É.U.

37. Composé de la Division des programmes, de la Division des données, de la recherche et des politiques, du Groupe des résultats sur le terrain et des conseillers techniques des bureaux régionaux, ce groupe fonctionnel est chargé de la politique des programmes, des instruments d'orientation, de l'appui technique et de l'assurance qualité de la réalisation des sept accomplissements des programmes du Plan stratégique, notamment des éléments programmatiques du Plan d'action pour les femmes. Le groupe fonctionnel est informé par les résultats de recherches, les enseignements d'interventions fondées sur des constatations factuelles et les connaissances tirées de l'expérience pratique de la programmation.

38. Le Groupe des résultats sur le terrain a été mis en place fin 2014 après l'approbation par le Conseil d'administration de la création du poste de Directeur général adjoint pour les résultats sur le terrain. Le Groupe a apporté des perfectionnements considérables à la programmation, au suivi et à l'établissement des rapports de l'UNICEF au niveau des pays et continuera de les déployer en 2016 et 2017. Agissant de concert avec la Division des données, de la recherche et des politiques ainsi qu'avec d'autres sièges de division et des bureaux régionaux, le Groupe des résultats sur le terrain a élaboré un programme de développement des compétences en gestion axée sur les résultats à l'échelle de l'organisation.

39. Le Groupe a introduit des améliorations considérables dans l'application de l'approche harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) réalisée en 2015, et élargit à présent cette approche au renforcement plus général de la gestion des relations de l'UNICEF avec les partenaires d'exécution dans tous les bureaux.

40. En 2015, l'UNICEF a lancé le Transparency Portal (Portail de la transparence) www.Open.UNICEF.org, qui offre un accès public à une vaste gamme de données programmatiques et financières. Cette importante avancée de l'organisation dans la recherche de la transparence a également conduit au développement de la suite

logicielle eTools pour appuyer les bureaux de pays dans la gestion des partenariats et le suivi des programmes.

Groupe fonctionnel : Excellence technique de la passation des marchés et de la gestion des fournitures

Ressources : 52,9 millions de dollars É.U.

41. Les priorités stratégiques de la Division des approvisionnements restent de veiller à l'efficacité optimale des chaînes d'approvisionnement, d'assurer une fourniture de services efficace et en temps opportun, notamment pour les situations d'urgence, les partenaires des programmes et les services des achats, et d'obtenir les résultats visés qui auront un impact déterminant sur les accomplissements des programmes.

42. Les projets spécifiques entrepris par la division pour renforcer la chaîne des approvisionnements, l'innovation et les initiatives financières innovantes à l'appui du travail programmatique et de ses résultats ont aidé les pays à faire face aux délais de leurs flux de trésorerie. Cela a facilité l'exécution en temps opportun des campagnes sanitaires, en assurant plus de 80 millions de dollars de préfinancement au cours des deux dernières années et en structurant des accords de marchés spéciaux qui ont permis des économies financières substantielles sur des achats de vaccins d'un montant de plus de 240 millions de dollars en 2014. En 2015, la Division des approvisionnements s'est lancée dans une initiative financière normative à laquelle participent le secteur privé et des ministères de la Santé et des Finances de pays d'Afrique sub-saharienne, dans le but de soutenir l'expansion des budgets publics consacrés à des objectifs de développement.

Groupe fonctionnel : Excellence technique de l'action humanitaire

Ressources : 35,8 millions de dollars É.U.

43. Le Plan stratégique porte une attention renforcée à l'action humanitaire, notamment une capacité opérationnelle spécifique accrue de réaction et de relèvement rapide pour sauver des vies et protéger des droits, comme précisé dans les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, ainsi que pour répondre aux causes sous-jacentes de vulnérabilité aux désastres, de fragilité et de conflit par la réaction aux crises humanitaires et par le moyen des programmes ordinaires.

44. L'UNICEF et ses partenaires sont intervenus dans 294 situations humanitaires d'ampleur diverse dans 98 pays en 2014. En 2015, l'UNICEF a répondu à 310 situations humanitaires dans 102 pays, le plus grand nombre d'interventions jamais effectué et qui a impliqué 65 % des bureaux nationaux de l'UNICEF. Il s'agit du plus grand nombre de situations humanitaires jamais vues depuis 2005, année où l'UNICEF a commencé à enquêter auprès des bureaux nationaux.

