



Conseil économique et social

Distr. limitée
15 juillet 2009
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2009

14-16 septembre 2009

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Budget d'appui biennal pour l'exercice 2010-2011

Résumé

Le présent document contient le budget d'appui biennal pour 2010-2011, établi selon la présentation axée sur les résultats approuvée par l'UNICEF, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Le plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'UNICEF (E/ICEF/2005/11) fournit le contexte stratégique de l'exercice biennal 2010-2011. Le plan stratégique a été approuvé à l'origine pour la période 2006-2009 et prolongé en 2009 par le Conseil d'administration jusqu'à la fin 2013 dans sa décision 2009/5. Le contexte financier du budget d'appui biennal a été approuvé à l'origine par le Conseil d'administration en septembre 2008 dans le « Plan stratégique à moyen terme : estimation financière pour la période 2008-2011 » (E/ICEF/2008/AB/L.5)..

Le projet de budget d'appui pour 2010-2011 se chiffre à 975 millions de dollars : 728 millions au titre des ressources ordinaires et 247 millions au titre des autres ressources. Une hausse de 6,8 % par rapport à l'exercice biennal 2008-2009 (3,4 % par an) ressort du budget. Cette hausse est inférieure à l'augmentation initialement prévue de 14 % (7 % par an) dans le « Plan stratégique à moyen terme : estimations financières pour la période 2008-2011 ». La part du budget d'appui dans les ressources totales continue de baisser par rapport aux exercices biennaux antérieurs, étant ramenée de 11,9 % pour 2008-2009 à 11,5 % pour 2010-2011. Outre le budget d'appui, une affectation de 31,2 millions de dollars est prévue pour financer les mesures de sécurité prescrites par l'ONU ainsi que la continuité des opérations.

Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver le projet de décision figurant au chapitre IV du présent document.

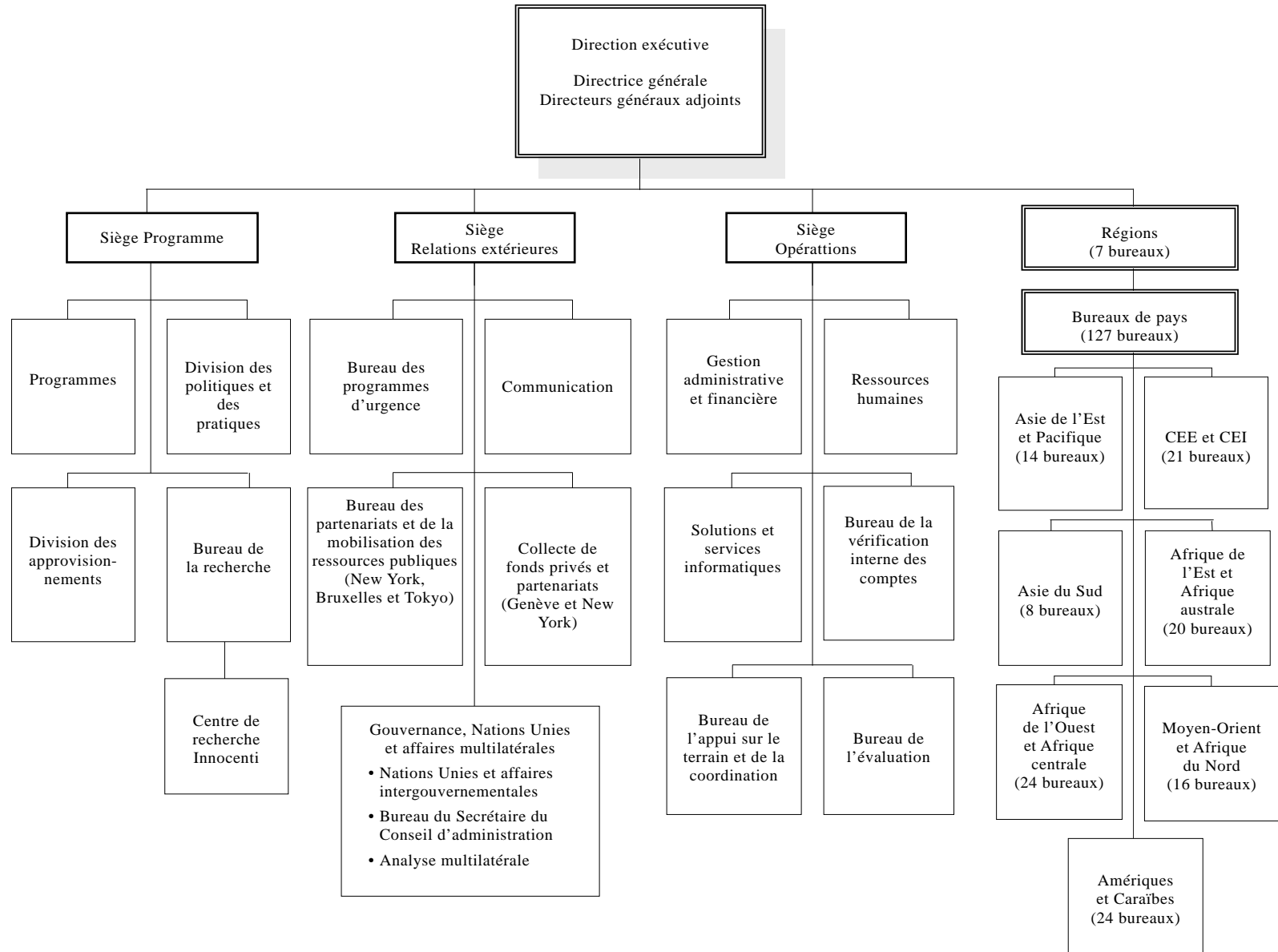
* E/ICEF/2009/16.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Organigramme du Secrétariat de l'UNICEF, 2010-2011	3	
I. Résumé	1-4	4
II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal 2010-2011	5-22	4
A. Cadre stratégique	5-14	4
B. Cadre financier	15-22	8
III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011	23-127	12
A. Résumé des propositions	23-49	12
1. Synthèse des principaux postes d'augmentation et de diminution pour l'exercice biennal	29-43	15
2. Bilan des modifications apportées au tableau d'effectifs	44-47	18
3. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	48-49	20
B. Description des activités prévues au budget d'appui biennal et ressources par fonction	50-127	20
IV. Projet de décision	128	44
Liste des tableaux		
1. Plan de ressources		10
2. Budget d'appui biennal par fonction de budgétisation axée sur les résultats		14
3. Synthèse des principaux postes d'augmentation et de diminution du budget d'appui biennal		15
4. Tableau d'effectifs du budget d'appui biennal par lieu d'affectation		19
Liste des figures		
A. Contributions par catégorie de financement : 2002-2003 à 2010-2011		11
B. Utilisation du montant total des ressources, 2010-2011 (y compris les fonds d'affectation spéciale)		12
Tableaux récapitulatifs		
I. Plan de répartition des ressources par région		46
II. Modifications proposées aux échelons supérieurs du tableau d'effectifs		48
III. Prévisions budgétaires par fonction, en regard de 2008-2009, ajustées selon la répartition des dépenses 2010-2011		49
IV. Prévisions budgétaires ventilées par catégorie de dépenses		50
Annexe		
1. Disponibilité et utilisation des ressources – montants prévus par rapport aux montants réels, 2006-2007		51
2. Tendances et ratios du budget d'appui, 1998-2007		52
3. Terminologie		53

Organigramme

Secrétariat de l'UNICEF, 2010-2011



I. Résumé

1. Le contexte financier du budget d'appui biennal a été approuvé à l'origine par le Conseil d'administration en septembre 2008 (décision 2008/20) dans le « Plan stratégique à moyen terme : estimations financières pour la période 2008-2011 » (E/ICEF/2008/AB/L.5), présenté à sa deuxième session ordinaire. Les prévisions pour la période 2009-2012 sont fournies par le Plan stratégique à moyen terme : prévisions financières pour la période 2009-2012 (E/ICEF/2009/AB.L.5), présenté pour approbation au Conseil administration à sa deuxième session ordinaire de 2009. Le montant total des recettes et le budget d'appui devraient augmenter de 9 % et de 14 %, respectivement, durant l'exercice biennal 2010-2011. Toutefois, les prévisions en mai 2009 indiquent que, par rapport aux montants de 2008-2009, les contributions à l'UNICEF devraient diminuer de 8 %, en étant ramenées de 6 353 millions de dollars à 5 843 millions de dollars. Il est proposé, sur la base de ces nouvelles prévisions, un budget d'appui biennal pour 2010-2011 de 975 millions de dollars.

2. En dépit de la diminution des prévisions de recettes dans le plan stratégique à moyen terme financier 2009-2012, l'UNICEF propose de maintenir le montant des dépenses de programmes pour 2008-2009 de 5,5 milliards de dollars pendant l'exercice biennal 2010-2011. Le déficit qui en découlera sera financé par le solde des fonds des années antérieures.

3. Chiffré à 975 millions de dollars, le montant prévu du budget d'appui biennal englobe 36,9 millions de dollars de dépenses destinées à renforcer et améliorer la capacité organisationnelle. Ces dépenses visent à dégager à l'avenir des gains d'efficacité opérationnelle et à aider à assurer que l'UNICEF reste efficace et utile dans un environnement dynamique. Le projet de budget d'appui biennal, net de dépenses d'investissement, est proche du montant du budget d'appui 2008-2009. Cette croissance nominale proche de zéro ne compromet pas la capacité organisationnelle d'atteindre les résultats du PSMT grâce aux économies réalisées sur les dépenses de personnel, frais de voyages et autres dépenses de fonctionnement, qui viendront en déduction du montant des coûts liés à l'inflation.

4. Comme au cours des années précédentes, ce projet de budget d'appui biennal montre des gains d'efficacité qui permettent de consacrer une plus grande part des ressources aux activités de programmation. À cet égard, le budget d'appui biennal 2010-2011 représente 11,5 % du total de l'utilisation des ressources, contre 11,9 % pour l'exercice biennal 2008-2009. La part du montant total des dépenses de programmes pour la même période devrait augmenter de 87,5 % à 88,1 %.

II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal 2010-2011

A. Cadre stratégique

5. Le PSMT de l'UNICEF pour 2006-2013 constitue le cadre stratégique du budget d'appui 2010-2011. 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. Les annexes révisées au PSMT, présentées lors du Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2008 (document E/ICEF/2008/19) définissent le cadre de résultats par domaine d'intervention, ainsi que les indicateurs clefs des résultats, et fournissent le contexte de la préparation du budget d'appui biennal. 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;

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 et 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.

6. Durant l'exercice biennal 2010-2011, l'UNICEF s'appliquera à poursuivre les objectifs organisationnels énoncés dans le PSMT afin que l'organisation puisse satisfaire à ses engagements envers le Conseil d'administration et aux attentes des homologues gouvernementaux. Les efforts déployés durant cet exercice biennal sont essentiels pour consolider la capacité du Fonds de réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement à l'horizon 2015.

7. Durant la période 2010-2011, les améliorations organisationnelles entamées en 2008-2009 continueront d'être promues et consolidées dans le cadre de l'action de l'UNICEF. Au siège et dans les bureaux régionaux et de pays, l'UNICEF continuera de mettre l'accent sur plusieurs priorités : institutionnalisation des améliorations, amélioration de la responsabilisation et la gestion efficace des risques, excellence des programmes, et planification et utilisation efficaces des ressources via un seul et même outil de gestion intégrée appelé « VISION-One ERP » (Système virtuel intégré d'information).

8. En réponse aux recommandations de différents examens proactifs effectués en 2006, l'UNICEF a identifié cinq réorientations stratégiques en vue d'améliorer sa capacité d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants : affiner l'orientation, la formulation et la stratégie des programmes; réaligner les structures et systèmes pour maximiser les résultats; positionner l'UNICEF comme la principale source de savoir, à l'échelle mondiale, pour les questions relatives aux enfants; améliorer les partenariats pour les ressources et les résultats; enfin, assurer la gestion en vue des performances.

9. Dix initiatives prises pour améliorer le fonctionnement à l'échelle de l'organisation ont été introduites pour parvenir à ces réorientations stratégiques et refaçonner les politiques, programmes, processus et systèmes à l'échelle de toute l'organisation. Une mise à jour de ces initiatives a été transmise au Conseil

d'administration à sa première session ordinaire en janvier 2009 (E/ICEF/2009/CRP.3). Lors de l'exercice biennal 2008-2009, ces initiatives ont été regroupées pour constituer un cadre cohérent d'améliorations programmatiques et de gestion. La mise en place du VISION-One ERP a offert la possibilité d'intégrer les améliorations et de modifier les modalités de fonctionnement des activités de l'UNICEF.

10. Assurer les améliorations opérationnelles nécessite de parvenir à des résultats dans quatre domaines clefs : amélioration de la responsabilisation et de la gestion efficace des risques; excellence des programmes; résultats des activités; et planification et utilisation efficaces des ressources.

11. *Amélioration de la responsabilisation et de la gestion efficace des risques.* L'objectif est d'assurer que sont bien comprises les attributions, responsabilités et fonctions au niveau de l'organisation sur la base d'une redevabilité et supervision complètes et efficaces, ainsi que les politiques et pratiques de gestion prises en pleine conscience des risques. Des efforts constamment déployés dans ce domaine aboutissent aux améliorations suivantes :

a) Le Système de redevabilité de l'UNICEF et la Politique de gestion des risques de l'organisation sont définis comme documents de référence des questions de redevabilité, supervision et gestion du risque;

b) Les activités de l'UNICEF sont conduites selon une conception claire de la responsabilité et de la supervision, et selon une approche systématique et intégrée de la gestion des possibilités et des risques;

c) Tous les membres du personnel sont dotés des connaissances nécessaires pour appliquer à leurs propres travaux les principes et éléments fonctionnels qui régissent la responsabilité, la supervision et la gestion du risque.

12. *Excellence des programmes.* L'objectif est d'assurer que les programmes de l'UNICEF sont dynamiques et novateurs, contribuant à l'obtention de résultats de développement mesurables et viables au niveau national au profit de l'existence des enfants et des femmes. L'obtention des résultats dans ce domaine sera plus efficace et rationnelle grâce aux mesures suivantes :

a) Approche plus stratégique du processus de programmation par pays qui soit réactive et adaptée aux différents contextes de programmation;

b) Contribution des programmes aux objectifs de développement nationaux et aux résultats de programmes par pays du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) selon des processus des pays communs simplifiés et harmonisés élaborés à partir d'une généralisation accrue des efforts de cohérence de l'action des Nations Unies;

c) Interventions de l'UNICEF entreprises à tous les niveaux selon une approche stratégique et cohérente des partenariats et des relations de collaboration pour l'obtention des droits des enfants;

d) Contribution de l'UNICEF aux innovations et pratiques optimales dans les domaines des droits des enfants et du développement au niveau des pays, régional et mondial, ainsi qu'à leurs échanges;

e) Les incidences des contributions axées sur la réalisation des objectifs de développement national et des résultats du PNUAD liés aux femmes et aux enfants,

ainsi que les objectifs au niveau de l'organisation énoncés dans le PSMT sont surveillés, évalués et rapportés de manière plus efficace, précise et ponctuelle à tous les échelons de l'organisation – renforçant ainsi l'approche globale de l'UNICEF de la gestion axée sur les résultats.

13. *Résultats des activités.* L'objectif est d'assurer que l'UNICEF optimise ses ressources stratégiques via une efficacité accrue des modèles et processus d'activités permettant au Fonds de planifier et gérer ses actifs, et de surveiller ses objectifs organisationnels au niveau mondial, régional et des pays, et d'en faire rapport. Un cadre de règles, réglementations et directives cohérentes, concises et consolidées appuie les objectifs et aide les services et le personnel de l'UNICEF à satisfaire aux obligations de l'organisation, notamment ses obligations interinstitutions telles que l'approche harmonisée des transferts monétaires et le respect des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Les résultats prévus dans le cadre de cette activité sont notamment les suivants :

- a) L'UNICEF planifie, utilise et gère les ressources stratégiques de manière plus efficace en améliorant ses modalités d'exécution des tâches;
- b) L'UNICEF donne une dimension plus stratégique au développement et à la gestion des aptitudes et des cadres, en harmonie avec les objectifs de l'organisation et les enjeux nouveaux du développement;
- c) L'UNICEF surveille, apprécie et évalue l'emploi des ressources stratégiques et l'application des modalités d'exécution des tâches et fait rapport en la matière de manière plus efficace, exacte et ponctuelle à tous les échelons de l'organisation, renforçant son approche générale de la gestion axée sur les résultats;
- d) L'ensemble des fonctionnaires sont informés des priorités et évolutions de l'organisation en matière de politiques et de pratiques, et bénéficient d'un accès convivial à toutes les ressources de connaissances et d'informations pertinentes ainsi qu'aux moyens de communiquer leurs réactions.

