



# Conseil économique et social

Distr. limitée  
6 mai 2024  
Français  
Original : anglais

**Pour information**

---

## Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2024

11-14 juin 2024

Point 15 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025

#### Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

## I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné une version préliminaire du rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5). À cette occasion, il a rencontré le Contrôleur et d'autres représentantes et représentants de l'UNICEF, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 18 avril 2024.

2. Conformément aux articles 9.5 et 9.10 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF, le projet de budget institutionnel et les prévisions additionnelles tendant à le modifier sont communiqués au Comité consultatif pour qu'il les examine et rende compte de cet examen au Conseil d'administration.

## II. Examen à mi-parcours du budget intégré pour 2022-2025

### A. Considérations générales et présentation

3. Dans le cadre du plan de ressources intégré révisé pour 2022-2025, il est prévu d'utiliser des ressources d'un montant total de 35,6 milliards de dollars, dont 5,6 milliards de dollars de ressources ordinaires (contributions non préaffectées) et 30 milliards de dollars d'autres ressources (contributions préaffectées) comprenant 28,2 milliards de dollars au titre des programmes et 1,8 milliard de dollars au titre du recouvrement des coûts. Ce montant représente une augmentation de 9,7 milliards de dollars (37 %) par rapport au montant total de 25,9 milliards de dollars qu'il était

---

\* E/ICEF/2024/10.



proposé d'utiliser dans le plan approuvé pour 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5, tableau 1).

4. Le rapport indique que le montant total des contributions volontaires qui devraient être disponibles, soldes d'ouverture compris, s'élève à 38,9 milliards de dollars (5,9 milliards de dollars correspondant aux ressources ordinaires et 33 milliards aux autres ressources).

5. Le tableau ci-dessous présente la part de ressources totales prévues dans le budget pour 2022-2025 pour chaque catégorie de coût, conformément au cadre de financement harmonisé dont se sont dotés le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et l'UNICEF. La part qu'il est proposé d'allouer aux activités de développement (91,8 %) représente une augmentation par rapport aux exercices biennaux précédents, où ce chiffre s'élevait à 89,2 %.

Tableau 1  
**Plan de ressources intégré pour 2022-2025 : utilisation des ressources**

Type d'activité	Montant (en millions de dollars É.-U.)	Pourcentage
Développement	32 686,0	91,8
Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	40,1	0,1
Gestion	1 718,1	4,8
Activités indépendantes de contrôle et de vérification	101,7	0,3
Activités entreprises à des fins spéciales	1 052,3	3,0
<b>Total</b>	<b>35 598,2</b>	<b>100,0</b>

Source : E/ICEF/2024/AB/L.5, tableau 1.

6. Le montant du projet de budget institutionnel révisé pour 2022-2025 s'élève à 2,76 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 24 millions de dollars (0,9 %) par rapport au budget initialement approuvé. Il permettra de financer 3 294 postes, soit 46 postes de plus qu'en 2022 (ibid., par. 72 et 75).

7. Le rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5) fournit des informations actualisées sur le plan de ressources intégré, le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, le budget institutionnel et le recouvrement des coûts (sect. III à VI). Un projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figure au paragraphe 84 du rapport.

8. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé de l'état d'application de ses dernières recommandations (qui figurent dans l'annexe du présent rapport). Le Comité compte que des informations exhaustives sur les mesures prises par l'UNICEF pour donner suite aux recommandations seront systématiquement incluses dans tous les prochains projets de budget.

9. Le Comité consultatif rappelle qu'il a recommandé que les prochains projets de budget soient étayés par des comparaisons avec les montants des dépenses effectives, ventilées par poste de dépense, pour en faciliter l'examen. Il a également demandé que le texte et les tableaux relatifs aux ressources demandées figurant dans les prochains projets de budget soient étoffés par l'ajout des données détaillées suivantes :

- a) une ventilation des dépenses ;
- b) une analyse des écarts, dans laquelle les dépenses seraient comparées aux estimations prévisionnelles ;
- c) des plans de recrutement et des tableaux d'effectifs détaillés ;
- d) des informations sur les postes de dépenses.

**10. Le Comité consultatif demande à nouveau à l'UNICEF de lui fournir des informations complètes sur les dépenses et les effectifs, à titre de document complémentaire, afin de faciliter son examen futur de la composante institutionnelle du budget intégré. Il est d'avis que le document complémentaire devrait inclure un comparatif des dépenses effectives et des estimations faites lors de la planification et une analyse des écarts.**

## **B. Plan de ressources intégré révisé**

11. L'UNICEF a révisé son plan de ressources intégré pour 2022-2025 en prenant en considération les produits et les dépenses effectives de 2022 et de 2023 et les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025. Le tableau 1 (plan de ressources intégré pour 2022-2025) fournit des informations sur l'utilisation des ressources, ventilées par catégorie de coût, tandis que le tableau 2 (cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2025) indique comment l'utilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'organisation a été initialement planifiée puis révisée pour chacune des réalisations et chacun des résultats.

12. Dans le cadre du plan de ressources révisé et compte tenu de la hausse prévue du montant total des produits, qui devraient augmenter de 37 % et passer de 25,9 milliards de dollars à 35,6 milliards de dollars, l'UNICEF propose d'augmenter dans la même proportion les crédits alloués aux programmes afin que leur montant s'établisse à 31,9 milliards de dollars, contre 23,3 milliards de dollars dans le plan initial. Il propose également d'augmenter le budget institutionnel de 24,0 millions de dollars (0,9 %) par rapport au budget initialement approuvé pour 2022-2025, qui était de 2,74 milliards de dollars (voir les par. 16 à 25 ci-après). Par conséquent, la proportion des ressources totales utilisées pour le budget institutionnel dans le cadre du plan révisé passera de 10,2 à 7,8 % (ibid., vue d'ensemble (par. 2) et par. 14 à 19).

13. Dans le cadre du plan approuvé initialement, le montant total des ressources totales disponibles était estimé à 26,9 milliards de dollars (dont 5,8 milliards de dollars de ressources ordinaires et 21,1 milliards de dollars d'autres ressources), alors que dans le plan révisé pour 2022-2025, le montant estimatif des ressources totales disponibles s'élève plutôt à 35,6 milliards de dollars (dont 5,6 milliards de dollars de ressources ordinaires et 15,5 milliards de dollars d'autres ressources). Cela représente une augmentation de 8,7 milliards de dollars (32 %), par rapport au plan approuvé (ibid., par. 14).

14. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que malgré une hausse globale, l'évolution des recettes de l'UNICEF continue de montrer que la tendance est de plus en plus à l'affectation à des fins particulières et que le financement est de moins en moins prévisible et souple, en dépit des engagements pris par les États Membres en faveur de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et du pacte de financement. L'UNICEF exhorte les États Membres à respecter les engagements qu'ils ont pris d'allouer 30 % de leurs contributions aux ressources ordinaires et d'accroître les financements thématiques et pluriannuels. L'évolution des tendances en matière de financement redéfinit le rôle de l'UNICEF. Le financement souple diminuant chaque année et les contributions étant de plus en

plus souvent affectées à des fins particulières, l'UNICEF fonctionne de plus en plus selon une approche par projet. Les ressources ordinaires sont essentielles à la réalisation du mandat de l'UNICEF ; ces fonds non préaffectés sont indispensables à l'obtention de résultats s'inscrivant dans l'un ou l'autre des groupes d'objectifs du Plan stratégique. Ce sont des fonds octroyés sans restriction d'utilisation et qui peuvent donc être employés de manière souple pour aider les enfants qui en ont le plus besoin. Les ressources ordinaires offrent à l'UNICEF trois éléments essentiels, à savoir :

- a) la prévisibilité nécessaire pour planifier et mettre en œuvre des programmes à long terme au profit des enfants ;
- b) la flexibilité nécessaire pour s'adapter à la complexité et à l'évolution rapide du contexte, de manière à obtenir des résultats tangibles et durables ;
- c) l'efficacité qui découle d'une réduction des frais de transaction et d'une optimisation des ressources directement bénéfiques aux enfants.

15. Les contributions au titre des ressources ordinaires ont augmenté de 70 millions de dollars et se sont établies à 1 272 millions de dollars en 2023 (contre 1 202 millions de dollars en 2022). L'UNICEF estime que cette tendance positive continuera de s'accroître avec l'appui de la communauté des donateurs.

**16. Le Comité consultatif félicite le Fonds de s'employer à augmenter la part de ses ressources totales qu'il consacre aux programmes. Il note la tendance actuelle à la réduction globale de la part des ressources ordinaires en pourcentage du budget total. Il encourage l'UNICEF à s'efforcer d'accroître ses ressources ordinaires en faisant appel à ses donateurs.**

17. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2023, l'UNICEF a constaté une augmentation notable de son public numérique au niveau mondial. Il a en effet dépassé le cap impressionnant de 190 millions d'abonnés dans le monde, ce qui représente une augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance notable a été attribuée à l'utilisation stratégique de nouveaux moyens de communication, comme la fonction des canaux sur Threads et WhatsApp, qui ont permis d'accroître la sensibilisation et la participation du public. Facebook est restée la plateforme qui compte le plus grand nombre d'abonnés, mais d'autres ont vu leur audience s'accroître de manière significative, ce qui témoigne de la capacité d'adaptation de l'UNICEF et de l'écho qu'il trouve auprès de catégories démographiques variées. On peut signaler en particulier l'augmentation de 18 % qu'a connue U-Report par rapport à 2022. YouTube, LinkedIn et TikTok ont quant à eux enregistré des hausses de 13 %, 11 % et 10 %, respectivement. La capacité de l'UNICEF à tirer parti de diverses plateformes et d'approches adaptées pour communiquer avec des publics du monde entier a joué un rôle crucial dans la création d'une communauté numérique solide et engagée déterminée à appuyer la noble cause que défend l'organisation. **Le Comité consultatif prend acte des efforts déployés par l'UNICEF pour accroître le nombre de ses sympathisants numériques. Il encourage l'UNICEF à continuer de diversifier les plateformes qu'il utilise de sorte que son message atteigne le public le plus large possible.**

### III. Budget institutionnel pour 2022-2025

18. L'UNICEF propose d'augmenter de 24 millions de dollars (0,9 %) le budget institutionnel par rapport au montant de 2,74 milliards de dollars initialement approuvé pour la période 2022-2025. Si les ressources prévues dans le plan révisé doivent augmenter de 32 %, la part du montant total des ressources affectées au budget institutionnel dans le plan révisé sera ramenée de 10,2 à 7,8 % (ibid., par. 14

à 19). En ce qui concerne les changements relatifs aux postes, il est indiqué que le budget institutionnel révisé permettra de financer 3 294 postes, soit 46 de plus que dans le budget initialement approuvé (ibid., par. 72 et 75).

19. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le budget institutionnel comprenait cinq catégories de coût : la gestion ; l'efficacité du développement ; la coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; les activités indépendantes de contrôle et de vérification ; les activités entreprises à des fins spéciales. L'UNICEF ne demande pas d'augmentation pour la catégorie qui correspond aux activités de gestion. L'augmentation globale de 24 millions de dollars concerne les activités indépendantes de contrôle et de vérification (9 millions de dollars) et les activités entreprises à des fins spéciales (15 millions de dollars). Dans sa décision 2023/12, le Conseil d'administration a encouragé la direction à prendre des mesures pour poursuivre le renforcement de la fonction d'évaluation. Créé de façon provisoire en 2018-2021, le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a été régularisé dans le budget intégré pour 2022-2025, dans le cadre duquel des crédits de 21,5 millions de dollars lui sont affectés. Pour faire suite à la demande du Conseil d'administration, qui souhaite investir plus de ressources dans la fonction d'évaluation, l'UNICEF propose d'augmenter le budget du Fonds de financement commun et de le faire passer à 30,5 millions de dollars. Le Comité s'est vu remettre le tableau ci-dessous, qui montre l'évolution du montant des budgets institutionnels depuis 2014.

Tableau 2  
**Budgets institutionnels (2014 à 2023)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Total des recettes</b>	<b>5 169</b>	<b>5 009</b>	<b>4 884</b>	<b>6 027</b>	<b>6 060</b>	<b>6 400</b>	<b>7 219</b>	<b>8 122</b>	<b>9 326</b>	<b>8 920</b>
Budget-programme	4 325	4 546	4 655	5 148	5 201	5 363	5 681	6 404	8 330	7 528
<b>Budget institutionnel (montant brut)</b>	<b>441</b>	<b>469</b>	<b>484</b>	<b>533</b>	<b>553</b>	<b>597</b>	<b>569</b>	<b>602</b>	<b>612</b>	<b>640</b>
<b>Part du budget institutionnel dans le total des recettes</b>	<b>9 %</b>	<b>9,4 %</b>	<b>9,9 %</b>	<b>8,8 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>9,3 %</b>	<b>7,9 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>7,2 %</b>

20. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que, tout en maintenant le budget institutionnel au même niveau, l'UNICEF continue d'investir dans les nouvelles technologies et les stratégies de données afin de renforcer les capacités de son personnel. Voici quelques domaines d'action qu'il convient de souligner :

a) **Investissements dans des programmes de formation** : l'UNICEF affecte une partie des ressources budgétaires supplémentaires dont il dispose à l'élaboration de programmes de formation complets visant à doter le personnel de compétences technologiques avancées et de compétences en matière de gestion des données.

b) **Développement de technologies de pointe** : il s'agit notamment d'adopter des outils avancés d'analyse de données et d'utiliser des plateformes basées sur le nuage pour stocker et partager des données et des logiciels de gestion de projets et ainsi optimiser l'efficacité des flux de travail.

c) **Intégration de la prise de décision fondée sur les données** : il s'agit notamment de mettre en place de solides structures de gouvernance des données, de mettre au point des méthodes de collecte de données normalisées et d'utiliser les

analyses prédictives pour éclairer la planification stratégique et l'affectation des ressources.

d) **Partenariats et collaboration** : il s'agit notamment de s'associer avec des entreprises technologiques de premier plan, des établissements universitaires et des organismes de recherche afin d'accéder à des innovations de pointe et à des possibilités d'échange de connaissances.

e) **Amélioration continue et évaluation** : l'UNICEF s'est engagé à instaurer une culture d'amélioration continue en évaluant régulièrement l'efficacité de ses pratiques en matière de technologie et de stratégies de données grâce à des indicateurs de performance, aux commentaires des utilisateurs et à des évaluations internes.

21. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'UNICEF adaptait en permanence les méthodes de travail agiles qu'il applique dans l'ensemble de l'organisation, y compris au siège, afin de protéger et de promouvoir les droits de chaque enfant. En août 2021, l'UNICEF a lancé l'Initiative visant à renforcer les gains d'efficacité au siège. L'objectif était de déterminer comment le siège de l'organisation pourrait tirer plus efficacement parti de sa présence, de ses ressources et de ses capacités (dans les différentes équipes, fonctions et zones géographiques) pour contribuer à améliorer la situation des enfants. Les économies et les gains d'efficacité réalisés grâce à cette initiative résulteront principalement de la délocalisation de divisions et d'équipes vers des sites moins coûteux et de la consolidation des services dans des centres de services communs rattachés à chaque site. On pourra ainsi réduire :

- a) les dépenses afférentes aux postes ;
- b) les dépenses afférentes aux voyages ;
- c) les dépenses opérationnelles ;

d) les dépenses afférentes aux espaces de bureaux, sachant qu'il ne sera plus nécessaire de renouveler certains baux.

22. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que la souplesse demandée permettrait à l'UNICEF de disposer d'une réserve de postes de haut niveau pouvant être pourvus de façon rapide et efficace lorsque les activités dynamiques du Fonds l'exigent et que ce besoin de souplesse était immédiat et ne pouvait attendre la présentation du budget intégré pour 2018-2021. Le Comité s'est fait communiquer des renseignements sur l'évolution du nombre de postes de haut niveau et sur le rapport de ce nombre au nombre total de postes au cours des dix dernières années.

23. Le Comité a également été informé qu'en 2022, l'UNICEF avait créé le Centre de services communs d'Istanbul, guidé par la nécessité de se maintenir dans une position durable de façon à pouvoir continuer de s'acquitter de son mandat à une époque où les ressources ordinaires s'amenuisent et où les donateurs exercent une forte pression pour que les ressources disponibles soient utilisées au mieux. Au cours des deux dernières années, des équipes ont quitté New York pour s'installer dans des lieux où les coûts sont moindres, notamment des équipes du Bureau des éclairages mondiaux et des politiques, de la Division des ressources humaines et du Centre mondial de la recherche et de la prospective. En 2022, l'UNICEF a entrepris de créer un centre de services communs basé à New York, dont l'objectif est de regrouper et de rationaliser encore les opérations et les processus communs, qui exigent une présence sur place, de manière à ce que les tâches qui sont faites au niveau des opérations puissent l'être à moindre coût. Cet objectif sera poursuivi dans les autres sièges nouveaux et en expansion, ainsi que dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux de l'UNICEF. On cherchera aussi à conclure des arrangements en matière de services de soutien communs avec d'autres organismes des Nations Unies lorsque

cela pourrait permettre de réaliser des économies. **Le Comité consultatif prend note des efforts faits par l'UNICEF pour améliorer l'efficacité administrative et estime que la Directrice générale devrait faire rapport au Conseil d'administration sur l'expérience acquise dans le cadre des initiatives entreprises. Il demande par ailleurs que des informations détaillées à ce sujet, y compris sur les économies et les gains d'efficacité quantifiables, soient présentées au Conseil d'administration dans les prochains projets de budget.**

## A. Effectifs

24. L'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF fait état de la création de 84 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international, principalement au siège, qui est partiellement compensée par la suppression de 38 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national et d'agent(e) des services généraux dans les bureaux de pays. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la création de postes au siège visait essentiellement à répondre aux besoins des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les postes supplémentaires créés dans les domaines des ressources humaines, des communications et du numérique devaient ainsi présenter des avantages et des bénéfices pour les bureaux de l'UNICEF dans le monde (sur le plan par exemple de la gestion des plateformes Web, qui sont des outils de communication essentiels pour les bureaux de l'UNICEF). Parmi les postes créés, d'autres serviront à renforcer la fonction de contrôle (quatre postes pour la fonction d'évaluation et sept pour la fonction d'audit et d'investigation). Les changements apportés au tableau des effectifs dans les bureaux de pays visaient surtout à réorienter les ressources à la suite d'un examen mené par les bureaux de pays et par leurs bureaux régionaux respectifs. Les fonds libérés à la suite de ces changements ont été conservés et réorientés par les bureaux de pays concernés. Le Comité consultatif a reçu des tableaux montrant l'évolution des effectifs au siège et dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ces tableaux montrent que le nombre de membres du personnel au siège a connu une croissance régulière de 2014 à 2024, passant de 854 à 1 080, soit une augmentation de 26,5 % en 10 ans. **Le Comité consultatif rappelle qu'à son avis, étant donné que les activités de l'UNICEF sont, par nature, des activités de terrain et de programme, tout devrait être fait pour les renforcer, ainsi que la présence de l'organisation sur le terrain, en augmentant le pourcentage de postes sur le terrain. Il encourage l'UNICEF à revoir la composition actuelle de son personnel de sorte que celui-ci soit davantage orienté vers le terrain dans les prochains budgets.**

## B. Représentation géographique et parité femmes-hommes

25. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que, conformément à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, l'UNICEF s'efforce de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible afin d'assurer une représentation géographique équitable parmi son personnel recruté sur le plan international. Au 31 décembre 2023, la répartition des postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international au sein de l'UNICEF était la suivante : 37,9 % provenaient du Groupe des États d'Europe occidentale et autres États ; 30,3 % du Groupe des États d'Afrique ; 21,0 % du Groupe des États d'Asie et du Pacifique ; 6,3 % du Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes ; 4,6 % du Groupe des États d'Europe orientale. L'UNICEF a augmenté ses effectifs de 12 % par rapport au 30 juin 2021 (de 15 778 à 17 653). Cet accroissement a eu les effets suivants sur la répartition des effectifs de l'organisation : une diminution de 2,9 points

de pourcentage pour le personnel provenant du Groupe des États d'Europe occidentale et autres États et des augmentations respectives de 1,5 point de pourcentage, 0,6 point de pourcentage, 0,6 point de pourcentage et 0,3 point de pourcentage pour le personnel issu du Groupe des États d'Afrique, du Groupe des États d'Asie et du Pacifique, du Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes et du Groupe des États d'Europe orientale. Si l'on analyse à la fois la répartition géographique et le genre, on remarque que les femmes sont majoritaires dans tous les groupes régionaux, à l'exception du Groupe des États d'Afrique, où elles représentent 40,2 % du personnel recruté sur le plan international. En 2024, l'UNICEF mettra en place une nouvelle « approche globale de la diversité », qui couvrira la représentation géographique équitable et la parité femmes-hommes et mettra davantage l'accent sur le recrutement auprès de personnes handicapées et de personnes issues de groupes d'âge variés. Les divisions du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays élaboreront et suivront des feuilles de route en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin de donner la priorité à l'examen et à l'application de stratégies visant à atteindre les groupes sous-représentés. En ce qui concerne la répartition par genre, le Comité consultatif s'est fait communiquer des renseignements, récapitulés dans le tableau ci-dessous, sur la parité femmes-hommes dans les différentes catégories de personnel au 31 décembre 2023.