45. Pendant les deux premières années du Plan stratégique, l'UNICEF a testé les procédures introduites pour répondre aux situations d'urgence majeures, procédant à

des ajustements internes et informant la réponse interinstitutionnelle. L'initiative de renforcement de l'action humanitaire a accru l'efficacité des adaptations organisationnelles, notamment en élargissant la capacité permanente et en incitant le personnel national à intégrer le groupe des personnels d'urgence; en investissant davantage dans la formation humanitaire; et en révisant les procédures et les critères de l'UNICEF afin de mieux gérer les crises prolongées, en particulier les conflits. Le Fonds de programmation pour les secours d'urgence (FPSU) a décaissé environ 105 millions de dollars en 2014-2015, avec des allocations attribuées sans regrets à plusieurs situations d'urgence majeures en 2014 qui ont dépassé le plafond biennal et poussé l'UNICEF à demander au Conseil d'administration en 2015 de porter le plafond à 75 millions de dollars annuellement.

Résultat 2 : Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés

Groupe fonctionnel : Supervision et garantie indépendantes de l'organisation

Ressources : 7,3 millions de dollars – Bureau de l'évaluation
31,6 millions de dollars – Bureau de l'audit interne et des investigations

46. Conformément à la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation supervise la fonction d'évaluation de l'organisation, notamment la mise en œuvre des activités d'évaluation par des unités organisationnelles décentralisées.

47. Pour la période considérée, avec des ressources additionnelles disponibles dans le cadre du Programme mondial et régional, le Bureau de l'évaluation a pu appuyer la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée, en particulier en renforçant l'indépendance du Bureau de l'évaluation. L'augmentation du financement prévisible a permis au Bureau de l'évaluation d'entreprendre une planification à moyen terme et d'attirer d'autres ressources pour compléter les ressources de base.

48. Le financement supplémentaire a permis au Bureau de l'évaluation d'exercer son contrôle sur la fonction dans l'ensemble de l'UNICEF, notamment le suivi des activités et leur appui aux niveaux décentralisés, et de planifier le programme mondial d'évaluations thématiques pour les quatre années du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017. La mise en œuvre du programme mondial d'évaluations thématiques a été portée avec succès, bien que certaines évaluations aient accumulé des retards et que de nombreuses évaluations prévues aient été remplacées par des évaluations des réactions de l'UNICEF à des situations d'urgence humanitaire majeures au cours des deux dernières années. Des approches méthodologiques innovantes ont été adoptées pour certaines évaluations, notamment pour une analyse de l'évaluabilité du Plan stratégique de l'UNICEF. Le Bureau de l'évaluation a également pu entreprendre plusieurs évaluations interinstitutionnelles et a apporté un appui renforcé au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a aussi fourni un appui substantiel au mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système des Nations Unies.

49. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a continué d'examiner et de renforcer le cadre de contrôle interne de l'UNICEF, contribué à améliorer la gestion organisationnelle des risques de fraude et, au moyen d'activités d'évaluation et de renforcement des capacités, à réduire la prévalence de la fraude et des pertes, et à faire progresser la transparence. Trente-huit rapports d'audit interne ont été émis en 2015, dont 577 recommandations portant sur la gouvernance, la gestion des programmes et le soutien opérationnel. Au cours de l'année, 101 investigations ont été clôturées, dont 66 % dans les 9 mois suivant la réception de l'allégation.

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

Ressources : 207,3 millions de dollars É.U.

50. La Division de la gestion financière et administrative va continuer pendant la période 2014-2017 de s'attacher à la préparation, à l'établissement de rapports et à l'interprétation de données financières et administratives complètes à l'intention des parties prenantes internes et externes. Cette information aidera à promouvoir une utilisation efficace et efficiente des ressources, à instiller le souci de l'économie et à informer la prise de décisions sur la base du rapport coût-efficacité, à faciliter une gouvernance améliorée, les activités de gestion du risque et les activités d'application des dispositions, et garantira la fourniture de conseils appropriés en temps opportun sur les initiatives d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, notamment en ce qui concerne les modifications structurelles. Grâce à la plateforme commune SAP et à des directives claires pour l'établissement des états financiers basées sur les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), une comptabilisation des donateurs, une gestion des liquidités et des systèmes de trésorerie plus efficaces ont été mis en place au cours des deux dernières années.

51. Le portefeuille de quatre ans d'investissements dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis le déploiement et la mise en œuvre de projets innervés par les TIC, tels que le modèle de soutien à distance des bureaux locaux, la nouvelle plateforme de présence numérique mondiale de l'UNICEF, les tableaux de bord internes et externes de veille stratégique à l'appui d'initiatives de renforcement de la transparence informées par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, et des logiciels de productivité en nuage qui permettent aux utilisateurs d'utiliser leur propre ordinateur, téléphone ou tablette. Le déploiement de cette architecture de technologies de l'information et des télécommunications a servi à soutenir la mise en place et le fonctionnement du Centre mondial de services partagés (GSSC).