14. *Planification et utilisation efficaces des ressources.* En tant que moteur indispensable, la mise en place du VISION-One ERP, composé du nouveau système d'applications et de l'outil de gestion des résultats, appuie les domaines de résultats concernant : l'amélioration de la responsabilisation et de la gestion efficace des risques; l'excellence des programmes; et les résultats des activités. Le VISION-One ERP offre également un système d'information sur la gestion des résultats via Internet en vue de la surveillance et l'établissement de rapports concernant les principales informations financières et de résultats, au niveau mondial et en temps réel. Les résultats prévus pour cette activité sont notamment les suivants :

- a) L'UNICEF gère et surveille les interventions au titre des programmes via un seul et même progiciel de gestion intégré (PGI);
- b) L'UNICEF gère les principales modalités d'exécution des tâches, de manière efficace et rationnelle, via son système PGI conformes aux normes IPSAS;
- c) L'UNICEF gère et surveille ses résultats organisationnels via des outils intégrés dans le système PGI;
- d) Tous les fonctionnaires sont dotés des connaissances, directives et outils voulus pour conduire les activités de l'UNICEF via le système PGI.

B. Cadre financier

15. Le plan stratégique à moyen terme constitue le cadre financier du budget d'appui biennal : prévisions financières pour la période 2009-2012. Il ressort des prévisions de mai 2009 que les contributions devraient baisser de 8 % par rapport aux montants de 2008-2009, étant ramenées de 6 353 millions de dollars à 5 843 millions de dollars (de 1 984 millions de dollars à 1 834 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et de 4 369 millions de dollars à 4 008 millions de dollars au titre des autres ressources). Il ressort de ces nouvelles prévisions que le montant total des ressources prévues pour le budget d'appui biennal 2010-2011 se chiffre à 975 millions de dollars.

16. Le tableau 1 offre un aperçu du plan de ressources. La figure A montre les contributions par catégorie de financement durant cinq exercices financiers, tandis que la figure B signale la part du budget d'appui biennal par rapport aux ressources totales de l'UNICEF durant l'exercice 2010-2011. L'information sur les résultats réels pour 2006-2007 apparaît à l'annexe 1.

17. **Ressources disponibles.** Le montant total devrait baisser de 6,7 milliards de dollars pour 2008-2009 à 6,0 milliards de dollars pour 2010-2011. Il ressort toutefois du solde d'ouverture et du montant prévu des Fonds d'affectation spéciale que les ressources disponibles totales devraient augmenter légèrement, passant de 10,3 milliards de dollars pour 2008-2009 à 10,4 milliards de dollars pour 2010-2011. Les fonds d'affectation spéciale sont fournis à l'UNICEF par diverses entités, y compris des pouvoirs publics, d'autres organisations faisant partie des Nations Unies et des organisations non gouvernementales, afin de couvrir les frais d'approvisionnement des fournitures et pour fournir des prestations pour le compte de ces entités. Les fonds d'affectation spéciale devraient augmenter de 1,3 milliard de dollars à 2 milliards de dollars, principalement grâce à l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, la Banque mondiale et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

18. **Utilisation des ressources.** En dépit de l'insuffisance du montant des recettes prévues, l'UNICEF ne ménagera aucun effort pour maintenir le montant des dépenses de programmes. Cela est possible grâce à l'utilisation des soldes reportés des exercices précédents. Le montant prévu des dépenses de programmes se chiffre à 5,5 milliards de dollars. Les frais d'approvisionnement de fournitures et la prestation de services pour le compte d'autres entités financés par les fonds d'affectation spéciale devraient se chiffrer à 2 milliards de dollars.

19. **Le budget d'appui.** Le document « Plan stratégique à moyen terme : estimations financières pour la période 2008-2011 » a initialement prévu une hausse du budget d'appui de 14 %. Le budget d'appui augmentera désormais de 6,8 % par rapport au montant 2008-2009, passant de 912,8 millions de dollars à 975,0 millions de dollars. Le budget d'appui, en pourcentage du montant total des dépenses, sera ramené de 11,9 % pour la période 2008-2009 à 11,5 % pour 2010-2011¹. En outre, 31,2 millions de dollars seront nécessaires pour financer les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU ainsi que la continuité des opérations.

¹ Fonds d'affectation spéciale exclus, le budget d'appui représentera 15 % des dépenses totales pour 2010-2011.

20. Le budget d'appui est financé sur les ressources ordinaires (728,4 millions de dollars) et sur des sommes recouvrées des autres ressources (246,6 millions de dollars). Le recouvrement des coûts représente 25 % du budget d'appui total (24 % durant 2008-2009) et est calculé à partir des dépenses prévues sur les autres ressources. Le recouvrement des coûts peut varier selon le taux d'exécution des projets. Si le recouvrement réel des coûts est supérieur ou (ou inférieur) aux montants prévus, il financera une part plus grande (ou plus petite) du budget d'appui biennal. En d'autres termes, les crédits ouverts pour le budget d'appui resteront tels qu'approuvés tandis que la part du budget d'appui financé au titre des ressources ordinaires (75 %) augmenterait ou diminuerait selon les sommes recouvrées des autres ressources. L'historique des dépenses réelles montre que les recouvrements réels des autres ressources financent une part plus grande du budget d'appui que prévu. C'est ce que montre l'annexe 2.

21. L'UNICEF continue d'œuvrer au renforcement des mécanismes de contrôle interne en vue de la gestion de toutes les ressources. Les actions entrepris par le Fonds à cet effet durant l'exercice biennal 2008-2009 se poursuivront en 2010-2011 : révision et harmonisation du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF; renforcement de la séparation des fonctions et du cadre de contrôle financier durant les situations d'urgence; adhésion à la politique de lutte contre la fraude publiée le 26 septembre 2006; renforcement des moyens à la disposition du Bureau de la vérification interne des comptes et du Bureau de l'évaluation; amélioration de la formation et du perfectionnement du personnel; établissement d'une seule et même application pour le PGI; évolution vers un environnement financier conforme aux normes IPSAS; et adoption continue d'une approche harmonisée de la gestion des transferts de sommes d'argent vers les partenaires d'exécution.

22. Le dernier avis rendu à l'UNICEF par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies constitue une approbation sans réserve qui assure que les états financiers de l'UNICEF ne comportent aucune inexactitude importante et donnent une image fidèle des activités de l'UNICEF pour l'exercice biennal 2006-2007.² Le Rapport du Comité des commissaires aux comptes présente également les conclusions et recommandations concernant les procédures financières, les contrôles financiers et l'administration et la gestion d'ensemble de l'UNICEF. Les recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies sont d'une grande importance, et l'UNICEF a à cœur de liquider dans les délais voulus toutes les questions soulevées. À cet égard, le Rapport du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal clos au 31 décembre 2007 valide le fait que, sur un total de 96 recommandations d'audit, reçues durant l'exercice biennal 2004-2005, 82 (85 %) ont été mises en œuvre; 13 (14 %) sont en cours de mise en œuvre; et une n'a pas encore été mise en œuvre, mais le sera avec la mise en place du progiciel SAP (Applications et programmes de systèmes) durant 2011. Pour l'exercice biennal 2006-2007, l'UNICEF a reçu 42 recommandations qui permettraient d'améliorer la situation de la part du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies. En mai 2009, le Comité des commissaires aux comptes de

² Fonds des Nations Unies pour l'enfance - Rapport financier et états financiers vérifiés de l'exercice biennal clos le 31 décembre 2007 et Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/63/5/Add.2).

L'Organisation des Nations Unies avait vérifié la mise en œuvre par l'UNICEF de 34 (81 %) des 42 recommandations et s'employait actuellement à mettre en œuvre les 8 recommandations restantes.

Tableau 1
Plan de ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008-2009					2009-2010				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage
1. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture	733,0	1 550,0	229,0	2 512,0		613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	
Recettes										
Contributions	1 984,0	4 369,0	–	6 533,0		1 833,8	4 008,8	–	5 842,6	
Autres recettes et remboursements ^{ab}	300,0	43,0	–	343,0		157,2	20,2	–	177,4	
Recettes totales ^c	2 284,0	4 412,0	–	6 696,0		1 991,0	4 029,0	–	6 020,0	
Fonds d'affectation spéciale ^b	–	–	1 119,0	1 119,0		–	–	1 743,0	1 743,0	
Total, ressources disponibles	3 017,0	5 962,0	1 348,0	10 327,0		2 604,0	5 769,0	2 046,0	10 419,0	
2. Emplois										
A. Programmes										
i) Ressources ordinaires et autres	1 618,0	3 854,0	–	5 472,0		1 630,4	3 875,4	–	5 505,8	
ii) Fonds d'affectation spéciale	–	–	1 249,0	1 249,0		–	–	1 956,0	1 956,0	
Total partiel	1 618,0	3 854,0	1 249,0	6 721,0	87,5	1 630,4	3 875,4	1 956,0	7 461,8	8,1
B. Budget d'appui biennal^b	689,8	223,0	–	912,8	11,9	728,4	246,6	–	975,0	11,5
C. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU ^d	47,6	–	–	47,6	0,6	31,2	–	–	31,2	0,4
Total –emplois (A+B+C)	2 355,4	4 077,0	1 249,0	7 681,4	100,0	2 392,0	4 122,0	1 956,0	8 468,0	100,0
3. Solde prévu des ressources^e	661,6	1 885,0	99,0	2 645,0		214,0	1 647,8	90,0	1 951,0	
3a. Solde mis à jour des ressources^f	613,0	1 740,0	303,0	2 656,0						

^a Comprend les intérêts et les recettes diverses (Produit de la vente des surplus et des biens obsolètes et, différence entre les commissions de traitement et les frais de services d'achats), et les déductions liées au budget d'appui biennal (contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, passerelle comptable pour compenser les dépenses au titre du remboursement de l'impôt sur le revenu, recouvrement des dépenses liées aux entrepôts, commissions au titre des programmes des administrateurs auxiliaires et autres fonds d'affectation spéciale)

^b Comprend les services d'achats.

^c Les ressources ordinaires pour 2010-2011 comprennent les remboursements au titre des impôts chiffrés à 25,2 millions de dollars.

^d Comprend une affectation supplémentaire à la sécurité de 21,4 millions de dollars approuvée par le Conseil d'administration en 2008.

^e Pour les ressources ordinaires 2010-2011, le solde des ressources de 214 millions de dollars 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 services et les services d'achats, ainsi que le montant prévu pour le passage par profits et pertes.

^f Le solde des ressources pour 2008-2009 a été mis à jour comme suit :

	Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Fonds d'affectation spéciale
Solde des ressources	661,6	1 885,0	99,0
Mise à jour des recettes et dépenses	-48,6	-145,0	204,0
Solde révisé des ressources	613,0	1 740,0	303,0

Figure A
Contributions par catégorie de financement : 2002-2003 à 2010-2011

(En millions de dollars des États-Unis)

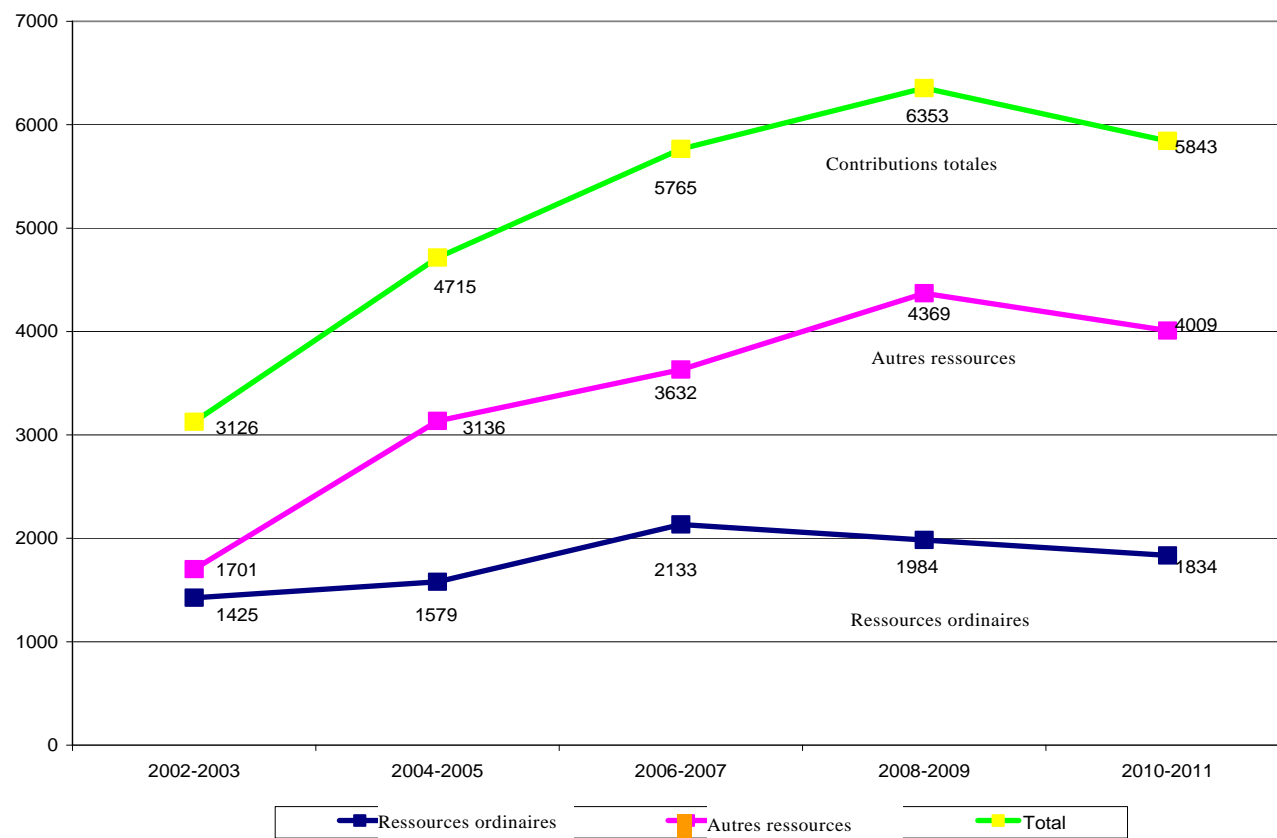
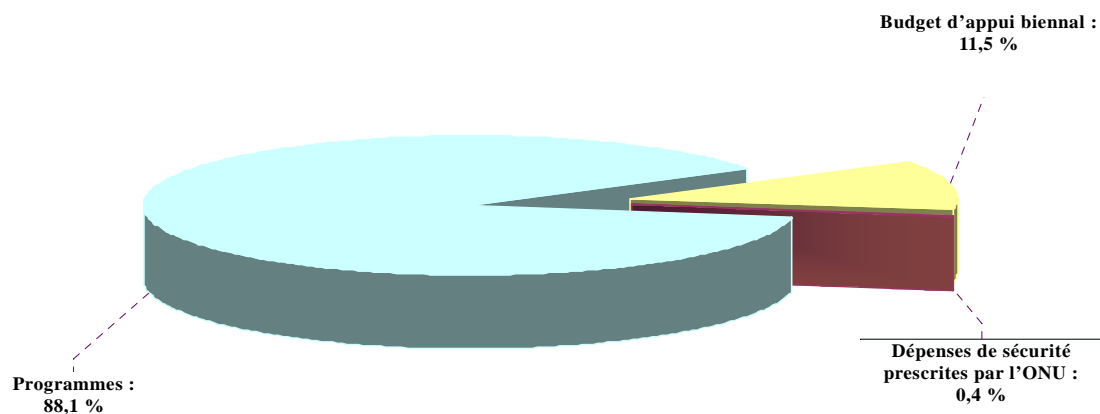


Figure B

Utilisation du montant total des ressources, 2010-2011 (y compris les fonds d'affectation spéciale)



III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011

A. Résumé des propositions

23. Élaboré selon la présentation axée sur les résultats, le budget d'appui énonce les obligations organisationnelles au regard des résultats, en alignant clairement les actions prévues, les indicateurs des résultats et les objectifs, ainsi que les projets de budget. Le budget suit un cadre harmonisé convenu par le PNUD et le FNUAP qui articule les principaux résultats de gestion autour de 16 fonctions.

