



Conseil économique et social

Distr. limitée
19 juillet 1999
Français
Original: anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 1999

7-10 septembre 1999

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001

Résumé

La Directrice générale soumet le budget d'appui biennal pour 2000-2001 suivant le mode de présentation harmonisé adopté par le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population et l'UNICEF.

Le montant total brut du projet de budget d'appui biennal est de 545,5 millions de dollars, soit une augmentation de 3,4 % par rapport au budget d'appui de 1998-1999. Le montant net du budget pour 2000-2001 se chiffre à 493,5 millions de dollars, soit une croissance nulle par rapport aux chiffres comparables pour 1998-1999.

La décision finale qui doit être prise sur la base du présent document consistera à adopter le projet de résolution relatif au projet de budget, dont le texte figure au paragraphe 100 du chapitre IV.

* E/ICEF/1999/15.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Abréviations		4
Organigramme du secrétariat de l'UNICEF, 2000-2001		5
I. Résumé	1-20	6
A. Cadre financier	3-9	7
B. Objectifs et stratégie	10-17	10
C. Résumé des propositions	18-20	13
II. Projet de budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001	21-95	17
A. Généralités	21-25	17
B. Appui aux programmes	26-62	22
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux	27-43	22
2. Siège	44-62	29
C. Gestion et administration de l'organisation	63-95	32
III. Recouvrement	96-99	39
IV. Projet de décision relatif aux ouvertures de crédit	100	40

Liste des tableaux

1. Plan des ressources de l'UNICEF	8
2. Récapitulation des principaux objets d'augmentation ou de diminution	10
3. Prévisions budgétaires par ligne de crédits et selon le lieu	13
4. Postes financés par les ressources ordinaires répartis par catégorie, par ligne de crédits et selon le lieu	15
5. Postes financés par les ressources ordinaires : modifications proposées pour 2000-2001	18
6. Emploi des ressources : répartition par région des dépenses au titre des programmes et de l'appui aux programmes	26
7. Répartition des dépenses afférentes aux technologies de l'information prévue pour 2000-2001 ..	36
8. Dépenses d'appui indirectes aux programmes financés au moyen d'autres ressources	40

Liste des figures

A. Utilisation des ressources, 2000-2001	6
B. Prévisions budgétaires brutes par ligne de crédits, 2000-2001	14
C. Postes financés par les ressources ordinaires, répartis par ligne de crédits, 2000-2001	16
D. Postes financés par les ressources ordinaires, par catégorie, 2000-2001	16
E. Postes financés par les ressources ordinaires, par catégorie de personnel et par ligne de crédits, 2000-2001	21
F. Répartition des dépenses, par catégorie, 2000-2001	21

Tableaux récapitulatifs

I.	Prévisions budgétaires pour 2000-2001, ventilées par unité administrative pour chaque ligne de crédits	42
II.	Prévisions budgétaires pour 2000-2001, ventilées par catégorie de dépenses pour chaque ligne de crédits	44
III.	Prévisions de répartition des postes pour 2000-2001, par source de financement et par unité administrative	45
IV.	a) Autres prévisions de ressources, par source de financement et par unité administrative, 2000-2001	50
	b) Autres prévisions de ressources, par source de financement et par catégorie de dépenses, 2000-2001	50

Annexes

I.	Terminologie	51
II.	Méthodologie	53
III.	Emploi des ressources : répartition estimative des dépenses des programmes et des dépenses d'appui, par région et pays	56
IV.	Recettes et dépenses de la Division du secteur privé, montants révisés pour 1999 et plan financier pour 2000-2001	62
V.	a) Dépenses d'appui afférentes aux programmes du siège financés au moyen d'autres ressources, 2000-2001	63
	b) Dépenses d'appui afférentes aux programmes financés au moyen d'autres ressources dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, 2000-2001	66
	c) Dépenses d'appui afférentes aux programmes financés au moyen d'autres ressources dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, 2000-2001	68
VI.	Montants effectifs des dépenses afférentes aux activités de formation financées au moyen du budget d'appui en 1997-1998	70

Abréviations

APD	Aide publique au développement
ASACR	Association sud-asiatique de coopération régionale
CAD	Comité d'aide au développement
CEI	Communauté d'États indépendants
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
FALSAC	Fonds d'ajustement spécial pour l'Amérique latine et les Caraïbes
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
MPE	Malnutrition protéino-énergétique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCV	Opération Cartes de vœux et opérations connexes
ONG	Organisation non gouvernementale
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PROMS	Système de gestion des programmes
SGA	Secrétaire général adjoint
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SIG	Système intégré de gestion
SSG	Sous-Secrétaire générale
TMM	Taux de mortalité maternelle
UNAIDS	Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

Organigramme du secrétariat de l'UNICEF, 2000-2001

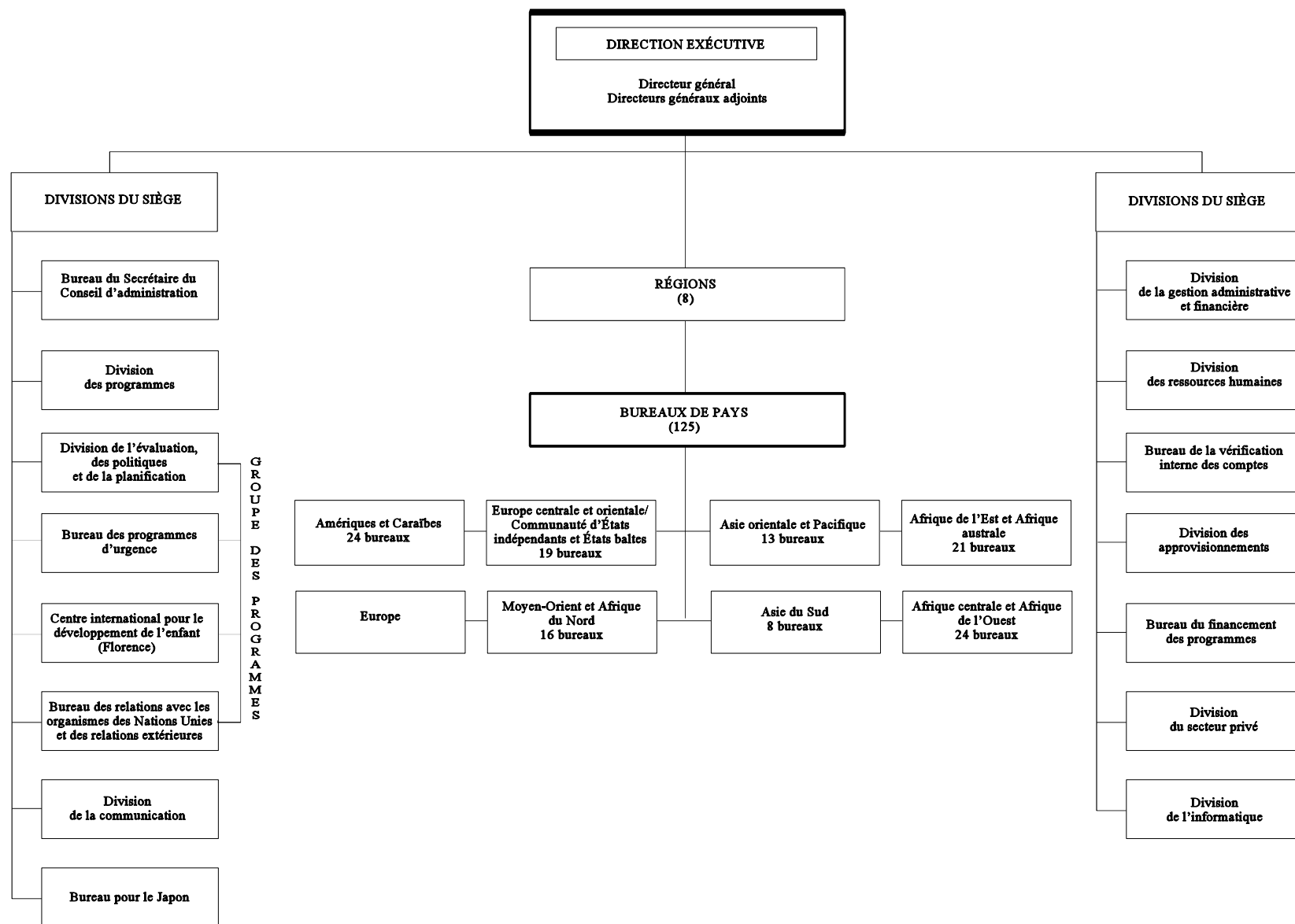
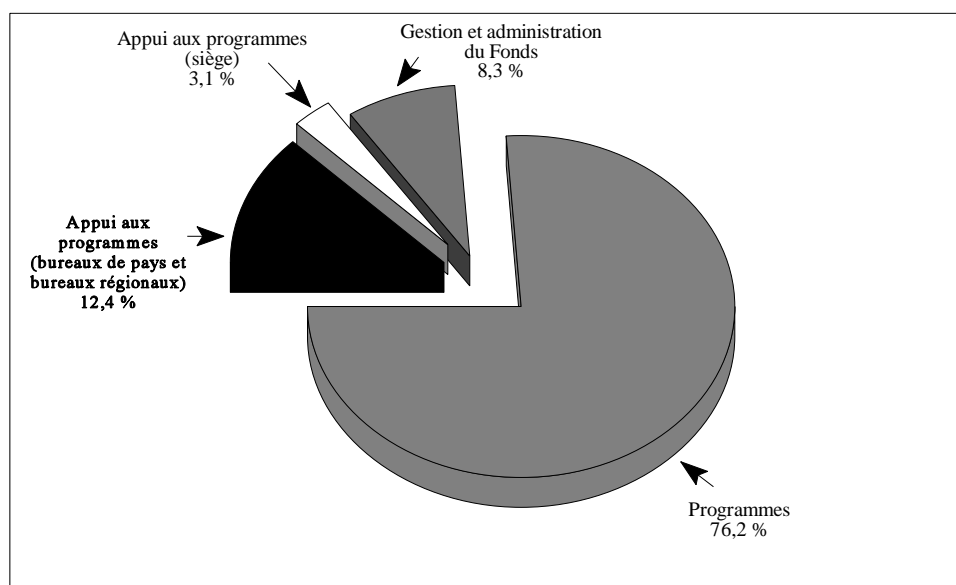


Figure A
Utilisation des ressources, 2000-2001



I. Résumé

1. La Directrice générale soumet dans le présent document le projet de budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001, selon le mode de présentation figurant dans le rapport intitulé «Harmonisation des budgets : PNUD, FNUAP et UNICEF» (E/ICEF/1999/AB/L.2). Telle que la présentation harmonisée a été approuvée, l'organisation limitera à un résumé les renseignements figurant dans le budget d'appui biennal, afin que les membres du Conseil d'administration puissent se concentrer sur la prise de décisions financières d'ordre stratégique. Toutefois, tout complément d'information qui pourrait être demandé sera communiqué sur demande.

2. Le budget d'appui établi pour l'exercice 2000-2001 maximise les ressources destinées aux programmes de pays et assure une capacité suffisante pour permettre aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'exécuter le mandat et de respecter les priorités de l'organisation. Le cadre financier indiqué aux paragraphes 3 à 9 ci-après fait apparaître un accroissement annuel des ressources de 3 à 4 % et une réduction de la part du total des ressources affectées au budget d'appui (23,8 %). La stratégie budgétaire, qui est exposée aux paragraphes 10 à 17, montre que l'UNICEF a réalisé des économies en améliorant l'efficacité dans les domaines de financement appelant un renforcement. On trouvera au chapitre II un exposé plus détaillé de l'appui aux programmes dans les bureaux hors siège et au siège ainsi que pour ce qui est de la gestion et de l'administration. Le chapitre III contient une étude du recrutement au titre de l'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires. Enfin, le chapitre IV contient le projet de décision portant ouverture des crédits, que le Conseil d'administration est appelé à adopter.

A. Cadre financier

3. Le plan financier de l'UNICEF pour la période 1999-2002 figure dans le document E/ICEF/1999/AB/L.11 et doit être soumis au Conseil d'administration à sa session de septembre 1999. Les recettes effectives de 1998 ont été de 7 % supérieures à celles de 1997, une augmentation de 4 % étant enregistrée dans les ressources ordinaires (précédemment dénommées «masse commune des ressources») et une augmentation de 11 % dans les autres ressources (précédemment dénommées «fonds supplémentaires»). Si l'on se fonde sur les annonces de contributions et les indications fournies à ce jour par les donateurs, les recettes pour 1999 devraient augmenter de 4 % par rapport à celles de 1998 (2 % au titre des ressources ordinaires et 8 % au titre des autres ressources). Pour 2000 et au-delà, une augmentation annuelle de 3 à 4 % a été appliquée dans le présent budget aux fins de planification et de budgétisation, encore que l'objectif de l'augmentation annuelle des ressources ait été fixé à 7 %.

4. Les revenus de l'UNICEF proviennent des contributions volontaires des gouvernements et du secteur privé ainsi que de sources de recettes telles que les intérêts créditeurs, les réévaluations de devises et les recettes au titre de services fournis. À la demande du Conseil d'administration et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), un tableau indiquant le plan de recettes et de dépenses pour la Division du secteur privé est joint en annexe IV. Les recettes provenant des ressources ordinaires des fonds fournis par le secteur privé et d'autres programmes de ressources approuvés par le Conseil d'administration se composent des gains provenant de la vente de produits et des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé menées par 37 comités nationaux pour l'UNICEF, des fondations et des pays bénéficiant de programmes de pays.

5. Les montants indiqués au titre des comptes spéciaux concernent les ressources reçues par l'UNICEF qui ne constituent pas des recettes. Selon les estimations, ces montants se chiffreront à 100 millions de dollars au cours du prochain exercice biennal.

6. Les commissions à recevoir au titre des achats effectués pour le compte de tiers devraient passer de 5 millions de dollars en 1998-1999 à 14 millions en 2000-2001. Tous éléments confondus, le montant total des ressources disponibles en 2000-2001 sera de 2,7 milliards de dollars, contre 2,3 milliards pour 1998-1999.

7. Le tableau 1 contient également des données sur les ressources prévues pour couvrir les dépenses des programmes et du budget d'appui. Pour 2000-2001, 76,2 % du montant total des ressources seront affectés aux programmes et le solde de 23,8 %, au budget d'appui (15,5 % au titre de l'appui aux programmes et 8,3 % au titre de la gestion et de l'administration). La part du budget d'appui dans le total des ressources est tombée de 26,6 % en 1998-1999 à 23,8 % en 2000-2001, si bien que les ressources disponibles au titre des programmes augmenteront pour passer de 73,4 % en 1998-1999 à 76,2 % en 2000-2001. On trouvera une description de ce processus dans la partie du présent document consacrée aux objectifs et à la stratégie (voir par. 10 à 17).

8. Comme suite aux recommandations du CCQAB, le tableau 1 présente également les soldes de clôture estimatifs pour l'exercice biennal. La politique de l'UNICEF en matière de trésorerie stipule en fin d'exercice un solde en espèces minimum convertible au titre des ressources ordinaires égal à 10 % de la projection des recettes au titre de ces ressources. Le solde en espèces des autres ressources peut varier considérablement, selon la date de la réception des fonds et de l'exécution des programmes. Le présent plan de ressources part de l'hypothèse que le solde en espèces des autres ressources augmentera en moyenne d'environ 2 % par an. Les recettes de l'UNICEF sont comptabilisées sur la base de l'exercice. Le solde

en espèces prend également en compte les hypothèses applicables aux sommes à recevoir et aux mouvements des autres éléments d'actif et de passif.

9. L'UNICEF établit un budget d'appui en montants bruts pour couvrir le coût de l'appui aux programmes et de la gestion et de l'administration au titre des ressources ordinaires et des autres ressources. Le montant estimatif des remboursements au titre des programmes financés au moyen des autres ressources, le remboursement au titre de services tels que l'administration du programme relatif aux administrateurs auxiliaires et les participations des gouvernements aux dépenses locales sont considérés comme des recettes prévues au budget. En outre, les frais d'emballage et d'assemblage des fournitures destinées aux programmes, comptabilisés comme des montants imputés aux dépenses des programmes, sont également considérés comme des recettes budgétaires. Le montant estimatif des recettes à inscrire au budget est ensuite déduit du montant brut du budget d'appui, ce qui donne le montant net du budget d'appui financé au moyen de ressources ordinaires. Dans le projet de budget d'appui biennal pour 1998-1999, l'UNICEF a inclus dans le montant des recettes à inscrire au budget un montant estimatif à rembourser aux fonctionnaires au titre de l'impôt sur le revenu prélevé par des États Membres. Dans le présent budget d'appui biennal, conformément à la pratique de la comptabilisation des recettes dans les états financiers, ce poste a été exclus des recettes au budget, si bien que les chiffres relatifs à 1998-1999 sont également ajustés en conséquence.