52. La fonction des TIC de l'UNICEF a entrepris d'ajuster sa stratégie pour réaligner ses ressources sur le modèle d'une organisation de services fondée sur des partenariats. Cette évolution est principalement entraînée par les demandes nouvelles adressées à la fonction TIC d'étendre ses activités au-delà du fonctionnement des services de soutien et des grands systèmes informatiques de gestion pour fournir également des solutions informatiques ouvertes sur l'extérieur afin de favoriser l'efficacité des programmes.

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

Ressources : 216,7 millions de dollars É.U.

53. Le Bureau des partenariats publics (BPP) a continué de renforcer son engagement avec le secteur public. Les activités concernées comprennent la communication et la défense des priorités organisationnelles, notamment la visibilité des donateurs et l'importance cruciale des ressources ordinaires, l'appui aux améliorations de la qualité de la communication avec les donateurs sur l'emploi des ressources et les résultats de l'organisation, le développement d'approches et de cadres pour la coopération Sud-Sud ou horizontale et pour les relations avec les donateurs émergents, et l'exploration des possibilités de partenariats public-privé pour mobiliser des ressources et renforcer les capacités dans les pays de programme.

54. Dans le cadre du réalignement des fonctions du Siège, en 2014 la division Gouvernance, Nations Unies et affaires multilatérales a été dissoute et ses fonctions intégrées à celles du BPP. L'équipe du BPP continue de conduire le dialogue stratégique avec les États membres aux niveaux national, régional et mondial, en veillant à ce que les droits et le bien-être des enfants continuent d'occuper un rang élevé dans les objectifs de développement, tout en faisant progresser les initiatives de cohérence et de réforme des Nations Unies.

55. La Division de la communication demeure centrée sur sa fonction principale qui est d'accomplir les objectifs de relations extérieures du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 : attirer l'attention du public sur les droits des enfants et les problèmes de l'enfance au niveau mondial et protéger la marque UNICEF afin de maintenir la confiance du public dans les activités de l'organisation.

56. L'activité de la division est alignée sur la recherche des quatre résultats d'un accomplissement général qui est lié à la nouvelle structure du patrimoine et des talents de la division. L'accent est mis sur le renforcement du numérique et du dialogue avec le public grâce à l'intégration de plateformes de médias externes, le renforcement de la marque et le recentrage des activités de sensibilisation.

57. La division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (CFPP) est chargée du cadre stratégique du dialogue de l'UNICEF avec les Comités nationaux. Ce groupe fonctionnel comprend les coûts relatifs à la poursuite du renforcement de la relation avec les Comités nationaux ainsi que l'élaboration et l'exécution de la stratégie vis à vis du secteur privé. Les ressources allouées aux activités de collecte de fonds de Comités nationaux spécifiques sont incluses dans les activités entreprises à des fins spéciales.

58. La division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (CFPP) a subi une restructuration considérable en 2014 pour l'aligner avec le plan de l'UNICEF de collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017. Suite à la décision prise en 2013 de mettre un terme à toutes les opérations en interne et de passer à des activités de concession de licences et à la production nationale des cartes et produits sous la marque UNICEF, le CFPP a clôturé la production de cartes et autres produits en 2015.

Groupe fonctionnel : Gestion des ressources humaines de l'organisation

Ressources : 107,1 millions de dollars É.U.

59. La Division des ressources humaines continue de faire face à la continuation des évolutions structurelles et à leurs conséquences prévisibles sur les profils du personnel de toute l'organisation, notamment du fait des pays qui accèdent au statut de pays à revenu intermédiaire, des initiatives en faveur de l'efficacité et de l'efficience, de l'obligation de réformer les conditions de service et les systèmes de gestion des ressources humaines dans le système des Nations Unies, et de la préservation du bien-être du personnel, en particulier lors d'incidents critiques. La Division poursuit d'importantes initiatives en matière de ressources humaines centrées sur les accomplissements et les résultats, dans le but de parvenir à l'excellence organisationnelle en faisant de la fonction un acteur stratégique plutôt qu'un partenaire opérationnel.