24. L'exercice biennal 2008-2009 a été le premier exercice où les montants prévus du budget d'appui ont été présentés par fonction et non par structure organisationnelle. Le processus d'harmonisation avec le PNUD et le FNUAP s'applique toujours à harmoniser la terminologie et la méthodologie en ce qui concerne l'allocation des ressources. Des améliorations ont également été apportées au niveau des indicateurs des résultats, des niveaux de référence et des cibles de manière à resserrer l'articulation stratégique entre résultats et principaux indicateurs. En outre, chaque fonction contient à présent au moins un résultat commun aux trois organisations, améliorant ainsi la transparence et facilitant les examens conduits par les organes intergouvernementaux et la comparaison entre les trois organisations.

25. La méthodologie régissant l'attribution des ressources aux 16 fonctions du budget d'appui biennal consiste en trois étapes : a) formulation la plus claire et la plus concise possible des résultats de gestion, sélection des meilleurs indicateurs, enregistrement des niveaux de référence selon les résultats passés; b) détermination des moyens de mise en œuvre et de la combinaison optimale des contributions, notamment les contributions des unités administratives qui seront les principales comptables de l'obtention des résultats; et c) calcul et ajustement des coûts des contributions – personnel, voyages, équipements, consultants – selon les limites des

moyens disponibles du budget global via la recherche d'économies et de gains d'efficacité.

26. La répartition des dépenses entre la plupart des fonctions n'a pas sensiblement changé, mais des précisions ont été apportées à la définition de la fonction 4 « Orientation, gestion et supervision des programmes » par rapport à l'exercice biennal précédent. Dans le cadre du budget d'appui 2008-2009, la fonction 4 englobait toutes les dépenses liées aux bureaux extérieurs, notamment le financement, l'administration, les ressources humaines, les achats et les technologies de l'information. Cette fonction a été harmonisée avec celle du PNUD et du FNUAP de sorte que les dépenses pour ces contributions sont désormais incluses dans les fonctions correspondantes (5, 10, 11, 12 et 13).

27. Le tableau 2 présente les dépenses liées à chaque fonction. Pour faciliter la comparaison avec l'exercice biennal précédent, le budget 2008-2009 a été reformulé et recalculé selon la nouvelle méthodologie décrite ci-dessus.³ Outre la présentation axée sur les résultats, l'information contenue dans le tableau récapitulatif IV contient une répartition des principaux objets de dépenses entre la catégorie – Postes et les autres catégories de dépenses dans le projet d'appui biennal.

28. Le budget d'appui biennal a pour orientation générale d'harmoniser les fonctions établies dans l'exercice biennal précédent, et de poursuivre la consolidation des initiatives en vue de renforcer la capacité de l'UNICEF d'obtenir des résultats de qualité en faveur des enfants. Il donne la priorité à l'emploi de stratégies novatrices permettant de réduire les frais de fonctionnement et d'allouer un maximum de ressources aux activités ayant un impact direct sur les enfants. La section B contient une description détaillée des modifications et améliorations apportées à chacune des fonctions.

³ Le tableau récapitulatif III montre les 16 fonctions entre lesquelles les dépenses ont été réparties durant l'exercice précédent 2008-2009.

Tableau 2

Budget d'appui biennal par fonction de budgétisation axée sur les résultats

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Code D.F.</i>	<i>Description du domaine fonctionnel</i>	<i>Crédit ouvert 2008-2009 (Réajusté)*</i>	<i>Prévisions 2010-2011</i>	<i>1010-2011 Pourcentage du total</i>	<i>Modification Pourcentage</i>
		(a)	(b)	(c)	$d=(b-a)/a$
1.	Direction générale et administration	14,3	15,3	1,6	6,9
2.	Représentation et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation	86,4	94,3	10,1	9,2
3.	Élaboration, planification et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation	27,4	28,6	3,0	4,6
4.	Orientation gestion et supervision des programmes	152,8	165,7	17,7	9,9
5.	Gestion des marchés et des approvisionnements	33,1	33,7	3,6	1,7
6.	Gestion des opérations d'urgence	16,9	17,5	1,9	3,6
7.	Relations extérieures et partenariats	17,3	17,9	1,9	3,2
8.	Communication interne et externe : médias et relations publiques	75,7	80,1	8,5	5,7
9.	Mobilisation de ressources et collecte de fonds	20,9	22,5	2,4	7,6
10.	Gestion financière	111,5	117,1	12,5	5,0
11.	Gestion des technologies de l'information et des communications	111,4	113,3	12,1	1,7
12.	Gestion administrative générale	97,5	97,7	10,4	0,3
13.	Gestion des ressources humaines	97,3	103,2	11,0	6,2
14.	Audit interne et investigations	13,7	16,0	1,7	16,4
15.	Évaluation de l'organisation	7,6	8,5	0,9	11,7
16.	Sécurité du personnel	6,2	6,7	0,7	7,8
	Total partiel	887,9	938,1	100	5,6
	Projets d'investissement	24,9	36,9		48,4
	Total général	912,8	975,0		6,8

* Recalculé sur la base de la définition harmonisée des contributions pour chaque domaine fonctionnel tel qu'expliqué au paragraphe 26.

Tableau 3

Synthèse des principaux postes d'augmentation et de diminution du budget d'appui biennal

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Total</i>
Ouverture de crédit approuvée pour 2008-2009	912,8
I. Augmentations liées aux dépenses (inflation, change, ajustement des dépenses de personnel)	92,2
II. Augmentations/diminutions liées au volume	
1. Augmentation	
a) Projet d'investissement : VISION-One ERP	27,5
b) Projet d'investissement : IPSAS	4,8
c) Projet d'investissement : espaces de bureaux supplémentaires dans la Maison de l'UNICEF	4,6
d) Aide aux améliorations, audits, règles d'éthique et évaluations de l'organisation	8,5
e) Administration de la justice de l'ONU	3,6
Augmentations totales	49,0
2. Diminution	
f) Gains d'efficacité des opérations	(34,6)
g) Réduction des dépenses de personnels et dépenses connexes	(19,5)
h) Projets d'investissement pour 2008-2009	(24,9)
Diminutions totales	(79,0)
Ouvertures de crédits pour 2010-2011	975,0

1. Synthèse des principaux postes d'augmentation et de diminution de l'exercice biennal**Augmentations liées aux dépenses (inflation, change, ajustement des dépenses de personnel) (92,2 millions de dollars)**

29. Pour l'exercice biennal 2010-2011, le montant total prévu pour financer l'augmentation des dépenses de 92,2 millions de dollars a été calculé à partir des taux de change et du coefficient d'ajustement au 1^{er} avril 2009 à un taux d'inflation annuelle moyen de 5,0 %. Cette augmentation a été en partie couverte par une baisse liée au volume de 30 millions de dollars, l'augmentation nette du budget d'appui étant ainsi de 62,2 millions de dollars, soit 6,8 %. Le taux de vacance de poste de 6 % prévu pour les administrateurs recrutés sur le plan international a été maintenu.

30. Les facteurs suivants contribuent à l'augmentation des coûts susmentionnée :

a) Taux de change et inflation. La fluctuation du dollar des États-Unis, conjuguée aux effets de l'inflation, s'est traduit par un ajustement à la hausse de 37 millions de dollars des dépenses au titre du personnel local, qui couvre la hausse du barème des traitements et les dépenses de fonctionnement;

b) Ajustements des coûts liés aux postes. Un ajustement d'un montant de 55,2 millions de dollars est dû aux modifications apportées au barème des

traitements et au coefficient d'ajustement de poste des administrateurs recrutés sur le plan international, ainsi qu'aux prestations et augmentations d'échelon.

Augmentations liées au volume

a) Projet d'investissement : « VISION-One ERP » (27,5 millions de dollars)

31. Afin de mettre en œuvre les initiatives d'amélioration, un plan complet de mise en œuvre du PGI a été élaboré pour la période 2009-2011. Le plan privilégie quatre domaines de résultats clefs : amélioration de la responsabilisation et de la gestion efficace des risques; excellence des programmes; résultats des activités; et planification et utilisation efficaces des ressources. Le plan s'attaque aussi bien à la gestion des changements qu'à la formation. Les activités incluent, cette liste n'étant pas exhaustive, les phases de conception et pilotes; l'orientation et la formation; et la direction, la communication et la surveillance. Les dépenses pour le projet VISION-One ERP durant l'exercice biennal 2010-2011, y compris les améliorations technologiques correspondantes à apporter notamment à la largeur de bande et aux capacités de communication, sont estimées à 27,5 millions de dollars et sont incluses dans les projets d'investissement.

b) Projet d'investissement : IPSAS (4,8 millions de dollars)

32. L'UNICEF reconnaît que l'adoption des normes IPSAS, prescrite par l'Assemblée générale, représente un nouveau défi pour l'amélioration des pratiques de gestion programmatique et opérationnelle. Au début 2009, un examen stratégique des priorités de l'organisation, mené parallèlement à une soigneuse évaluation des risques pour la mise en œuvre, a poussé l'UNICEF à reporter l'adoption intégrale de ces normes à 2012. L'UNICEF pourra ainsi échelonner ses activités de mise en œuvre pour concrétiser plus efficacement les avantages procurés par les normes IPSAS et permettre aux administrateurs de préparer une adoption réussie des normes IPSAS. D'autres avantages découlent de la coordination de l'adoption des normes IPSAS et de la mise en œuvre au niveau mondial du VISION-One ERP, qui fournit les outils d'aide aux pratiques de gestion améliorées.

33. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le projet IPSAS privilégiera l'obtention des résultats suivants : application progressive des normes IPSAS à l'établissement des états financiers annuels de l'organisation d'ici le 31 décembre 2012; rédaction de rapports de donateurs compatibles avec l'information financière élaborée selon les normes IPSAS; conduite d'une analyse d'impact sur les indicateurs clefs des résultats de l'UNICEF et d'autres informations financières faisant l'objet de rapports; enfin, bonne conduite des activités préparatoires en vue de générer des budgets d'équipement pour le budget d'appui biennal pour 2012-2013. Les dépenses au titre du projet IPSAS durant l'exercice biennal sont estimées à 4,8 millions de dollars et sont incluses dans les projets d'investissement.

c) Projet d'investissement : espaces de bureaux supplémentaires dans la Maison de l'UNICEF (4,6 millions de dollars)

34. Un investissement de 4,6 millions de dollars sera effectué pour acquérir des espaces de bureaux supplémentaires au siège de l'UNICEF à New York. L'UNICEF est actuellement locataire d'un immeuble de la United Nations Development Corporation situé au 3 United Nations Plaza (Maison de l'UNICEF) et sera propriétaire des locaux à l'expiration du bail en 2026. Le besoin d'espace de bureau s'étant accru, une enquête de marché a été entreprise pour comparer le coût de la

conversion des étages 14 et 15 de la Maison de l'UNICEF avec des solutions commerciales du même ordre de grandeur dans la ville de New York. Le prix de location dans un immeuble commercial est estimé à 60-70 dollars le pied carré. La location de l'espace supplémentaire au United Nations Plaza sera fixée à 28 dollars par pied carré jusqu'à 2026, épargnant à l'UNICEF 0,9 million de dollar par an. L'UNICEF réglera ainsi nombre de ses problèmes d'espace en investissant dans sa propre location et en évitant ainsi des dépenses coûteuses sur le marché de l'immobilier commercial de la ville de New York. Ce projet s'inscrit dans le cadre des projets d'investissement.

d) Aide aux améliorations, audits, règles d'éthique et évaluations de l'organisation (8,5 millions de dollars)

35. Le Bureau de la coordination et de l'appui sur le terrain dirigera le processus d'amélioration transformationnelle permanent. Des moyens supplémentaires lui ont été octroyés pour assurer trois principaux services durant l'exercice 2010-2011 : appui à la direction et à la coordination pour améliorer l'organisation et gérer les changements conformément aux buts et objectifs stratégiques; aide technique et assistance consultative aux utilisateurs et administrateurs chargés d'améliorer les concepts et processus concernant la gestion des changements à l'appui du développement, de la mise en place et de l'institutionnalisation efficaces des améliorations; et direction des améliorations à apporter à la responsabilisation, à la gestion des risques, au VISION-One ERP et aux modes de fonctionnement de l'organisation, et aide à la promotion coordonnée de ces efforts via les initiatives concernant les approches de programmation dynamique et le suivi des résultats de l'organisation. Cette activité sera exécutée dans le cadre de la fonction 4.

36. Les capacités du Bureau de la déontologie, du Bureau de la vérification interne des comptes et du Bureau de l'évaluation seront renforcées grâce à la contribution d'un nouveau membre du personnel par bureau et à l'apport de crédits pour financer les déplacements. Ces activités sont prévues dans le cadre des fonctions 1,14 et 15.

e) Administration de la justice de l'ONU (3,6 millions de dollar)

37. L'UNICEF participe au nouveau système d'administration de la justice des Nations Unies, opérationnel dès le 1^{er} juillet 2009. Ce nouveau système, issu de la réforme de l'ONU, offrira un forum indépendant, transparent, professionnel et décentralisé destiné à régler les questions de personnel. Les dépenses correspondantes sont cofinancées pas les institutions de l'ONU en fonction de leurs effectifs, la contribution de l'UNICEF étant de 3,6 millions de dollars pour 2010-2011. Cette activité est signalée dans le cadre de la fonction 13.

Diminutions liées au volume

f) Gains d'efficacité des opérations (34,5 millions de dollars)

38. En réponse à l'appel du Conseil administration de l'UNICEF à continuer de réduire les dépenses de fonctionnement et à produire des gains d'efficacité, les bureaux de l'UNICEF ont proposé des réductions dans leurs budgets 2010-2011 pour les rubriques de dépenses suivantes : personnel engagé pour une période de courte durée, consultants, mobilier et équipements, déplacements, et frais de fonctionnement. En outre, une série de mesures seront entreprises ou élargies durant l'exercice biennal pour dégager d'autres gains d'efficacité lors des opérations de l'UNICEF. Ces initiatives sont notamment celles qui figurent ci-dessous.

39. *Établir des centres de services communs d'appui aux opérations.* Des services opérationnels communs fonctionnent déjà dans cinq des sept emplacements où l'UNICEF maintient à la fois des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Des dispositions similaires seront établies dans les deux emplacements restants durant l'exercice biennal 2010-2011. Un examen sera conduit pour développer les pratiques novatrices et dégager des gains d'efficacité dans les domaines de la gestion financière, des ressources humaines et des technologies de l'information parmi les groupes de pays. Cette initiative est en voie d'examen parallèlement à la conception et au développement du Vision-One ERP. Celui-ci facilitera l'accès en ligne en temps réel aux données financières et permettra le traitement des transactions par le service d'appui. L'investissement dans le VISION-One ERP devrait produire des gains d'efficacité et économies majeurs.

40. *Améliorer les outils des technologies de l'information.* Les dépenses en télécommunications devraient baisser grâce à la gestion centrale des pare-feu et à un recours plus étendu aux fournisseurs d'accès à internet locaux. Les investissements dans la remise à niveau de la largeur de bande devraient faciliter et améliorer les possibilités de visioconférence et réduire ainsi les frais de déplacement.

41. *Réduction du coût des locaux.* Sur les 140 emplacements disséminés dans le monde (siège, bureaux régionaux et de pays), 55 sont actuellement mis à disposition gracieusement, 24 sont des locaux partagés par les organismes des Nations Unies loués, et 61 sont des locaux commerciaux. La collaboration et la négociation avec les organismes de l'ONU et les pouvoirs publics au niveau local donneront à l'UNICEF la possibilité de rechercher des solutions permettant de réduire les coûts de location via le partage des locaux, et de négocier avec les gouvernements hôtes la mise à disposition de locaux à titre gracieux.

42. *Approche harmonisée des virements de fonds.* L'UNICEF collabore avec les organismes des Nations Unies à l'harmonisation ainsi qu'à la simplification des modalités de fonctionnement dans les pays où le Fonds intervient. L'adoption de l'approche harmonisée des virements de fonds a permis de poursuivre l'harmonisation au sein des fonds et programmes quant au transfert des ressources vers les gouvernements. Il reste certes encore beaucoup à faire dans ce domaine, mais ce système réduira les coûts de transaction et allégera le fardeau que représente la multiplicité des procédures et règles du système des Nations Unies pour ses partenaires;

g) Réduction des dépenses de personnel et dépenses connexes (19,5 millions de dollars)

43. Des réductions du nombre de postes et des prestations s'y rapportant ont été effectuées. Le traitement du remboursement de l'impôt sur le revenu versé par les membres du personnel assumant des fonctions liées à l'exécution des programmes a été harmonisé avec celui du PNUD et du FNUAP, et sera imputé en tant que dépenses directes du programme.

2. Bilan des modifications apportées au tableau d'effectifs

44. Le nombre total d'effectifs enregistrera une diminution de 15 postes dans le budget d'appui biennal, étant ramené de 2 972 pour la période 2008-2009 à 2 957 pour 2010-2011. Le chiffre net d'administrateurs recrutés sur le plan international augmentera de 4; celui des administrateurs recrutés sur le plan national de 19; celui

du personnel des services généraux diminuera de 38. Le tableau 4 signale la répartition des postes par catégorie dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège, signalant ainsi les changements intervenus entre les deux exercices biennaux.