Tableau 3  
Effectifs de l'UNICEF, par catégorie et par genre, au 31 décembre 2023

Genre	Agents des services généraux		Administrateurs recrutés sur le plan international		Administrateurs recrutés sur le plan national		Total	Pourcentage
		Pourcentage		Pourcentage		Pourcentage		
Femmes	2 903	47,80	2 899	52,73	3 041	48,52	8 843	49,57
Hommes	3 170	52,20	2 599	47,27	3 227	51,48	8 996	50,43
<b>Total</b>	<b>6 073</b>	<b>100,00</b>	<b>5 498</b>	<b>100,00</b>	<b>6 268</b>	<b>100,00</b>	<b>17 839</b>	<b>100,00</b>

26. Le Comité consultatif prend note des efforts déployés pour parvenir à une représentation équilibrée des genres et compte que l'UNICEF redoublera d'efforts pour obtenir une représentation géographique plus large au sein de son personnel, et il espère que des informations complémentaires seront communiquées au Conseil d'administration lorsqu'il examinera le présent rapport.

#### IV. Recouvrement des coûts

27. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que la politique commune de recouvrement des coûts établie par les conseils d'administration du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes définit la méthode permettant de calculer le taux indicatif de recouvrement des coûts. En outre, les conseils d'administration ont demandé que la politique de recouvrement des coûts soit examinée en profondeur et qu'une version révisée leur soit présentée lors de leurs deuxièmes sessions ordinaires respectives, en septembre 2024. Les quatre organismes des Nations Unies participent activement aux discussions relatives à la révision de la politique, qui comprendra une réévaluation des catégories de classification des coûts. Si des ajustements sont proposés, la mise en œuvre de la nouvelle politique coïncidera avec le début de la période couverte par le nouveau plan stratégique, en 2026. La politique autorise le recouvrement des coûts indirects liés aux subventions selon les



taux qui y sont fixés. Ces coûts indirects correspondent aux coûts des activités menées par les différentes divisions et fournissent des ressources au siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, tel qu'il est prévu à l'annexe II de la politique de recouvrement des coûts. **Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir de nouvelles informations sur l'examen du principe de recouvrement des coûts dans les prochains rapports budgétaires.**

## V. Questions diverses

### A. Contrôle et gouvernance

28. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'examen des fonctions de contrôle et de gouvernance des conseils d'administration réalisé par le Corps commun d'inspection avait été publié au début de l'année 2024 et que les États Membres avaient entamé des consultations sur les recommandations qu'il contient. Aucun changement n'a été apporté pour l'instant à la fonction de gouvernance du Conseil d'administration de l'UNICEF. Cette situation pourrait changer lorsque les États Membres se prononceront sur les recommandations formulées dans le rapport par le Corps commun d'inspection par l'intermédiaire des organes compétents des Nations Unies. Le Conseil d'administration de l'UNICEF a inscrit ce point à l'ordre du jour de sa session annuelle de 2024 (11-14 juin) avec la mention « pour décision ». L'UNICEF appuiera toute décision prise par les États Membres et s'emploiera à mettre en œuvre les mesures nécessaires, y compris celles qui portent sur les changements en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne les aspects budgétaires. **Le Comité consultatif attend également avec intérêt l'issue des délibérations tenues par le Conseil d'administration sur les recommandations formulées par le Corps commun d'inspection dans son rapport sur la gouvernance du Conseil.**

29. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que les principales constatations récentes en matière d'assurance concernaient la gestion des partenaires de réalisation, en particulier le téléversement de documents dans e-Tools (le système de gestion des partenaires de réalisation de l'UNICEF) et la fréquence des vérifications ponctuelles dont ces partenaires font l'objet. Ces éléments ne sont pas considérés comme de réels problèmes, car l'UNICEF met déjà en œuvre diverses mesures pour répondre aux préoccupations soulevées. L'UNICEF adopte une méthode fondée sur les risques pour effectuer des vérifications ponctuelles et se penche en priorité sur les montants de dépenses les plus élevés documentés dans ses registres financiers. Des mécanismes sont mis en place pour garantir que les dépenses qui n'ont pas fait l'objet d'un examen pendant l'exercice en cours (parce qu'elles ont été enregistrées après la sélection de l'échantillon, par exemple) seront examinées au cours de l'année ou des années suivantes. L'UNICEF est en train de réviser ses orientations en vue de réexaminer les critères relatifs à l'échantillonnage des dépenses à examiner et pourrait mettre à jour les procédures, s'il y a lieu, à la suite de ce réexamen. Le Comité a également été informé que l'audit annuel pour 2022 avait donné lieu à 30 nouvelles conclusions et recommandations, dont 17 (57 %) avaient été appliquées, les preuves correspondantes ayant été communiquées au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU en vue de leur classement. **À cet égard, le Comité compte que toutes les recommandations en suspens du Comité des commissaires aux comptes seront appliquées dans les meilleurs délais.**

## B. Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles

30. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2022, le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF avait reçu et examiné 83 nouveaux cas, dont six ont été classés comme fondés, c'est-à-dire que des preuves suffisantes ont permis de conclure que l'auteur présumé s'était rendu coupable de faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles. En 2023, le Bureau a reçu et examiné 127 nouvelles allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles, dont 11 ont été classées comme fondées. Dans sa nouvelle politique de sauvegarde adoptée le 4 mars 2024, l'UNICEF réaffirme son engagement en faveur de la prévention et de l'atténuation des risques d'exploitation et d'atteintes sexuelles. La politique vient compléter la stratégie de 2019 de l'UNICEF visant à prévenir et à combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel. Le rapport de 2022 sur le système de redevabilité de l'UNICEF (E/ICEF/2022/24) définit les responsabilités en matière de sauvegarde, y compris la protection, au niveau du siège, des régions et des pays, et reconnaît le rôle que jouent les représentantes et représentants de l'UNICEF dans les pays, les équipes de gestion de pays, les équipes de gestion régionales et les divisions et bureaux dans la gestion des risques liés à la sauvegarde et dans la mise en œuvre de mesures appropriées visant à prévenir tout préjudice causé aux enfants, y compris la protection des femmes et des enfants contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Des progrès notables ont été accomplis dans le renforcement des capacités des partenaires à prévenir et à atténuer les risques liés à la sauvegarde et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans les programmes, la sensibilisation du personnel de l'UNICEF à l'importance de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et la mise en place de procédures efficaces d'évaluation et d'enquête concernant les faits présumés, ainsi que de systèmes renforcés d'aide et de soutien aux victimes. **Le Comité consultatif compte que l'UNICEF continuera de s'employer à prévenir l'exploitation et la maltraitance en veillant en particulier à empêcher que des préjudices ne soient causés aux enfants, y compris en les protégeant contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et en amenant les auteurs de ces actes à répondre de leurs actes tout en assurant la protection et le soutien des victimes, et que des informations à ce sujet seront fournies au Conseil d'administration ainsi que dans les prochains rapports.**