60. Les priorités des activités de recrutement sont déterminées en mobilisant des approches du recrutement plus efficaces et efficaces, notamment l'emploi de la sélection directe sur la base d'annonces de vacances de poste génériques, et l'utilisation de l'Initiative de promotion des nouveaux talents et du Programme des administrateurs auxiliaires pour attirer, recruter et gérer le talent. D'autres activités comprennent l'organisation des carrières et la formation, la mise en place d'un cadre organisationnel pour le bien être du personnel et l'apport en temps opportun d'un appui psychosocial aux membres du personnel. Un système de gestion des talents a été lancé pour le recrutement en ligne et un nouvel outil de gestion de la performance (Achieve) sera déployé pour l'ensemble du personnel de l'UNICEF dans le monde en 2016.

Groupe fonctionnel : Conduite et direction de l'organisation

Ressources : 57,0 millions de dollars É.U.

61. L'approche stratégique du Bureau du Directeur général consiste à développer et à maintenir des processus de contrôle, de gestion et de communications améliorés pour offrir encadrement et direction exécutive dans les domaines a) de l'innovation éducative pour le développement; b) de la sensibilisation et des communications, en mobilisant volonté politique et engagements mondiaux; c) des partenariats, en dialoguant avec les partenaires, les donateurs et les sociétés dans un contexte de développement en évolution; et d) de la performance organisationnelle, en optimisant les structures, les fonctions et les systèmes de gestion sur la base de procédures consultatives, transparentes et informées des risques.

62. La mise en place en 2014 du quatrième Directeur général adjoint chargé des résultats sur le terrain a facilité les initiatives organisationnelles pour renforcer la gestion axée sur les résultats en centrant les efforts sur la coordination et l'orientation des initiatives des bureaux régionaux et nationaux, notamment l'exécution des programmes et HACT. Dans le même temps, le Bureau du Directeur général a réaligné de nombreuses fonctions du Siège afin de mieux axer la gestion

sur les résultats (par exemple en plaçant le Bureau des programmes d'urgence et la Division des programmes sous la responsabilité du même Directeur général adjoint).

Groupe fonctionnel : Sécurité du personnel et des locaux

Ressources : 13,3 millions de dollars

63. Le Bureau des programmes d'urgence coordonne les activités mondiales de sécurité de l'UNICEF en étroite consultation avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et d'autres entités de gestion de la sécurité des Nations Unies. Les principales activités comprennent le suivi et l'évaluation des menaces et des risques au niveau mondial, la fourniture d'orientations sur la gestion des risques de sécurité et l'élaboration de politiques et de procédures visant à créer un environnement propice à la réussite de l'exécution des programmes, tout en maintenant la sûreté et la sécurité du personnel et du patrimoine de l'UNICEF. Le Centre d'opérations organise cette fonction pour le personnel de tous les lieux d'affectation.

64. Dans le contexte d'un environnement de sécurité mondial dégradé, le Bureau du Coordonnateur de l'UNICEF pour les questions de sécurité a continué de fournir conseils et analyse stratégiques en matière de sécurité aux cadres dirigeants pendant toute l'année 2014 et 2015 en République arabe syrienne, au Yémen et dans d'autres pays sujets à des situations d'urgence complexes; des prévisions de situations d'urgence potentielles, comme au Burundi et en Guinée; et de recruter des conseillers en sécurité au Burundi, au Tchad, en République démocratique du Congo, en Iraq et au Yémen.

65. Grâce à sa participation à d'importants forums interinstitutionnels et à cinq missions du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, le Bureau du Coordonnateur pour les questions de sécurité a continué de dialoguer avec le système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour influencer la politique, les procédures et la formation afin de veiller à ce que les directives de sécurité soient alignées sur la mission de l'UNICEF. En République démocratique du Congo, à Djibouti, au Kenya et en Somalie, le Bureau des programmes d'urgence a contribué à l'essai sur le terrain d'un nouvel outil en ligne de gestion du risque de sécurité, qui a été déployé dans tous les lieux d'affectation des Nations Unies en décembre 2015.

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

Ressources : 795,1 millions de dollars É.U.

66. Dans chaque pays et région, les cadres dirigeants contribuent à l'obtention de ce résultat par la représentation et la coopération avec les dirigeants nationaux et locaux, les organisations partenaires et les experts d'autres institutions et groupes intergouvernementaux régionaux qui militent pour les droits des enfants, en particulier les plus vulnérables, les plus pauvres et marginalisés, et grâce à une

utilisation efficace et efficiente des ressources mises à disposition pour appuyer l'exécution des programmes.