Tableau 4
Tableau d'effectifs du budget d'appui biennal par lieu d'affectation

Lieu d'affectation	Postes approuvés 2008-2009							Changements augmentation/(diminution)							Postes proposés 2010-2011						
	SGA/S		D1	Autres		Total	Pourcentage du total	SGA/		D2	D1	Autres		Total	SGA/		D1	Autres		Total	Pourcentage du total
SG	D2	A.I		autres postes	SSG			A.I	autres postes			SSG	D2		A.I	autres postes		SSG	D2		
Bureaux de pays ^a		10	29	386	1 300	1 725	58					1	2	3		10	29	387	1 302	1 728	58
Bureaux régionaux		7	8	129	179	323	11					-3	-11	-14		7	8	126	168	309	11
Siège	4	14	44	470	392	924	31					6	-10	-4	4	44	14	476	382	920	3
Total	4	31	81	985	1 871	2 972		0	0	0		4	(19)	(15)		4	31	81	989	1 852	2 957

45. L'affectation de fonds à l'assurance-maladie après la cessation de service ne relève pas des dépenses de personnel. L'UNICEF traite cette dépense comme un mouvement de bilan. Le Conseil d'administration a approuvé en 2003 la constitution d'une réserve financée sur les ressources ordinaires. Au 31 décembre 2008, la réserve affichait un solde de 180 millions de dollars.

46. Les modifications aux régimes des contrats prescrites par l'Assemblée générale des Nations Unies mettront un terme aux engagements temporaires de durée déterminée de l'UNICEF pour l'exercice biennal 2010-2011. Les bureaux dotés d'un personnel engagé pour une durée déterminée ont créé de nouveaux postes seulement lorsque la charge de travail correspondante doit être exécutée sur une période supérieure à un an. La conversion d'un contrat temporaire en un contrat de durée déterminée n'a pas d'incidence budgétaire dans la mesure où les prestations et avantages du personnel engagé pour une durée déterminée sont similaires à ceux qui ont des contrats de durée déterminée.

47. Durant le dernier exercice biennal, un nouveau programme a été mis en place pour recenser et développer les compétences en réponse aux besoins actuels et à venir en personnel de l'UNICEF. Il est prévu de poursuivre cette initiative d'organisation par une affectation de 9 millions de dollars. L'Initiative concernant la formation et la gestion des compétences et des cadres comporte deux objectifs stratégiques : a) en interne, mettre en place les éléments voulus pour instaurer un environnement permettant d'identifier et de perfectionner les compétences existantes, en particulier en vue de constituer un vivier de compétences correspondant aux postes de responsabilité au sein de l'UNICEF; et b) à l'extérieur, lancer une campagne d'information visant à recruter des talents extérieurs prometteurs et démographiquement diversifiés en réponse aux besoins recensés en personnel dans différents domaines fonctionnels, tels que l'action des pouvoirs publics, la communication pour le développement, la surveillance et l'évaluation.

Trente jeunes professionnels ont participé à ce jour à ce programme. Ces activités apparaissent dans le cadre de la fonction 13.

3. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU

48. L'UNICEF adhère pleinement au train de mesures approuvées pour l'ensemble du Système des Nations Unies de sûreté et sécurité du personnel des services extérieurs, mises en œuvre sous la supervision du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Les services offerts par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies sont notamment l'emploi de spécialistes internationaux hors siège de la sécurité, de membres du personnel et d'assistants de la sécurité au niveau local, de spécialistes de la maîtrise du stress post-traumatique, ainsi que l'adoption de mesures d'appui opérationnel connexes aussi bien au niveau des pays qu'au siège. La part du montant total des dépenses que doit assumer l'UNICEF durant l'exercice biennal 2010-2011 est de 9,8 %. La part de l'UNICEF au titre de sa contribution au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et aux dépenses d'assurance contre les actes malveillants est maintenue à 26,2 millions de dollars.

49. En outre, 5,0 millions de dollars seront nécessaires pour maintenir la continuité des opérations dans l'exercice de fonctions indispensables durant et à la suite d'une catastrophe ou d'une crise. Durant l'exercice biennal 2008-2009, l'UNICEF a élaboré un plan de continuité des opérations sur la base d'une évaluation minutieuse des risques et d'une analyse d'impact sur les activités. Le Fonds a adopté une méthode de planification normalisée à l'échelle du secteur élaborée par le Programme alimentaire mondial et Citigroup et adaptée aux politiques et procédures des Nations Unies. Un autre centre de données à l'extérieur de Manhattan est en cours d'installation pour garantir la prestation des services requis par les systèmes absolument essentiels au cas où le premier centre de données à la Maison de l'UNICEF subirait les effets d'une catastrophe majeure. Ces services absolument essentiels, aménagés dans les locaux d'une société professionnelle extérieure, sont tenus pour indispensables à la poursuite des activités de l'organisation durant pareil événement, et proposent des systèmes tels que le PGI, la messagerie électronique, le système de gestion des programmes (ProMS) et la capacité constante de communiquer avec les autres principaux lieux d'affectation de l'UNICEF.

50. À sa deuxième session ordinaire de 2008, le Conseil d'administration, dans sa décision 2008/21, a approuvé l'inscription d'un montant de 21,4 millions de dollars de fonds supplémentaires au titre des mesures de sécurité prises par l'UNICEF pour l'exercice biennal 2008-2009 (E/ICEF/2008/AB/L.8). Il est prévu d'étendre le délai d'utilisation de tout solde restant des 21,4 millions de dollars alloués aux initiatives de sécurité de l'UNICEF de l'exercice biennal 2008-2009 à l'exercice biennal 2010-2011.

B. Description des activités prévues au budget d'appui biennal et ressources nécessaires par fonction

51. La présente section décrit chacune des fonctions ainsi que l'ensemble des résultats prévus au budget d'appui biennal et indique comment ces résultats seront évalués et exposés dans les budgets d'appui des prochains exercices biennaux. Suite

à l'harmonisation de la classification des coûts et sur la base de l'expérience de l'exercice biennal actuel, les résultats et indicateurs de gestion ont été affinés. Cet exercice signale également les indicateurs clefs des résultats convenus et introduits à la suite de l'examen à mi-parcours de 2008 du plan stratégique à moyen terme (E/ICEF/2008/18 et annexes révisées au plan stratégique à moyen terme E/ICEF/2009/19).

Fonction 1 : Direction générale et administration

52. **Définition et description.** Cette fonction regroupe deux éléments : a) permettre au Cabinet de la Directrice générale de l'UNICEF de définir, à partir de la vision à long terme et du mandat de l'UNICEF, son orientation stratégique, en faire l'organisme des Nations Unies chargé de montrer la voie à suivre dans le domaine de l'enfance, et veiller à ce qu'il parvienne à ses objectifs de manière transparente et responsable; et b) permettre aux cadres, à tous les niveaux, de montrer à leurs personnels respectifs comment s'y prendre pour atteindre les résultats précis assignés à chaque service et de s'astreindre mutuellement aux mêmes obligations de résultats au sein de la direction exécutive de l'UNICEF.

53. **Description et observations.** L'UNICEF continuera à suivre les grandes orientations définies dans le plan stratégique à moyen terme, dans le contexte de sa mission liée à la Convention relative aux droits de l'enfant, des objectifs du Millénaire pour le développement, de la Déclaration du Millénaire et de la Déclaration et du Plan d'action en faveur d'un monde digne des enfants. Il continuera également de jouer un rôle de pointe pour ce qui est de faire avancer et d'orienter les efforts tendant à améliorer la cohérence de l'action des organismes du système des Nations Unies, en montrant à ses partenaires ce qu'il y a lieu de faire dans les domaines relevant de sa compétence et en améliorant la gestion, en assurant l'égalité entre les sexes parmi les membres de son personnel et en responsabilisant davantage les responsables des programmes à tous les niveaux pour faciliter ainsi la réalisation des objectifs visés.

54. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 15,3 millions de dollars.

55. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Direction et orientation efficaces de l'organisation en vue du mandat et de la mission de l'UNICEF	Réalisation des priorités de gestion du PSMT, des objectifs organisationnels en tant que contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement	Rapport sur l'examen à mi-parcours du PSMT (E/ICEF/2008/18) Rapport sur le système de redevabilité de l'UNICEF (E/ICEF/2009/15) approuvé et commenté par le Conseil d'administration	Réalisation des objectifs et indicateurs clefs des résultats du PSMT conformes aux annexes révisées au PSMT (E/ICEF/2008/19) Document révisé sur les attributions et responsabilités de l'organisation à la suite de l'approbation du système de redevabilité Examens de la gestion sur la base de fiches de suivi des résultats à tous les niveaux

Fonction 2 : Représentation et exécution du mandat de base de l'UNICEF

56. **Définition et description.** Cette fonction concerne les activités devant être menées aux échelons régional et national pour représenter l'institution et promouvoir son mandat principal, les principaux objectifs de ses programmes et son rôle de chef de file dans le domaine des droits de l'enfant partout dans le monde. Ces activités sont confiées principalement aux bureaux de pays mais associent également les directeurs régionaux par le biais du rôle de direction et de représentation qu'ils jouent au sein de divers organes régionaux et intergouvernementaux et d'institutions régionales qui contribuent pour beaucoup à déterminer le programme d'action à mener sur le terrain en faveur des enfants, et font également intervenir l'équipe des directeurs régionaux des organismes des Nations Unies dans la région.

57. **Description et observations.** Le mandat principal de l'UNICEF et l'ensemble de ses objectifs reposent sur la Convention relative aux droits de l'enfant, la Déclaration du Millénaire, les objectifs du Millénaire pour le développement et les objectifs définis dans le document « Un monde digne des enfants ». Le rôle primordial qui revient aux responsables dans chaque pays et aux directeurs régionaux dans les bureaux régionaux est d'appuyer les contributions que l'institution apporte à la réalisation des objectifs fixés sur le plan international en faveur de l'enfance, grâce à une représentation effective, une coopération agissante et un partenariat avec les dirigeants locaux et les responsables des organismes de contrepartie, les experts d'autres organismes et les organisations intergouvernementales régionales. Les activités de plaidoyer s'emploieront surtout à protéger les plus vulnérables, les enfants notamment, aux incidences de la crise économique et à permettre aux systèmes d'assurer les services sociaux de base et de maintenir et accroître les investissements en faveur des objectifs du Millénaire pour le développement liés à l'enfance. Les services de représentation des bureaux de pays et régionaux sont classés dans cette catégorie.

58. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 94,3 millions de dollars.

59. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Contributions réelles et améliorées aux plans et priorités de développement national dans les domaines des droits de l'enfant et des OMD liés à l'enfance	Nombre de pays de programmes où l'UNICEF apporte une aide aux plans nationaux et/ou aux stratégies de réduction de la pauvreté en vue de mettre davantage l'accent sur les enfants et les OMD liés à l'enfance	85 (2008)	100

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
2. Les droits des enfants et les OMD liés à l'enfance sont énoncés dans les politiques et plans nationaux ainsi que dans les programmes de pays de l'UNICEF pour la coopération, l'accent étant mis en particulier sur les objectifs de réduction de la mortalité des enfants dans 68 pays prioritaires, les objectifs de l'éducation de base dans 50 pays prioritaires, les objectifs liés au VIH/sida dans 54 pays, et les objectifs de protection des enfants dans 70 pays prioritaires	<p>Nombre de pays de programmes de l'UNICEF dotés de stratégies de réduction de la pauvreté ou de plans nationaux de transition ou de développement qui relèvent les défis clefs en faveur des enfants, des femmes et de l'égalité des sexes</p> <p>Pourcentage de descriptifs de programme de pays répondant aux normes de l'organisation concernant (i) l'application d'approches fondées sur les droits de l'homme, (ii) la prise en compte généralisée des différences entre les sexes, et (iii) la gestion axée sur les résultats</p>	<p>85 (2008)</p> <p>i) approche de la programmation axée sur les droits de l'homme 73 % (2007);</p> <p>ii) prise en compte généralisée des différences entre les sexes 44 % (2008);</p> <p>iii) gestion axée sur les résultats : 75 % (2008)</p>	<p>100</p> <p>i) approche de la programmation axée sur les droits de l'homme –</p> <p>ii) prise en compte généralisée des différences entre les sexes 75 %;</p> <p>iii) gestion axée sur les résultats : 90 %</p>

Fonction 3 : Élaboration, planification et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation

60. **Définition et description.** Cette fonction concerne l'élaboration et le suivi du plan stratégique, des cibles de l'Organisation et des indicateurs connexes, des grandes lignes du programme et des visions et approches à mettre en œuvre à plus long terme pour réaliser les objectifs et les droits de l'enfant. Elle s'étend également aux activités de recherche et à l'amélioration des capacités de gestion des connaissances qui facilitent la planification et l'orientation stratégique au siège et sur le terrain, et à l'échange de connaissances en vue de l'amélioration de la situation des enfants dans le monde. Le suivi des résultats du PSMT et des résultats obtenus par les programmes de pays au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), de même que l'intégration de la gestion axée sur les résultats à tous les rouages de l'Organisation et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre du plan stratégique relèvent également de cette fonction.

61. **Description et observations.** La planification stratégique à l'UNICEF repose sur les principes visant à : a) aider à réaliser les objectifs de la Déclaration du Millénaire et ceux du Millénaire pour le développement ainsi que les objectifs complémentaires définis dans le document « Un monde digne des enfants », dans le cadre global de la Convention relative aux droits de l'enfant; b) définir les modalités de l'assistance que l'UNICEF fournit aux pays sur leur demande; c) mettre en œuvre le programme de la cohésion à l'échelle du système, domaine dans lequel l'UNICEF joue un rôle primordial, notamment dans les pays, en aidant à y promouvoir une planification nationale axée sur les enfants et en y favorisant l'adoption par l'ONU de mesures cohérentes adaptées aux priorités et aux objectifs nationaux dans ce domaine au nom du principe « Unis dans l'action »; d) établir des partenariats et mobiliser des ressources en faveur des enfants, notamment grâce à des activités de plaidoyer s'appuyant sur un corps de connaissances, de données et de pratiques optimales; et e) veiller à ce que les politiques intersectorielles liées à l'égalité des sexes, les méthodes de programmation axées sur les résultats et fondées sur les droits, la participation des enfants et des jeunes ainsi que la communication au titre

de l'appui aux programmes soient prises en compte dans les programmes de pays. Il sera procédé en 2010 à un examen approfondi du plan stratégique à moyen terme pour 2006-2013, dont les conclusions guideront d'autres mises au point du plan.

62. En coopération avec d'autres bureaux, la Division des politiques et des pratiques s'efforce de faire de l'UNICEF une source mondiale de savoirs et un véritable partenaire au service de la cause des enfants en dégagant, gérant et appliquant des connaissances et en formulant des stratégies dans des domaines d'activités clefs visant à promouvoir et à protéger leurs droits; en développant la collaboration et l'intégration entre les fonctions revitalisées de gestion des connaissances et de recherche autonome; en s'appuyant sur le potentiel déjà vaste de l'UNICEF en matière de collecte, d'analyse et de suivi de données relatives aux enfants et en l'améliorant pour relever de nouveaux défis et pour répondre aux besoins d'informations sur les enfants au niveau national et international; enfin, en faisant en sorte que des partenaires, nationaux notamment, puissent rassembler et échanger des connaissances et éléments de preuve susceptibles de promouvoir des innovations, d'attirer de plus larges investissements et de valider et reproduire à plus grande échelle les initiatives réussies.

63. La Division des politiques et des pratiques coopère très étroitement avec les autres bureaux, notamment le Bureau de la gestion du changement, pour aider l'Organisation à suivre les résultats et à en rendre compte et à renforcer les structures de responsabilisation. Ce faisant, la Division a consolidé l'ensemble des activités de formulation des politiques, développe et renforce la gestion axée sur les résultats et les systèmes de suivi des résultats, analyse les résultats au niveau mondial et appuie systématiquement les bureaux régionaux dans les domaines de la supervision des programmes, de l'assurance-qualité et du suivi des résultats. En vue d'harmoniser davantage les principales questions de l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes et des résultats obtenus en la matière ainsi que l'information stratégique sur les investissements par domaines d'action privilégiés, les principaux conseillers en égalité des sexes et investissements stratégiques ont été réaffectés à la Division des politiques et des pratiques et pourront à l'avenir garantir la cohérence de l'action dans ces domaines.