Tableau 1

Plan des ressources de l'UNICEF

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998-1999						2000-2001					
	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Ressources disponibles												
Solde d'ouverture	105,0		269,0		374,0		144,0		284,0		428,0	
Recettes												
Gouvernements	696,0		523,0		1 219,0		737,0		578,0		1 315,0	
Secteur privé ^a	367,0		249,0		616,0		417,0		308,0		725,0	
Autres ^b	60,0		8,0		68,0		80,0		0,0		80,0	
Remboursement au titre de services fournis	0,0		8,0		8,0		0,0		14,0		14,0	
Comptes spéciaux	0,0		60,0		60,0		0,0		100,0		100,0	
Total	1 228,0		1 117,0		2 345,0		1 378,0		1 284,0		2 662,0	
Utilisation des ressources-programmes et activités d'appui												
A. Programmes	629,0	56,0	796,6	97,0	1 425,6	73,4	770,0	60,9	938,0	95,9	1 708,0	76,2
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays et bureaux régionaux	245,9	21,9	24,4	3,0	270,3	13,9	251,1	19,9	26,0	2,7	277,1	12,4
Siège	74,4	6,6	0,0	0,0	74,4	3,8	63,4	5,0	7,2	0,7	70,6	3,1
Total, appui aux programmes	320,3	28,5	24,4	3,0	344,7	17,7	314,5	24,9	33,2	3,4	347,7	15,5
C. Gestion et administration de l'organisation	173,2	15,4	0,0	0,0	173,2	8,9	179,0	14,2	6,8	0,7	185,8	8,3
Total	1 122,5	100,0	821,0	100,0	1 943,5	100,0	1 263,5	100,0	978,0	100,0	2 241,5	100,0

	1998-1999						2000-2001					
	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Solde de clôture estimatif ^c	144,0		284,0		428,0		81,0		292,0		373,0	
Budget d'appui biennal												
Total, prévisions budgétaires (montant net) (B + C)	493,5		24,4		517,9		493,5		40,0		533,5	
Montant estimatif des recettes et ajustements												
Remboursement au titre des services fournis	1,5		7,0		8,5		1,0		13,9		14,9	
Autres ressources – recouvrement	24,4		(24,4)		0,0		40,0		(40,0)		0,0	
Recouvrement pour entreposage	8,0		0,0		8,0		9,0		0,0		9,0	
Participation des gouvernements aux dépenses locales	0,0		0,0		0,0		2,0		0,0		2,0	
Total partiel	33,9		(17,4)		16,5		52,0		(26,1)		25,9	
Total, prévisions budgétaires (montant brut)	527,4		7,0		534,4		545,5		13,9		559,4	

^a Les sources de recette et les montants relatifs au secteur privé figurent également à l'annexe IV.

^b Types de recettes :

	(En millions de dollars)	
	1998-1999	2000-2001
Intérêts créditeurs	44	50
Recettes liées aux opérations financières	12	16
Recettes liées aux opérations de programme	6	6
Recettes liées aux dépenses budgétaires	8	8
Ajustement au titre des taux de change	(10)	0
	60	80

^c Les soldes de clôture prennent en compte les recettes et dépenses mises à jour pour 1998-1999 ainsi que les changements apparaissant dans d'autres comptes d'actif et de passif.

Tableau 2

Récapitulation des principaux objets d'augmentation ou de diminution

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Volume</i>	<i>Coût</i>	Total
I. Montant estimatif net des ouvertures de crédit pour 1998-1999			493 595,9
II. Montant net de l'ajustement au titre de l'inflation et des taux de change et autres dépenses de personnel		19 794,8	19 794,8
III. Diminutions			
1. Gains d'efficacité au siège grâce au système financier et logistique et au système d'administrateurs de programme	(2 656,8)		
2. Gains d'efficacité au titre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion	(6 909,4)		
3. Autres diminutions	(3 926,9)		
Total partiel	(13 493,1)		(13 493,1)
IV. Augmentations			
1. Priorités du plan à moyen terme	3 946,8		
2. Afrique	3 091,0		
3. Informatique	4 678,3		
Total partiel	11 716,1		11 716,1
V. Montant net des changements dans les prévisions de recettes			
1. Augmentation du recouvrement au titre d'autres ressources	(15 600,0)		
2. Contributions supplémentaires des gouvernements au titre des dépenses locales	(2 000,0)		
3. Augmentation nette au titre d'autres recettes budgétaires	(500,0)		
Total partiel	(18 100,0)		(18 100,0)
VI. Montant estimatif net des ouvertures de crédit pour 2000-2001	(19 877,0)	19 794,8	493 513,7

B. Objectifs et stratégie

10. Le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé les priorités énoncées dans le plan à moyen terme pour la période 1998-2001 (E/ICEF/1998/13 et Corr.1) en donnant un poids particulier à la réalisation des objectifs du Sommet mondial pour les enfants et à l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant. Le plan à moyen terme définit quatre priorités pour l'organisation et décrit comment l'UNICEF prévoit d'améliorer ses méthodes de gestion et de mobiliser les ressources prévues pour ses interventions dans les grands domaines d'action. Le plan à moyen terme a servi de guide pour établir le budget ici présenté.

11. Outre le contenu du plan à moyen terme, les objectifs précis ci-après ont orienté la formulation du présent budget :

- a) Maximiser les ressources disponibles pour les programmes en limitant la proportion des dépenses d'appui par rapport au total des ressources gérées;
- b) Préserver le rôle central et la solidité des bureaux extérieurs pour l'exécution des programmes;
- c) Renforcer le centrage stratégique des activités du siège pour mieux contribuer à la réalisation des priorités définies dans le plan à moyen terme;
- d) Utiliser la procédure du budget d'appui comme l'un des outils de gestion mis au service de l'amélioration des méthodes et des résultats.

12. La stratégie choisie pour atteindre ces objectifs correspond à l'ordre logique que l'UNICEF a suivi pour formuler le budget et procéder à son examen :

- a) Tous les services ont été invités à rechercher des possibilités d'économies pour respecter le principe du budget à croissance nulle;
- b) Ils ont été priés également de recenser les zones de risque et les potentialités en rapport avec la réalisation des priorités définies dans le plan à moyen terme, et d'établir des priorités entre elles;
- c) Les échanges et le dialogue entre les services ont été vivement encouragés afin d'éliminer les doubles emplois et de rationaliser les activités chaque fois que possible;
- d) Les bureaux régionaux et les services du siège ont été priés d'établir des plans de gestion de bureau contenant des objectifs précis et mesurables qui correspondent aux principaux domaines d'activité définis dans le plan à moyen terme.

Les mesures ci-dessus ont permis d'abaisser la proportion du budget d'appui à 23,8 %, au lieu de 26,6 % en 1998-1999, d'augmenter de 140 millions de dollars le montant des ressources ordinaires disponibles pour les programmes et d'identifier 13,5 millions de dollars d'économies (voir tableau 2, rubrique III), ce qui a dégagé des ressources pour investir dans des activités liées directement aux priorités du plan à moyen terme. Les paragraphes qui suivent expliquent sommairement ces résultats, détaillés plus précisément dans les chapitres pertinents du présent document.

Économies

13. Les économies sont décrites ci-dessous :

a) *Économies dues aux gains d'efficacité des services du siège grâce au Système financier et logistique (SFL) et au Système de gestion des programmes (PROMS)* : Des économies d'un montant total de 2,7 millions de dollars dans la Division des approvisionnements (voir par. 58 à 62 ci-dessous) et dans la Division de la gestion financière et administrative (voir par. 81 et 82 ci-dessous) sont en rapport direct avec la mise en service de ces deux systèmes. Grâce à la modification des méthodes, une vingtaine de postes permanents et de postes d'assistance temporaire ne sont plus nécessaires pour appuyer, vérifier et corriger la saisie séparée des données dans la centaine de systèmes conservés différents (voir tableau 2, rubrique III-1);

b) *Économies venant des gains d'efficacité dus au programme d'excellence dans la gestion* : Dans d'autres bureaux, l'UNICEF a aussi récolté les avantages provenant des investissements dans l'informatique, la formation du personnel et le processus du programme d'excellence dans la gestion (MEP). La révision permanente des procédures internes, l'utilisation universelle de logiciels standard, du courrier électronique, de l'Internet, de l'Intranet et de l'Extranet, ajoutées à l'amélioration du classement des documents, ont fait augmenter la productivité. Pour maximiser les ressources disponibles, les bureaux réorientent également les programmes et les plans en les recentrant sur les domaines prioritaires au moyen de ces procédures. Dans ces cas, les divisions et les bureaux, notamment la Division de la communication, le Bureau régional pour l'Europe à Genève, le Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration et les bureaux régionaux pour les Amériques et les Caraïbes et pour l'Asie du Sud ont identifié des économies de 6,9 millions de dollars afin d'absorber les hausses de coût inévitables (voir tableau 2, rubrique III-2);

c) *Autres diminutions* : La réaffectation de certains postes pour répondre à l'augmentation des services d'achat dans la Division de l'approvisionnement ajoutée aux réductions du volume des coûts de fonctionnement dégagent des économies supplémentaires de 3,9 millions de dollars (voir tableau 2, rubrique III-3).

Augmentations

14. *Priorités du plan à moyen terme* : Les plans de gestion des bureaux et des divisions ont été examinés du point de vue de leurs contributions à l'exécution des priorités du plan à moyen terme, c'est-à-dire :

- a) Renforcer les partenariats et encourager la défense des droits de l'enfant;
- b) Orienter principalement les priorités du programme vers l'accélération des progrès, autant que possible, pour atteindre les objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants;
- c) Améliorer la disponibilité et l'utilisation des données dans des domaines critiques;
- d) Renforcer la gestion et les opérations, spécialement pour améliorer les ressources humaines disponibles dans les domaines d'action nouveaux et ceux qui s'annoncent, afin de mieux faire face à l'augmentation des situations d'urgence complexes et de mobiliser les ressources.

Une augmentation des ressources est proposée pour les bureaux et les divisions qui manquent particulièrement de moyens pour accomplir leurs activités, notamment le Bureau des programmes d'urgence, le Bureau du Directeur général, le Bureau du financement des programmes et la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification. Les propositions sont expliquées aux paragraphes 51 à 79 ci-dessous et portent sur un montant de 3,9 millions de dollars (voir tableau 2, rubrique IV-1).

15. *Afrique* : En raison de la limitation des crédits consacrés à l'ensemble du budget d'appui et du fait des modifications apportées à la formule de répartition des programmes, les ressources pour les programmes augmenteront spécialement pour l'Afrique. Une hausse du budget d'appui d'un montant de 3,1 millions de dollars (voir tableau 2, rubrique IV-2) est proposée pour les deux régions en Afrique afin de renforcer la capacité d'appui dans certains bureaux (voir par. 38 ci-après).

16. *Opérations informatiques* : Les ressources pour l'équipement, les opérations et les systèmes informatiques sont revues dans l'environnement actuel où tous les systèmes sont intégrés à l'échelle mondiale et l'information circule automatiquement entre eux. Une infrastructure solide est en effet nécessaire pour que tous les bureaux puissent exécuter leurs projets en contribuant à la réalisation des priorités fixées dans le plan à moyen terme qui ont été décrites plus haut. Actuellement, de nombreuses fonctions informatiques essentielles pour l'ensemble de l'institution sont confiées à du personnel temporaire ou à des consultants, ce qui comporte des risques qui ne peuvent être ignorés. Il est donc proposé d'augmenter le nombre des agents compétents et hautement qualifiés en transformant les engagements de consultants à long terme qui exercent des fonctions essentielles en postes permanents au siège (voir par. 94 ci-dessous). Les compétences disponibles dans les bureaux régionaux et locaux ont été examinées également (voir par. 37 ci-dessous). L'augmentation de volume prévue pour l'ensemble des activités informatiques et pour le matériel dans le monde entier est estimée à 4,6 millions de dollars (voir tableau 2, rubrique IV-3).

17. Les augmentations proposées dans ces domaines représenteront 11,7 millions de dollars qui peuvent être financées à partir des économies identifiées.

C. Résumé des propositions

18. Le budget d'appui brut proposé pour 2000-2001 est de 545,5 millions de dollars. Comme le montre le tableau 3, ce montant tient compte d'une réduction de volume de 1,8 million de dollars et d'une hausse des coûts de 19,8 millions de dollars due à l'inflation

et à l'évolution des taux de change. Le budget d'appui net, après déduction des prévisions de recettes budgétaires, sera de 493,5 millions de dollars, soit le même montant que pour 1998-1999.

19. Les recettes budgétaires prévues augmenteront de 18,1 millions de dollars, passant de 33,9 millions de dollars à 52 millions de dollars. Les hausses des différents postes de recettes budgétaires sont décrites au tableau 2, rubrique V.

20. Le nombre de postes financés par le budget d'appui passerait de 2 459 à 2 467. Ce chiffre correspond à une réduction de 71 postes de la catégorie des services généraux et une augmentation de 64 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 15 postes d'administrateur recruté sur le plan national. Le tableau 4 décrit les postes des différentes catégories aux différents lieux d'affectation. Le nombre total des postes inscrits au budget d'appui et au budget-programme pour chaque pays et chaque région est indiqué à l'annexe III.

Tableau 3

Prévisions budgétaires par ligne de crédits et selon le lieu

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1998-1999		Variations				2000-2001	
	Crédits ouverts	Pourcentage du total	Volume		Coût		Montants proposés	Pourcentage du total
			Augmentation/ (diminution)	Pourcentage	Augmentation/ (diminution)	Pourcentage		
Prévisions budgétaires brutes								
Par ligne de crédits								
Appui aux programmes								
Bureaux de pays et bureaux régionaux	270 345,2	51,3	737,1	0,3	8 034,5	3,0	279 116,8	51,2
Siège	82 445,1	15,6	(4 366,3)	(5,3)	1 549,6	1,9	79 628,4	14,6
Total partiel	352 790,3	66,9	(3 629,2)	(1,0)	9 584,1	2,7	358 745,2	65,8
Gestion et administration								
de l'organisation	174 705,6	33,1	1 852,2	1,1	10 210,7	5,8	186 768,5	34,2
Total	527 495,9	100,0	(1 777,0)	(0,3)	19 794,8	3,8	545 513,7	100,0
Selon le lieu								
Bureaux de pays	216 095,9	41,0	241,7	0,1	7 497,8	3,5	223 835,4	41,0
Bureaux régionaux	54 249,3	10,3	495,4	0,9	5 487,1	1,0	55 281,4	10,2
Siège	257 150,7	48,7	(2 514,1)	(1,0)	11 760,3	5,6	266 396,9	48,8
Total	527 495,9	100,0	(1 777,0)	(0,3)	19 794,8	3,8	545 513,7	100,0
Recettes	(33 900,0)		(18 100,0)	53,4			(52 000,0)	
Prévisions budgétaires nettes	493 595,9		(19 877,0)	(4,0)	19 794,8	4,0	493 513,7	

Figure B

Prévisions budgétaires par ligne de crédits, 2000-2001

Appui aux programmes (siège)
14,6 %

Tableau 4

Postes financés par les ressources ordinaires répartis par catégorie, par ligne de crédits et selon le lieu

Postes	Postes approuvés pour 1998-1999					Variation				Postes proposés pour 2000-2001				
						Augmentation/(diminution)								
	Adminis- trateurs recrutés sur le plan international	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et des autres catégories	Total	Pour- centage du total	Adminis- trateurs recrutés sur le plan international	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et des autres catégories	Total	Adminis- trateurs recrutés sur le plan interna- tional	Adminis- trateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et des autres catégories	Total	Pour- centage du total
Par ligne de crédits														
Appui aux programmes														
Bureaux de pays et bureaux régionaux	390	227	1 096	1 713	69,7	19	15	(32)	2	409	242	1 064	1 715	69,5
Siège	116	0	138	254	10,3	14	0	(29)	(15)	133	0	109	242	9,8
Total partiel	506	227	1 234	1 967	80,0	33	15	(61)	(13)	542	242	1 173	1 957	79,3
Gestion et administration de l'organisation	220	2	270	492	20,0	31	0	(10)	21	248	2	260	510	20,7
Total	726	229	1 504	2 459	100,0	64	15	(71)	8	790	244	1 433	2 467	100,0
Par lieu														
Bureaux de pays	287	205	938	1 430	58,2	20	11	(35)	(4)	307	216	903	1 426	57,8
Bureaux régionaux	103	22	158	283	11,5	(1)	4	3	6	102	26	161	289	11,7
Siège	336	2	408	746	30,3	45	0	(39)	6	381	2	369	752	30,5
Total	726	229	1 504	2 459	100,0	64	15	(71)	8	790	244	1 433	2 467	100,0

Figure C
Postes financés par les ressources ordinaires, répartis par ligne de crédits, 2000-2001

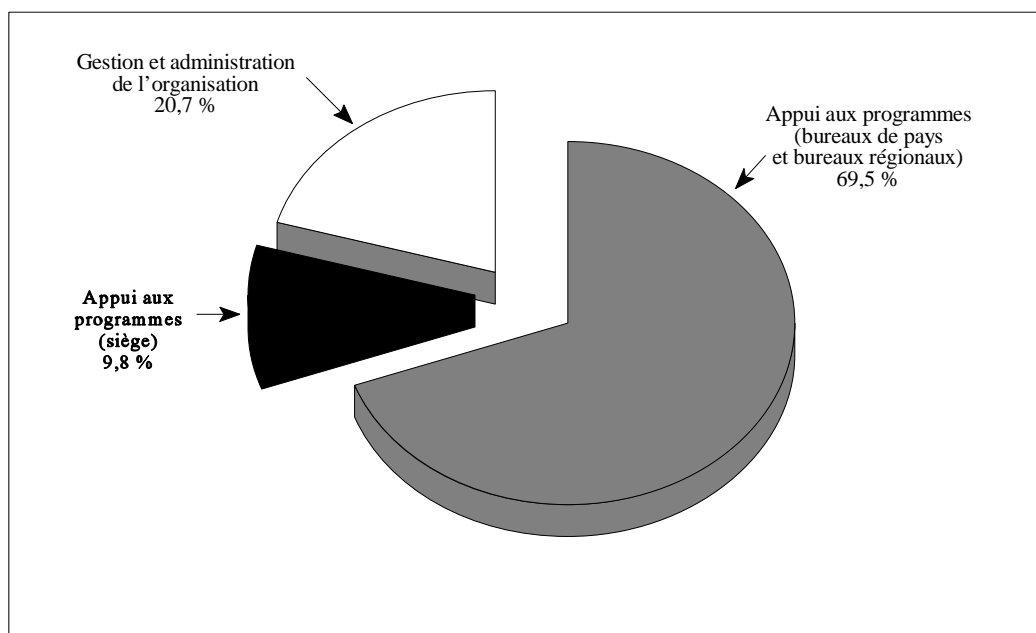
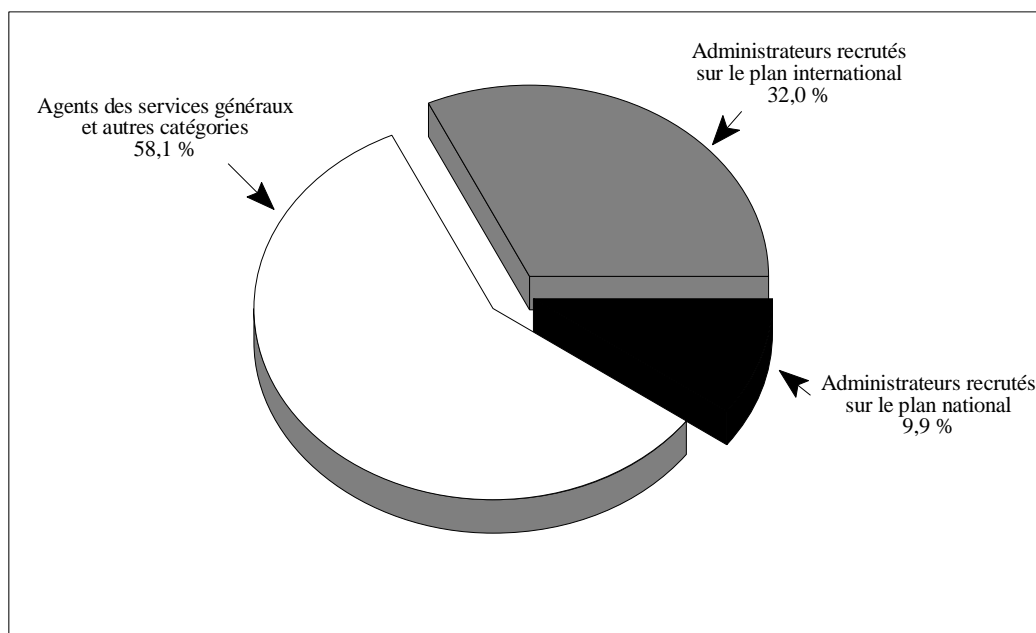


Figure D
Postes financés par les ressources ordinaires, par catégorie, 2000-2001



II. Projet de budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001

A. Généralités

21. Le tableau I récapitule l'ensemble du projet de budget, décomposé par grandes unités organiques pour chaque ligne de crédits. Le tableau II donne une vue d'ensemble du projet de budget décomposé par grandes catégories de dépenses pour chaque ligne de crédits. La figure F décrit le projet de budget par grandes catégories de dépenses. Pour information, les tableaux IV a) et IV b) présentent les renseignements correspondants pour les activités d'appui au titre des autres ressources et, dans le cas de l'UNICEF, les coûts des activités d'appui correspondant aux services d'achat.