67. L'allocation approuvée de 20 millions de dollars pour HACT a contribué à créer la capacité d'améliorer les activités de gouvernance, de gestion du risque et d'assurance pour les transferts d'aide en espèces aux partenaires d'exécution. Des améliorations considérables dans l'application de HACT ont été réalisées en 2015, et cette approche s'étend à présent au renforcement plus général de la gestion du dialogue de l'UNICEF avec les partenaires d'exécution dans tous les bureaux.

68. Avec la mise en place du GSSC à Budapest, une grande partie des activités transactionnelles concernant les ressources financières et humaines migre des bureaux locaux et du Siège vers le GSSC. Cette migration offre l'occasion de passer en revue les structures des bureaux et la typologie des effectifs de l'UNICEF pour les adapter aux besoins en évolution de l'exécution des programmes et de leur financement. Les résultats de cet examen seront appliqués de manière échelonnée et informeront l'élaboration du Plan stratégique pour 2018–2021 et de son budget intégré.

Résultat 3 : Coordination du système des Nations Unies pour le développement

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

Ressources : 36,6 millions de dollars

69. Le Bureau des programmes d'urgence est chargé de la coordination des partenaires des groupes fonctionnels WASH, nutrition, éducation et action humanitaire, et est responsable au niveau mondial de la protection de l'enfance et de la prévention de la violence à l'égard des femmes. Il est en outre chargé d'établir des partenariats humanitaires interinstitutionnels, d'élaborer les politiques humanitaires et de fournir l'appui opérationnel et le renforcement des capacités nécessaires à une réaction aux crises prévisible et en temps opportun.

70. De 2014 à 2015, des équipes d'intervention rapide de groupes fonctionnels/domaines de responsabilité dirigés ou codirigés par l'UNICEF ont contribué près de 5 000 journées de travail d'appui aux pays pour la coordination et la gestion de l'information, notamment pour les réponses à toutes les situations d'urgence de niveau 3 en 2014 et le soutien direct sur le terrain en 2015 en Afghanistan, en République centrafricaine, au Tchad, en Iraq, au Libéria, au Malawi, au Népal, au Nigéria, en Serbie, en Sierra Leone, en Somalie, au Soudan du Sud, dans la réponse à la crise régionale syrienne, en Ukraine et au Yémen. Des missions intergroupes fonctionnels ont également été menées en 2015 pour explorer le renforcement de mécanismes de coordination pour la République centrafricaine, le Nigéria et la réponse à la crise régionale syrienne.

71. Ce groupe fonctionnel inclut aussi une allocation de 14,0 millions de dollars qui représente la contribution de l'UNICEF au système de coordonnateurs résidents des Nations Unies, qui a pour but d'assurer un flux de ressources suffisant et durable pour la coordination du système des Nations Unies pour le développement.

Activités entreprises à des fins spéciales

72. Les besoins de ressources approuvés aux fins des activités entreprises à des fins spéciales s'élevaient au total à 683,1 millions de dollars, dont 55,0 millions de dollars d'investissements en capital, 454,0 millions pour les activités de collecte de fonds dans le secteur privé (CFSP) ainsi que d'autres montants, notamment 174,1 millions pour la gestion des services de passation des marchés. Le plan révisé propose 734,1 millions pour les activités entreprises à des fins spéciales, soit une augmentation totale de 51 millions de dollars, avec 8,4 millions pour l'appui aux services de passation des marchés et une augmentation nette de 42,6 millions pour l'appui aux activités de collecte de fonds dans le secteur privé, avec une allocation de 86 millions au titre des autres ressources et une diminution de 43,4 millions de dollars des ressources ordinaires utilisées pour les activités de CFSP.

Groupe fonctionnel : Investissements en capital

Ressources : 55,0 millions de dollars

73. Un montant total de 30,0 millions de dollars a été approuvé pour investissement dans des solutions organisationnelles à base technologique, comprenant des gains d'efficacité, une veille stratégique améliorée, de riches répertoires de connaissances et des outils ouverts vers l'extérieur pour stimuler la dynamique et l'interactivité des activités de sensibilisation et de partenariat. La mise en œuvre de ces solutions est en cours, dans les domaines : i) de la gestion des connaissances; ii) de la gestion des ressources humaines; iii) de la gestion des contenus web; iv) de la gestion des dossiers et des affaires; v) du renforcement de VISION (le système virtuel intégré d'information de l'UNICEF); et vi) de la technologie de base des TIC. Les ressources additionnelles éventuellement nécessaires pour mener à bien et maximiser les avantages potentiels de ces projets seront gérées et absorbées à partir du budget institutionnel approuvé.