## C. Instrument d'investissement

31. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que l'instrument de la Banque mondiale avait été présenté comme un projet pilote et approuvé par le Conseil d'administration dans la décision 2021/5 (Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2021). Le montant estimé à quelque 50 millions de dollars que l'UNICEF a reçu dans le cadre de l'accord sur les flux de trésorerie futurs a servi à financer le développement des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé qui, avec d'autres investissements, devrait rapporter 450 millions de dollars en cinq ans dans les pays émergents, montant qui sera versé par des donateurs du secteur privé ayant fait des annonces de contributions mensuelles. Cet instrument est un moyen innovant de collaborer avec la Banque mondiale pour accroître les investissements dans les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé. Les fonds recueillis ont permis de rembourser les intérêts et le capital à l'échéance, tout en donnant à l'UNICEF des moyens suffisants pour financer les programmes de pays. À la fin du mois de septembre 2023, les 24 pays utilisant des fonds provenant de l'instrument de la Banque mondiale avaient cumulé des contributions annoncées d'un montant de 315,8 millions de dollars, ce qui témoigne de son succès en tant qu'instrument financier. Le Comité consultatif de l'UNICEF en matière de finances a réalisé un suivi rigoureux des mesures de mise en

œuvre. Une évaluation complète devrait par ailleurs être menée à l'issue de la période de cinq ans pour évaluer l'efficacité et les effets de l'instrument de prêt. L'utilisation de l'instrument de prêt de la Banque mondiale a marqué une étape importante dans la stratégie financière de l'UNICEF, mais l'organisation n'a pas l'intention de faire un nouvel emprunt à ce stade. La décision d'intégrer de manière régulière cette approche fera l'objet d'une consultation avec le Comité consultatif. **Le Comité consultatif attend avec impatience les résultats de l'évaluation du projet pilote qu'il est prévu de mener et compte que les enseignements qui en seront tirés lui seront partagés à l'avenir, ainsi qu'avec l'Assemblée générale.**

#### **D. Coopération avec le système des Nations Unies pour le développement**

32. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'UNICEF était un membre actif des équipes de pays des Nations Unies et qu'il en faisait partie à titre d'entité résidente. Les représentantes et représentants de l'UNICEF dans les pays travaillent sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui sont les fonctionnaires des Nations Unies les plus haut placés dans les pays et qui assurent la coordination interinstitutions et la prise de décisions au niveau national. Les relations entre l'UNICEF, les équipes de pays des Nations Unies et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont régies par le cadre de gestion et de responsabilité. L'UNICEF est censé respecter pleinement les obligations qui lui incombent à cet égard, l'objectif ultime étant d'obtenir des résultats en matière de développement en collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies. Les données issues de l'enquête interne menée par l'UNICEF indiquent que, chaque année depuis 2020, date à laquelle les enquêtes sur la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement ont commencé, les liens de collaboration avec les autres membres des équipes de pays des Nations Unies s'étaient resserrés. L'enquête indique en outre que la réforme a aussi permis d'améliorer l'appui apporté collectivement par le système des Nations Unies pour atteindre chaque année les résultats nationaux en matière de développement. **Le Comité consultatif prend note des initiatives menées par l'UNICEF conjointement avec le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et d'autres entités des Nations Unies et l'encourage à poursuivre cette collaboration pour renforcer l'action menée en faveur du bien-être de l'enfant au sein du système des Nations Unies, ainsi que pour aider les États Membres à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030.**

#### **E. Locaux**

33. Le rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025 indique que trois bâtiments des Nations Unies à New York deviendront la propriété exclusive de l'UNICEF en 2026 (par. 68). L'UNICEF propose d'augmenter de 10 millions de dollars (de 30 millions de dollars à 40 millions de dollars) le montant du budget consacré aux dépenses engagées au titre de la stratégie plus large des Nations Unies concernant le partage des locaux au cours de la période 2024-2025. Ces ressources supplémentaires permettront de financer les dépenses de rénovation de ces trois bâtiments. L'organisation prendra en outre en charge les dépenses de remise en état d'une partie importante du bâtiment loué au 633 Third Avenue, à New York, qui sera restitué au propriétaire au cours de la même période du fait de la consolidation de l'espace qui résulte de l'Initiative visant à renforcer les gains d'efficacité au siège de l'UNICEF. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que la future propriété du bâtiment apportera stabilité et sécurité à long

terme à l'UNICEF et aidera l'organisation à établir une présence durable à New York. Le fait d'être propriétaire permettra également à l'UNICEF d'exercer un certain contrôle sur la propriété et d'y apporter des modifications ou des rénovations pour répondre aux besoins de l'organisation.

## Annexe

### **Réponses de l'UNICEF aux recommandations issues de l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021 réalisé en 2020**

1. On trouvera ci-après les recommandations formulées en 2020 par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ainsi que les réponses de l'UNICEF.

#### **Recommandation 3**

2. **Le Comité consultatif compte que les futurs projets de budget seront étayés par des comparaisons avec les montants des dépenses effectives, ventilées par poste de dépense, pour en faciliter l'examen.**

#### **Réponse de l'UNICEF**

3. Les formats utilisés pour présenter l'examen à mi-parcours du budget institutionnel respectent les modèles standards qui ont été harmonisés avec ceux du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, comme il a été décidé par leurs conseils d'administration respectifs. Ces formats de présentation englobent exclusivement les prévisions de dépenses concernant la période désignée. Il est impératif de noter que les dépenses effectives encourues sont systématiquement communiquées chaque année au Conseil d'administration. Cette diffusion de données sur les dépenses effectives se fait dans deux documents distincts présentés lors de deux sessions formelles du Conseil d'administration : le rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF, présenté lors de la session annuelle, et les prévisions financières actualisées du Plan stratégique de l'UNICEF, présentées lors de la deuxième session ordinaire.