22. Comme le montre le tableau I, à l'exception des quelques bureaux qui proposent des augmentations de volume comme indiqué aux paragraphes 10 à 17 ci-dessus, tous les autres bureaux réalisent des économies. Le tableau II montre que, hormis les postes et les autres dépenses de personnel et les dépenses de remboursement, toutes les autres catégories de dépenses (consultants, frais de voyage, frais de fonctionnement et mobilier et matériel) diminuent. L'augmentation des autres dépenses de personnel correspond au personnel temporaire restant dans l'informatique, comptabilisé précédemment au titre des contrats ponctuels pour la mise au point du système. Des explications plus précises figureront dans les chapitres pertinents à propos de chaque ligne de crédits.

23. Les coûts centraux qui apparaissent au tableau I pour chaque ligne de crédits comprennent, comme auparavant, les indemnités de licenciement, l'assurance contre les actes malveillants, les remboursements aux fonctionnaires des impôts perçus par les États Membres et la formation.

24. Le budget total de la formation pour 2000-2001 représente 6 millions de dollars, soit le même niveau qu'en 1998-1999, pour le personnel financé par le budget d'appui. Les principaux secteurs de formation du personnel comprendront la gestion et l'encadrement, les approches fondées sur les droits, y compris la programmation, la réforme de l'Organisation des Nations Unies, la planification préalable aux situations d'urgence, et les nouveaux systèmes d'information de gestion. L'annexe VI donne des précisions sur les activités de formation en 1997-1998.

25. Le tableau III décrit le nombre total des postes par unité administrative et par classe, tandis que le tableau V fait apparaître les modifications proposées dans le nombre des postes financés par le budget d'appui pour chacune des grandes composantes de la ligne de crédits. La première partie du tableau décrit les diminutions et les augmentations qui sont proposées par rapport à la base approuvée pour 1998-1999. La seconde partie récapitule les modifications de la structure d'ensemble par classe à la suite des reclassements confirmés de postes et de fonctions existants. Il convient d'observer que, conformément à la stratégie globale pour les ressources humaines, la création de postes d'administrateur à des niveaux hiérarchiques de début de carrière a été encouragée pour 2000-2001, conformément aux besoins de compétences et pour attirer un volant de jeunes administrateurs pour l'avenir.

Tableau 5

Postes financés par les ressources ordinaires : modifications proposées pour 2000-2001

Unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international												2000-2001
	1998-1999	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Adminis- trateurs nationaux	Agents des services généraux et autres catégories	Total général	
Nombre de postes approuvés pour 1998-1999		3	27	53	247	246	112	38	726	229	1 504	2 459	
Augmentation/(diminution) du nombre de postes													
A. Appui aux programmes													
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux													
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	359	0	0	0	0	1	1	1	3	5	(3)	5	364
Afrique de l'Est et Afrique australe	328	0	0	0	(1)	(1)	11	3	12	9	1	22	350
Amériques et Caraïbes	236	0	0	0	0	(1)	2	0	1	(3)	1	(1)	235
Asie de l'Est et Pacifique	213	0	0	0	2	(1)	1	0	2	5	(3)	4	217
Asie du Sud	282	0	0	0	0	0	0	0	0	(4)	(29)	(33)	249
Moyen-Orient et Afrique du Nord	173	0	0	0	0	(1)	1	0	0	3	3	6	179
Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants et États baltes	122	0	0	0	0	(1)	1	1	1	0	(2)	(1)	121
Total (net) – A.1	1 713	0	0	0	1	(4)	17	5	19	15	(32)	2	1 715
2. Siège													
Division des programmes	102	0	0	0	(1)	0	1	3	3	0	0	3	105
Bureau des programmes d'urgence	20	0	0	(1)	1	(1)	2	0	1	0	1	2	22
Division des approvisionnements	127	0	0	1	0	(1)	6	3	9	0	(30)	(21)	106
Système de gestion des programmes	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	2	2
Centre international pour le développement de l'enfant (Florence)	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Bureau régional pour l'Europe, Section des opérations d'urgence	5	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	6
Total (net) – A.2	254	0	1	1	0	(1)	9	7	17	0	(29)	(12)	242
Total (net) – A	1 967	0	1	1	1	(5)	26	12	36	15	(61)	(10)	1 957
B. Gestion et administration													
Bureau du Directeur général	18	1	(1)	0	0	1	0	0	1	0	(1)	0	18
Division de l'évaluation, des politiques et de la planification	36	0	0	0	0	0	2	(2)	0	0	0	0	36
Bureau de la vérification interne des comptes	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Bureau du financement des programmes	26	0	0	0	0	2	1	2	5	0	0	5	31
Bureau des relations avec les organismes des Nations Unies et des relations extérieures	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Division de la communication	64	0	0	0	(2)	0	1	4	3	0	0	3	67
Division des ressources humaines	79	0	0	0	2	4	(5)	0	1	0	2	3	82

Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international													
Unité administrative	1998-1999	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Adminis- trateurs nationaux	Agents des services généraux et autres catégories		
											Total général	2000-2001	
Division de la gestion administrative et financière	127	0	0	0	0	0	(4)	6	2	0	(15)	(13)	114
Division de la gestion des ressources en matière d'information	49	0	0	0	0	6	6	6	18	0	5	23	72
Bureau pour le Japon	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Bureau régional pour l'Europe (Genève)	47	0	0	(1)	1	(1)	0	(1)	(2)	0	(1)	(3)	44
Total (net) – B	492	1	(1)	(1)	1	12	1	15	28	0	(10)	18	510
Total, variation nette du nombre de postes (augmentation/diminution)	2 459	1	0	0	2	7	27	27	64	15	(71)	8	2 467
Redassements de postes													
A. Appui aux programmes													
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux		0	0	0	0	1	(1)	0	0	0	0	0	0
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afrique de l'Est et Afrique australe		0	0	1	(1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Amériques et Caraïbes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie de l'Est et Pacifique		0	0	0	0	0	1	(1)	0	0	0	0	0
Asie du Sud		0	0	1	(1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyen-Orient et Afrique du Nord		0	0	0	(1)	2	(1)	0	0	0	0	0	0
Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants et États baltes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Siège													
Division des programmes		0	0	0	2	(2)	1	(1)	0	0	0	0	0
Bureau des programmes d'urgence		0	0	0	1	0	(1)	0	0	0	0	0	0
Division des approvisionnements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Système de gestion des programmes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centre international pour le développement de l'enfant (Florence)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureau régional pour l'Europe, Section des opérations d'urgence		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total (net) – A		0	0	2	0	1	(1)	(2)	0	0	0	0	
B. Gestion et administration													
Siège													
Bureau du Directeur général		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Division de l'évaluation, des politiques et de la planification		0	0	1	1	0	(2)	0	0	0	0	0	0
Bureau de la vérification interne des comptes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureau du financement des programmes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureau des relations avec les organismes des Nations Unies et des relations extérieures		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international												
Unité administrative	1998-1999	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux et autres catégories	2000-2001
										Total général		
Division de la communication		0	0	0	0	0	1	(1)	0	0	0	0
Division des ressources humaines		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Division de la gestion administrative et financière		0	0	1	(2)	1	0	0	0	0	0	0
Division de la gestion des ressources en matière d'information		0	0	0	2	4	(2)	(4)	0	0	0	0
Bureau pour le Japon		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureau régional pour l'Europe (Genève)		0	0	1	(1)	0	0	0	0	0	0	0
Total (net) – B		0	0	3	0	5	(3)	(5)	0	0	0	0
Total, reclassements de postes (nets)		0	0	5	0	6	(4)	(7)	0	0	0	0
Total, variations nettes		1	0	5	2	13	23	20	64	15	(71)	8
Nombre de postes proposés pour 2000-2001		4	27	58	249	259	135	58	790	244	1 433	2 467

Figure E
**Postes financés par les ressources ordinaires, par catégorie de personnel
 et par ligne de crédits, 2000-2001**

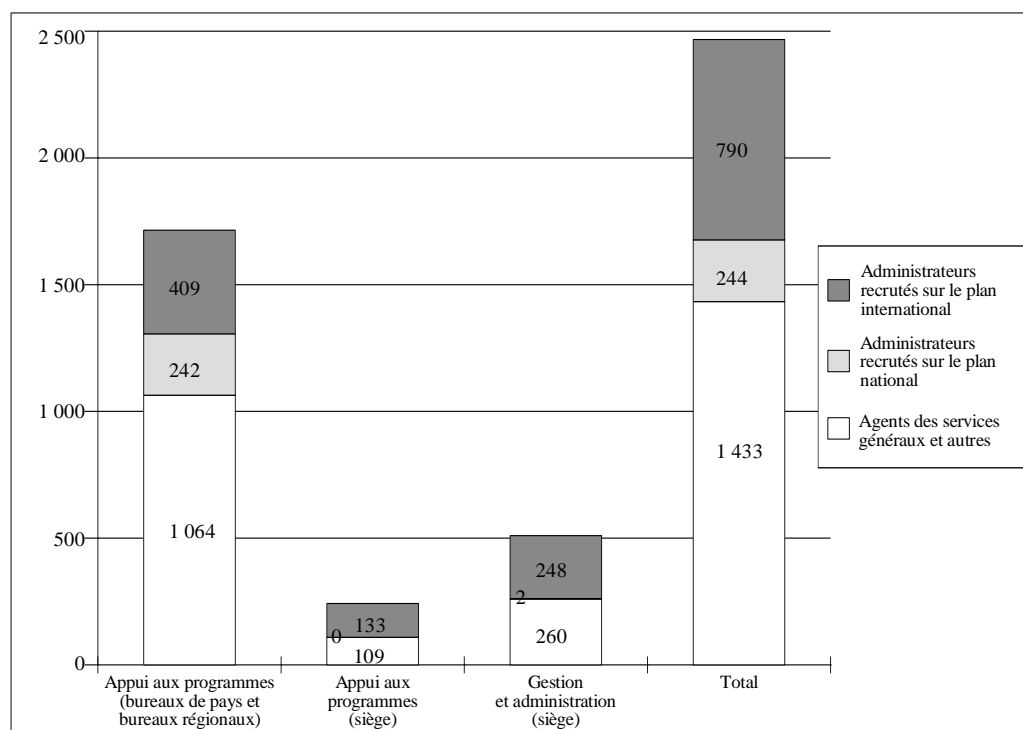
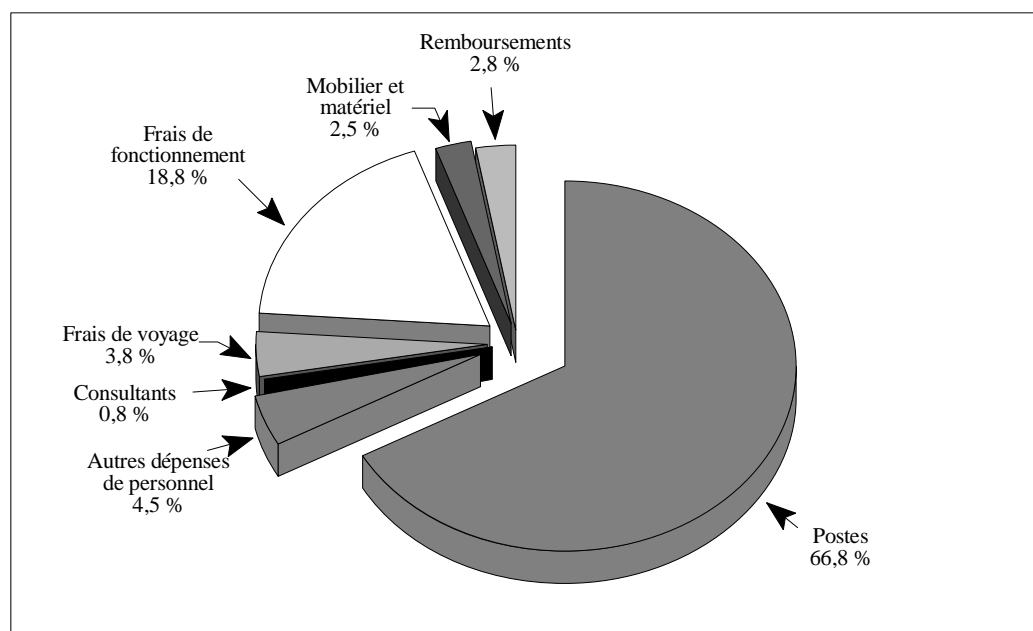


Figure F
Répartition des dépenses, par catégorie, 2000-2001



B. Appui aux programmes

26. L'élément «appui aux programmes» du budget comporte deux volets : a) appui aux programmes – bureaux de pays et bureaux régionaux; b) appui aux programmes – siège. Comme on peut le voir au tableau 4, les ressources totales affectées au personnel au titre de cet élément représentent 79 % du montant total du budget d'appui, soit 69 % pour les bureaux de pays et bureaux régionaux et 10 % pour les divisions d'appui aux programmes au siège.

1. Bureaux de pays et bureaux régionaux

27. Sur le terrain, l'UNICEF compte 125 bureaux de pays, bureaux auxiliaires et bureaux de zone, et sept bureaux régionaux qui appuient la coopération aux programmes dans 161 pays et territoires. On entend par «bureau de zone» un bureau qui dessert plus d'un pays. Les bureaux de zone et de pays sont dirigés par un représentant de l'UNICEF qui est responsable de toutes les activités de l'UNICEF entreprises dans le ou les pays concernés. Dans certains cas, des bureaux auxiliaires sont créés dans les pays où l'importance des programmes de l'UNICEF exige une présence continue sans pour autant justifier l'établissement d'un bureau de pays. Le chef d'un bureau auxiliaire rend compte au représentant de l'UNICEF qui dirige le bureau de zone.

Bureaux régionaux

28. Le bureau régional sert de mécanisme d'encadrement, d'appui, de supervision et de coordination pour les bureaux de pays de la région considérée. Il analyse les tendances convergentes et divergentes et gère avec souplesse les ressources allouées à la région pour l'appui aux différents pays. Il joue un rôle clef dans le processus d'examen par les pairs et d'échange entre les bureaux d'une même région, processus qui vise à ce que les décisions prises à l'échelle des pays et de la région reposent sur l'expérience diversifiée et à ce que les compétences du personnel et des partenaires du Fonds soient mises à profit.

29. Préalablement à l'élaboration des budgets, les bureaux régionaux mettent au point des plans de gestion des bureaux. L'ensemble de ces plans concourt à l'établissement des priorités du plan à moyen terme. Ils visent les objectifs communs ci-après : a) maximiser la contribution de la région à la réalisation des objectifs du Sommet mondial pour les enfants et mobiliser les efforts de la région en vue de la mise en oeuvre du futur programme d'action sur les enfants et les femmes; b) jouer un rôle moteur dans la région en ce qui concerne les droits des enfants et des femmes et les questions qui touchent directement les enfants; c) appuyer la gestion des programmes et des bureaux.