64. Une fonction de supervision des travaux de recherche, créée au sein du Bureau de la recherche pour diriger le programme de recherche stratégique de l'UNICEF durant l'exercice biennal 2008-2009, sera dotée en personnel et les travaux commenceront durant l'exercice 2010-2011. Cette fonction, en collaboration avec la Division des politiques et des pratiques, la Division des programmes, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les autres unités de l'Organisation, aidera à générer de nouvelles connaissances et renforcera sa contribution au programme et aux activités de plaidoyer de l'UNICEF dans le monde. Le Bureau de la recherche supervisera les travaux du Centre de recherche Innocenti. Il resserrera les liens de l'organisation avec d'autres instituts de recherche et centres d'excellence des pays en développement et des pays développés, et impliquera davantage l'UNICEF dans les débats sur la recherche et la politique générale sur les questions relatives à l'enfance. Des crédits sont prévus au projet de budget pour l'exercice biennal pour améliorer la fonction de recherche.

65. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 28,6 millions de dollars.

66. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Amélioration continue de la gestion axée sur les résultats dans l'action de l'UNICEF	Rapports annuels et répertoire de données qui les accompagne sur les résultats de l'UNICEF soumis au Conseil d'administration Élaboration et utilisation des outils d'analyse de la gestion et des résultats de programmes en vue de la prise de décision	Rapports annuels et répertoire de données qui les accompagne (2008) Indicateurs clefs de résultats régionaux et fiches de suivi des sept grands indicateurs élaborés et utilisés au niveau des pays, régional et mondial (2009)	Autres améliorations apportées à la qualité et à la capacité d'analyse des Rapports annuels et répertoires de données qui les accompagnent soumis au Conseil d'administration Trois rapports d'analyse de la gestion et des résultats de programmes sur les indicateurs clefs des résultats du PSMT et du budget d'appui biennal dans le programme, la gestion et les activités
2. Examen approfondi du PSMT 2010-2013 tenant compte des objectifs, capacités, priorités stratégiques de l'organisation et des enseignements tirés de l'évolution de la situation des enfants, ainsi que des préoccupations du Conseil d'administration et des partenaires clefs	Examen approfondi du PSMT soumis au Conseil d'administration en 2010; % de descriptifs de programme de pays répondant aux normes de l'organisation concernant i) l'application d'approches fondées sur les droits de l'homme; ii) la prise en compte généralisée des différences entre les sexes; et iii) la gestion axée sur les résultats; iv) % des descriptifs de programme de pays dont la matrice de résultats est en harmonie avec celle du PNUAD	Examen à mi-parcours de 2008 du PSMT	Évaluation par le Conseil d'administration de l'examen approfondi effectué en 2010
3. Poursuivre le renforcement de la collecte, analyse et diffusion des données ainsi que de la base de faits d'observation au niveau des pays, régional et mondial	Nombre d'enquête en grappes à indicateurs multiples (MICS) et de bases de données DevInfo au niveau des pays Nombre d'analyses de situation au niveau des pays	55 MICS (2005-2006) 38 pays(2005-2006) 63 pays (2008), 12 (2007)	60 MICS durant 2009-2010 120 pays utilisant DevInfo 6.0 80 pays
4. 4. Amélioration des capacités en matière de production, d'élaboration et d'application des travaux de recherches et connaissances de haute qualité ayant trait à l'enfance, via notamment des études, évaluations et validations des enseignements tirés	Validation des bonnes pratiques et des enseignements tirés en vue de leur utilisation et diffusion à plus grande échelle	117 (2007)	420
5. Veiller à ce que les ressources allouées aux programmes sont pleinement dépensées	% des ressources ordinaires allouées aux programmes dépensées à la fin de l'année	93 % (2008)	> 95 %

Fonction 4 : Orientation, gestion et supervision des programmes

67. **Définition et description.** Cette fonction assure la direction au niveau mondial dans les domaines techniques principaux et nouveaux et montre la voie à suivre dans l'élaboration des stratégies de programmes pour les domaines d'intervention et cibles organisationnelles clefs du plan stratégique à moyen terme. Cela implique de développer et de diffuser des stratégies de programmes en étroite coordination avec les bureaux régionaux. Cette fonction offre également une assurance-qualité et une aide technique aux bureaux de pays pour faciliter la mise en œuvre des stratégies approuvées par le Conseil d'administration à l'appui du plan stratégique à moyen terme ainsi que pour étendre à une échelle plus grande les interventions ayant fait leurs preuves à l'échelon national. Cela devrait ainsi permettre d'assurer la supervision des programmes et de recueillir et diffuser les réactions aux faits constatés et aux bonnes pratiques.

68. **Description et observations.** Cette fonction constitue l'essence même des activités du siège, des bureaux de pays et des bureaux régionaux de l'UNICEF qui travaillent en tandem avec le Bureau de la coordination des activités de développement, les équipes de pays des Nations Unies ainsi que l'Équipe de directeurs régionaux. La fonction couvre la direction des programmes mondiaux, la formulation de stratégies sectorielles et l'élaboration des politiques. Elle fournit des normes et une orientation à la programmation fondée sur des données probantes dans tous les domaines d'intervention du plan stratégique à moyen terme. Cette fonction suppose d'influer sur le programme plus vaste de développement national; d'appuyer les programmes de pays en vue d'étendre l'application des interventions à l'efficacité reconnue; de recueillir, synthétiser et analyser les connaissances de programmes; et de faciliter l'échange d'expériences entre les pays et les régions. Cette fonction prévoit également des partenariats avec la société civile et des partenariats programmatiques mondiaux pour mobiliser des ressources et susciter l'action en faveur des enfants.

69. Les fonctions de gestion et de supervision de programmes au niveau des bureaux régionaux et des pays continueront de bénéficier des mesures prises pour améliorer l'efficacité dans le cadre des approches globales de planification et de gestion fondées sur les résultats durant l'exercice biennal 2008-2009. Cette supervision est complétée par l'assurance-qualité et la surveillance résultant du cadre de responsabilisation des Nations Unies. Cette fonction porte également sur le Groupe d'appui et de coordination opérationnelle créé durant l'exercice biennal 2008-2009. Dans la mesure où les initiatives d'amélioration dirigées par le Bureau de la gestion du changement visent en premier lieu à améliorer l'appui et la supervision au niveau des pays, ce Bureau fera désormais rapport au Groupe d'appui et de coordination opérationnelle.

70. Le resserrement des partenariats au niveau des programmes et de la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies dans le contexte de la cohérence des Nations Unies et des initiatives « Unis dans l'action » se poursuivra et ouvrira des perspectives de haut niveau permettant d'apporter des changements positifs parmi les organismes et partenaires clefs afin de mettre sans attendre en place des approches centrées sur les enfants aussi bien au sein du système des Nations Unies que sur la scène mondiale. L'UNICEF a à cœur de faire avancer ce processus, notamment via la généralisation des enseignements tirés des pays pilotes. Cette interaction devrait également contribuer à l'harmonisation des politiques parmi les organismes et partenaires pour faciliter l'échange des politiques, normes et pratiques de qualité entre organismes et partenaires, notamment les partenaires de

développement national au niveau des pays. Le Plan d'action de l'Examen triennal complet du système de l'UNICEF représente la suite donnée dans ces domaines, garantissant l'application par l'UNICEF de la résolution correspondante.

71. Le besoin urgent de préciser la visée stratégique de la participation de l'UNICEF aux partenariats programmatiques mondiaux en vue d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants passent par une rationalisation de la participation de l'UNICEF à ces partenariats, évalués selon les critères de l'organisation pour l'engagement. Des perspectives de haut niveau permettant des changements positifs parmi les partenaires clefs seront recherchées pour introduire sans attendre sur la scène mondiale des approches centrées sur les enfants. Des outils analytiques et techniques seront conçus pour appuyer la capacité de l'organisation d'identifier les avantages comparatifs des partenaires existants et potentiels, justifier la collaboration et anticiper les occasions.

72. La Division des programmes de l'UNICEF, via son service d'alliances avec la société civile, précisera la visée stratégique de la participation de l'UNICEF aux partenariats programmatiques mondiaux et aux côtés des organisations de la société civile en vue d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants, ainsi que le soulignent l'examen à mi-parcours du Plan stratégique à moyen terme et le Cadre stratégique de l'UNICEF en faveur des partenariats et de la collaboration. Le programme de partenariat avec la société civile appliquera à tous les échelons de l'organisation le principe de « partenariats pour obtenir des succès partagés ».

73. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 165,7 millions de dollars.

74. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Amélioration de la qualité et de l'efficacité des programmes de coopération bénéficiant de l'appui de l'UNICEF	Utilisation régulière des indicateurs clefs des résultats au niveau des pays, régional et mondial	Indicateurs clefs des résultats relatifs à la supervision des programmes avec des niveaux de référence tels que signalés au tableau I du Rapport annuel soumis au Conseil d'administration 2009 (E/ICEF/2009/9)	Tous les outils et tableaux de commande en place, utilisés efficacement au niveau des bureaux de pays, régional et mondial. Cibles de l'organisation telles que définies dans E/ICEF/2008/19 (Annexe II)
2. Orientation et appui techniques opportuns et améliorés à l'élaboration des programmes, l'assurance-qualité, la mise en œuvre (accélération et intensification) et l'examen effectué dans chaque domaine d'intervention 1 – Survie et développement du jeune enfant; 2 – Éducation de base et égalité des sexes; 3 – Le VIH/sida et les enfants;	Pourcentage de pays lors des principales étapes bénéficiant d'un appui technique de haute qualité de la part des bureaux régionaux et services du siège Nombre de mises à jour de l'orientation technique intégrant de nouvelles connaissances et	Stratégies d'aide pertinentes déjà en place approuvées par le Conseil d'administration; niveaux de référence à déterminer en 2009 sur la base de l'appui donné Notes d'orientation technique dans chaque domaine d'intervention par domaines	Tous les pays préparant de nouveaux descriptifs de programme de pays et effectuant des examens à mi-parcours en 2010 et 2011 bénéficient d'une aide coordonnée et d'une assurance-qualité Nombre de mises à jour techniques élaborées et diffusées

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
4 – La protection des enfants; et les bonnes pratiques 5 – Travail de plaidoyer et partenariats pour les droits des enfants		clefs de coopération	
3. Renforcer le programme mondial de l'UNICEF et les alliances avec la société civile afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants	Outils appropriés pour surveiller et évaluer les participations aux partenariats disponibles Piloter et conduire des enquêtes de clients pour établir des niveaux de référence sur les taux de satisfaction relatifs aux partenariats	Nouvel exercice sur la base des recommandations du Cadre stratégique (E/ICEF/2009/10) Nouveau processus	Outils pour surveiller et évaluer les partenariats (d'ici 2010) Enquête pilote en 2010; enquête de clients au sein d'au moins cinq réseaux clés de partenaires en 2011

Fonction 5 : Gestion des marchés et des approvisionnements

75. **Définition et description.** Cette fonction couvre la direction et la supervision des achats de biens et services pour assurer la disponibilité des fournitures essentielles au point de prestation/livraison ainsi que des services contractuels à l'appui des programmes de l'UNICEF dans les situations ordinaires, de transition et d'urgence. La fonction d'approvisionnement dirige les activités d'achat de fournitures essentielles stratégiques voulues pour intensifier les interventions des programmes, ainsi que l'achat de fournitures indispensables aux interventions humanitaires et à l'offre de compétences.

76. **Description et observations.** La fonction d'approvisionnement a pour objectif central d'appuyer les programmes en les dotant de fournitures contribuant efficacement à réaliser les objectifs de l'organisation ainsi que les objectifs du Millénaire pour le développement et à remplir les devoirs fondamentaux de l'UNICEF vis-à-vis des enfants en situations de crise en répondant rapidement aux besoins de fournitures et de logistique d'urgence. Cela exige notamment d'influer sur le secteur d'activité dans le souci d'améliorer la disponibilité de fournitures stratégiques essentielles, ainsi que la tarification, la qualité et l'innovation. La fonction d'approvisionnement prévoit également un rôle de supervision régionale concernant les achats et la logistique au niveau des pays du point de vue de la qualité et des résultats de la fonction de chaîne d'approvisionnement dans les bureaux de pays.

77. Dans un environnement d'aide en mutation, les gouvernements demandent toujours plus à l'UNICEF d'appuyer les activités de renforcement des capacités couvrant des domaines aussi variés que le partage des compétences en matière d'achats et l'optimisation des systèmes de chaîne d'approvisionnement au niveau des pays. De nombreuses possibilités existent qui permettent à l'UNICEF de façonner et promouvoir des produits et technologies novateurs bénéficiant aux enfants, et le Fonds continuera d'appuyer l'innovation et de peser sur le secteur d'activités, ainsi que de participer à des activités de partage des connaissances et de mise en réseau.

78. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 33,7 millions de dollars.

79. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Acquisition opportune et judicieuse des biens et services destinés aux programmes, conformément à la réglementation en vigueur	Pourcentage de services d'exécution se déclarant satisfaits de la ponctualité et de la qualité des services d'appui aux achats	Sondage auprès des usagers en 2009	Au moins 5 % d'amélioration par rapport au niveau de référence
2. Les fournitures essentielles stratégiques et les services contractuels sont disponibles à l'appui d'une mise en œuvre efficace et effective des programmes de l'UNICEF dans les situations ordinaires, de transition et d'urgence	Pourcentage de commandes livrées au port d'entrée aux dates d'arrivée ou dans les délais prévus	70 % (2008)	80 %
	Accroissement de la prestation des secours d'urgence acheminés en moins de 48 heures	94 % (2008)	Proche de 100 %
	Augmentation du pourcentage de pays enregistrant des rapports d'audits satisfaisants en matière d'approvisionnement et de logistique	Données de référence de 2009	Au moins 5 % d'amélioration par rapport au niveau de référence

Fonction 6 : Gestion des opérations d'urgence

80. **Définition et description.** La fonction de gestion des opérations d'urgence a pour but de définir clairement le rôle de l'UNICEF en matière d'alerte rapide, de planification prévisionnelle, d'interventions humanitaires et de relèvement après une crise dans un cadre de réduction des risques et en mettant l'accent sur le développement des capacités nationales; de faire en sorte que l'UNICEF soit bien armé pour ce rôle et que toutes les structures de l'Organisation soient prêtes à exécuter le mandat dévolu à l'UNICEF dans l'action humanitaire. Il s'agira notamment d'élaborer, d'actualiser et de diffuser les politiques, stratégies et directives à suivre, d'offrir et/ou de faciliter l'accès à des fonds d'urgence et de doter l'UNICEF des moyens essentiels dont il a besoin pour garantir la préparation, les interventions et la surveillance des programmes en réponse aux situations humanitaires et d'après-crise.

81. **Description et observations.** En collaboration avec le Groupe des programmes et en coordination avec la présence régionale de l'UNICEF, le Bureau des programmes d'urgence, qui opère à partir de New York et de Genève, élabore, actualise et diffuse les politiques (notamment intergouvernementales et interinstitutions), stratégies et directives à suivre en matière d'alerte rapide, de planification prévisionnelle et d'intervention en cas d'urgence et de relèvement après une crise; surveille l'apparition de situations de crise de manière à pourvoir aux besoins; définit et revoit les priorités de financement en matière de planification prévisionnelle et d'intervention en cas de crise; aide les bureaux extérieurs à faire face aux situations d'après-crise et aux situations humanitaires notamment en mettant immédiatement des fonds à la disposition des interventions humanitaires; détache des spécialistes auprès des bureaux extérieurs pour les aider à se préparer et à faire face aux situations humanitaires et de relèvement après un conflit; collabore

avec les organismes intergouvernementaux et les organes directeurs interinstitutions; et coordonne avec la Division des programmes les tâches groupées assignées à l'UNICEF dans le cadre de la réforme humanitaire et selon les dispositions arrêtées par le Comité permanent interorganisations. Afin de renforcer l'action de l'UNICEF et son approche stratégique en matière de relèvement et de réduction des risques et après une crise, un service spécialisé a été créé (Service pour le relèvement et la réduction des risques) et rendu pleinement opérationnel.

82. En 2010-2011, l'UNICEF poursuivra la promotion des efforts pour renforcer le développement des capacités nationales en matière d'alerte rapide, de planification prévisionnelle, d'interventions humanitaires et de relèvement après une crise dans un cadre de réduction des risques. Le Bureau des programmes d'urgence maintiendra et appuiera les systèmes de l'UNICEF et la capacité de son personnel propres à gérer la continuité des opérations.

83. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 17,5 millions de dollars.

84. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. L'UNICEF intervient à temps en réponse aux situations humanitaires et d'après crise conformément aux devoirs fondamentaux mis à jour de l'UNICEF vis-à-vis des enfants en situation de crise	Pourcentage des grandes situations d'urgence (niveaux II et III) ayant bénéficié du soutien des interventions humanitaires de l'UNICEF (relèvement immédiat et accéléré)	100 %, 34 situations d'urgence de niveaux II et III bénéficiant d'un appui (2008)	Toutes les urgences de niveaux II et III nécessitant une aide bénéficiant d'un appui
	Pourcentage des demandes du Fonds de programmation pour les secours d'urgence/Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires traitées dans les 48 heures	100 % (2008)	100 %
	Pourcentage des bureaux de pays dotés d'un plan de continuité des opérations visant à appuyer les activités durant une crise et/ou un événement interne	0 à 5 % (2008)	100 %
2. Aide efficace au développement des capacités nationales dans les pays de programmes en matière d'alerte rapide et de plans de préparation aux situations d'urgence	Pourcentage de bureaux de pays mettant à jour tous les ans les plans de préparation et les intégrant dans le programme de travail annuel	50 % des bureaux de pays ont mis à jour leurs plans de préparation en 2008	75 % des bureaux de pays mettent à jour tous les ans leurs plans de préparation, et 50 % intègrent des activités de préparation dans leurs programmes de travail annuels

Fonction 7 : Relations extérieures et partenariats

85. **Définition et description.** La fonction Relations extérieures et partenariats est assurée par deux bureaux chargés l'un de la gouvernance, des affaires du système des Nations Unies et des affaires multilatérales et le second d'un éventail de partenariats dans la collecte de fonds et les partenariats privés, (qui s'occupe aussi des relations avec les comités nationaux pour l'UNICEF).

86. **Description et observations.** Le Bureau de la gouvernance, des affaires du système des Nations Unies et des affaires multilatérales a été créé en 2008 pour permettre de mieux intégrer et de guider de manière plus cohérente les rapports de l'UNICEF avec les nombreux acteurs multilatéraux qui interviennent dans la gouvernance, les affaires du système des Nations Unies et les affaires multilatérales, dont le Conseil d'administration de l'UNICEF, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes pour la coordination et ses trois comités de haut niveau, le Conseil économique et social, et l'Assemblée générale, et leurs divers comités et commissions, ainsi que l'éventail complet des organes interorganisations et autres institutions multilatérales comme les institutions financières internationales ainsi que les autres organes intergouvernementaux comme les missions permanentes auprès de l'Organisation des Nations Unies à New York. Cette refonte a instauré une structure cohérente qui a amélioré la synergie et développé la capacité de résoudre l'ensemble des problèmes connexes dans le cadre d'une approche concertée. Elle a également assuré la capacité d'aider à promouvoir le renforcement du rôle de l'UNICEF dans l'obtention d'une cohérence de l'ensemble du système à tous les niveaux. L'UNICEF assure la participation éclairée et active aux processus pour la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies et aux initiatives « Unis dans l'action ». Le Plan d'action visant à promouvoir les recommandations du dernier Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies garantira l'obtention en temps voulu des résultats des engagements correspondants contenus dans la résolution.

87. La Division de la collecte de fonds et des partenariats privés, créée en 2008, reprend les fonctions d'aide à la création de revenus de l'ancienne Division du secteur privé ainsi que la fonction d'aide aux comités nationaux concernant les activités de plaidoyer et l'éducation pour les enfants dans les pays industrialisés, la communication, la planification stratégique et la gouvernance précédemment confiée au Bureau régional de l'Europe (Bureau régional de Genève). L'essentiel de son financement sera prélevé sur les recettes provenant du secteur privé tandis que les principales fonctions relatives aux partenariats seront financées au titre du budget d'appui. Le Groupe des partenariats, financé sur le budget d'appui, vise à favoriser les relations avec de multiples partenaires, y compris l'engagement social des entreprises. Le service de défense et de plaidoyer des droits des enfants couvre l'aide aux comités nationaux dans leur action pour la cause des enfants.

88. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 17,9 millions de dollars.

89. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Renforcer les arrangements de partenariats existants et en bâtir de nouveaux avec les Nations Unies et d'autres partenaires multilatéraux pour accorder une attention prioritaire aux droits des enfants et aux OMD liés à l'enfance	Pourcentage de rapports, documents finaux et études ciblés des Nations Unies et autres organes intergouvernementaux qui tiennent compte des droits des enfants, l'accent étant mis sur la protection des familles les plus vulnérables	Nouvel indicateur; niveau de référence à déterminer	Au moins 80 % des rapports, documents et études ciblés
2. Développer la programmation conjointe et les programmes conjoints	Pourcentage des fonds alloués aux programmes dépensés sur les programmes de travail annuels financés conjointement par au moins une autre organisation des Nations Unies et/ou financés partiellement ou totalement par un fonds-pays des Nations Unies (Fonds du programme « Unis dans l'action » dans les pays pilotes)	Nouvel indicateur; niveau des références à déterminer	
3. Développer une approche organisationnelle de l'engagement de l'UNICEF en dehors de la collecte de fonds, et resserrer ses relations avec les entreprises du secteur privé dans des domaines autres que la collecte de fonds	Approches organisationnelles décidées de l'engagement du Fonds	Nouvel indicateur; niveau de référence à déterminer	20 relations établies liées aux engagements de l'organisation autres que la collecte de fonds

Fonction 8 : Communication interne et externe : médias et relations publiques

90. *Définition et description.* La fonction de communication de l'UNICEF représente l'image publique de l'Organisation et est chargée de modeler l'image extérieure de l'UNICEF auprès des partenaires dans le monde. Au cours de l'exercice biennal, la communication continuera de jouer un rôle clé pour maintenir la position originale de l'organisation et assurer que les enfants et les femmes y bénéficient du plus haut rang de priorité dans les programmes.

91. *Description et observations.* Du point de vue de la communication externe, l'organisation, après la réorientation opérée durant l'exercice biennal 2008-2009, privilégie désormais la communication destinée à des groupes spécifiques plutôt que les produits. La Division de la communication fixe le cap en ce qui concerne les activités d'information auprès des médias et du grand public, des professionnels du développement et des jeunes. La Division ainsi que le vaste réseau de professionnels de la communication et de la sensibilisation intervenant dans les bureaux régionaux et de pays ont continué de s'appuyer sur les possibilités de l'ère numérique, en lançant des sites de médias sociaux et en développant de nouvelles plates-formes visant à associer fortement les jeunes. Un Groupe de la communication interne a été créé en 2008 pour donner suite aux recommandations de l'étude de la structure administrative du Fonds.

92. La réorientation clé de la fonction de communication au cours de l'exercice biennal consiste à renforcer la capacité du Fonds de définir un rang de priorité des thèmes de l'organisation destinés à la communication externe sur les enfants et les femmes. La Division de la communication continuera également de tirer profit des possibilités qu'offrent les nouveaux médias et technologies en vue d'atteindre des audiences cibles et de mettre en relation divers partenaires pour leur permettre de se tenir mieux informés et de poursuivre l'obtention de résultats pour la cause des enfants de manière cohérente à la faveur d'effets de synergie.

93. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 80,1 millions de dollars.

94. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Améliorer la communication interne au sein de l'organisation	Pourcentage du personnel répondant avoir une idée claire de la vision, de la mission et des priorités de l'organisation	Sondage auprès du personnel en 2008 : 75 %	Au moins 80 % d'ici la fin 2011
2. Optimiser l'utilisation et l'incidence des moyens de communication à l'appui de résultats de qualité en faveur des enfants, des cibles organisationnelles du PSMT et des OMD liés à l'enfance	Nombre de publications phares produites et diffusées - <i>Rapports La situation des enfants dans le monde</i> et <i>Évolution de la situation des enfants</i> (exemplaires papier et électroniques)	3 produites 234 000 exemplaires électroniques téléchargés au total de <i>La situation des enfants dans le monde</i> en 2008	3 produites; 15 % de hausse du total des téléchargements de <i>La situation des enfants dans le monde</i>
3. Faire de l'UNICEF le pourvoyeur de connaissances par excellence au niveau mondial sur les enfants en améliorant la sensibilisation ainsi que l'engagement auprès des principaux groupes cibles via les moyens de communication traditionnels et nouveaux	Nombre de consultations du site Web UNICEF.org	18,5 millions de sessions sur UNICEF.org en 2008	Augmentation de 15 % d'ici fin 2011

Fonction 9 : Mobilisation de ressources et collecte de fonds

95. **Définition et description.** Cette fonction porte sur les efforts que déploie l'UNICEF pour influencer sur les politiques d'aide et mobiliser des ressources de qualité en faveur des enfants et des femmes, cherchant à faire du Fonds un pourvoyeur de connaissances et un partenaire de choix à même de susciter l'engagement collectif visant à l'obtention de résultats concrets en faveur des enfants et des femmes. Le Bureau des alliances et de la mobilisation de ressources dans le secteur public de même que la Division de la collecte de fonds et des partenariats privés, sont responsables de cette fonction.

96. **Description et observations.** Le Bureau maintiendra les relations avec les principaux donateurs tendant à s'appuyer sur les moyens de concertation de l'UNICEF et ses capacités de mobilisation de ressources et à les renforcer; à diversifier la base de ses donateurs; à renforcer les capacités de recherche et d'analyse des tendances et des traits saillants de l'aide publique au développement; à administrer et influencer les politiques sur les nouveaux mécanismes d'aide et modalités de financement, y compris le programme visant à renforcer l'initiative Unis dans l'action; et à rationaliser la gestion des contributions ainsi que les systèmes d'analyse stratégique, de gestion des connaissances et d'appui aux bureaux extérieurs. Les résultats dans ce domaine sont notamment une amélioration de la qualité et de la quantité du volume des ressources, que reflète une augmentation de la part des contributions ordinaires non affectées à un emploi spécifique, ce qui confère à l'UNICEF une position stratégique dans l'environnement d'assistance en pleine mutation, lui permettant d'influer sur les politiques d'allocation de ressources en faveur des enfants et des femmes.

97. Le resserrement des liens avec d'autres partenariats pour accroître la contribution du secteur privé, des partenariats entre les secteurs public et privé et des comités nationaux revêtira une importance primordiale. L'UNICEF s'emploiera non seulement à gérer et renforcer ses relations avec les donateurs actuels, mais aussi à organiser, avec les donateurs et les comités nationaux, une concertation solide et constructive sur la base de ses compétences normatives et pratiques.

98. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 22,5 millions de dollars.

99. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Ressources ordinaires et autres ressources, y compris les contributions thématiques conformes aux objectifs et montants des recettes prévus du PSMT	Montants annuels effectifs des fonds reçus au titre des ressources ordinaires et des autres ressources par rapport au montant prévu du PSMT	Montants effectifs en 2008	2010
		RO – 1 085 m dollars	RO – 981 m dollars
		AR – 2 305 m dollars	AR – 1 973 m dollars
			2011
			RO – 1 010 m dollars
			AR – 2 056 m dollars
2. Accroissement des niveaux de financement et plus grande régularité et souplesse du financement de l'aide humanitaire et d'autres sources de financement des secours d'urgence	Taux de financement reçu en réponse aux appels humanitaires chaque année	Niveaux 2008 :	Ap. glob. – 65 %
		Appels globaux – 63 %	Ap. éclairs – 70 %
		Appels éclairs – 68 %	RAH/Autres – 45 %
		Rapport sur l'action humanitaire/Autres – 43 %	
3. Soumission à temps de rapports de qualité aux donateurs	Pourcentage des rapports soumis à temps aux donateurs	75 % (2007)	85 %
	Qualité des rapports axée sur le degré de satisfaction des donateurs		Enquête des donateurs en 2011

Fonction 10 : Gestion financière

100. *Définition et description.* Cette fonction couvrira la sauvegarde des ressources financières confiées à l'UNICEF en préservant et améliorant les procédures et systèmes financiers en vue d'assurer l'utilisation efficace, rentable et transparente de ces ressources. Des précisions seront apportées aux attributions en matière de gestion financière durant l'exercice biennal 2010-2011 : cette fonction aura pour responsabilités de montrer la voie à suivre en matière de gestion financière stratégique; de garantir l'utilisation avisée des ressources; de régir les finances de l'UNICEF en protégeant et en préservant ses actifs; et de susciter un esprit financier sain à tous les échelons de l'UNICEF en encourageant des initiatives d'apprentissage et de développement et en œuvrant comme partenaire des activités à la planification, mise en œuvre et évaluation des programmes.

101. *Description et observations.* Cette fonction contribuera à plusieurs des domaines d'action prioritaires, notamment la mise en place du VISION-One ERP; à rationaliser, harmoniser et simplifier les rouages de l'organisation; à renforcer la gestion des aptitudes; et à améliorer les communications internes. Dans le cadre de ces initiatives d'amélioration organisationnelle, seront apportées également plusieurs améliorations stratégiques dans le domaine de la gestion financière. Ces améliorations couvrent notamment l'application des normes IPSAS; les nouvelles mises au point concernant l'approche de budgétisation axée sur les résultats; des perfectionnements apportés au domaine de la cohérence des Nations Unies, en particulier pour ce qui est de la programmation conjointe, des approches sectorielles et des transferts en espèces. Sera adoptée une approche plus stratégique du développement, de la maintenance et de la communication des politiques et procédures de gestion financière en vue d'en améliorer l'accessibilité et la convivialité auprès du personnel de l'UNICEF.

102. *Ressources nécessaires :* Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 117,1 millions de dollars.

103. *Principaux résultats attendus :*

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Améliorer les procédures et systèmes de gestion financière pour optimiser l'utilisation des ressources	Les politiques, procédures et processus financiers sont systématiquement revus et améliorés	Examen ad hoc et amélioration	Mises à jour et améliorations trimestrielles sur la base d'examens réguliers
	Les politiques, procédures et présentations des rapports sont conformes aux normes IPSAS	Nouvel indicateur; niveau de référence à déterminer	Progrès vers le respect des normes IPSAS d'ici 2012
	Ratio entre le budget d'appui biennal (hors participation aux dépenses communes de sécurité prescrites par l'ONU) et le total des ressources	2008-2009 : 11,9 %	2010-2011 : 11,5 %
2. Les actifs de l'UNICEF sont protégés et préservés via une gestion prudente des risques financiers et la tenue d'états financiers exacts	Revenus d'investissement (annuels) hors différences de taux de change	108 millions dollars (2008)	2010 : 65 millions dollars 2011: 65 millions dollars
	Pourcentage de l'assistance directe en espèces aux partenaires nationaux non remboursée dans les neuf mois	0,9 % (2008)	< 1 %
	Approbation sans réserve de l'audit des états financiers de l'UNICEF	2006-2007 : Approbation sans réserve	2008-2009 : Approbation sans réserve
3. Informations et conseils stratégiques pertinents et exacts fournis régulièrement aux partenaires internes et externes	Élaboration du plan stratégique à moyen terme : prévisions des montants financiers	Mi-juin	Mi-mai
	Préparation du budget d'appui biennal 2012-2013	Première session ordinaire du Conseil d'administration (2008 pour 2008-2009)	Deuxième session ordinaire du Conseil d'administration 2011
	Préparation des états financiers biennaux 2008-2009	31 mars	31 mars 2010
	Préparation des états financiers intérimaires 2010	31 mars	31 mars 2011

Fonction 11 : Gestion des technologies de l'information et des communications

104. *Définition et description.* La fonction de Gestion des technologies de l'information et des communications est chargée de la conception, planification, gestion et mise en œuvre des solutions et services d'automatisation à l'appui des objectifs stratégiques de l'UNICEF. Dans le cadre de sa mission, la fonction des TIC collabore avec les partenaires du système des Nations Unies ainsi qu'avec de multiples tierces parties à la fourniture de services de réseaux indispensables à la réalisation des buts et objectifs programmatiques. Les solutions en matière

d'applications liées aux activités qui aideront à réduire les coûts tout en optimisant la productivité et la collaboration avec le personnel, les partenaires et les parties prenantes seront gérées via une application approfondie des normes techniques et liées aux activités. Les infrastructures de réseaux et de technologies de l'information (TI) évoluent parallèlement aux exigences et à la complexité de l'action de l'UNICEF. Une sécurité accrue, une disponibilité des applications d'une importance absolue pour les missions du Fonds, la simplification et la transparence accrue de l'infrastructure des TI sont des défis que l'organisation informatique doit relever pour rester efficace, tout en continuant de fournir de nouveaux produits et services. À l'appui de l'harmonisation des Nations Unies, cette fonction vise à fournir des technologies interopérables, efficaces et utilisables permettant à UNICEF de mieux atteindre ses objectifs.