74. Sur les 25,0 millions de dollars approuvés aux fins des améliorations de la sécurité et des locaux des bureaux locaux, plus de 10 millions ont été alloués aux bureaux régionaux et nationaux pour en assurer la conformité avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle. L'utilisation de ces ressources restera centrée sur a) l'identification systématique des bureaux vulnérables; b) la hiérarchisation des besoins d'investissements de sécurité ou de réinstallation; et c) la réduction des coûts de réparation et d'entretien des équipements.

Groupe fonctionnel : Collecte de fonds dans le secteur privé

Ressources : 496,6 millions de dollars

75. Sont comprises dans les activités entreprises à des fins spéciales, dans le cadre de la CFSP, les activités et les besoins de ressources CFPP estimés pour soutenir les initiatives spécifiques de la CFSP et les projets de recherche et développement des Comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités relatives à la mise en œuvre du plan de CFPP de l'UNICEF pour 2014-2017 et l'autorisation

budgétaire des besoins de ressources y afférents sont présentés annuellement au Conseil d'administration pour approbation.

76. Les principaux accomplissements obtenus par la division CFPP en 2014-2015 comprenaient entre autres : 1 231 millions de dollars et 1 313 millions de fonds collectés à la fin de 2014 et de 2015 (chiffre provisoire), respectivement, dont 553 millions en 2014 et 550 millions en 2015 sous forme de ressources ordinaires et 678 millions en 2014 et 863 millions en 2015 sous forme d'autres ressources.

Groupe fonctionnel : Autres, y compris les services de passation des marchés

Ressources : 182,5 millions de dollars

77. On compte également, dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales, sous la rubrique « Autres », les activités et les besoins de ressources estimés couverts par les articles 5.1 à 5.3 du Règlement financier concernant les comptes spéciaux administrés par l'UNICEF et les coûts d'administration associés. Les résultats et les besoins de ressources estimés sont présentés pour information dans le plan de ressources intégré pour 2014-2017 et dans le cadre de ressources et de résultats intégré pour 2014-2017. Ces activités comprennent actuellement l'administration des services de passation des marchés et du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence à l'encontre des enfants.

78. La Division des approvisionnements administre les services de passation de marchés pour le compte de gouvernements et d'autres partenaires pour compléter les programmes de l'UNICEF. Ces services apportent aux partenaires un accès économique à d'importants produits, ce qui leur permet d'amplifier les résultats programmatiques. Ces services de passation de marchés d'un montant total de 1,65 milliard de dollars et de 1,75 milliard, respectivement, ont été fournis en 2014 et 2015. Pour 2016-2017, le montant des services de passation de marchés devrait rester proche de 1,8 milliards de dollars annuellement, y compris environ 1,2 milliard pour Gavi, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination. Bien que le montant soit relativement stable, on constate quelques variations, notamment une diminution des achats de médicaments antirétroviraux pour les bénéficiaires du Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, et une augmentation des achats relatifs à la chaîne du froid car les États modernisent et étendent leurs capacités. À l'appui de ces évolutions, Gavi, l'Alliance mondiale pour les vaccins, a mis en place un fonds d'équipement pour la chaîne du froid d'un montant de 200 millions de dollars pour la période 2016 à 2020. Ce fonds exige d'être cofinancé par les États, ce qui pourrait porter la dépense totale pour la chaîne du froid, via le fonds, à près de 250 millions de dollars É.U. sur la période considérée. Gavi, l'Alliance pour les vaccins, a demandé à l'UNICEF de servir d'agence de passation des marchés pour cette initiative.

79. De 2014 à 2015, l'UNICEF a hébergé le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence à l'encontre des enfants et lui a fourni des services administratifs. Cet appui est à présent progressivement pris en charge par les Nations Unies.

IV. Budget institutionnel

80. Le budget institutionnel pour 2014-2017, de 2 094,5 millions de dollars selon le plan de ressources intégré révisé, demeure inchangé par rapport au budget institutionnel approuvé pour 2014-2017. Les modifications structurelles et de postes ainsi que le réaligement des résultats et des ressources sont gérés dans les limites du plafond du budget institutionnel approuvé, soit 2 094,5 millions de dollars.