30. Il est tenu compte, dans chaque plan régional de gestion des bureaux, des besoins spéciaux d'appui et de gestion pour lesquels les bureaux de pays comptent sur les bureaux régionaux. Dans certains cas, ledit plan influe également sur l'organisation des bureaux. Ainsi :

a) Le bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a indiqué qu'il faudrait diligenter l'appui aux programmes de lutte contre le VIH/sida et le paludisme;

b) Le bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale continue d'axer ses priorités sur la survie de l'enfant, l'Initiative de Bamako et l'éducation des filles. Des dispositions sont prises également pour renforcer l'appui d'urgence et les capacités de communication;

c) Le bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique entend poursuivre la réalisation de programmes régionaux concernant le VIH/sida et la protection des enfants. La crise économique a mis en lumière la nécessité de redoubler d'efforts pour trouver des

ressources supplémentaires destinées à consolider les acquis. Le bureau régional a également continué de consolider son groupe des services communs auprès du bureau de pays en Thaïlande;

d) Le bureau régional pour l'Asie du Sud met l'accent sur trois rôles clefs, à savoir la promotion et l'information régionales, l'appui aux programmes de pays dans certaines zones, et le contrôle de la gestion, des opérations et des capacités dans la région;

e) Le bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord s'est assigné comme priorités le renforcement des systèmes de gestion, l'adoption d'indicateurs de performance et une meilleure planification préalable des secours en prévision des catastrophes;

f) Le bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes a entrepris de remplacer un mode d'organisation vertical et sectoriel par des regroupements multidisciplinaires. Le réseau régional ainsi créé doit permettre au bureau régional d'offrir un meilleur appui aux bureaux de pays en matière de gestion;

g) Le bureau régional pour l'Europe centrale et orientale, la Communauté d'États indépendants (CEI) et les États baltes poursuit la réalisation des principaux objectifs ci-après : (i) renforcer les interventions en cas d'urgence et continuer de fournir un appui à la section du Bureau des programmes d'urgence à Genève en matière de formation à la planification préalable des secours et d'intervention dans ce domaine; ii) appuyer et renforcer les capacités opérationnelles du personnel; iii) affirmer le rôle de l'UNICEF dans la région pour tout ce qui touche aux droits de l'homme; iv) renforcer l'appui à l'élaboration de programmes de pays, à la stratégie et aux interventions de programmes, ainsi qu'à la mobilisation des ressources.

31. Pour mieux faire face aux priorités dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est proposé de créer trois postes de spécialiste de la mise en valeur des ressources humaines dans trois bureaux régionaux, ceux du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, des Amériques et des Caraïbes, et d'Europe centrale et orientale, de la CEI et des États baltes; dans ce dernier bureau régional, les attributions du spécialiste des ressources humaines s'étendront également au bureau régional pour l'Europe et au bureau pour le secteur privé sis à Genève. Le financement des postes supplémentaires est assuré dans le cadre des ressources budgétaires courantes. Les quatre autres bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, l'Asie orientale et le Pacifique comptent des spécialistes principaux des ressources humaines.

32. Au total, comme il ressort du tableau 4, les 289 postes des bureaux régionaux représentent une augmentation de six postes par rapport à l'exercice biennal 1998-1999, le solde négatif étant de 12 postes par rapport aux 301 postes de l'exercice biennal 1996-1997. Cette diminution, qui a été rendue possible par le renforcement de la planification et le ciblage stratégique sur des zones prioritaires, permet aux bureaux régionaux de s'acquitter de leurs fonctions dans le cadre du montant total des ressources disponibles.

Bureaux de pays

33. L'élaboration du budget d'appui dans les bureaux de pays se fait selon les méthodes intégrées de budgétisation. Le budget d'appui est planifié en tant que partie intégrante du programme de pays. Pendant le processus de planification des programmes de pays, il est tenu compte des objectifs, des activités et des programmes dans les recommandations concernant les programmes de pays et dans le plan d'opérations. Les recommandations et le plan d'opérations se fondent sur une analyse mise à jour de la situation des femmes et des enfants, le bilan commun de pays, les enseignements de l'examen à mi-parcours et de l'examen annuel des programmes de pays en cours de réalisation, les conclusions du Comité

des droits de l'enfant, le cas échéant, et les priorités organisationnelles inscrites dans le plan à moyen terme adopté par le Conseil. Les programmes de pays axés sur la coopération sont conçus de manière à s'intégrer dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement dans les pays où celui-ci existe.

34. Les structures des programmes sont conçues en fonction de l'appui qu'elles peuvent apporter aux objectifs. Le plan d'opérations recouvre toute la gamme des programmes bénéficiant de l'appui de la coopération aux programmes de pays (il comporte une estimation du montant total des ressources et le calendrier prévu tant pour les ressources ordinaires que pour les autres ressources). Le plan d'opérations indique également la planification et les intrants techniques fournis par le personnel des projets. Cet ensemble de données permet aux bureaux de pays d'élaborer et d'utiliser le plan de gestion des programmes de pays. Dans le cadre du processus de planification d'un tel plan, on identifie la structure organisationnelle des bureaux de pays et les autres besoins en matière de gestion des ressources, comme les installations et l'informatique. Habituellement, la structure organisationnelle du bureau de pays correspond à la structure des programmes. Les recommandations relatives aux programmes de pays présentés à la réunion du Conseil d'administration où les fonds destinés aux programmes (pour une période allant de deux à cinq ans) sont approuvés, comportent des indications concernant les coûts au titre du personnel des projets et de l'appui aux programmes.

35. L'ouverture des crédits destinés au «budget d'appui» des bureaux de pays et au budget des bureaux régionaux et du siège est décidée par le Conseil d'administration tous les deux ans dans le cadre du «budget d'appui de l'exercice biennal». On trouvera à l'annexe III de la présente proposition le montant estimatif des ressources affectées aux programmes et du budget d'appui, ainsi que le nombre total de postes financés sur le budget des programmes et le budget d'appui de chaque pays. Le tableau 6 permet d'établir une comparaison régionale de l'ensemble des ressources au titre des programmes et de l'appui entre les exercices biennaux 1998-1999 et 2000-2001.

36. La structure de la dotation en effectifs (nombre, nature et classe des postes financés par le budget d'appui) dépend de l'importance et de la complexité des programmes de pays. Dans le cadre de l'élaboration du présent budget, les régions se sont efforcées d'établir des catégories de bureau (niveaux et type) en fonction du financement des programmes et de fournir des précisions concernant le budget d'appui en chiffres absolus et en pourcentage de fonds affectés aux programmes et du nombre des postes d'administrateur financés par le budget d'appui. Des ajustements sont opérés sur la base des changements intervenus du point de vue de l'importance et de la complexité des programmes. Pendant l'élaboration du présent budget, les structures du bureau ont été renforcées dans les pays ci-après : Érythrée, Fédération de Russie, Fidji (englobant les îles du Pacifique), Mongolie, Papouasie-Nouvelle-Guinée, République démocratique populaire de Corée et Ukraine.

37. L'initiative «IPConnect» doit permettre, grâce à la constitution d'un réseau virtuel privé à l'échelle mondiale par le biais de la Société internationale de trafic aérien (SITA), de contenir le coût des télécommunications, alors que le volume du trafic a été multiplié par sept. Les bureaux de pays vont pouvoir disposer d'un service sûr, parfaitement géré de bout en bout, avec une capacité de traitement garantie et sans limitation de trafic, le tout pour un coût connu d'avance. Le système de gestion des programmes (PROMS) exige un niveau minimum de connaissances et d'infrastructure techniques et doit donc être renforcé. Dans le cadre des ressources existantes, chaque bureau s'est doté des compétences informatiques adéquates pour garantir le bon fonctionnement du PROMS et du réseau mondial de communication.

38. Comme le tableau 6 l'indique, les ressources affectées aux programmes dans les deux régions d'Afrique vont connaître un accroissement substantiel. Au total, 27 postes financés

par le budget d'appui ont été créés dans les deux régions d'Afrique (voir tableau 5). Des agents de sécurité du Service mobile des Nations Unies vont être mis à la disposition d'un plus grand nombre de bureaux, eu égard à la détérioration des conditions de sécurité et à la sensibilisation aux besoins de sécurité. On a pris conscience de la nécessité d'améliorer le matériel de communications dans des situations de crise et de renforcer les services de conseils pour les personnes souffrant de stress.

39. Pendant l'élaboration du présent budget, il a été décidé que le bureau auxiliaire de Sao Tomé-et-Principe serait transféré de la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe à la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale où les migrations journalières et les communications sont plus faciles.

40. Les changements intervenus dans le reclassement des postes (voir tableau 5) tiennent compte des changements intervenus dans le niveau de responsabilité et de complexité sur la base des normes pour le classement des postes établies par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et en tenant compte des critères approuvés par le Conseil d'administration. Ces changements concernent les bureaux de pays suivants : Afghanistan, Botswana, El Salvador, Fidji, Kenya, Mongolie et Oman.

41. Des économies sont réalisées dans les bureaux de pays en revoyant à la baisse les dépenses de fonctionnement, comme celles liées aux loyers, aux voyages et aux communications. Dans certaines régions, la bonne tenue du dollar permet de réaliser des gains de taux de change.

42. D'autres économies peuvent être réalisées dans les bureaux extérieurs grâce au partage de locaux et de services. Ces deux dernières années, huit bureaux ont été transférés de locaux loués à des locaux mis gracieusement à la disposition de l'UNICEF par le gouvernement. L'établissement de locaux et de services communs dans les bureaux extérieurs permet d'envisager à long terme des économies et une meilleure coordination (DP/1999/CRP.5). Le Sous-Groupe des locaux et des services communs (UNICEF, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et Programme alimentaire mondial) du Groupe des Nations Unies pour le développement a élaboré un plan de travail pour le prochain exercice biennal qui prévoit l'établissement d'au moins 15 nouveaux locaux communs d'ici à 2004. La part de l'UNICEF dans les coûts de ce budget au titre de l'évaluation des projets potentiels, de la planification, de la gestion et du contrôle des programmes devrait être de 514 000 dollars pour l'exercice biennal.

43. Les coûts liés à l'exécution des projets, comme les honoraires d'architectes, la planification spatiale, la construction et l'installation dans de nouveaux locaux, seraient répartis entre les organisations participantes en fonction de l'espace occupé et du coût effectif des dépenses non récurrentes. Il est proposé que l'UNICEF finance cette catégorie de dépenses en les imputant au Fonds de réserve pour les locaux hors siège qui a été créé en 1990 (E/ICEF/1990/13, décision 1990/26).

Tableau 6

Emploi des ressources : répartition par région des dépenses au titre des programmes et de l'appui aux programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1998-1999						2000-2001					
	Ressources ordinaires (dollars)	Pourcentage	Autres ressources (dollars)	Pourcentage	Total des ressources (dollars)	Pourcentage	Ressources ordinaires (dollars)	Pourcentage	Autres ressources (dollars)	Pourcentage	Total des ressources (dollars)	Pourcentage
Région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale												
A. Programmes	102 674,2		90 077,1		192 751,3		165 626,3		105 253,7		270 880,0	
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays	42 257,1		2 691,7		44 948,8		45 085,4		2 967,8		48 053,2	
Bureau régional	9 778,2		0,0		9 778,2		9 842,8		0,0		9 842,8	
Total partiel, appui aux programmes	52 035,3		2 691,7		54 727,0		54 928,2		2 967,8		57 896,0	
Total, région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	154 709,5	13,8	92 768,8	11,3	247 478,3	12,7	220 554,5	17,5	108 221,5	11,1	328 776,0	14,7
Région Afrique de l'Est et Afrique australe												
A. Programmes	117 195,9		224 822,1		342 018,0		149 515,7		237 068,8		386 584,5	
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays	34 915,3		6 891,7		41 807,0		38 295,3		6 684,5		44 979,8	
Bureau régional	9 594,5		0,0		9 594,5		9 675,7		0,0		9 675,7	
Total partiel, appui aux programmes	44 509,8		6 891,7		51 401,5		47 971,0		6 684,5		54 655,5	
Total, région Afrique de l'Est et Afrique australe	161 705,7	14,4	231 713,8	28,2	393 419,5	20,2	197 486,7	15,6	243 753,3	24,9	441 240,0	19,7
Région Amériques et Caraïbes												
A. Programmes	50 849,4		120 637,1		171 486,5		49 410,8		121 982,0		171 392,8	
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays	31 199,6		3 768,1		34 967,7		32 203,3		3 439,5		35 642,8	
Bureau régional	7 970,9		0,0		7 970,9		7 790,3		0,0		7 790,3	
Total partiel, appui aux programmes	39 170,5		3 768,1		42 938,6		39 993,6		3 439,5		43 433,1	
Total, région Amériques et Caraïbes	90 019,9	8,0	124 405,2	15,2	214 425,1	11,0	89 404,4	7,1	125 421,5	12,8	214 825,9	9,6

	1998-1999				2000-2001							
	Ressources ordinaires (dollars)	Pourcentage	Autres ressources (dollars)	Pourcentage	Total des ressources (dollars)	Pourcentage	Ressources ordinaires (dollars)	Pourcentage	Autres ressources (dollars)	Pourcentage	Total des ressources (dollars)	Pourcentage
Région Asie de l'Est et Pacifique												
A. Programmes	96 272,5		79 649,2		175 921,7		89 479,2		93 465,5		182 944,7	
B. Appui aux programmes	23 067,8		2 441,4		25 509,2		21 366,6		2 635,4		24 002,0	
Bureaux de pays												
Bureau régional	7 960,1		0,0		7 960,1		7 945,1		0,0		7 945,1	
Total partiel, appui aux programmes	31 027,9		2 441,4		33 469,3		29 311,7		2 635,4		31 947,1	
Total, région Asie de l'Est et Pacifique	127 300,4	11,3	82 090,6	10,0	209 391,0	10,8	118 790,9	9,4	96 100,9	9,8	214 891,8	9,6
Région Asie du Sud												
A. Programmes	145 261,2		105 696,2		250 957,4		157 122,8		151 045,0		308 167,8	
B. Appui aux programmes	23 137,2		3 239,2		26 376,4		19 729,6		4 258,9		23 988,5	
Bureaux de pays												
Bureau régional	5 059,6		0,0		5 059,6		5 261,6		0,0		5 261,6	
Total partiel, appui aux programmes	28 196,8		3 239,2		31 436,0		24 991,2		4 258,9		29 250,1	
Total, région Asie du Sud	173 458,0	15,5	108 935,4	13,3	282 393,4	14,5	182 114,0	14,4	155 303,9	15,9	337 417,9	15,1
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord												
A. Programmes	45 518,5		96 008,1		141 526,6		51 070,4		135 688,7		186 759,1	
B. Appui aux programmes	20 714,5		2 942,0		23 656,5		20 184,1		3 825,9		24 010,0	
Bureaux de pays												
Bureau régional	6 931,4		0,0		6 931,4		7 103,4		0,0		7 103,4	
Total partiel, appui aux programmes	27 645,9		2 942,0		30 587,9		27 287,5		3 825,9		31 113,4	
Total, région Moyen-Orient et Afrique du Nord	73 164,4	6,5	98 950,1	12,1	172 114,5	8,9	78 357,9	6,2	139 514,6	14,3	217 872,5	9,7

	1998-1999				2000-2001							
	Ressources ordinaires (dollars)	Pourcentage	Autres ressources (dollars)	Pourcentage	Total des ressources (dollars)	Pourcentage	Ressources ordinaires (dollars)	Pourcentage	Autres ressources (dollars)	Pourcentage	Total des ressources (dollars)	Pourcentage
Région CEE, CEI et États baltes												
A. Programmes	31 849,7		63 517,7		95 367,4		32 180,6		77 600,2		109 780,8	
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays	12 528,6		1 946,5		14 475,1		13 140,9		2 188,1		15 329,0	
Bureau régional	6 236,2		0,0		6 236,2		6 931,5		0,0		6 931,5	
Total partiel, appui aux programmes	18 764,8		1 946,5		20 711,3		20 072,4		2 188,1		22 260,5	
Total, région CEE, CEI et États baltes												
	50 614,5	4,5	65 464,2	8,0	116 078,7	6,0	52 253,0	4,1	79 788,3	8,2	132 041,3	5,9
Programmes multinationaux												
A. Programmes	18 588,0	1,7	16 192,4	2,0	34 780,4	1,8	25 228,0	2,0	15 935,7	1,6	41 163,7	1,8
Fonds non alloués	20 790,5	1,9	0,0	0,0	20 790,5	1,1	50 376,0	4,0	0,0	0,0	50 376,0	2,2
Appui central aux programmes												
Bureau de pays et bureaux régionaux	4 576,9	0,4	479,4	0,1	5 056,3	0,3	6 561,2	0,5	0,0	0,0	6 561,2	0,3
Siège	74 459,3	6,6	0,0	0,0	74 459,3	3,8	63 428,4	5,0	7 200,0	0,7	70 628,4	3,2
Total UNICEF												
A. Programmes	628 999,9		796 599,9		1 425 599,8		770 009,8		938 039,6		1 708 049,4	
B. Appui aux programmes												
Bureaux de pays et bureaux régionaux	245 927,9		24 400,0		270 327,9		251 116,8		26 000,0		277 116,9	
Appui au siège	74 459,3		0,0		74 459,3		63 428,4		7 200,0		70 628,4	
Total partiel, appui aux programmes	320 387,2		24 400,0		344 787,2		314 545,2		33 200,0		347 745,3	
Total, programmes et appui aux programmes												
	949 387,1	84,6	820 999,9	100,0	1 770 387,0	91,1	1 084 555,0	85,8	971 239,6	99,3	2 055 794,7	91,7
C. Gestion et administration de l'organisation												
	173 222,2	15,4	0,0	0,0	173 222,2	8,9	178 968,5	14,2	6 800,0	0,7	185 768,5	8,3
Total UNICEF	1 122 609,3	100,0	820 999,9	100,0	1 942 609,2	100,0	1 263 523,5	100,0	978 039,6	100,0	2 241 563,2	100,0

2. Siège

44. Au cours des deux dernières années, dans le cadre du Programme de perfectionnement des méthodes de gestion, des fonctions telles que l'examen et l'approbation des programmes de pays ont été décentralisées vers les régions et des équipes de gestion régionales ont été constituées pour fournir des services d'appui et de supervision aux bureaux de pays. Le siège continuera de jouer un rôle prépondérant dans la collecte de fonds, la gestion et l'organisation des carrières du personnel et le plaidoyer et l'élaboration des politiques à l'échelle mondiale. Le budget d'appui en ce qui concerne le siège est en diminution depuis trois exercices biennaux, passant de 270 millions de dollars en 1994-1995 à 257,1 millions de dollars en 1998-1999. Il est à présent proposé de le porter à 265 millions de dollars pour 2000-2001.

Siège : appui aux programmes

45. Les services du siège financés par le budget d'appui aux programmes sont la Division des programmes, le Bureau des programmes d'urgence, le Centre international pour le développement de l'enfant, la Division des approvisionnements et le Système de gestion des programmes. Les attributions de ces unités administratives sont décrites dans l'organigramme du secrétariat du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (E/ICEF/Organization/Rev.3).