4. En outre, les justifications concernant toute augmentation indiquée dans le budget institutionnel sont détaillées de manière exhaustive dans le processus de présentation du rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF. On trouvera des références détaillées au texte contenant ces justifications dans les paragraphes 60, 66 et 68 du rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

#### **1. Rapport annuel de la Directrice générale**

2023 : <http://www.undocs.org/E/ICEF/2023/10>

2022 : <http://www.undocs.org/E/ICEF/2022/10>

2021 : <http://www.undocs.org/E/ICEF/2021/10>

#### **2. Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées**

2023 : <http://www.undocs.org/E/ICEF/2023/AB/L.6>

2022 : <http://www.undocs.org/E/ICEF/2022/AB/L.8>

2020 : <http://www.undocs.org/E/ICEF/2020/AB/L.7>

*Note* : Les rapports des années précédentes sont disponibles sur le Système de diffusion électronique des documents de l'ONU ou sur le site Internet du Conseil d'administration de l'UNICEF :

<https://documents.un.org/>

<https://www.unicef.org/executiveboard/fr/documents-de-session>

#### **Recommandation 6**

5. Le Comité consultatif prend note du montant prévu des ressources ordinaires et des autres ressources, y compris les fonds préaffectés, ainsi que de celui de l'investissement dans la collecte de fonds, et compte que des informations actualisées seront fournies dans les futurs projets de budget, notamment sur l'évolution des fonds préaffectés, les mesures prises pour accroître le montant des contributions non préaffectées et les difficultés rencontrées dans le domaine de la collecte de fonds.

#### **Réponse de l'UNICEF**

6. La section III.C (par. 10 à 13) de l'examen à mi-parcours présente l'évolution des efforts de collecte de fonds de l'UNICEF. Des informations supplémentaires sur les dépenses afférentes aux collectes de fonds au titre des activités entreprises à des fins spéciales sont également disponibles dans le plan de travail annuel de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (E/ICEF/2024/AB/L.1), qui a été présenté au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire en février 2024.

#### **Recommandation 10**

7. Le Comité consultatif estime que, à compter du prochain examen à mi-parcours du plan pour 2022-2025, le texte et les tableaux relatifs aux ressources demandées figurant dans les futurs projets de budget doivent être étoffés par l'ajout des données détaillées suivantes :

- a) une ventilation des dépenses ;
- b) une analyse des écarts, dans laquelle les dépenses seraient comparées aux estimations prévisionnelles ;
- c) des plans de recrutement et tableaux d'effectifs détaillés ;
- d) des informations sur les postes de dépense.

8. Il estime également qu'un complément d'information doit être apporté en ce qui concerne le niveau des ressources ordinaires par rapport à celui des autres ressources (voir par. 3 et 6).

#### **Réponse de l'UNICEF**

9. Veuillez vous référer à la réponse donnée par l'UNICEF à la recommandation 3 ci-dessus.

#### **Recommandation 17**

10. Le Comité consultatif prend note du pouvoir qu'a la Directrice générale de créer des postes de direction supplémentaires, mais il estime que ce pouvoir ne devrait être exercé que pour des postes sur le terrain et que l'UNICEF devrait continuer à faire rapport au Conseil d'administration tous les ans (voir également par. 16 et 18).

#### **Réponse de l'UNICEF**

11. Le Conseil d'administration, dans une décision communiquée en même temps que le budget intégré pour la période quadriennale, a autorisé la Directrice générale à

créer des postes de direction à financer sur les ressources du budget institutionnel (voir le texte pertinent de la décision 2021/19 du Conseil d'administration qui figure ci-dessous).

7. *Autorise* la Directrice ou le Directeur général à créer, selon les besoins, des postes de direction supplémentaires à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé, et à lui en rendre compte dans le rapport annuel qu'elle ou il lui présentera.

12. L'UNICEF se conforme à la décision du Conseil d'administration et continue à rendre compte de la création de ces postes dans le rapport annuel de la Directrice générale.

### **Recommandation 18**

**13. Le Comité consultatif ne s'oppose pas à la création de quatre postes supplémentaires de la classe D-1 et de rang supérieur, mais il invite une fois de plus l'UNICEF à évaluer régulièrement l'ampleur, la complexité et le degré d'urgence des situations de crise que connaissent les pays où des postes de direction ont été créés, afin de déterminer si ces postes sont toujours nécessaires et justifiés, compte tenu également des fonctions attachées aux autres nouveaux postes de direction et des incidences de ceux-ci. En outre, il recommande que le Conseil d'administration soit informé de l'utilisation des postes supplémentaires lors de l'examen à mi-parcours, dans le cadre duquel il a lui-même l'intention d'examiner la question plus avant.**

### **Réponse de l'UNICEF**

14. Les postes de direction sont créés à l'issue d'une réflexion approfondie sur la complexité de la fonction et les besoins menée par l'équipe de direction. La Directrice générale approuve la création de ces postes en vertu des pouvoirs que lui délègue le Conseil d'administration (voir la réponse à la recommandation 17 ci-dessus).

### **Recommandation 26**

**15. Le Comité consultatif note que l'UNICEF a l'intention de continuer à s'efforcer de réaliser des gains d'efficacité dans le cadre d'initiatives de partage de services et compte que des informations détaillées à ce sujet, en particulier sur les économies et les gains d'efficacité quantifiables, seront présentées au Conseil d'administration lors de l'examen à mi-parcours et dans les futurs projets de budget.**

### **Réponse de l'UNICEF**

16. L'UNICEF rédige des rapports annuels sur les gains d'efficacité et communique également un résumé des principaux résultats obtenus dans les cadres intégrés de résultats et d'allocation des ressources qui figurent en annexe du rapport annuel de la Directrice générale. On trouvera ci-après quelques faits marquants de 2022 et 2023 tirés de ces rapports.

## **1. Faits marquants de 2022**

17. Les diverses initiatives mises en œuvre par l'UNICEF au cours de l'année 2022 ont donné lieu à des gains d'efficacité d'un montant total de 65,6 millions de dollars.

18. Le Fonds a ainsi réalisé :

- a) des économies équivalentes à 16,3 millions de dollars ;

b) des gains de temps équivalents à 18,8 millions de dollars ;

c) des gains d'efficacité découlant des tâches réalisées par le Centre mondial de services partagés de l'UNICEF, qui équivalent à 30,5 millions de dollars.

19. En 2022, la Division de l'approvisionnement a réalisé un gain de temps cumulé de 30 600 heures (équivalent à 2 millions de dollars) en ayant recours à des accords mondiaux à long terme. Ainsi, grâce aux efforts déployés par l'équipe du siège chargée des achats, le temps de traitement nécessaire a été réduit dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. D'autres initiatives, comme la réduction des espaces de bureaux à Genève et à New York, ont permis de réaliser des économies supplémentaires d'environ 2 millions de dollars.

20. Un changement dans la méthode de communication de l'information a permis à l'UNICEF de tenir compte des économies récurrentes réalisées grâce à son centre mondial de services partagés, engendrant des économies supplémentaires de 30,5 millions de dollars en 2022.