81. La structure financée dans le cadre du budget institutionnel autorise une augmentation très significative, de 15 %, du volume des activités du programme, qui passe de 14,8 milliards de dollars dans le plan approuvé pour 2014-2017 à 17,1 milliards dans le plan révisé pour 2014-2017. Cela a été rendu en partie possible par des gains d'efficacité obtenus au moyen de révisions des systèmes et des procédures, notamment la pleine utilisation des outils de TIC, dont le progiciel de gestion intégré. Il y a simultanément prise de conscience de ce qu'il est nécessaire de revoir le modèle actuel de financement du budget institutionnel, qui ne permet pas à l'UNICEF d'accroître la capacité de sa structure organisationnelle pour renforcer le contrôle, la gestion du risque et l'orientation technique afin d'accompagner comme il convient la croissance du volume des activités programmatiques exécutées.

82. En préparation du prochain plan stratégique pour 2018–2021 et du budget intégré concomitant, l'UNICEF va réviser le modèle de financement actuel du budget institutionnel et s'appuyer pour cela sur l'expérience du PNUD, du FNUAP et du PAM, et notamment étudier les moyens d'améliorer encore la budgétisation axée sur les résultats.

Aperçu des variations du nombre de postes

83. Le nombre total de postes inclus dans le budget institutionnel pour 2014-2017 s'est accru de 187 postes depuis 2014, passant de 2 792 à 2 979 postes, du fait de priorités nouvelles dans les opérations de l'UNICEF et en réaction au nombre croissant de crises et de situations d'urgence humanitaires.

84. La possibilité de créer 10 postes supplémentaires de cadres dirigeants de niveau Directeur (« D ») est souhaitée afin de fournir au Directeur général les moyens de répondre promptement aux besoins naissants de l'organisation dans deux domaines :

a) La capacité de réagir à l'évolution des conditions des programmes de pays en autorisant la montée en grade de postes de Représentants lorsque la complexité croissante du portefeuille le justifie (par exemple dans des situations d'urgence complexes);

b) La capacité de créer un cadre de postes de niveau D de haute technicité dans les domaines essentiels d'activité de l'UNICEF (santé, éducation, WASH, protection de l'enfance, etc.) afin d'attirer et de retenir des cadres de haut niveau possédant des talents et des savoir-faire de premier plan dans ces domaines fonctionnels cruciaux.

V. Recouvrement des coûts

85. Le budget intégré pour 2014-2017 a été préparé au moyen de la méthodologie et des taux de recouvrement des coûts approuvés par la décision du Conseil d'administration 2013/5.

86. L'intention à l'origine de la modification de la méthodologie et des taux était d'améliorer l'utilisation proportionnelle de ressources ordinaires et des autres ressources pour financer les activités de gestion et les coûts y afférents. Les données sur le recouvrement des coûts présentées au tableau 3 ci-après confirment les progrès réalisés à cet égard.

87. L'actualisation du tableau 3 (Application de la méthodologie révisée de recouvrement des coûts) apporte des informations sur l'exécution et les résultats effectifs obtenus au moyen de la méthodologie révisée de recouvrement des coûts pendant la première moitié de la période budgétaire (2014-2015), par rapport aux projections. Au cours de la période considérée, 18 % du budget institutionnel, sous réserve du recouvrement des coûts, étaient financés sur ressources ordinaires, le solde de 82 % étant financé sur autres ressources. Cette proportionnalité de 18/82 entre l'utilisation des ressources ordinaires et des autres ressources/recouvrement des coûts, respectivement, pour financer le budget institutionnel, est similaire à la proportionnalité des dépenses totales : 22/78, soit 22 % de ressources ordinaires et 78 % d'autres ressources.

88. Le taux effectif de recouvrement des coûts de l'UNICEF pour l'exercice biennal 2014-2015, à 6,4 %, est inférieur au taux projeté de recouvrement des coûts pour 2014-2017 qui est de 7,6 %. Cela était attendu, étant donné : a) l'approbation des taux différenciés de recouvrement des coûts, notamment pour les contributions thématiques et du secteur privé; et b) le fait qu'une proportion plus élevée des dépenses en 2014-2015 était financée par des contributions reçues /accords signés antérieurement à l'introduction des nouveaux taux de recouvrement des coûts.