Division des programmes

46. Au cours des deux exercices biennaux précédents, à savoir de 1996 à 1999, la Division des programmes a procédé à une vaste restructuration/réorientation de ses méthodes et axes de travail. Le nombre des postes est passé de 122 en 1996-1997 à 102 en 1998-1999. Le nouvel organigramme et les nouvelles méthodes de travail adoptés par la Division ont fait la preuve de leur viabilité. Très ouvertes et interactives, ces nouvelles méthodes ont permis d'élaborer des programmes de grande qualité, intéressant le plus grand nombre, et durablement utiles.

47. Les fonctions assignées à la Division des programmes consistent à assurer la direction stratégique des politiques et processus de programmation, à animer le processus de synthèse systématique des enseignements tirés de l'expérience programmatique considérable acquise par l'UNICEF et à donner un large écho à ces enseignements et aux bonnes pratiques qui en découlent. Cela suppose, notamment, l'élaboration de politiques, de stratégies et de définitions des compétences en matière de programmation de base pour rendre l'organisation mieux en mesure d'opérer dans des contextes variés et en mutation rapide.

48. Tant le plan à moyen terme que les fonctions assignées à la Division des programmes prévoient un système de surveillance de la qualité en vue de permettre à l'organisation de programmer plus efficacement ses activités. L'organisation s'attache également à recenser les meilleures pratiques et à les diffuser dans les bureaux extérieurs, y compris les structures régionales.

49. Avec 26,6 millions de dollars et 105 postes, le projet de budget pour 2000-2001 est un budget en croissance zéro. L'augmentation nette de trois postes résulte a) du transfert d'un poste de la Division de la communication à la Division des programmes, b) de la création d'un poste P-3 au Bureau du Directeur de la Division des programmes; et c) de la suppression d'un poste P-4 et d'un poste P-5 et de la création de trois nouveaux postes P-2 de début de carrière à la Section géographique de la Division des programmes. Ces nouveaux postes permettront d'accroître la capacité d'analyse, d'élaboration de dossiers d'information et de diffusion des connaissances en matière de programmation.

50. Les objectifs du plan de gestion de la Division des programmes pour 2000-2001 visent à donner à la Division un rôle technique prépondérant dans tous les domaines de programma-

tion prioritaires du plan à moyen terme. Les deux objectifs du plan de gestion qui auront de profondes répercussions sur l'appui à la gestion et aux opérations des bureaux de pays sont, d'une part, la mise en place d'un système de programmation par pays moins procédurier et plus adapté et efficace et, d'autre part, le recours systématique à des bilans de la qualité des programmes pour veiller à la bonne gestion de ces derniers. La stratégie première de la Division des programmes pour atteindre tous ces objectifs consistera à intensifier les interactions et les connexions avec les autres divisions du siège et les bureaux régionaux et de pays. Les équipes de programmation transdivisions du siège ont défini des attributions, des objectifs annuels et des plans de production annuels/biennaux.

Bureau des programmes d'urgence

51. Étant donné l'augmentation rapide du nombre des pays qui connaissent des situations d'instabilité plus ou moins grande voire des crises majeures, les nécessités de la programmation ainsi que les besoins en ressources humaines et financières de l'organisation ont évolué. Les tendances et événements actuels ne donnent guère à penser que les situations d'urgence et les conditions qui créent de telles situations seraient en train de s'estomper. Bien au contraire, les catastrophes, tant politiques que naturelles, continuent de frapper des communautés entières, de faire courir des risques aux enfants et de mettre leur vie en danger. Il faut donc constamment aider les bureaux à préparer, protéger et réagir, face à des situations d'urgence. Le Bureau des opérations d'urgence dispose actuellement de 20 postes à New York et cinq postes à Genève.

52. Au cours de l'exercice biennal 2000-2001, le Bureau des opérations d'urgence compte renforcer sa capacité de planification préalable et de réaction face aux situations d'urgence pour faire de l'UNICEF un acteur plus compétent et fiable dans ce domaine. La stratégie consiste en l'occurrence à mettre l'accent sur un meilleur appui aux bureaux extérieurs, du point de vue de la rapidité, de la qualité et de la fiabilité, et à intégrer l'optique des situations d'urgence et des problèmes humanitaires dans les programmes de pays de l'UNICEF.

53. Le projet de budget prévoit une augmentation des ressources du Bureau des opérations d'urgence dans les domaines vitaux, afin d'améliorer la capacité de l'UNICEF à obtenir de bons résultats dans les situations d'urgence critiques et complexes. À chaque début de crise, voire de manière durable, le Bureau des opérations d'urgence dépend dans une large mesure de la collaboration fonctionnelle avec des partenaires internes essentiels tels que la Division des approvisionnements, la Division de l'informatique, la Division des ressources humaines, le Bureau du financement des programmes et la Division de la gestion administrative et financière, pour résoudre au plus vite les problèmes prioritaires. Cette collaboration sera rationalisée et améliorée par des «accords stand-by» interdivisions.

54. Depuis la création du Centre des opérations, en 1995, les moyens dont ce service a besoin pour réagir aux demandes des bureaux extérieurs ont évolué. À l'époque, un administrateur recruté au plan international et un agent des services généraux apportaient l'appui nécessaire à une dizaine de pays en situation d'urgence complexe. Aujourd'hui, le Centre des opérations doit fournir un appui à 55 pays de ce type. Une augmentation nette de deux postes est proposée pour renforcer le Centre, assurer une préparation active aux interventions en cas de crise partout dans le monde et veiller à ce que des compétences soient disponibles à tout moment, 24 heures sur 24.

55. Il est proposé de créer à Genève un poste dont le titulaire sera chargé de développer les liens tant opérationnels que de collecte de fonds avec le Bureau de la coordination de l'assistance humanitaire et le Haut Commissariat des Nations Unies aux réfugiés, à Genève, ainsi qu'avec la communauté des donateurs en Europe et les programmes d'urgence de pays. Le titulaire de ce poste assumera aussi un rôle dirigeant dans la participation de l'UNICEF

aux appels globaux des Nations Unies et dans l'élaboration et l'orientation des appels de fonds urgents.

56. L'augmentation budgétaire proposée est de 0,4 million de dollars pour New York et 0,6 million de dollars pour Genève, ce qui porte le budget global des programmes d'urgence à 7,6 millions de dollars.

Centre international pour le développement de l'enfant

57. Afin de confirmer la volonté de l'UNICEF de poursuivre et renforcer les travaux de recherche d'avant-garde menés au Centre international pour le développement de l'enfant, à Florence, la Directrice générale propose qu'à l'avenir, le poste D-2 de Directeur du Centre soit financé par le budget d'appui. Cette proposition figure dans le document intitulé «Centre international pour le développement de l'enfant : rapport intérimaire et activités proposées pour 2000-2002» (E/ICEF/1999/16), qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session en cours. Dans cette proposition d'imputation au budget d'appui aux programmes, les traitements et autres dépenses de personnel afférentes à un poste D-2 sont chiffrés à 0,3 million de dollars pour l'exercice biennal 2000-2001.

Division des approvisionnements

58. La Division des approvisionnements est chargée de gérer, à l'échelle mondiale, l'acquisition et l'acheminement de fournitures d'une valeur annuelle supérieure à 300 millions de dollars. Ce rythme devrait se maintenir tout au long de l'exercice biennal 2000-2001. Le plan de gestion de la Division est axé sur l'amélioration de la qualité et la diminution du coût des fournitures standard essentielles à l'exécution des programmes. Des modifications de processus sont proposées et des indicateurs ont été mis au point pour suivre l'évolution vers la réalisation de ces priorités et objectifs.

59. La Division est depuis longtemps financée par le budget d'appui aux programmes et par celui des services d'achat (80 % pour le premier et 20 % pour le second). Au cours du prochain exercice biennal, compte tenu des projets dans la filière, il est prévu que le rapport entre ces deux types de financement passe à 70 % pour le budget d'appui et 30 % pour celui des services d'achat.

60. Le nouveau Système financier et logistique permettra à la Division des approvisionnements de privilégier davantage les opérations sur le terrain par rapport aux processus internes. Lorsque des fonctions ne sont plus nécessaires, les emplois correspondants sont soit supprimés soit combinés avec d'autres postes. Un nouvel organigramme est prévu qui permettra d'améliorer les services rendus sur le terrain. Le plan de gestion met l'accent sur l'amélioration de la planification avec les bureaux extérieurs, ce qui permettra de raccourcir les délais et de connaître immédiatement l'état de stocks, des commandes et des livraisons. Le résultat net de ces changements est que le nombre de postes jugés nécessaires passe à 162, contre 167 actuellement. Concernant le budget d'appui, le nombre des postes passe de 127 à 106, alors que pour le budget des services d'achat, il est prévu que le nombre de postes augmente, pour passer de 40 à 56.

61. Il est prévu de renforcer le bureau de New York de la Division des approvisionnements afin de mieux intégrer aux programmes les concepts propres à l'approvisionnement, ce qui suppose une planification conjointe des travaux avec d'autres divisions du siège en ce qui concerne les initiatives mondiales touchant les programmes/achats et l'examen des marchés, ainsi que la gestion des «services à la clientèle» dans la région des Amériques et des Caraïbes et au siège. La création à titre expérimental d'un centre régional d'approvisionnement au sein du bureau de l'UNICEF en Afrique du Sud commence à donner des résultats concrets.

62. Les principaux changements touchant la Division des approvisionnements à Copenhague consistent à transférer à la fonction «services à la clientèle» les opérations quotidiennes qui relèvent actuellement de la passation des marchés, des expéditions, de l'information et de la gestion et à ventiler cette fonction sur quatre régions : Afrique; Asie; Moyen-Orient et Afrique du Nord, Europe centrale et orientale, CEI et États baltes; et Amérique et Caraïbes et siège. À Copenhague, trois centres de «services à la clientèle» seront chargés de fournir un appui aux bureaux extérieurs et d'assurer l'exécution de commandes d'une valeur journalière moyenne de plus de 1,4 million de dollars (460 000 dollars pour l'Afrique, 510 000 dollars pour l'Asie et 340 000 dollars pour le Moyen-Orient-Afrique du Nord, les États d'Europe centrale et orientale, la CEI et les États baltes). Les centres de services seront chargés d'analyser les données sur l'approvisionnement des bureaux extérieurs provenant des systèmes intégrés de gestion et de planifier avec lesdits bureaux les besoins en approvisionnement de ces derniers sur 12 à 24 mois, si bien qu'ils deviendront en fait le point unique auquel chaque région devra s'adresser pour ses approvisionnements.

C. Gestion et administration de l'organisation

Bureau du Directeur général

63. S'agissant du Bureau du Directeur général, en consultation avec le Secrétaire général et avec l'appui de celui-ci, il est proposé de rétablir au rang de Sous-Secrétaire général (SSG) le troisième poste de Directeur général adjoint, qui a été ramené à D-2 en 1993 et était occupé par le Directeur de la gestion du changement, fonction à présent supprimée. Le champ d'intervention et les responsabilités de l'UNICEF exigent que le Directeur général soit aidé, pour la gestion de l'organisation, par trois adjoints ayant rang de Sous-Secrétaire général, pour faire en sorte que l'organisation soit structurée, dirigée et gérée comme l'exige sa mission; pour impulser la planification, la coordination et la direction des activités de l'UNICEF; et pour diriger la planification stratégique et la fixation des priorités de l'organisation. Un poste d'administrateur sera associé à ce poste de Directeur général adjoint.

Division de l'évaluation, des politiques et de la planification

64. En 1996, trois bureaux (évaluation, analyse des politiques et planification) ont été fusionnés dans l'actuelle Division de l'évaluation, des politiques et de la planification, qui représente aujourd'hui bien davantage que la somme de ses trois éléments constitutifs; il s'agit d'une entité plus intégrée, qui fait un meilleur usage des compétences disponibles. Parce que l'importance de sa contribution est davantage reconnue, sa collaboration est davantage sollicitée par d'autres divisions et bureaux.

65. En 2000-2001, la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification s'attachera en priorité à surveiller les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Sommet mondial pour les enfants, à centrer davantage les activités sur le plaidoyer en faveur des droits de l'enfant, à jouer un rôle prépondérant dans la mise en place d'une base informationnelle à l'échelle de l'organisation, à achever les travaux consacrés à la gestion des résultats et à coordonner le processus de planification stratégique dans la perspective du prochain plan à moyen terme. La Division coordonnera et appuiera le processus préalable à l'examen de fin de décennie et les préparatifs de la session extraordinaire de l'Assemblée générale et d'autres manifestations connexes prévues pour 2001.

66. La Division de l'évaluation, des politiques et de la planification doit être bien équipée pour diriger, coordonner et animer sur le plan technique l'examen global de la réalisation des objectifs du Sommet mondial. La nécessité d'améliorer les capacités d'évaluation et d'établissement de rapports crée une forte demande de compétences techniques dans les

domaines de la statistique et du suivi, de l'analyse des politiques et de l'évaluation. Aucun changement n'est prévu en ce qui concerne le nombre de postes, mais il est proposé un certain nombre de reclassements de postes au sein de la Division, en raison des responsabilités accrues qui lui sont confiées. Il est notamment proposé de reclasser à D-1 le poste de Chef de la Section de l'évaluation.

Bureau du financement des programmes

67. Le Bureau du financement des programmes coordonne les initiatives et activités qui sont à l'origine des deux tiers des ressources recueillies par l'UNICEF auprès de sources gouvernementales et intergouvernementales. Comme le Conseil d'administration l'a noté dans sa décision 1999/8 [E/ICEF/1999/7 (Part I)], le Bureau occupe désormais une place centrale dans la mise en oeuvre de la stratégie de mobilisation des ressources (E/ICEF/1999/5), qui vise à accroître les contributions à la masse commune des ressources. L'objectif que s'est fixé l'UNICEF est d'atteindre une croissance annuelle des recettes de 7 %, soit 55 millions de dollars de plus chaque année, conformément aux prévisions figurant dans le plan à moyen terme pour la période 1998-2001 (E/ICEF/1998/13 et Corr. 1).

68. L'aptitude à élargir les sources de financement et à en trouver de nouvelles suppose que soient créées les conditions propres à assurer une collecte de fonds efficace. Dans le cas du Bureau du financement des programmes, cela suppose un nombre suffisant de postes consacrés aux collectes de fonds. En raison des difficultés budgétaires qui ont caractérisé les deux derniers exercices biennaux, et compte tenu de l'évolution générale vers une diminution des effectifs au siège, le nombre des postes attribués au Bureau du financement des programmes est passé de 30 en 1994 à 26 en 1999. Il est à présent proposé de porter à 31 le nombre total de postes du Bureau.

69. Suite à l'adoption par le Conseil d'administration d'une stratégie de mobilisation des ressources, et compte tenu de la nécessité de présenter des rapports analytiques annuels sur les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de cette stratégie, le Bureau du financement des programmes sera tenu d'établir des contacts avec tous les donateurs éventuels pour organiser et justifier les activités de suivi, d'analyse et d'établissement de rapports sur les actions énoncées dans la stratégie de mobilisation des ressources. Certaines de ces actions exigeront une collaboration interdivisions plus importante et des contacts avec les bureaux extérieurs plus nombreux que ce que permettent les modules de financement actuels.

70. Le Bureau du financement des programmes aidera les bureaux de pays et les bureaux régionaux à mettre au point des stratégies locales de collecte de fonds et à recenser et diffuser les meilleures pratiques des bureaux extérieurs dans ce domaine. Le plan de gestion du Bureau comporte des objectifs clairs axés sur des activités concrètes qui permettront d'accroître la performance et l'efficacité globales en matière de gestion des contributions ainsi que la qualité et la rapidité d'établissement des rapports destinés aux donateurs.

71. Il est proposé de renforcer le Bureau du financement des programmes par une augmentation de cinq postes et de 2 millions de dollars au titre du budget d'appui.

Bureau régional pour l'Europe : Genève

72. Le Bureau régional pour l'Europe, à Genève, constitue l'interlocuteur central de 37 comités nationaux pour l'UNICEF dont les contributions représentent au total un tiers des recettes de l'organisation. En collaboration avec la Division du secteur privé, le Bureau a modifié les procédures opérationnelles et mis au point le concept de «guichet unique» pour la gestion des relations avec les comités nationaux.

73. Des progrès importants ont été accomplis en ce qui concerne la gestion des analyses des activités des comités nationaux, en collaboration avec la Division du secteur privé et la Division de la gestion financière et administrative, ainsi que la définition d'indicateurs de résultats clefs pour ces activités. Le plan de gestion du Bureau pour 2000-2001 vise à tirer parti de ces expériences pour que la planification conjointe par l'UNICEF et les comités nationaux devienne réalité, le but étant d'accroître les recettes des comités pour permettre à l'UNICEF d'atteindre l'objectif de croissance annuelle de 7 %.

74. Pour atteindre les objectifs du plan de gestion dans une situation de budget en croissance zéro, l'organigramme du Bureau a été remanié. De ce fait, il est proposé de fusionner les sections de la planification et du programme et d'apporter d'autres modifications de structure qui se traduisent par la suppression de deux postes d'administrateur et d'un poste d'agent des services généraux.

Division de la communication

75. À la suite d'un examen minutieux et systématique de toutes les activités de la Division de la communication, en vue de déterminer celles qui permettent de tirer le meilleur parti des ressources disponibles, la Division a vu ses ressources réduites de 20 % et ses effectifs de 14 postes en 1998-1999. La Division a continué d'évaluer les diverses possibilités et, en consultation et en étroite collaboration avec d'autres divisions, elle a établi un plan de gestion qui permettra de continuer d'exploiter et de démultiplier les effets des solutions qui contribuent le mieux à la réalisation des programmes prioritaires de l'UNICEF.