21. L'UNICEF a réduit son empreinte carbone globale de 14 495 tonnes d'équivalent dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>). La mise en œuvre d'initiatives en matière d'efficacité énergétique, notamment la location de panneaux solaires et la généralisation des systèmes de localisation des véhicules utilisés pour la gestion des carburants et du parc de véhicules, a entraîné une diminution significative des sources d'émissions primaires. L'UNICEF a conclu 33 accords à long terme concernant la location d'énergie solaire. Cette solution a été recensée comme la meilleure façon d'accélérer la réalisation de l'objectif des Nations Unies qui consiste à réduire les émissions de 45 % d'ici à 2030 et à améliorer la durabilité des programmes de l'UNICEF. Des compteurs d'énergie intelligents ont été installés dans 30 bureaux (au lieu des 25 prévus). L'installation a rendu possible le transfert automatique des données dans l'outil d'évaluation de l'empreinte environnementale et de l'accessibilité de l'UNICEF et ainsi permis de réduire les erreurs faites dans la saisie manuelle et le risque de versements excédentaires à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques qui découle de ces erreurs. L'extension des certifications de construction écologique permettra de réduire davantage les émissions à l'avenir.

22. En outre, l'UNICEF fait également état d'améliorations qui contribuent à l'efficacité globale de l'organisation bien qu'elles ne se traduisent pas par des économies ou par des gains de temps. Ces améliorations entraînent des changements dans les bureaux de pays en permettant notamment aux fonctions opérationnelles de fournir des services prévisibles grâce à une solution de gestion des services dédiée (les services opérationnels et administratifs dans l'outil Service Gateway). Elles permettent aussi de soumettre directement les factures des consultants, de réduire les délais de traitement relatifs à plusieurs services fournis par le Centre mondial de services partagés et d'intégrer sur une seule plateforme la fonction de classement des emplois.

## **2. Faits marquants de 2023**

23. En 2023, des économies de 100,7 millions de dollars ont été réalisées. Elles comprennent :

a) des économies liées à l'amélioration de l'efficacité interne équivalent à 55,1 millions de dollars ;

b) des gains de temps liés à l'amélioration de l'efficacité interne équivalent à 19,1 millions de dollars ;



c) des gains d'efficacité liés à la mise en œuvre du programme de réforme de l'ONU équivalant à environ 21,1 millions de dollars ;

d) des économies estimées à 5,4 millions de dollars liées à la consolidation des opérations de distribution d'espèces en Afghanistan.

24. En 2023, les nouvelles initiatives internes ont permis de réaliser des économies cumulées de 5,8 millions de dollars. Les initiatives internes en cours ont quant à elles permis de réaliser des économies cumulées de 68,5 millions de dollars (contre 65,7 millions de dollars en 2022).

25. L'UNICEF a continué de rechercher l'efficacité administrative et l'éco-efficacité, conformément au Plan stratégique et aux objectifs de la réforme du système des Nations Unies. Cinquante-quatre pour cent des bureaux de l'UNICEF étaient situés dans des locaux partagés par des organismes des Nations Unies, ce qui a permis de réaliser des économies au niveau des loyers et de faciliter la mise en place de services communs ou partagés entre les organisations. Un programme de location de véhicules et diverses autres innovations ont été mis en place pour simplifier encore les opérations et améliorer l'efficacité.

26. L'UNICEF est en bonne voie pour atteindre son objectif en matière de réduction des émissions de carbone. En 2023, les opérations et les installations de l'UNICEF ont émis 49 448 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>. Environ 46 % des émissions provenaient du transport aérien, 17 % d'autres déplacements ou de sources mobiles (véhicules), 19 % de l'électricité achetée et 15 % de la combustion fixe (groupes électrogènes).

27. L'UNICEF a investi dans des initiatives visant à assurer l'utilisation rationnelle de l'énergie et accéléré la réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>, au moyen notamment de la mise en œuvre de 85 projets d'écologisation, dont 10 étaient liés à l'énergie solaire. Soixante bureaux ont bénéficié d'un renforcement des capacités en matière de gestion durable du parc de véhicules. Dans le cadre des efforts visant à rendre les infrastructures plus économes en ressources et plus durables, 20 bureaux ont obtenu la certification Excellence in Design for Greater Efficiencies (EDGE) ou entrepris les démarches pour l'avoir, et 10 bureaux supplémentaires devraient la recevoir d'ici à 2025. L'UNICEF a continué de sensibiliser l'opinion à la notion de durabilité environnementale, notamment en faisant de la durabilité une valeur fondamentale de l'organisation et en encourageant son personnel à s'engager à adopter des pratiques durables.

28. L'UNICEF a créé le Centre mondial de services partagés pour regrouper les opérations et les processus communs de façon à réaliser des économies substantielles, à améliorer l'efficacité et à permettre aux divisions du siège de maintenir une orientation stratégique axée sur l'exécution des programmes.

29. En 2023, l'organisation a achevé le déploiement d'eZHACT 2.0, un nouveau système de transfert en espèces conçu pour rationaliser les processus de gestion des transactions et des partenariats, tout en privilégiant la qualité et la protection des données, les gains de valeur et l'expérience des utilisateurs. Le système permet une gestion de bout en bout des transactions réalisées dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, qui régit les transferts de fonds qui sont faits par les organismes des Nations Unies aux partenaires de réalisation, et devrait permettre à l'UNICEF d'économiser plus de 200 000 heures de travail par an.

### **Recommandation 16**

**30. Le Comité consultatif estime que, étant donné que les activités de l'UNICEF sont, par nature, des activités de terrain et de programme, tout devrait être fait**

**pour les renforcer, ainsi que la présence de l'organisation sur le terrain (voir par. 17 et 18), en augmentant le pourcentage de postes sur le terrain.**

### Réponse de l'UNICEF

31. L'UNICEF continue de renforcer sa présence et ses activités sur le terrain. L'augmentation des effectifs au niveau du siège vise à apporter un appui global aux bureaux partout dans le monde en tirant parti de l'expertise technique et des systèmes avancés pour rationaliser et intensifier les activités menées sur le terrain. Ces efforts visent à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'aide vitale apportée aux enfants et aux communautés dans le besoin. L'UNICEF a en outre réduit les dépenses afférentes au personnel du siège en transférant certaines équipes dans des lieux où les coûts sont moindres.

### Recommandation 19

**32. Le Comité consultatif prend note des efforts qui sont faits pour équilibrer les effectifs masculins et les effectifs féminins et espère que tout sera mis en œuvre pour diversifier le personnel à tous les niveaux, sur une base géographique aussi large que possible, et que des informations actualisées, dont des statistiques montrant les progrès accomplis en matière de représentation géographique et de parité des genres, seront présentées lors de l'examen à mi-parcours.**

### Réponse de l'UNICEF

33. Au 31 décembre 2023, l'UNICEF avait maintenu la parité globale de ses effectifs, avec 49,6 % de femmes (soit 8 726, en augmentation de 0,7 point de pourcentage par rapport à 2022) et 50,4 % d'hommes (soit 8 927).