105. **Description et observations.** L'application aux activités de nouvelles méthodologies et l'établissement d'un mécanisme de gouvernance pour les TI, conjugués à la nécessité d'accroître la capacité au niveau mondial, constitueront la première préoccupation des services fonctionnels chargés de cette fonction au niveau mondial, régional et de pays durant l'exercice biennal 2010-2011. La technologie permet de mettre en œuvre les activités à condition toutefois d'être mise en place durablement. L'alignement des objectifs du siège sur les besoins concrets des bureaux régionaux et de pays ainsi que l'appui d'un modèle de financement favorisant la responsabilité et la transparence budgétaires seront les principaux éléments du cadre de responsabilisation des TI à l'appui des efforts de la gestion des risques de l'organisation de l'UNICEF. D'autres domaines d'intervention sont notamment la modernisation des technologies à la disposition du personnel de l'UNICEF, appuyée par une meilleure connectivité sur le terrain. La consolidation et la gestion efficace des systèmes de transactions seront effectuées en passant à un seul et même système PGI ainsi qu'à des systèmes périphériques à l'appui de cette initiative principale. La gestion de l'information relative aux situations d'urgence et aux crises figurera parmi les principaux thèmes de développement de même que la gestion de projet au profit des services communs (Bureau de Genève) et de l'action sur le terrain en général. Enfin, la mise en œuvre d'un programme de sécurité des TIC axé sur les risques garantira la réputation de l'image de l'UNICEF et ses données essentielles.

106. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 113,3 millions de dollars.

107. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Les solutions fournies par les TIC répondent efficacement aux besoins de l'UNICEF en matière de programmes et de gestion informatiques	Pourcentage de situations d'urgence où les services des TIC demandés sont fournis conformément aux normes établies dans le projet de révision des Devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise	Nombre de situations d'urgence	85 % des demandes satisfaites conformément aux normes révisées
	Pourcentage des objectifs satisfaits ou dépassés des accords de prestation de services (APS) [entre les services et solutions TI (SSTI) et les opérations/programmes de l'UNICEF]	Établir des APS internes avant la fin du T2-2010 et déterminer la mesure des résultats	90 % des critères de résultats officiels des APS satisfaits
2. Gérer les TI de l'UNICEF en tant qu'infrastructure intégrée, accessible, transparente permettant l'interopérabilité entre les bureaux, les organismes de l'ONU, les gouvernements, ainsi que les partenaires dans le secteur du commerce et le monde universitaire	Pourcentage des objectifs satisfaits ou dépassés des accords de prestation de services (entre les SSTI et les prestataires de services externes).	Identifier et évaluer les APS avec les principaux fournisseurs et leurs conditions avec la mesure correspondante d'ici le T1 2010	90 % des critères de résultats satisfaits des APS officiels
	Pourcentage de hausse de la productivité du personnel de l'UNICEF via l'utilisation de solutions technologiques modernes à l'échelle de l'organisation	Nombres d'utilisateurs dans le monde de solutions à l'échelle de l'organisation, notamment l'échange de courriers électroniques et d'autres outils de collaboration	Parvenir à une adoption durable de plus de 50 % dans le monde

Fonction 12 : Gestion administrative générale

108. **Définition et description.** Cette fonction comprend les activités d'entretien des locaux et des installations et les services d'appui (voyages, gestion des actifs et services généraux) nécessaires à l'UNICEF pour s'acquitter de son mandat au siège ainsi que dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Elle comprend également l'élaboration des politiques et des procédures administratives et le contrôle de leur application. Les ressources demandées serviront à couvrir le coût des loyers et des services collectifs relatifs à l'utilisation des bureaux, les achats de fournitures et équipements dont le personnel a besoin dans l'exercice normal de ses fonctions, ainsi que les dépenses de personnel qui fournissent des services administratifs à différents échelons de l'organisation.

109. **Description et observations.** Cette fonction a pour objet de garantir que l'UNICEF dispose d'installations adéquates et que les services, les fournitures et l'équipement qu'utilise le personnel de l'UNICEF contribuent bien à l'action qu'il mène pour planifier et exécuter ses programmes avec efficacité et efficience. Le personnel de l'UNICEF doit disposer de locaux adaptés et fonctionnels, de fournitures et d'équipements dans les délais requis et le personnel administratif doit être à l'écoute des clients.

110. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 97,7 millions de dollars.

111. *Principaux résultats attendus :*

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Informations utiles, exactes et ponctuelles, conseils stratégiques et autres formes d'assistance fournis aux partenaires	Pourcentage de réponses favorables reçues de la part des partenaires lors de l'enquête annuelle sur la ponctualité et l'efficacité de l'information, des conseils et d'autres formes d'assistance fournis	Nouvel indicateur : niveau de référence à déterminer	Assistance d'urgence : immédiatement fournie Autre forme d'assistance : fournie dans les 24-48 heures 80 % de réponses favorables lors de l'enquête annuelle
2. Les locaux, les processus et les systèmes de gestion administrative font l'objet d'une amélioration continue via la simplification, la rationalisation et les automatisations, et sont modifiés en temps opportun selon les évolutions administratives stratégiques, comme les initiatives vertes, et les formes nouvelles et en constante évolution de la modernisation des locaux et des besoins de gestion	Dépenses de fonctionnement réduites dans les transports, le courrier, les services valise diplomatique/ coursiers, et les services de publication	600 000 dollars par an	Dépenses de fonctionnement des services de transport : économie de 20 % d'ici 2011
		200 000 dollars par an	Courrier, valise diplomatique et transport fournis par l'ONU : 20 % d'économie d'ici 2011
		200 000 dollars par an	Services coursier/valise diplomatique : économie de 20 % d'ici 2011
		80 000 dollars - 100 000 dollars par an	Services de publication : économie de 40 % d'ici 2011
	% des membres du personnel estimant être satisfaits de leurs lieux de travail à l'UNICEF	Nouvel indicateur; niveau de référence à déterminer	80 % favorable d'ici 2011

Fonction 13 : Gestion des ressources humaines

112. *Définition et description.* Cette fonction dirige au niveau mondial la gestion stratégique des ressources humaines de l'UNICEF; l'élaboration des politiques et la gestion des risques; le recrutement et la gestion des compétences; la gestion en vue de la performance; l'augmentation du savoir du personnel et le développement de l'aptitude à diriger; ainsi que les services de gestion des ressources humaines fournis à temps. Cette fonction couvre également l'aide, la supervision et le renforcement des capacités en matière de ressources humaines au siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

113. *Description et observations.* S'appuyant sur l'action de l'exercice biennal précédent, cette fonction a pour premier objectif de mettre en œuvre une gestion intégrée des talents, notamment la gestion des résultats, qui contribuera à améliorer les résultats du Fonds en faveur des enfants. Il faudra pour ce faire développer et réaménager les compétences du personnel ainsi que les capacités de direction via des évaluations professionnelles et des programmes ciblés de perfectionnement et d'acquisition des connaissances, ainsi qu'en améliorant la qualité des choix retenus. La gestion du risque, la simplification des processus opérationnels et la communication interne seront renforcées. Le budget biennal maintient l'allocation d'un montant supplémentaire en faveur de l'Initiative de promotion de nouveaux talents, qui insiste sur l'identification et le développement de nouvelles compétences

en vue de combler les graves lacunes actuelles et de répondre aux besoins à venir. Le programme de formation mondial renforcé de l'UNICEF sera maintenu pour poursuivre la fourniture de programmes de formation mondiaux parfaitement adaptés aux priorités de l'organisation, en insistant sur les possibilités d'amélioration de la formation et du perfectionnement.

114. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 103,2 millions de dollars.

115. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. L'UNICEF attire, forme et conserve un personnel talentueux, motivé et divers	Pourcentage de recrutements à des postes de cadres internationaux effectués dans les 90 jours (suivant la date limite fixée pour le dépôt des candidatures)	25 % (2008)	75 %
	Pourcentage de demandes de soutien de capacité d'effort supplémentaire satisfaites dans les 56 jours	74 % (2008)	80 %
	Pourcentage de personnel ayant passé plus de 10 jours à apprendre	38 % (2008)	50 %
	Pourcentage du total des dépenses de personnel en acquisition du savoir et en perfectionnement	1,6 % (2008)	2,0 %
	Identification et formation d'un vivier de nouveaux talents	12 (2008)	15-20 candidats par an
	2. La parité des sexes	Nombre de bureaux de pays ayant atteint la parité des sexes parmi les postes de cadres	22 (2008)
Pourcentage de personnel féminin occupant des postes de niveau P/L 5 et au-dessus		42 % (2008)	45 %

Fonction 14 : Audit interne et investigations

116. **Définition et description.** Le Bureau de la vérification interne des comptes a pour rôle d'appuyer l'UNICEF dans sa mission en fournissant des services indépendants et objectifs d'assurance et de conseil en vue d'évaluer l'efficacité des processus de l'UNICEF en matière de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance. Le Bureau est également chargé d'enquêter sur toutes allégations de fraude, de faute professionnelle, de harcèlement et d'irrégularité.

117. Le Bureau de la vérification interne des comptes s'acquitte de sa mission en procédant à des examens systématiques et méthodiques à tous les échelons du Fonds en vue d'évaluer dans quelle mesure :

a) La direction est consciente des principaux risques internes et externes auxquels est exposé l'UNICEF dans sa mission et dans l'exercice de ses responsabilités et prend les mesures appropriées (politiques, systèmes, directives, etc.) afin de maîtriser ces risques;

b) Les ressources sont acquises dans un souci d'économie, utilisées de façon efficace et efficiente et adéquatement préservées;

c) Le personnel et la direction appliquent les règles, les politiques, les normes et les procédures pertinentes;

d) Des structures de gouvernance et de supervision sont en place et fonctionnent de façon à orienter et à contrôler l'établissement et l'application des contrôles internes;

e) Il existe des informations fiables, exactes et disponibles en temps voulu sur les programmes, les opérations et la situation financière, et ces informations servent à mesurer les résultats obtenus au regard des normes, cibles et objectifs établis et à faire rapport sur ce point.

118. **Description et observations.** Le Bureau de la vérification interne des comptes et le Bureau de l'évaluation continueront de programmer en commun leurs travaux afin de mieux contrôler les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège. Les activités conjointes comprendront des évaluations continues de l'exécution des programmes, mises en place avec succès lors de l'exercice biennal précédent. La structure de gestion des risques de l'organisation de l'UNICEF mise en place en 2009 renforcera sensiblement l'attention de l'ensemble de l'organisation aux risques, ce qui améliorera la ponctualité et l'exhaustivité des actions de la direction prises en réponse aux recommandations d'audit. Ainsi que l'a demandé le Comité d'audit de l'UNICEF – à présent composé exclusivement d'experts en audit extérieurs à l'UNICEF –, le Bureau de la vérification interne des comptes étendra son appui consultatif à la direction pour appuyer l'élaboration des procédures de sensibilisation aux risques et perfectionner les structures de gouvernance.

119. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 16,0 millions de dollars.

120. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Environnement des risques évalué par des rapports d'audit pertinents et de haute qualité	Nombre de rapports d'audit chaque année :	25 (2008)	25
	Audits des bureaux de pays	11 (2008)	10 (dont TI)
	Audits du siège ou thématiques	2 (2008)	2
	Rapports synthétiques	4 (2008)	8
	Évaluations de l'exécution des programmes		
2. Meilleures pratiques de gestion des risques adoptées dans l'ensemble du Fonds	Nombre de bureaux/divisions à recommandations d'audit non observées pendant plus de 18 mois	5 (2008)	3 au maximum d'ici 2011

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
3. Qualité de la fonction d'audit interne conforme aux normes de l'Institut des auditeurs internes	Conformité avec les normes de l'Institut	Conformité de l'ensemble de l'organisation (2008)	Conformité de l'ensemble de l'organisation
4. Appui efficace à la promotion de l'éthique et de l'intégrité professionnelle au sein de l'UNICEF	Pourcentage des plaintes examinées et classées dans les six mois	80 % (2008)	> 90 % d'ici 2011

Fonction 15 : Évaluation de l'organisation

121. **Définition et description.** L'évaluation est une fonction importante qui aide l'UNICEF à accomplir sa mission et à atteindre ses objectifs stratégiques. Il s'agit essentiellement de comprendre les résultats et leurs effets, de réaliser des évaluations et de dégager les pratiques optimales afin d'éclairer la prise de décisions. L'évaluation favorise l'apprentissage par la pratique et permet d'améliorer les activités axées sur les résultats par le réaménagement des activités en cours ou par le perfectionnement des concepts. Le processus d'évaluation, instructif, est à caractère participatif. Il s'agit d'un outil de perfectionnement qui favorise l'équité et l'impartialité, et qui élargit les perspectives de consensus. Il facilite l'apprentissage par les parties prenantes et le grand public. Enfin, l'évaluation éclaire sur les responsabilités : elle s'intéresse à la raison pour laquelle les résultats ont été atteints ou ne l'ont pas été.

122. **Description et observations.** La fonction d'évaluation est coordonnée par le Bureau de l'évaluation à New York et est exécutée par le Bureau de l'évaluation, d'autres divisions du siège et les bureaux régionaux et de pays (avec les moyens voulus dans près de la moitié des programmes de pays). La politique d'évaluation continuera de guider et de façonner le programme du Bureau de l'évaluation. Par cette politique, l'UNICEF s'engage à fournir une assurance-qualité pour les évaluations clefs effectuées au niveau du siège, des régions et des pays. Le cadre intégré de suivi et d'évaluation révisé du plan à moyen terme de l'UNICEF établi à l'issue de l'examen à mi-parcours fixe le programme d'évaluation du Fonds, insistant sur les évaluations thématiques autour des domaines prioritaires et les stratégies d'opérations et de gestion du plan stratégique. L'accent a été mis sur les évaluations stratégiques des résultats de l'organisation de l'UNICEF et de l'efficacité de ses programmes. Au cours des dernières années, le champ des activités d'évaluation dans le secteur humanitaire s'est élargi aux évaluations en temps réel dans des situations d'urgence. On enregistre également une coopération accrue entre les organismes des Nations Unies visant à développer des activités d'évaluation conjointes, notamment l'aide aux processus du PNUAD. L'évaluation de l'efficacité des programmes, conçue et pilotée conjointement par le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la vérification interne des comptes, sera étendue à d'autres pays durant l'exercice biennal 2010-2011.

123. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 8,5 millions de dollars.

124. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Meilleure qualité des évaluations via l'orientation et le renforcement des capacités	Une stratégie existe pour le renforcement des capacités des évaluations nationales	Nouvel indicateur, niveau de référence à déterminer	Élaboration et diffusion de la stratégie de l'UNICEF sur le développement des capacités des évaluations nationales
	Instruments directifs dans les domaines clefs	Nouvel indicateur, niveau de référence à déterminer	Instruments directifs produits dans 3 domaines utiles pour le renforcement des capacités des évaluations nationales
2. Évaluations indépendantes conduites selon le programme annuel des évaluations approuvé par le Conseil d'administration.	Grandes évaluations programmatiques effectuées et suites données par la direction aux recommandations des évaluations dans les quatre mois	10 évaluations (2008 – 2009)	Au moins 10 évaluations; aide à six autres conduites par les divisions du siège
3. Les évaluations de l'exécution des programmes effectuées (EEP et suites données par la direction) dans plusieurs bureaux de pays sélectionnés identifient les mesures propres à améliorer les résultats de l'organisation à tous les échelons	Nombre d'EPP et suites données par la direction	4 EPP (2008)	8 EPP et réponses de la direction reçues; Rédaction de rapports de synthèse annuels

Fonction 16 : Sécurité du personnel

125. **Définition et description.** Cette fonction comprend les activités visant à instaurer un environnement et des installations sûrs pour le personnel de l'UNICEF pour que celui-ci puisse planifier et mettre en œuvre des programmes avec efficacité. Le Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF coordonne les activités liées à la sécurité de l'UNICEF dans le monde en consultation étroite avec le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et les agents de liaison pour les questions de sécurité des autres participants au Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies. Il s'agit de surveiller et d'évaluer les menaces et les risques au niveau mondial, de fournir des conseils et des directives sur la gestion des risques de sécurité, et d'élaborer d'autres politiques, pratiques et procédures liées à la sécurité visant à instaurer un environnement propice à la réussite des programmes tout en maintenant la sûreté et la sécurité du personnel et des actifs de l'UNICEF. Le Centre d'opérations de l'UNICEF (OPSCEN) fournit un appui au personnel du siège, des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Les coûts associés à cette fonction sont uniquement les coûts directs des services de sécurité de l'UNICEF. La part des dépenses de sécurité communes des services extérieurs de l'ONU qui incombe à l'UNICEF continue de faire l'objet d'une ligne budgétaire distincte.