76. Les mutations constantes et rapides de l'environnement médiatique mondial au sein duquel s'insère l'action de la Division de la communication devraient normalement se poursuivre. L'évolution des technologies de la communication, en particulier la convergence des supports électroniques et le développement de l'Internet, offre à l'UNICEF des possibilités inconnues jusqu'ici d'accroître son rayonnement. En collaboration avec la Division de l'informatique et d'autres, des choix stratégiques ont été faits qui permettront à la Division de la communication de relever les défis et de saisir les occasions qu'offre le Web tout en continuant d'utiliser au mieux les supports classiques. Le succès de ces stratégies suppose que l'organisation dispose d'une structure matérielle et logicielle planétaire dans le domaine des technologies de l'information.

77. Les objectifs et les indicateurs retenus dans le plan de gestion de la Division de la communication pour 2000-2001 sont clairement axés sur l'appui aux domaines prioritaires du plan à moyen terme, à savoir la consolidation des partenariats et la promotion des droits de l'enfant, dans le cadre de la politique générale de communication de l'UNICEF (E/ICEF/1998/10). Hormis le transfert d'un poste à la Division des programmes, le projet de budget est en croissance zéro, avec un accroissement net de trois postes, y compris le projet de création de quatre postes d'administrateur auxiliaire.

Division des ressources humaines

78. La Division des ressources humaines a été réorganisée afin de mieux desservir les bureaux de pays et les divisions du siège. Un nouvel organigramme comportant des modules géographiques a été mis au point pour permettre aux bureaux extérieurs d'avoir un seul interlocuteur. Toutes les fonctions liées au service – recrutement, indemnités et avantages, administration, etc. – sont transférées à ces modules afin de réduire le nombre des contacts que chaque bureau extérieur doit établir avec la Division. Les autres aspects qui ont été renforcés sont la planification des ressources humaines, les relations avec le personnel et la gestion du module ressources humaines du Système intégré de gestion. Ces changements modifieront notablement l'aptitude de la Division à pourvoir aux besoins du personnel et à

préparer les modifications des tableaux d'effectifs en fonction des priorités programmatiques. La formation continuera de faire partie intégrante des activités de la Division, ce qui exige une collaboration étroite avec tous les lieux d'affectation, dans les villes sièges et ailleurs, pour faire en sorte que la formation corresponde aux besoins tant de l'organisation que des fonctionnaires.

79. La restructuration de la Division des ressources humaines se traduit par un accroissement de ressources de 2,2 millions de dollars et trois postes supplémentaires.

Division de la gestion financière et administrative

81. La Division de la gestion financière et administrative a traversé une phase importante de transition vers un nouvel organigramme caractérisé par une diminution de 13 postes. Le Système financier et logistique et le Système de gestion des programmes ont donné à la Division les moyens d'adopter de nouvelles méthodes de travail et d'instaurer une interaction tant interne qu'avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Le Système financier et logistique a nécessité une importante participation du personnel de la Division à tous les stades de sa configuration, de sa mise en place et de la formation à son maniement. Cette forte participation fonctionnelle a permis de faire en sorte que le Système soit conforme aux exigences concrètes du fonctionnement de l'organisation.

82. Au cours du prochain exercice biennal, la Division de la gestion financière et administrative continuera de renforcer les capacités des bureaux extérieurs dans les domaines de la gestion financière et administrative et d'améliorer la planification financière et le processus budgétaire de l'organisation afin de maximiser les ressources, d'accroître la transparence et d'établir un lien plus étroit entre les ressources et les priorités de l'organisation. Un système de gestion financière complètement décentralisé nécessitera la mise en place au sein de la Division de capacités accrues de supervision et de surveillance de la qualité, mais il permettra aussi d'adopter une démarche plus active en matière de supervision. La Division continuera de jouer un rôle central dans les projets de locaux et de services communs du Groupe des Nations Unies pour le développement et d'aider les bureaux de pays à réaliser des économies et d'autres gains d'efficacité.

Division de l'informatique

83. Parce qu'elle s'est dotée d'une stratégie d'investissement cohérente et à long terme, décrite dans le rapport intérimaire sur la stratégie et les investissements de l'UNICEF en matière d'information (E/ICEF/1999/AB/L.6), l'organisation va entrer de plein pied dans le XXI^e siècle pour ce qui est de faire de ses ressources technologiques des outils d'innovation pour ses opérations fondamentales. L'UNICEF est l'un des premiers organismes à mettre au point et à déployer à l'échelle mondiale des applications intégrées des technologies de l'information. Ces technologies fournissent les outils qui permettent à l'UNICEF de mener à bien ses tâches partout de manière efficace et rentable. Il conviendrait de ne sous-estimer ni la complexité de cette entreprise, ni les ressources qu'elle nécessite. Les exemples qui suivent permettent d'illustrer ce propos.

Investissements transactionnels

84. Toute une série de systèmes antérieurs ont été remplacés par trois nouveaux systèmes intégrés de gestion globale des ressources. La mise en place des fonctions de base de ces trois systèmes globaux – gestion des programmes, financier/logistique et SIG-ressources humaines – a été achevée. Le développement de nouveaux systèmes, auquel un crédit de 13,9 millions de dollars a été alloué pour l'exercice biennal 1998-1999, ne figure donc plus

dans le budget du prochain exercice biennal (2000-2001), pour lequel les dépenses de fonctionnement de ces systèmes sont estimées à 9,1 millions de dollars (voir tableau 7).

85. *Système de gestion des programmes.* Il s'agit du nouveau système décentralisé pour la planification des programmes, la budgétisation, la gestion des demandes de fourniture de biens et de services, la comptabilité et le contrôle par objectifs. Au cours de sa phase de mise en place, les méthodes de travail standard dans tous les bureaux ont été rationalisées dans l'optique de leur conformité au nouveau système, qui, lorsque des phases sont communes à plusieurs programmes et opérations, constitue l'outil permettant de relier efficacement les plans de travail aux budgets.

86. À mesure que le système est mis en place, ses utilisateurs recueillent des informations importantes et précieuses sur les avantages et les inconvénients des procédures en vigueur et sur la manière dont elles influent sur les opérations quotidiennes. Les services contractuels prévus pour ces nouveaux systèmes portent sur la programmation des améliorations les plus prioritaires, notamment l'amélioration des fonctions accessibles aux utilisateurs afin d'économiser du temps, de simplifier les procédures ou, lorsque les modalités opérationnelles ou les règles financières évoluent, apporter aux systèmes et aux interfaces les modifications qui s'imposent.

Tableau 7

Répartition des dépenses afférentes aux technologies de l'information prévue pour 2000-2001

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet	Services contractuels			Achat de matériel et de logiciels	Divers	Total
	Dépenses de personnel	Développement	Maintenance			
I. Fonctionnement et maintenance						
Infrastructure et opérations						
1998-1999	10 629,9	0,0	7 148,1	10 152,5	816,3	28 746,8
2000-2001	18 898,5	0,0	8 226,8	10 556,8	513,0	38 195,1
Système intégré de gestion						
2000-2001	1 382,9	0,0	0,0	0,0	10,0	1 392,9
Système de gestion des programmes						
2000-2001	2 243,0	0,0	2 545,0	240,0	68,0	5 096,0
Système financier et logistique (hors DSP)*						
2000-2001	2 303,0	0,0	0,0	209,0	134,0	2 646,0
Total partiel : I. Fonctionnement et maintenance						
1998-1999	10 629,9	0,0	7 148,1	10 152,5	816,3	28 746,8
2000-2001	24 827,4	0,0	10 771,8	11 005,8	725,0	47 330,0
II. Développement de grands systèmes						
Système intégré de gestion						
1998-1999	1 020,2	645,0	66,0	546,4	5,0	2 282,6
2000-2001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Système de gestion des programmes						
1998-1999	2 231,1	1 330,0	0,0	539,0	1 135,5	5 235,6
2000-2001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Système financier et logistique (hors DSP)*						
1998-1999	617,1	2 778,9	834,5	1 231,6	924,6	6 386,7
2000-2001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Objet	Services contractuels			Achat de matériel et de logiciels	Divers	Total
	Dépenses de personnel	Développement	Maintenance			
Total partiel : II. Développement de grands systèmes						
1998-1999	3 868,4	4 753,9	900,5	2 317,0	2 065,1	13 904,9
2000-2001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Total général (hors DSP) *						
1998-1999	14 498,3	4 753,9	8 048,6	12 469,5	2 881,4	42 651,7
2000-2001	24 827,4	0,0	10 771,8	11 005,8	725,0	47 330,0

* DSP : Division du secteur privé.

87. *Système financier et logistique.* Il s'agit d'un logiciel courant qui a été adapté aux procédures opérationnelles de l'UNICEF par une équipe de fonctionnaires aidés par un consultant. Comme les données financières standard ne sont désormais introduites qu'une fois, la Division de la gestion financière et administrative et la Division des approvisionnements ont entrepris de vastes opérations de réorganisation de leurs méthodes de travail pour tirer parti des nouvelles possibilités de se concentrer sur les services destinés aux bureaux extérieurs au lieu de perdre du temps à réintroduire et mettre en conformité les données émanant de plusieurs systèmes. Il est proposé de créer un groupe spécialement chargé d'installer les mises à jour du système, d'adapter celui-ci aux modifications des processus opérationnels et de fournir un appui aux utilisateurs, et ce, en tant qu'élément permanent de la gestion du fonctionnement et de la maintenance du système.

88. *Système intégré de gestion.* La phase de développement du module ressources humaines du SIG est achevée et l'UNICEF a transféré à ce système la gestion et l'administration des postes et du personnel. Le budget pour 2000-2001 ne prévoit que les ressources nécessaires pour la maintenance de base. Toutes les tâches d'élimination des bogues et de maintenance relèvent de l'ONU, et non de l'UNICEF, mais cela n'a pas été sans incidences sur certains bureaux de l'UNICEF qui utilisent le SIG, d'où la nécessité de postes supplémentaires ou de transferts de personnel.

89. *Services aux utilisateurs.* L'objectif premier en ce qui concerne la gestion des technologies de l'information à l'UNICEF est de mieux adapter les services aux besoins des utilisateurs et de fournir des services de qualité aux bureaux de pays et aux unités du siège. La réussite de ces nouveaux systèmes opérationnels suppose un soutien efficace et adapté aux utilisateurs. Le Service mondial d'appui aux bureaux extérieurs sera pourvu de ressources suffisantes pour fournir une assistance informatique au personnel des bureaux extérieurs 18 heures par jour sept jours par semaine, et le Service d'assistance informatique de New York cinq jours par semaine. Cette fonction d'assistance sera appuyée par un réseau de gestion d'entreprise, le coût des deux services étant estimé à 4,6 millions de dollars.

Investissements infrastructurels

90. Étant donné l'ampleur et la portée des changements que l'UNICEF vient d'apporter à ses systèmes, l'organisation doit se doter de moyens suffisants pour assurer le perfectionnement et la maintenance des logiciels ainsi que l'appui opérationnel complexe nécessaire pour gérer un système multisite et un réseau de communications fonctionnant 24 heures sur 24 tous les jours de la semaine. L'infrastructure qui est à la base de la pyramide informationnelle est constituée par le Centre des opérations, le Centre des télécommunications et le Centre d'intégration des systèmes.

91. Les systèmes intégrés transmettent et reçoivent en permanence des données d'un système à l'autre et la Division de l'informatique est chargée d'assurer le bon fonctionnement des interfaces et l'échange correct et rapide des données. Les services compétents veillent à ce que les données émanant des trois systèmes (SIG, Système financier et logistique et Système de gestion des programmes) soient compatibles et à ce que chaque valeur soit conforme et constante quel que soit le système ou la configuration technologique. Ils doivent aussi étudier et appliquer les techniques de stockage des données de l'UNICEF dans le Dépôt numérique et établir la documentation correspondante. Les télécommunications sont devenues un environnement éminemment complexe, pour lequel on prévoit des mises à jour et des conversions au cours du prochain exercice biennal dans la perspective d'une utilisation accrue dans les domaines capitaux que sont les télécommunications, la télématique, le courrier électronique et les réseaux. L'accroissement le plus important proposé dans le budget est destiné à la Section des télécommunications mondiales, qui ne disposait pas des effectifs nécessaires pour s'acquitter convenablement de sa mission.

92. Le montant proposé pour l'ensemble des trois services est de 15,8 millions de dollars pour 2000-2001.

Investissements informationnels

93. Au cours du prochain exercice biennal, l'UNICEF utilisera les technologies de l'information pour, au-delà des simples problèmes d'efficacité des opérations de base, se doter d'un avantage comparatif en matière de connaissances sur le développement, l'enfance et les communications mondiales, comme préconisé par le Secrétaire général. Les technologies de l'information qui sont actuellement en place constituent la base à partir de laquelle il est possible d'atteindre les objectifs fixés dans les domaines prioritaires du plan à moyen terme, qui table sur «la disponibilité et l'exploitation de l'information dans les domaines capitaux». La Division de l'informatique a mis au point un Intranet et doit, en collaboration avec la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification, la Division des programmes, la Division de la communication et d'autres services, apporter en permanence des améliorations à cet outil essentiel de mise en commun des connaissances à l'échelle mondiale. Il est prévu de mettre au point un «système de gestion des connaissances» exploitant le Web qui permettrait le stockage et la mise en commun des moyens intellectuels disponibles au sein de l'UNICEF. Le budget prévu pour le Bureau du Directeur et le Groupe de la gestion de l'information, y compris les frais de licence des logiciels de bureautique standard, s'élève à 7,9 millions de dollars pour 2000-2001.

Résumé

94. La Division de l'informatique au siège disposait de 49 postes et de 113 consultants à plein temps au cours de l'exercice biennal 1998-1999, soit au total 162 personnes employées à plein temps. Pour le prochain exercice biennal, il est proposé de transformer 25 postes de consultant en postes inscrits au budget ordinaire pour assurer la disponibilité de connaissance spécialisée et la continuité. Le budget global des technologies de l'information pour 2000-2001 est établi sur la base de 74 postes inscrits au budget ordinaire et 74,5 postes de personnel temporaire employé à plein temps, soit au total 148,5 postes à plein temps. Le budget total de la Division de l'informatique s'élève à 37,4 millions de dollars pour 2000-2001.

95. Au cours de l'exercice biennal 1998-1999, le total des dépenses afférentes aux technologies de l'information, y compris les investissements en matériel informatique dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, s'élevait à 42,7 millions de dollars. Étant donné

la stratégie informatique décrite plus haut, il est prévu pour 2000-2001 un budget de 47,3 millions de dollars, soit un accroissement de 4,6 millions de dollars (10,8 %).

III. Recouvrement

96. Le Conseil d'administration a examiné le «Principe de recouvrement de l'UNICEF» (E/ICEF/1998/AB/L.6) à sa deuxième session ordinaire de 1998. Les montants recouvrés sont censés couvrir les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration que l'Organisation doit engager pour mener à bien des programmes financés au moyen d'autres ressources. La méthode utilisée actuellement pour le calcul des montants recouvrés prend en compte la partie du budget d'appui qui varie en fonction du volume des programmes financés au moyen d'autres ressources. Ces dernières activités sont considérées comme des coûts variables par rapport aux coûts fixes dont il n'est pas tenu compte dans le calcul des montants recouvrés. Par exemple, les chefs des bureaux sont considérés comme des coûts fixes, car il n'y a qu'un seul chef de bureau, sans égard au volume des activités financées au moyen d'autres ressources. S'agissant des coûts variables, on définit pour différentes unités administratives certains facteurs qui déterminent le coût. Par exemple, la valeur des ordres d'achat traités par la Division des approvisionnements intervient, en tant que facteur déterminant le coût, dans le calcul de la part des coûts variables de ladite division. Le total est constitué par la somme de tous les volumes variables alloués aux programmes financés au moyen d'autres ressources [voir tableau 8 et annexes V a) et b)].

97. La méthode impute le revenu des placements des soldes de fonds supplémentaires liquides pour compenser le montant total des coûts variables. Comme indiqué dans le tableau 8, cela permet de ramener les coûts de 85 millions de dollars (ligne 1) à 49 millions de dollars (ligne 5) et le taux de recouvrement de 9 % (ligne 3) à 5 % (ligne 6). Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF régissent le traitement des intérêts qui sont comptabilisés en recettes de la masse commune des ressources servant à financer le budget d'appui. Aucun changement n'est proposé à cet égard.

98. La méthode utilisée est transparente, simple et facile à reproduire, dans la ligne des principes mis en avant par le Conseil d'administration dans les discussions antérieures concernant le principe du recouvrement. Le Fonds est convaincu que la méthode conserve toute sa valeur; toutefois, ainsi qu'il lui a été demandé par le Conseil d'administration et par le CCQAB, il a illustré en annexe V c) la façon dont des changements apportés à la méthode pourraient influencer sur les taux de recouvrement.

Tableau 8
**Dépenses d'appui indirectes aux programmes financés
au moyen d'autres ressources**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998-1999 ^a	2000-2001
Dépenses d'appui indirectes aux programmes financés au moyen d'autres ressources		
Appui aux programmes		
Bureau de pays et bureaux régionaux ^b	47	52
Siège ^c	13	18
Total partiel	60	70
Gestion et administration de l'organisation ^c	12	15
1 Total	72	85
2 Total des dépenses au titre des programmes financés au moyen d'autres ressources	797	938
3 Pourcentage des dépenses d'appui indirectes à l'ensemble des programmes financés au moyen d'autres ressources (3 = ligne 1 divisée par la ligne 2)	9 %	9 %
4 Intérêts perçus sur les placements de fonds supplémentaires liquides	32	36
5 Montant après déduction des intérêts (5 = ligne 1 moins ligne 4)	40	49
6 Taux de recouvrement (6 = ligne 5 divisée par la ligne 2)	5 %	5 %

^a Chiffres repris du tableau 5 du document E/ICEF/1998/AB/L.6.

^b Pour le calcul concernant l'exercice biennal 2000-2001, voir annexe V b).

^c Pour le calcul concernant l'exercice biennal 2000-2001, voir annexe V a).

99. La politique actuelle en matière de recouvrement n'étant entrée en vigueur qu'en septembre 1998, il est proposé que la décision du Conseil d'administration 1998/21 (E/ICEF/1998/6/Rev.1) concernant l'examen de la politique en matière de recouvrement continue de s'appliquer comme mesure intérimaire pendant l'exercice 2000-2001.