34. Les femmes occupent 48,5 % des postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national (une augmentation de 0,5 point de pourcentage depuis 2022), et on constate un certain équilibre à chaque niveau, le pourcentage de femmes dans les postes de classes 1 à 4 variant entre 46 et 56 %. Les femmes occupent 47,8 % des postes d'agent(e) des services généraux (une augmentation de 0,8 point de pourcentage par rapport à 2022), mais elles continuent d'être plus présentes dans les classes supérieures, soit les classes G-6 (64,7 %) et G-5 (64,7 %). Les hommes sont plus nombreux dans les classes inférieures, soit les classes G-3 (94,8 %), G-2 (94,1 %) et G-1 (100 %), en particulier dans le domaine fonctionnel des transports (les hommes étant principalement employés en tant que chauffeurs).

35. Les femmes occupent 52,4 % des postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international (2 797 postes), et notamment 45,2 % des postes de classe D-1 et 46,0 % des postes de classe D-2. En octobre 2022, l'UNICEF a adopté des mesures temporaires spéciales pour réaliser la parité femmes-hommes à la classe P-5, l'objectif étant de combler l'écart constaté à ce niveau, conformément à la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies et à l'instruction administrative des Nations Unies sur les mesures temporaires spéciales visant à assurer la parité des sexes (ST/AI/2020/5). Ces mesures ont facilité la recherche de talents externes et le recrutement de candidates externes dans les domaines fonctionnels où les talents internes sont les plus rares. Elles ont aussi permis de renforcer la prise en compte des candidatures féminines dans les domaines fonctionnels où le déséquilibre est le plus marqué à la classe P-5. Les mesures, qui devaient initialement être appliquées jusqu'en décembre 2021, ont été prolongées jusqu'en juin 2022. La parité a été atteinte et maintenue en 2023, avec 48 % de femmes dans les postes de la classe P-5.

36. En étudiant les mouvements de personnel, l'UNICEF a constaté que le taux de cessation d'emploi était plus élevé chez les femmes occupant des postes de haut rang que chez leurs homologues masculins. La tendance, observée en 2019, s'est poursuivie tout au long de 2022. Les données de 2023 montrent que, dans l'ensemble, 53 % des démissions ont été le fait de femmes, ce qui est dû surtout à la part importante des démissions de femmes dans la catégorie des agents des services généraux (60 %). Dans les catégories des administrateurs recrutés sur le plan international et des administrateurs recrutés sur le plan national, les hommes étaient plus nombreux que les femmes à démissionner (53 %). Si l'on combine cette observation avec les enseignements tirés du système d'entretiens de départ après la cessation de service qui a été mis en œuvre en novembre 2020, il apparaît que la mobilité et les transferts ainsi que les lourdes charges de travail ont une incidence négative sur la rétention du personnel féminin dans l'organisation.

37. Des mesures sont également prises pour remédier aux disparités de genre au sein du personnel des bureaux de pays recruté sur le plan national, en particulier dans les pays où les inégalités sont les plus marquées et ceux qui sont en proie à des situations d'urgence. Avec l'appui du siège, les bureaux de pays mettent en œuvre des stratégies pour recruter davantage de femmes. Ces mesures comprennent, entre autres, la recherche ciblée de talents, l'amélioration de la culture organisationnelle (notamment en ce qui concerne la promotion de l'égalité des genres) et, dans les situations d'urgence où il est particulièrement difficile de recruter, la création de postes auxiliaires de stagiaires rémunérés et le recrutement de femmes Volontaires des Nations Unies, l'objectif étant de constituer de solides réserves de talents féminins susceptibles d'être recrutés au sein du personnel. Au Népal, par exemple, des femmes issues de groupes auparavant marginalisés sont employées en tant que stagiaires dans le cadre d'un programme de formation annuel. Au Nigéria, l'UNICEF a embauché des conductrices en ciblant des sociétés de transport privées comme Uber et Bolt.

38. D'importantes disparités de genre subsistent dans les régions de l'UNICEF. En ce qui concerne les postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international, les régions où les disparités sont les plus importantes sont l'Afrique de l'Ouest et du Centre et l'Amérique latine et les Caraïbes, où les hommes occupent respectivement 46 % et 45 % des postes, et l'Europe et l'Asie centrale, où les femmes occupent 57 % des postes. En outre, alors que 62 % des membres du personnel du siège sont des femmes, 66,9 % du personnel des lieux d'affectation d'urgence sont des hommes.

39. La représentation des femmes diminue progressivement à mesure qu'augmente le classement du lieu d'affectation aux fins de la prime de sujétion. Le pourcentage de femmes parmi le personnel s'élève à 62,6 % dans les lieux d'affectation de la catégorie H (siège) ; 61,9 % dans les lieux d'affectation de la catégorie A ; 51,5 % dans les lieux d'affectation de la catégorie B ; 46,0 % dans les lieux d'affectation de la catégorie C ; 38,6 % dans les lieux d'affectation de la catégorie D ; 33,1 % dans les lieux d'affectation de la catégorie E.

#### **Recommandation 20**

**40. Le Comité consultatif prend note des progrès accomplis en ce qui concerne l'abandon progressif des engagements ne conférant pas la qualité de fonctionnaire et invite l'UNICEF à réduire davantage encore le recours à ce type d'engagement, en particulier pour ce qui est des consultants employés à plein temps et de longue date dans les villes sièges. Il recommande que l'UNICEF continue de fournir des chiffres actualisés sur le recours à des non-fonctionnaires lors de l'examen à mi-parcours et dans les futurs projets de budget.**

## Réponse de l'UNICEF

41. L'UNICEF a pris des mesures concrètes pour réduire sa dépendance à l'égard du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire pour des tâches habituellement exécutées par des fonctionnaires. En décembre 2022, le Fonds a révisé sa procédure relative aux consultants et aux vacataires. La révision a officiellement donné le coup d'envoi à l'abandon progressif du recours à des consultants à durée déterminée (vacataires) et renforcé le fait que tous les titulaires d'emplois critiques à caractère continu (avec des fonctions similaires à celles du personnel) devaient être recrutés en tant que membres du personnel temporaire ou du personnel engagé à durée déterminée. Depuis la révision, seuls des consultants experts dont les contrats sont basés sur des prestations à fournir ont été engagés pour contribuer à des projets spécifiques et limités dans le temps qui correspondaient à des prestations à fournir clairement définies et elles aussi limitées dans le temps.

42. Les données ci-dessous montrent clairement la réduction du nombre de vacataires employés par l'UNICEF depuis la mise en œuvre de la procédure révisée (comparaison avec les données communiquées au Comité en juin 2021).

Tableau  
**Consultants et vacataires de l'UNICEF (2021 et 2023)**

<i>Date</i>	<i>Nombre de consultants</i>	<i>Nombre de vacataires</i>
Juin 2021	3 550	1 169
	3 056	6
Décembre 2023	(diminution ~14 %)	(diminution ~99 %)

43. En décembre 2023, l'UNICEF avait engagé 3 056 consultants et 4 vacataires sur le terrain, et 830 consultants et 2 vacataires au siège. Au total, 1 537 consultants avaient un contrat d'une durée de 10 à 12 mois et 859 d'une durée supérieure à 12 mois, certains consultants ayant plusieurs contrats.