126. **Description et observations.** Le personnel de l'UNICEF qui planifie et exécute les programmes et activités doit être équipé et préparé à intervenir dans les environnements où les risques qui prévalent peuvent être élevés en étant toutefois atténués à un niveau considéré comme acceptable. Les coûts de sécurité encourus par l'UNICEF comprennent à la fois ceux qui sont prescrits par l'ONU et les coûts directs. Ces derniers sont inscrits au budget d'appui biennal alors que les premiers font l'objet d'une ligne de crédit distincte. Compte tenu de la situation sécuritaire

mondiale actuelle, il faut augmenter considérablement ces deux catégories de dépenses pour assurer la sécurité du personnel, conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies, aux procédures d'évaluation des risques sécuritaires et aux autres programmes de sécurité. Les services de l'OPSCEN, abrités dans les locaux du Bureau des programmes d'urgence en 2002, ont été considérablement étoffés. Ils offrent maintenant aux services extérieurs des informations et des communications fiables, 24 heures sur 24, et constituent également un mécanisme du suivi de la situation sur le terrain en matière de sécurité en offrant un appui rapide aux bureaux de pays et au personnel de l'UNICEF. Les mesures visant à assurer la continuité des opérations lancées durant l'exercice biennal 2008-2009 seront renforcées et dûment vérifiées dans tous les lieux d'affectation durant l'exercice biennal 2010-2011.

127. **Ressources nécessaires :** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 6,7 millions de dollars.

128. **Principaux résultats attendus :**

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
1. Veiller à la sécurité du personnel via l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies (MOSS) dans tous les pays auxquels le Fonds a fourni un appui à cet effet	Pourcentage des bureaux de l'UNICEF appliquant les normes MOSS	95 % (2006)	100 % (2011)
2. Veiller à ce que tous les pays disposent de plans actualisés d'évaluation des risques sécuritaires	Pourcentage des bureaux de l'UNICEF ayant actualisé leurs plans d'évaluation des risques sécuritaires	50 % (2006)	75 % (2011)
3. Suivi de la sécurité du personnel et établissement de rapports, notamment sur des incidents graves concernant la sécurité du personnel de l'UNICEF et de ses actifs dans le monde entier	Pourcentage d'incidents graves concernant la sécurité du personnel de l'UNICEF et de ses actifs ayant fait l'objet d'un rapport dans les 24 heures	90 %	100 %

IV. Projet de décision

129. Le Conseil d'administration voudra peut-être adopter la décision suivante :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des fonctions, résultats de gestion, indicateurs et ressources nécessaires indiqués dans le projet de budget d'appui biennal du FNUAP pour l'exercice biennal 2010-2011 figurant dans le document E/ICEF/2009/AB/L.4;

2. *Approuve* des crédits d'un montant brut de 975,0 millions de dollars couvrant la totalité du budget d'appui biennal et *note* que les recettes prévues, d'un montant de 246,6 millions de dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits ouverts, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant ainsi à 728,4 millions de dollars;

3. *Décide* que le crédit ouvert sera utilisé pour obtenir les résultats de gestion énoncés au regard des fonctions présentées dans le document E/ICEF/2009/AB/L.4;

4. *Approuve* l'ouverture d'un crédit de 31,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires afin de couvrir la participation aux dépenses communes de sécurité de l'ONU et la continuité des opérations; et *approuve* une extension de la période d'utilisation des fonds alloués aux mesures de sécurité supplémentaires prescrites par l'ONU aux fins de la protection du personnel et des locaux de l'UNICEF (Décision du Conseil administration 2008/21) de l'exercice biennal 2008-2009 à l'exercice biennal 2010-2011.

Tableau récapitulatif I
Plan de répartition des ressources par région

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008-2009				2010-2011				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Montant total des ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Montant total des ressources	
	Dollars			%	Dollars			%	
Région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale									
A, Programmes	456,5	674,5		1 131,0	18,2	456,5	681,8		1 138,3
Fonds d'affectation spéciale			170,2	170,2				293,4	293,4
B, Budget d'appui biennal	95,4	–		95,4		101,1			101,1
Total, région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	551,9	674,5	170,2	1 396,5	18,2	557,6	681,8	293,4	1 532,8 18,1
Région Afrique de l'Est et Afrique australe									
A, Programmes	429,1	776,0		1 205,1		429,1	840,9		1 270,0
Fonds d'affectation spéciale			286,7	286,7				449,9	449,9
B, Budget d'appui biennal	91,9	–		91,9		97,2			97,2
Total, région Afrique de l'Est et Afrique australe	521,0	776,0	286,7	1 583,7	20,6	526,3	840,9	449,9	1 817,1 21,3
Région Amériques et Caraïbes									
A, Programmes	49,5	192,7		242,2		49,5	194,8		244,3
Fonds d'affectation spéciale			5,5	5,5				9,8	9,8
B, Budget d'appui biennal	63,1	–		63,1		68,3			68,3
Total, Région Amériques et Caraïbes	112,6	192,7	5,5	310,8	4,0	117,8	194,8	9,8	322,4 3,8
Région Asie de l'Est et Pacifique									
A, Programmes	139,7	496,7		636,4		139,7	502,1		641,8
Fonds d'affectation spéciale			31,1	31,1				39,1	39,1
B, Budget d'appui biennal	56,4	–		56,4		60,8			60,8
Total, région Asie de l'Est et Pacifique	196,2	496,7	31,1	724,0	9,4	200,5	502,1	39,1	74,7 8,8
Région Asie du Sud									
A, Programmes	239,3	686,8		926,1		239,3	694,3		933,6
Fonds d'affectation spéciale			305,7	305,7				498,8	498,8
B, Budget d'appui biennal	45,3	–		45,3		48,6			48,6
Total, région Asie du Sud	284,6	686,8	305,7	1 277,1	16,6	287,9	694,3	498,8	1 481,0 17,5

	2008-2009				2010-2011					
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Montant total des ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Montant total des ressources		
								(pourcentage)		
	Dollars				%		Dollars			
Moyen-Orient et Afrique du Nord										
A, Programmes	75,4	529,4		604,8		75,4	535,2		610,6	
Fonds d'affectation spéciale			28,1	28,1				58,7	58,7	
B, Budget d'appui biennal	49,4	–		49,4		55,1			55,1	
Total, région Moyen-Orient et Afrique du Nord	124,8	529,4	28,1	682,3	8,9	130,5	535,2	58,7	724,4	8,6
Région Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants										
A, Programmes	43,2	121,5		164,7		43,2	122,8		166,0	
Fonds d'affectation spéciale			11,1	11,1				19,5	19,5	
B, Budget d'appui biennal	46,6	–		46,6		50,3			50,3	
Total, région Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants	89,8	121,5	11,1	222,4	2,9	93,5	122,8	19,5	235,8	2,8
Programmes multinationaux, mondiaux et autres										
A, Programmes	17,4	244,0		261,4		35,3	190,2		225,5	
Fonds d'affectation spéciale (y compris fonds non alloués)			410,5	410,5				586,8	586,8	
Fonds non alloués	167,8	132,5		300,3		162,4	113,3		275,7	
B, Budget d'appui biennal	359,6			359,6		396,6			396,6	
Total, Programmes multinationaux, mondiaux et autres	544,9	376,4	410,5	1 331,8	17,3	431,9	303,5	586,8	1 484,6	17,5
Appui commun-budget d'appui biennal	105,1	–		105,1	1,4	97,0	–	–	97,0	1,1
Recettes rapportées au budget	(223,0)	223,0	–	–	0,0	(246,6)	246,6	–	–	0,0
Total, UNICEF										
A, Programmes	1 618,0	3 854,0		5 472,0	71,2	1 630,4	3 875,4		5 505,8	65,0
Fonds d'affectation spéciale			1 249,0	1 249,0	16,3			1 956,0	1 956,0	23,1
B, Budget d'appui biennal	689,8	223,0		912,8	11,9	728,4	246,6		975,0	11,5
C, Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	47,6	–		47,6	0,6	31,2	–		31,2	0,4
Total général, utilisation des ressources	2 355,4	4 077,0	1 249,0	7 681,4	100,0	2 390,0	4 122,0	1 956,0	8 468,0	100,0

Tableau récapitulatif II
Modifications proposées aux échelons supérieurs du tableau d'effectifs

<i>Unité administrative</i>	<i>Poste</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	Total
Postes de responsable approuvés 2008-2009		4	31	81	116
Changements proposés pour 2010-2011					
A. Création/(suppression)					
Bureau régional pour l'Asie du Sud	Directeur régional adjoint			1	1
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale	Conseiller régional Survie et développement de l'enfant			(1)	(1)
Total partiel		0	0	0	0
B. Reclassement de postes					
Aucune modification		–	–	–	–
Total, variation nette		0	0	0	0
Total, postes aux échelons supérieurs pour 2010-2011		4	31	81	116

Tableau récapitulatif III
Prévisions budgétaires par fonction, en regard de 2008-2009, ajustées selon la répartition des dépenses 2010-2011

<i>Code D.F.</i>	<i>Description du domaine fonctionnel</i>	<i>Crédit ouvert 2008-2009</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Approuvé 2008-2009 (Recalculé)*</i>	<i>Pourcentage du total</i>
1.	Direction générale et administration	16,7	1,8	14,3	1,6
2.	Représentation et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation	77,7	8,5	86,4	9,7
3.	Élaboration, planification et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation	35,8	3,9	27,4	3,1
4.	Orientation gestion et supervision des programmes	369,3	40,5	150,8	17,0
5.	Gestion des marchés et des approvisionnements	42,8	4,7	33,1	3,7
6.	Gestion des opérations d'urgence	13,8	1,5	16,9	1,9
7.	Relations extérieures et partenariats	26,0	2,8	17,3	1,9
8.	Communication interne et externe : médias et relations publiques	70,8	7,8	75,7	8,5
9.	Mobilisation de ressources et collecte de fonds	20,9	2,3	20,9	2,4
10.	Gestion financière	40,1	1,4	111,5	12,6
11.	Gestion des technologies de l'information et des communications	73,3	8,0	111,4	12,6
12.	Gestion administrative générale	41,4	4,5	97,5	11,0
13.	Gestion des ressources humaines	62,3	6,8	97,3	11,0
14.	Audit interne et investigations	12,4	1,4	13,7	1,5
15.	Évaluation de l'organisation	3,8	0,4	7,6	0,9
16.	Sécurité du personnel	5,8	0,6	6,2	0,7
Total partiel		912,8		887,9	
Projets d'investissement		0		24,9	
Total général		912,8		912,8	

* Réajusté selon la définition harmonisée des contributions pour chaque domaine fonctionnel telle qu'expliquée au paragraphe 26.

Tableau récapitulatif IV
Prévisions budgétaires ventilées par catégorie de dépenses

(en millions de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Budget d'appui biennal</i>		
	<i>Crédits ouverts pour 2008-2009</i>	<i>Prévisions pour 2010- 2011</i>	<i>Pourcentage de modification</i>
Postes	670 277,5	732 700,7	9,3
Autres dépenses de personnel	15 484,9	11 627,6	-24,9
Consultants	16 126,6	13 272,9	-17,7
Frais de voyage	30 596,6	27 038,3	-11,6
Dépenses de fonctionnement	109 941,3	104 264,4	-5,2
Mobilier et matériel	22 493,6	21 028,9	-6,5
Remboursement (Services communs de l'ONU)	22 980,4	28 127,9	22,4
Total, prévisions budgétaires brutes (Hors projets d'investissement)	887 901,1	938 059,8	5,6
Projets d'investissement	24 898,9	36 940,2	48,4
Total, prévisions budgétaires brutes	912 800,0	975 000,0	6,8

Autres dépenses de personnel : incluent les contrats temporaires de courte durée et les coûts des heures supplémentaires.

Dépenses de fonctionnement : incluent la location et l'entretien des locaux, les services généraux, les coûts de communication, les services contractuels, la location et l'entretien du mobilier et de l'équipement, et les fournitures et matériels.

Remboursements (ONU : Services communs et partagés) : incluent les contributions aux activités partagées avec l'ONU, c'est-à-dire, l'Unité mixte intégrée, la CFPI, les contributions aux arrangements de services conjoints avec d'autres organismes sur le terrain et au siège, par exemple, compte de remboursement et services communs de l'ONU.

Annexe I

Disponibilité et utilisation des ressources – montants prévus par rapport aux montants réels, 2006-2007

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		<i>Total</i>		<i>Pourcentage du total</i>	
	<i>Prévu</i>	<i>Réel</i>	<i>Prévu</i>	<i>Réel</i>	<i>Prévu</i>	<i>Réel</i>	<i>Prévu</i>	<i>Réel</i>	<i>Prévu</i>	<i>Réel</i>
1. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture	340,0	455,0	865,0	1 403,0	278,0	332,0	1 483,0	2 190,0	21	23
Recettes										
Contributions	1 576,0	1 767,2	2 524,0	3 585,9			4 100,0	5 353,1	59	56
Autres	98,0	366,0	29,0	458	1 221,0	1 602,0	1 348,0	2 013,8	19	21
Recettes totales	1 674,0	2 133,2	2 553,0	3 631,7	1 221,0	1 602,0	5 448,0	7 366,8	79	77
Total disponible	2 014,0	2 588,2	3 418,0	5 034,7	1 499,0	1 934,0	6 931,0	9 556,8	100	100
2. Utilisation des ressources										
Programmes	1 065,0	1 278,8	2 307,0	3 107,3	1 175,0	1 630,0	4 547,0	6 016,1	85,3	89,1
Budget d'appui biennal	567,4	447,5	190,0	270,7			757,7	718,2	14,2	10,6
Sécurité	26,2	20,7	–				26,2	20,7	0,5	0,3
Utilisation total des ressources	1 658,6	1 747,1	2 497,0	3 378,0	1 175,0	1 630,0	5 330,6	6 755,1	100,0	100,0
3. Solde des ressources	355,4	841,0	921,0	1 656,7	324,0	304,0	1 600,4	2 801,7		

Annexe 2

Tendances et ratios du budget d'appui, 1998-2007

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Prévisions</i>	<i>1998-1999</i>	<i>2000-2001</i>	<i>2002-2003</i>	<i>2004-2005</i>	<i>2006-2007</i>
Budget d'appui biennal (BAB)	527,5	545,5	574,2	701,9	757,4
BAB au titre des ressources ordinaires	493,6	477,7	485,9	545,5	567,4
	94 %	88 %	85 %	78 %	75 %
BAB au titre des autres ressources et autres recouvrements	33,9	67,8	88,3	156,4	190,0
	6 %	12 %	15 %	22 %	25 %
Total des ressources ordinaires	1 122,5	1 247,7	1 147,9	1 424,5	1 658,6
% des ressources ordinaires totales utilisées pour les programmes	56 %	62 %	58 %	62 %	66 %
% des ressources ordinaires totales utilisées pour le BAB	44 %	38 %	42 %	38 %	34 %
<i>Chiffres réels</i>	<i>1998-1999</i>	<i>2000-2001</i>	<i>2002-2003</i>	<i>2004-2005</i>	<i>2006-2007</i>
Dépenses réelles BAB	507,5	521,9	568,9	682,2	718,2
BAB au titre des ressources ordinaires	465,0	437,6	466,1	481,3	447,5
	92 %	84 %	82 %	71 %	62 %
BAB au titre des autres ressources et autres recouvrements	42,5	84,3	102,7	200,9	270,7
	8 %	16 %	18 %	29 %	38 %
Total des ressources ordinaires	1 065,1	1 182,9	1 210,8	1 369,5	1 747,1
% des ressources ordinaires totales utilisées pour les programmes	59 %	65 %	59 %	66 %	73 %
% des ressources ordinaires totales utilisées pour le BAB	41 %	35 %	41 %	34 %	27 %

Annexe3

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 d'appui biennal 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 d'appui biennal : Budget d'une organisation englobant un ensemble de fonctions qui ont pour objet d'appuyer les activités opérationnelles de l'organisation, à l'appui 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.

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

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

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 et de l'améliorer pour qu'elles puissent produire des résultats efficaces en matière de développement et s'acquitter de leurs mandats respectifs.

Budget brut : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget dans lequel les dépenses de personnel sont estimées en chiffres nets (c'est-à-dire hors contributions du personnel) et toutes les autres dépenses sont estimées en chiffres bruts, c'est-à-dire en incluant les paiements effectués au titre de l'impôt sur le revenu pour le personnel, le montant total des dépenses locales des bureaux extérieurs et le coût des services devant être rendus.

Budget net : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget indiquant les prévisions de recettes qui couvriront, totalement ou en partie, les prévisions budgétaires brutes correspondantes.

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 d'appui biennal. Il désigne les ressources autres que les ressources ordinaires, y compris les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale.

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.

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.

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.