IV. Projet de décision relatif aux ouvertures de crédit

100. Compte tenu de ce qui précède, le Directeur général *recommande* au Conseil d'administration d'adopter la décision ci-après :

Le Conseil d'administration,

Ayant examiné le projet de budget d'appui biennal de l'UNICEF pour l'exercice 2000-2001, contenu dans le document E/ICEF/1999/AB/L.7,

1. *Approuve* des crédits d'un montant brut de 545 513 700 dollars aux fins indiquées ci-après et décide que les recettes prévues, d'un montant de 52 millions de dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits ouverts, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant ainsi à 493 513 700 dollars, ventilé comme suit :

Budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001

	<i>En milliers de dollars É.-U.</i>
Appui aux programmes :	
Bureau de pays et bureaux régionaux	279 116,8
Siège	79 628,4
Total partiel	358 745,2
Gestion et administration	186 768,5
Montant brut total des crédits ouverts	545 513,7
<i>À déduire</i> : montant estimatif des recettes	52 000,0
Montant estimatif net des crédits à ouvrir	493 513,7

2. *Autorise* le Directeur général à virer des ressources d'une ligne de crédits à l'autre jusqu'à concurrence de 5 % du montant correspondant à la ligne de crédits à laquelle le virement est effectué.

Tableau récapitulatif I

Prévisions budgétaires pour 2000-2001, ventilées par unité administrative pour chaque ligne de crédits

(En milliers de dollars des États-Unis)

Ligne de crédits/unité administrative	1998-1999 Crédits ouverts	Volume		Coût	Prévisions pour 2000-2001
		Montant	Pourcentage		
A. Appui aux programmes					
1. <i>Bureaux de pays et bureaux régionaux</i>					
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	54 727,0	407,6	0,7	2 761,4	57 896,0
Afrique de l'Est et Afrique australe	51 401,5	2 584,6	5,0	669,4	54 655,5
Amérique et Caraïbes	42 938,6	(265,7)	(0,6)	760,2	43 433,1
Asie de l'Est et Pacifique	33 469,3	264,5	0,8	(1 786,7)	31 947,1
Asie du Sud	31 436,0	(2 104,8)	(6,7)	(81,1)	29 250,1
Moyen-Orient et Afrique du Nord	30 587,9	(124,9)	(0,4)	650,4	31 113,4
Europe centrale et orientale, CEI et États baltes	20 711,3	(33,3)	(0,2)	1 582,5	22 260,5
Bureaux de pays et bureaux régionaux – crédits non répartis	5 073,6	9,1	0,2	3 478,4	8 561,1
Total partiel	270 345,2	737,1	0,3	8 034,5	279 116,8
2. <i>Siège</i>					
Division des programmes	26 341,5	(1 362,9)	(5,2)	1 597,9	26 576,5
Bureau des programmes d'urgence	5 210,8	138,7	2,7	329,6	5 679,1
Centre international pour le développement de l'enfant (Florence)	0,0	291,5	100,0	0,0	291,5
Bureau régional pour l'Europe (Genève) – Section des secours d'urgence	1 283,9	490,3	38,2	120,8	1 895,0
Gestion des ressources en matière d'information (PROMS) et appui aux bureaux extérieurs	3 691,5	487,1	13,2	731,2	4 909,8
Division des approvisionnements	32 059,2	(4 237,4)	(13,2)	927,2	28 749,0
Siège : appui aux programmes – crédits non répartis	13 858,2	(173,6)	(1,3)	(2 157,1)	11 527,5
Total partiel	82 445,1	(4 366,3)	(5,3)	1 549,6	79 628,4
Total partiel, appui aux programmes	352 790,3	(3 629,2)	(1,0)	9 584,1	358 745,2
B. Gestion et administration de l'organisation					
Bureau du Directeur général	5 208,7	275,6	5,3	323,9	5 808,2
Division de l'évaluation, des politiques et de la planification	9 168,3	178,9	2,0	612,8	9 960,0
Bureau de la vérification interne des comptes	6 810,0	(561,1)	(8,2)	368,8	6 617,7
Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration	2 416,6	(122,9)	(5,1)	135,3	2 429,0
Bureau du financement des programmes	5 681,4	1 431,3	25,2	555,5	7 668,2
Bureau des relations avec les organismes des Nations Unies et des relations extérieures	2 066,7	(39,3)	(1,9)	122,3	2 149,7
Division de la communication	19 406,6	(1 612,8)	(8,3)	1 117,6	18 911,4
Division des ressources humaines	15 123,0	1 140,5	7,5	1 062,9	17 326,4
Division de la gestion administrative et financière	23 666,9	(1 647,9)	(7,0)	1 397,5	23 416,5
Division de l'informatique	21 459,3	9 655,7	45,0	1 360,1	32 475,1
Système de gestion financière et logistique	5 769,6	(5 769,6)	(100,0)	0,0	0,0
Bureau pour le Japon	3 366,8	(21,1)	(0,6)	33,1	3 378,8
Bureau régional pour l'Europe (Genève)	14 003,7	(835,4)	(6,0)	466,5	13 634,8
Siège : gestion et administration – crédits non répartis	40 558,0	(219,7)	(0,5)	2 654,4	42 992,7
Total partiel, gestion et administration de l'organisation	174 705,6	1 852,2	1,1	10 210,7	186 768,5
Montant brut total des prévisions budgétaires	527 495,9	(1 777,0)	(0,3)	19 794,8	545 513,7
Prévisions de recettes	(33 900,0)	(18 100,0)	53,4	0,0	(52 000,0)

<i>Ligne de crédits/unité administrative</i>	<i>1998-1999 Crédits ouverts</i>	<i>Volume</i>		<i>Coût</i>	<i>Prévisions pour 2000-2001</i>
		<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>		
Montant net total des prévisions budgétaires	493 595,9	(19 877,0)	(4,0)	19 794,8	493 513,7

Tableau récapitulatif II

Prévisions budgétaires pour 2000-2001, ventilées par catégorie de dépenses pour chaque ligne de crédits

(En milliers de dollars des États-Unis)

Ligne de crédits/catégorie de dépenses	1998-1999 Crédits ouverts	Volume		Coût	Prévisions pour 2000-2001
		Montant	Pourcentage		
A. Appui aux programmes					
1. <i>Bureaux de pays et bureaux régionaux</i>					
Postes	184 226,0	3 615,1	2,0	5 259,3	193 100,4
Autres dépenses de personnel	7 918,3	409,6	5,2	55,6	8 383,5
Consultants	1 657,8	(172,4)	(10,4)	167,5	1 652,9
Frais de voyage	12 158,4	(953,8)	(7,8)	962,2	12 166,8
Dépenses de fonctionnement	53 792,4	(1 342,3)	(2,5)	1 095,4	53 545,5
Mobilier et matériel	7 650,0	(1 621,7)	(21,2)	363,4	6 391,7
Remboursements	2 942,3	802,6	27,3	131,1	3 876,0
Total partiel	270 345,2	737,1	0,3	8 034,5	279 116,8
2. <i>Siège</i>					
Postes	52 792,1	170,4	0,3	305,8	53 268,3
Autres dépenses de personnel	2 919,2	2 376,5	81,4	373,1	5 668,8
Consultants	724,4	(328,8)	(45,4)	24,0	419,6
Frais de voyage	4 593,5	(1 733,7)	(37,7)	112,6	2 972,4
Dépenses de fonctionnement	17 568,4	(4 282,3)	(24,4)	557,1	13 843,2
Mobilier et matériel	2 090,7	(603,7)	(28,9)	67,8	1 554,8
Remboursements	1 756,8	35,3	2,0	109,2	1 901,3
Total partiel	82 445,1	(4 366,3)	(5,3)	1 549,6	79 628,4
Total partiel, appui aux programmes	352 790,3	(3 629,2)	(5,0)	9 584,1	358 745,2
B. Gestion et administration de l'organisation					
Postes	104 347,1	5 951,4	5,7	7 694,0	117 992,5
Autres dépenses de personnel	7 813,1	2 363,9	30,3	382,6	10 559,6
Consultants	3 218,7	(1 121,3)	(34,8)	104,3	2 201,7
Frais de voyage	5 639,0	(31,7)	(0,6)	226,6	5 833,9
Dépenses de fonctionnement	40 234,6	(5 997,1)	(14,9)	963,8	35 201,3
Mobilier et matériel	5 460,1	(38,9)	(0,7)	323,7	5 744,9
Remboursements	7 993,0	725,9	9,1	515,7	9 234,6
Total partiel, gestion et administration de l'organisation	174 705,6	1 852,2	1,1	10 210,7	186 768,5
Total					
Postes	341 365,2	9 736,9	2,9	13 259,1	364 361,2
Autres dépenses de personnel	18 650,6	5 150,0	27,6	811,3	24 611,9
Consultants	5 600,9	(1 622,5)	(29,0)	295,8	4 274,2
Frais de voyage	22 390,9	(2 719,2)	(12,1)	1 301,4	20 973,1
Dépenses de fonctionnement	111 595,4	(11 621,7)	(10,4)	2 616,3	102 590,0
Mobilier et matériel	15 200,8	(2 264,3)	(14,9)	754,9	13 691,4
Remboursements	12 692,1	1 563,8	12,3	756,0	15 011,9
Montant brut total des prévisions budgétaires	527 495,9	(1 777,0)	(0,3)	19 794,8	545 513,7
Prévisions de recettes	(33 900,0)	(18 100,0)	53,4	—	(52 000,0)
Montant net total des prévisions budgétaires	493 595,9	(19 877,0)	(4,0)	19 794,8	493 513,7

Tableau récapitulatif III

Prévisions de répartition des postes pour 2000-2001, par source de financement et par unité administrative

Source de financement/ unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
A. Appui aux programmes											
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux											
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	2	4	34	27	18	0	85	46	228	359
Ressources ordinaires 2000-2001	0	2	4	34	29	18	1	88	51	225	364
Afrique de l'Est et Afrique australe											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	2	5	31	31	15	1	85	37	206	328
Ressources ordinaires 2000-2001	0	2	6	29	30	26	4	97	46	207	350
Amériques et Caraïbes											
1998-1999											
Ressources ordinaires	0	1	2	23	22	0	0	48	50	138	236
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total	0	1	2	23	22	0	0	48	50	139	237
2000-2001											
Ressources ordinaires	0	1	2	23	21	2	0	49	47	139	235
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	1	2	23	21	2	0	49	47	139	235
Asie de l'Est et Pacifique											
1998-1999											
Ressources ordinaires	0	3	4	17	19	6	3	52	17	144	213
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	3	4	17	19	6	3	52	17	144	213
2000-2001											
Ressources ordinaires	0	3	4	19	18	8	2	54	22	141	217
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Total	0	3	4	19	18	8	2	54	23	142	219
Asie du Sud											
1998-1999											
Ressources ordinaires	0	4	3	16	16	3	0	42	33	207	282
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	3
Total	0	4	3	16	16	4	0	43	34	208	285

Source de financement/ unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international										Agents des services généraux et catégories apparentées	
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total	Administrateurs recrutés sur le plan national	Total général		
2000-2001												
Ressources ordinaires	0	4	4	15	16	3	0	42	29	178	249	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	3	
Total	0	4	4	15	16	4	0	43	30	179	252	
<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>												
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	4	19	14	3	0	41	27	105	173	
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	4	18	15	3	0	41	30	108	179	
<i>Europe centrale et orientale, CEI et États baltes</i>												
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	4	12	16	3	1	37	17	68	122	
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	4	12	15	4	2	38	17	66	121	
Total A.1 : Appui aux programmes – Bureaux de pays et bureaux régionaux 1998-1999												
Ressources ordinaires	0	14	26	152	145	48	5	390	227	1 096	1 713	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	4	
Total A.1	0	14	26	152	145	49	5	391	228	1 098	1 717	
2000-2001												
Ressources ordinaires	0	14	28	150	144	64	9	409	242	1 064	1 715	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2	5	
Total A.1	0	14	28	150	144	65	9	410	244	1 066	1 720	
2. Siège												
<i>Division des programmes</i>												
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	9	31	17	2	1	61	0	41	102	
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	9	32	15	4	3	64	0	41	105	
<i>Bureau des programmes d'urgence</i>												
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	2	1	3	2	1	10	0	10	20	
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	1	3	2	3	1	11	0	11	22	
<i>Division des approvisionnements</i>												
1998-1999												
Ressources ordinaires	0	1	1	12	19	6	3	42	0	85	127	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	1	0	6	3	1	11	0	29	40	
Total	0	1	2	12	25	9	4	53	0	114	167	
2000-2001												
Ressources ordinaires	0	1	2	12	18	12	6	51	0	55	106	
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	13	3	1	17	0	39	56	
Total	0	1	2	12	31	15	7	68	0	94	162	
<i>Division de l'informatique (PROMS)</i>												
Ressources ordinaires 1998-1999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ressources ordinaires 2000-2001	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	2	
<i>Centre international pour le développement de l'enfant (Florence)</i>												

Source de financement/ unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total			
Ressources ordinaires 1998-1999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Bureau régional pour l'Europe, Section des secours d'urgence											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	0	0	1	1	1	1	0	3	0	2
Ressources ordinaires 2000-2001	0	0	1	1	1	1	1	0	4	0	2
Total A.2. Appui aux programmes – Siège											
1998-1999											
Ressources ordinaires	0	3	12	45	40	11	5	116	0	138	254
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	1	0	6	3	1	11	0	29	40
Total A.2	0	3	13	45	46	14	6	127	0	167	294
2000-2001											
Ressources ordinaires	0	4	13	48	37	20	11	133	0	109	242
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	13	3	1	17	0	39	56
Total A.2	0	4	13	48	50	23	12	150	0	148	298
Total : A. Appui aux programmes											
1998-1999											
Ressources ordinaires	0	17	38	197	185	59	10	506	227	1 234	1 967
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	1	0	6	4	1	12	1	31	44
Total A	0	17	39	197	191	63	11	518	228	1 265	2 011
2000-2001											
Ressources ordinaires	0	18	41	198	181	84	20	542	242	1 173	1 957
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	13	4	1	18	2	41	61
Total A	0	18	41	198	194	88	21	560	244	1 214	2 018
B. Gestion et administration de l'organisation											
Siège											
Bureau du Directeur général											
Ressources ordinaires 1998-1999	3	2	1	1	2	0	1	10	0	8	18
Ressources ordinaires 2000-2001	4	1	1	1	3	0	1	11	0	7	18
Division de l'évaluation, des politiques et de la planification											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	0	9	7	3	2	22	0	14	36
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	1	10	7	3	0	22	0	14	36
Bureau de la vérification interne des comptes											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	1	6	4	2	2	16	0	4	20
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	1	6	4	2	2	16	0	4	20
Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	0	1	1	2	0	0	4	0	6	10
Ressources ordinaires 2000-2001	0	0	1	1	2	0	0	4	0	6	10
Bureau du financement des programmes											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	1	6	0	0	7	15	0	11	26

Source de financement/ unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/I	Total			
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	1	6	2	1	9	20	0	11	31
Bureau des relations avec les organismes des Nations Unies et des relations extérieures											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	0	1	2	0	2	0	5	0	4	9
Ressources ordinaires 2000-2001	0	0	1	2	0	2	0	5	0	4	9
Division de la communication											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	1	7	12	7	3	31	0	33	64
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	1	5	12	9	6	34	0	33	67
Division des ressources humaines											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	2	4	11	7	4	29	0	50	79
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	2	6	15	2	4	30	0	52	82
Division de la gestion administrative et financière											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	3	6	9	14	5	38	0	89	127
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	4	4	10	10	11	40	0	74	114
Division de l'informatique											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	1	5	5	14	3	29	0	20	49
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	1	7	15	18	5	47	0	25	72
Bureau pour le Japon											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	0	1	0	1	0	0	2	2	3	7
Ressources ordinaires 2000-2001	0	0	1	0	1	0	0	2	2	3	7
Bureau régional pour l'Europe (Genève)											
Ressources ordinaires 1998-1999	0	1	2	3	8	4	1	19	0	28	47
Ressources ordinaires 2000-2001	0	1	2	3	7	4	0	17	0	27	44
Total B. Gestion et administration de l'organisation											
– Siège											
Ressources ordinaires 1998-1999	3	10	15	50	61	53	28	220	2	270	492
Ressources ordinaires 2000-2001	4	9	17	51	78	51	38	248	2	260	510

Source de financement/ unité administrative	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international								Administrateurs services généraux recrutés sur le plan national			Agents des services généraux et catégories apparentées	Total général
	SGA SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	Total					
Total général													
1998-1999													
Ressources ordinaires	3	27	53	247	246	112	38	726	229	1 504	2 459		
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	1	0	6	4	1	12	1	31	44		
Total	3	27	54	247	252	116	39	738	230	1 535	2 503		
2000-2001													
Ressources ordinaires	4	27	58	249	259	135	58	790	244	1 433	2 467		
Autres ressources provenant des remboursements	0	0	0	0	13	4	1	18	2	41	61		
Total	4	27	58	249	272	139	59	808	246	1 474	2 528		

Tableau récapitulatif IV a)
**Autres prévisions de ressources, par source de financement
et par unité administrative, 2000-2001**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement/ unité administrative</i>	<i>Prévisions pour 1998- 1999</i>	<i>Augmentation/ diminution</i>	<i>Prévisions pour 2000- 2001</i>
I. Autres ressources relatives aux programmes			
II. Autres ressources provenant des remboursements			
Région de l'Asie de l'Est et du Pacifique	0,0	100,8	100,8
Région de l'Asie du Sud	300,0	(12,8)	287,2
Siège (Division des approvisionnements)	7 159,8	6 375,4	13 535,2
Total	7 459,8	6 463,4	13 923,2

Tableau récapitulatif IV b)
**Autres prévisions de ressources, par source de financement
et par catégorie de dépenses, 2000-2001**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement/ catégorie de dépenses</i>	<i>Prévisions pour 1998- 1999</i>	<i>Augmentation/ diminution</i>	<i>Prévisions pour 2000- 2001</i>
I. Autres ressources relatives aux programmes			
II. Autres ressources provenant des remboursements			
Postes	6 065,0	3 359,4	9 424,4
Autres dépenses de personnel	0,0	1 906,8	1 906,8
Consultants	0,0	343,6	343,6
Frais de voyage	48,4	154,4	202,8
Dépenses de fonctionnement	1 346,4	220,3	1 566,7
Mobilier et matériel	0,0	478,9	478,9
Total	7 459,8	6 463,4	13 923,2

Annexe I

Terminologie

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

Ligne de crédits – Définition analogue à celles figurant dans le Règlement financier du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF

1. Une subdivision des crédits à laquelle correspond un montant déterminé dans la décision portant ouverture des crédits et à l'intérieur de laquelle le chef de secrétariat d'une organisation est autorisé à effectuer des virements sans approbation préalable.