89. Une évaluation externe indépendante de la cohérence et de l'alignement de la méthodologie de recouvrement des coûts, comme exigé par la décision 2013/5 du Conseil d'administration, fournira des informations supplémentaires sur l'application de la méthode et des taux de recouvrement des coûts. Un rapport commun sera présenté à la seconde session ordinaire de 2016 des Conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

Tableau 3
Application de la méthodologie révisée de recouvrement des coûts
 (En millions de dollars des États-Unis)

	Approuvé, 2014-2017			Effectif, 2014-2015		
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources
Total des dépenses	5 874,2	11 653,1	17 527,3	2 209,3	7 872,3	10 081,5
<i>Utilisation proportionnelle des ressources ordinaires et des autres ressources pour financer le budget intégré</i>	34 %	66 %	100 %	22 %	78 %	100 %
Total du budget institutionnel			2 094,5			910,6
Moins : activités en faveur de l'efficacité du développement			567,5			242,3
Moins : coordination des activités de développement des Nations Unies			36,6			14,4
Moins : fonctions transversales critiques			220,0			73,4
Budget institutionnel total sous réserve du recouvrement des coûts			1 270,4			580,4
Budget institutionnel – sous réserve du recouvrement des coûts	447,4	823,0	1 270,4	103,9	476,5	580,4
<i>Utilisation proportionnelle des ressources ordinaires et des autres ressources pour financer le budget institutionnel</i>	35 %	65 %	100 %	18 %	82 %	100 %
Dépenses (recouvrement des coûts exclu)		10 830,0			7 395,8	
Recouvrement des coûts		823,0			476,5	
<i>Taux effectif de recouvrement des coûts</i>		7,6 %			6,4 %	

VI. Rapports sur la mise en œuvre du budget intégré

90. Eu égard à son recours aux contributions volontaires, l'UNICEF a mis en place des procédures d'établissement de rapports internes réguliers qui comprennent un examen continu et rigoureux des projections de recettes et de dépenses qui forment la base du plan de ressources intégré.

91. L'UNICEF continuera de faire rapport au Conseil d'administration, à sa session annuelle, sur l'état d'avancement des résultats articulés dans le Plan stratégique dans le rapport annuel du Directeur général et, à sa seconde session ordinaire, sur les résultats financiers effectifs (dans une présentation similaire à celle du plan de ressources intégré) lors de la révision annuelle du Plan stratégique de l'UNICEF : estimations financières actualisées.

92. Depuis 2012, des états financiers résumés (sous une présentation similaire à celle du plan de ressources intégré) sur la base d'un état comparant les montants budgétés et les montants effectifs et conforme aux normes IPSAS, est également inclus dans les états financiers de l'UNICEF.

VII. Projet de décision

Le projet de décision suivant est soumis à l'examen du Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration

1. *Accueille avec satisfaction* l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2014-2017, effectué en réponse à la demande faite par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/20;

2. *Approuve* le plan de ressources intégré révisé comme cadre financier du Plan stratégique pour 2014-2017, sur la base des projections des ressources disponibles, de leur utilisation et des fonds de roulement nécessaires à la liquidité;

3. *Note et approuve* la proposition faite par l'UNICEF de maintenir les budgets suivants tels qu'ils ont été initialement approuvés dans la décision 2013/20 :

a) Pour le programme mondial et régional, un budget de 180,0 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires, dans la limite des ressources disponibles, et un montant plafond de 528,4 millions de dollars, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues, pour la période 2014-2017;

b) Un crédit d'un montant de 1 978,1 millions de dollars pour le budget institutionnel de 2014-2017 destiné à couvrir les coûts des activités en faveur de l'efficacité du développement, la coordination du système des Nations Unies pour le développement, les activités de gestion et, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, les investissements en capital, et note que le montant révisé prévu des crédits est de 1 063,7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et de 914,4 millions de dollars provenant du recouvrement des coûts au titre des autres ressources;

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

4. *Note* que, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, il est prévu d'employer les ressources pour :

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

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

5. *Prie* le Directeur général de :

a) Fournir des informations financières effectives selon la présentation du plan de ressources intégré et évaluer les résultats au regard du budget intégré dans le rapport annuel qu'il lui présente;

b) Lui soumettre pour examen un plan de ressources intégré actualisé, chaque année à sa seconde session ordinaire, après avoir examiné les prévisions financières sur lesquelles il s'appuie;

6. *Prend note* des informations relatives à la mise en œuvre effective de la méthode révisée de recouvrement des coûts qui lui ont été présentées; et

7. *Demande* à l'UNICEF de procéder en 2016, en collaboration avec le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes, à une évaluation externe indépendante de la conformité et de l'alignement de la nouvelle méthodologie de recouvrement des coûts avec la résolution 67/226 de l'Assemblée générale et d'en présenter les conclusions à la seconde session ordinaire du Conseil d'administration en 2016.

8. *Prend note* des arguments présentés justifiant la création de 10 postes additionnels de cadres de haut niveau; et

9. *Approuve* l'autorité conférée au Directeur général de créer 10 postes additionnels de cadres de haut niveau, à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé pour la période 2014-2017.