Budget d'appui biennal

2. Le budget d'une organisation portant sur l'appui aux programmes et la gestion et l'administration de l'organisation.

Coût (augmentation/diminution) – Définition du CAC

3. Toute augmentation ou diminution du coût d'une ressource donnée durant un exercice par rapport à celui d'un exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, prix et taux de change.

Budget brut

4. Budget d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires dans lequel les dépenses de personnel sont estimées sur une base nette (c'est-à-dire sans tenir compte des contributions du personnel), tous les autres coûts étant estimés sur une base brute, par exemple en incluant les versements au titre de l'impôt sur le revenu des personnes physiques fait pour le personnel, le montant total des coûts locaux du bureau et les coûts des services à rendre.

Gestion et administration de l'organisation

5. Unités administratives dont la fonction principale est le maintien de l'identité, de l'orientation et du bien-être d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assument les fonctions liées à la direction exécutive, à l'élaboration des lignes d'action et à l'évaluation de l'organisation, aux relations extérieures, à l'information, à l'administration et à la vérification des comptes.

Budget net

6. Budget d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires dans lequel il est tenu compte des prévisions de montants à recevoir qui compensent, en tout ou en partie, les prévisions du budget brut.

Autres ressources

7. Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques compatibles avec le mandat de l'Organisation et pour la fourniture de services déterminés à des tiers.

Autres ressources relatives aux programmes

8. Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques compatibles avec les buts et activités de l'organisation. Ces ressources comprennent les contributions volontaires, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales et les dons de sources non gouvernementales.

Autres ressources provenant des remboursements

9. Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont reçues de tiers pour couvrir le coût de services déterminés qui ne sont pas liés à l'exécution des programmes dont l'organisation est chargée.

Programme(s)

10. a) Activités liées directement à la préparation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des activités de l'organisation dans le domaine de la coopération pour le développement;

b) Aux fins de renseignements financiers connexes, 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.

Appui aux programmes

11. Unités administratives dont la fonction principale est l'élaboration, la formulation, la réalisation et l'évaluation des programmes d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assurent un appui aux programmes, qu'il soit d'ordre technique, thématique, géographique, logistique ou administratif.

Ressources ordinaires

12. 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.

Divers ajustements des coûts

13. Augmentations ou diminutions des coûts imputables aux changements intervenus dans les taux ou conditions qui ne sont pas liés aux ajustements pour fluctuations monétaires ou inflation annuelle.

Volume (augmentation/diminution)

14. Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires imputable aux changements intervenus dans le niveau ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et de celles qui sont proposées pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes éléments de coût que ceux qui ont été utilisés pour déterminer les crédits à ouvrir de manière à pouvoir comparer directement ces changements par rapport au niveau des activités approuvées pour l'exercice en cours.

Annexe II

Méthodologie

1. La méthodologie appliquée pour déterminer les prévisions de dépenses comporte plusieurs étapes successives. Les calculs sont effectués séparément pour chaque année de l'exercice biennal. Pour l'essentiel, la méthodologie consiste à apporter aux crédits ouverts pour la première année de l'exercice biennal en cours les ajustements voulus de volume et de coût, de manière à établir les ressources à prévoir pour la première année de l'exercice considéré. De même, les crédits ouverts pour la deuxième année de l'exercice biennal en cours sont actualisés de manière à établir les ressources à prévoir pour la deuxième année de l'exercice considéré. Il convient d'avoir à l'esprit que, normalement, le projet de budget d'appui biennal est établi durant les premiers mois de la deuxième année de l'exercice biennal en cours. Les différentes étapes suivies sont indiquées ci-après.

I. Ajustements de volume

2. Tout d'abord, en prenant pour base les crédits ouverts, on calcule les augmentations ou diminutions réelles des ressources nécessaires, qui sont considérées comme des ajustements de volume. Il s'agit en fait des éléments que l'on maîtrise, la marge de manoeuvre dépendant des moyens jugés indispensables par le chef de secrétariat pour permettre à l'organisation de s'acquitter de ses tâches. Ces changements de volume sont calculés par application des mêmes prix qu'aux crédits ouverts de manière à faciliter la comparaison avec la base approuvée pour l'exercice en cours.

II. Divers ajustements de coût

3. Aux crédits ouverts et changements de volume viennent s'ajouter des augmentations ou diminutions de coût imputables à des changements intervenus dans les taux ou conditions qui ne sont pas liés aux ajustements pour fluctuations monétaires ou inflation annuelle. À l'exception des augmentations d'échelon, ils ne correspondent qu'aux changements connus qui sont intervenus au cours des deux années écoulées depuis l'établissement du précédent budget d'appui biennal. Parmi ces facteurs figurent, par exemple, les décisions de la Commission de la fonction publique internationale concernant les diverses prestations auxquelles a droit le personnel (indemnité pour charges de famille, indemnité pour frais d'études, etc.), et les changements intervenus concernant l'échelon moyen des postes par classe. Ces ajustements peuvent également inclure les montants à prévoir pour couvrir les augmentations d'échelon, selon les pratiques en usage dans l'organisation. Normalement, mais ce n'est pas toujours le cas, ces modifications ne concernent que les dépenses de personnel. Un exemple de ce type d'ajustement des dépenses de fonctionnement serait un changement du prix du mètre carré des locaux après un déménagement.

III. Ajustements de change

4. Les ajustements de change sont ensuite calculés, par année, sur la base du montant total des crédits ouverts, des ajustements de volume et des divers ajustements de coût. Ces ajustements correspondraient normalement à l'écart entre le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU, par exemple au 1er avril de l'année précédant l'exercice en cours et, par exemple, celui pratiqué au 1er avril de la deuxième année de l'exercice en cours,

c'est-à-dire à la date d'établissement du projet de budget d'appui biennal. Ce facteur revêt une importance particulière du fait que le réseau des bureaux extérieurs de l'organisation est très étendu et que les dépenses de fonctionnement varient considérablement selon les fluctuations du dollar des États-Unis.

IV. Ajustements au titre de l'inflation

5. Enfin, pour avoir un tableau complet de la situation et établir l'estimation finale des ressources nécessaires pour l'exercice biennal suivant, l'organisation doit ajuster ou prévoir, selon le cas, l'inflation sur une période de quatre ans. Ces ajustements sont calculés, par année, sur la base du montant total des crédits ouverts, des ajustements de volume et des divers ajustements des coûts, compte tenu des fluctuations monétaires, de la façon suivante :

a) *Pour la période allant de la première année de l'exercice en cours à la première année de l'exercice suivant*, les prévisions de dépenses tiennent compte des prévisions antérieures concernant l'inflation. L'ajustement au titre de l'inflation pour cette période transitoire représente par conséquent :

- i) La différence entre ces prévisions antérieures et le taux d'inflation réel pour la première année de l'exercice en cours;
- ii) La différence entre ces prévisions antérieures et les prévisions révisées concernant l'inflation pour la deuxième année de l'exercice en cours; et
- iii) Les prévisions concernant l'inflation pour la première année de l'exercice biennal considéré;

b) *Pour la période allant de la deuxième année de l'exercice en cours à la deuxième année de l'exercice à venir* :

- i) Voir a) i) à iii) ci-dessus; et
- ii) Les prévisions concernant l'inflation pour la deuxième année de l'exercice considéré.

6. Pour établir ces projections concernant l'inflation, on retient les quatre grands facteurs suivants pour chaque lieu d'affectation :

a) Les fluctuations prévues des indemnités de poste pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international;

b) Les frais de voyage à l'étranger et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international (ce facteur étant le même pour tous les lieux d'affectation);

c) Les traitements et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local, c'est-à-dire des nationaux de la catégorie des administrateurs ou de la catégorie des agents des services généraux et autres catégories, lesquels peuvent varier considérablement d'un lieu d'affectation à l'autre; et

d) Tous les autres coûts (frais de fonctionnement, par exemple).

7. À l'intérieur de ce cadre général, on établit une distinction entre New York et Genève, d'une part, et les bureaux extérieurs, de l'autre. Pour les deux premiers lieux d'affectation, les taux utilisés sont ceux appliqués par l'ONU, sauf lorsqu'il en est disposé autrement par contrat.

8. Hormis un nombre limité d'éléments, tels que les frais de voyage à l'étranger et les dépenses communes de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international,

les facteurs d'inflation applicables aux bureaux extérieurs varient suivant les lieux d'affectation. Ces prévisions sont rapprochées des taux enregistrés dans le passé et des dépenses mondiales actuelles et/ou des informations disponibles et publiées avant d'être utilisées pour établir les prévisions budgétaires.

Annexe III

Emploi des ressources : répartition estimative des dépenses des programmes et des dépenses d'appui, par région et pays

(En milliers de dollars des États-Unis)

2000-2001														
Régions/pays	Budget-programme					Postes								
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources ^b	Total	Budget d'appui	Total général	Budget-programme				Budget d'appui				Total général
						IP*	NP*	GS*/ autres	Total	IP*	NP*	GS*/ Autres	Total	
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale														
Bureau régional	1 007,0	514,7	1 521,7	9 842,8	11 364,5	1	0	0	1	19	3	32	54	55
Bénin ^c	3 127,9	3 869,2	6 997,1	1 536,3	8 533,4	2	8	10	20	3	3	7	13	33
Burkina Faso	7 353,0	6 226,9	13 579,9	2 127,6	15 707,5	3	8	17	28	3	2	11	16	44
Cameroun	4 398,0	1 681,9	6 079,9	2 135,9	8 215,8	2	3	6	11	3	2	9	14	25
Cap-Vert	1 246,0	519,0	1 765,0	1 007,4	2 772,4	0	2	5	7	2	1	3	6	13
Congo	1 878,0	3 581,4	5 459,4	1 941,5	7 400,9	1	2	3	6	3	2	6	11	17
Côte d'Ivoire ^c	6 192,4	1 020,7	7 213,1	2 321,1	9 534,2	2	4	12	18	3	2	9	14	32
Gabon	1 222,0	307,8	1 529,8	0	1 529,8	1	1	3	5	0	0	0	0	5
Gambie	1 476,0	1 878,6	3 354,6	1 042,1	4 396,7	1	2	5	8	2	0	5	7	15
Ghana	6 838,0	9 170,7	16 008,7	1 793,0	17 801,7	5	6	21	32	3	3	8	14	46
Guinée	5 218,0	3 251,9	8 469,9	2 061,7	10 531,6	3	7	16	26	3	2	10	15	41
Guinée-Bissau	1 944,0	2 451,6	4 395,6	1 816,2	6 211,8	0	6	9	15	3	1	7	11	26
Guinée équatoriale	1 378,0	611,3	1 989,3	1 323,0	3 312,3	1	1	4	6	2	1	4	7	13
Libéria	2 698,0	9 664,3	12 362,3	2 308,6	14 670,9	4	7	19	30	3	2	8	13	43
Mali	10 340,0	5 229,9	15 569,9	2 523,1	18 093,0	7	12	20	39	3	4	10	17	56
Mauritanie	2 334,0	3 101,6	5 435,6	1 792,2	7 227,8	1	10	8	19	3	2	8	13	32
Niger	12 634,0	4 385,9	17 019,9	1 727,4	18 747,3	9	9	22	40	3	3	8	14	54
Nigéria ^c	43 669,3	5 792,8	49 462,1	4 364,5	53 826,1	11	37	80	128	5	5	29	39	167
Opération d'urgence Grands Lacs	0	7 461,6	7 461,6	0	7 461,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
République centrafricaine	2 916,0	1 489,1	4 405,1	2 161,1	6 566,2	2	4	7	13	4	1	9	14	27
République démocratique du Congo ^c	30 605,4	12 143,1	42 748,5	3 494,2	46 242,7	11	15	44	70	5	3	9	17	87
Sao Tomé-et-Principe	1 232,0	21,4	1 253,4	520,6	1 774,0	0	1	4	5	1	0	0	1	6
Sénégal ^c	3 911,2	7 229,2	11 140,5	2 625,2	13 765,7	3	9	16	28	3	2	10	15	43
Sierra Leone	4 837,0	5 855,2	10 692,2	1 837,0	12 529,2	5	12	21	38	3	2	9	14	52
Tchad	4 287,0	6 272,2	10 559,2	2 283,4	12 842,6	2	9	18	29	3	3	8	14	43
Togo	2 884,0	1 521,6	4 405,6	1 741,9	6 147,5	0	3	8	11	3	2	6	11	22
Dépenses centrales	0	0	0	1 568,3	1 568,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total partiel 2000-2001	165 626,3	105 253,7	270 880,0	57 896,1	328 776,1	77	178	378	633	88	51	225	364	997

2000-2001															
Régions/pays	Budget-programme					Postes									
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources ^b	Total	Budget-programme			Budget d'appui								
				Total général	IP*	NP*	GS %/ autres	Total	IP*	NP*	GS %/ Autres	Total	Total général		
Bureau régional	600,0	3 533,6	4 133,6	9 675,7	13 809,3	6	1	1	8	21	4	27	52	60	
Afrique du Sud	1 708,0	2 300,1	4 008,1	1 545,0	5 553,1	5	3	4	12	2	5	7	14	26	
Angola	9 863,0	28 013,0	37 876,0	4 403,0	42 279,0	4	16	33	53	7	1	10	18	71	
Botswana	1 417,0	761,4	2 178,4	1 365,8	3 544,2	0	6	5	11	3	1	6	10	21	
Burundi	4 598,0	3 977,1	8 575,1	1 932,6	10 507,7	5	5	14	24	4	2	8	14	38	
Comores	1 366,0	90,2	1 456,2	926,7	2 382,9	0	2	4	6	2	1	4	7	13	
Érythrée	2 592,0	13 934,4	16 526,4	1 478,1	18 004,5	4	9	12	25	3	2	6	11	36	
Éthiopie ^c	30 814,5	23 449,5	54 263,9	2 965,4	57 229,3	10	16	32	58	5	3	15	23	81	
Kenya ^c	8 074,3	8 300,0	16 374,3	3 726,5	20 100,8	3	13	24	40	4	4	26	34	74	
Lesotho	1 830,0	2 550,5	4 380,5	1 138,8	5 519,3	3	3	9	15	2	1	6	9	24	
Madagascar ^c	9 575,5	8 009,4	17 584,9	2 081,2	19 666,1	4	10	26	40	5	2	6	13	53	
Malawi	8 913,0	8 711,9	17 624,9	1 720,1	19 345,0	2	16	26	44	3	2	6	11	55	
Maurice ^c	1 274,9	11,9	1 286,8	731,3	2 018,1	0	1	2	3	1	1	4	6	9	
Mozambique ^c	15 368,1	20 063,1	35 431,2	3 148,9	38 580,1	9	12	39	60	5	3	10	18	78	
Namibie	1 417,0	5 647,2	7 064,2	1 953,2	9 017,4	2	5	10	17	3	1	8	12	29	
Ouganda ^c	10 407,6	30 547,3	40 954,9	2 843,8	43 798,7	9	18	44	71	4	2	10	16	87	
République-Unie de Tanzanie ^c	15 234,5	13 631,6	28 866,1	3 251,0	32 117,1	11	19	33	63	5	2	14	21	84	
Rwanda	4 695,0	16 522,4	21 217,4	2 031,0	23 248,4	7	12	27	46	3	2	5	10	56	
Somalie	8 776,0	29 663,6	38 439,6	3 333,5	41 773,1	12	2	31	45	6	3	8	17	62	
Swaziland	1 318,0	617,7	1 935,7	879,2	2 814,9	1	2	4	7	2	1	2	5	12	
Zambie	6 323,4	9 625,8	15 949,1	2 089,9	18 039,0	8	5	22	35	4	1	11	16	51	
Zimbabwe ^c	3 350,0	7 107,3	10 457,3	1 408,7	11 866,0	2	12	20	34	3	2	8	13	47	
Dépenses centrales	0	0	0	26,2	26,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total partiel 2000-2001	149 515,7	237 068,8	386 584,5	54 655,6	441 240,1	107	188	422	717	97	46	207	350	1 067	
Amériques et Caraïbes															
Bureau régional	745,0	4 418,2	5 163,2	7 790,3	12 953,5	0	0	0	0	12	6	18	36	36	
Argentine ^c	1 692,0	4 927,3	6 619,3	1 536,1	8 155,4	1	1	5	7	1	1	3	5	12	
Barbade (programmes des Caraïbes orientales) ^c	3 026,6	1 655,6	4 682,2	2 374,7	7 056,9	2	4	5	11	1	2	6	9	20	
Bélice	1 204,0	231,2	1 435,2	556,3	1 991,5	0	1	3	4	1	1	1	3	7	
Bolivie ^c	2 634,7	14 573,7	17 208,4	2 330,9	19 539,3	4	9	16	29	2	4	8	14	43	
Brésil ^c	6 635,6	26 889,6	33 525,1	3 018,9	36 544,0	6	24	33	63	2	4	12	18	81	
Chili ^c	1 449,3	119,1	1 568,5	1 954,5	3 523,0	0	1	0	1	2	1	5	8	9	
Colombie ^c	2 261,1	5 424,3	7 685,4	2 033,8	9 719,2	1	3	8	12	2	4	9	15	27	
Costa Rica ^c	1 286,6	686,7	1 973,3	479,6	2 452,9	0	3	3	6	1	0	2	3	9	
Cuba ^c	1 615,2	3 866,7	5 481,9	564,2	6 046,1	0	1	2	3	1	1	3	5	8	
El Salvador	1 417,0	3 083,0	4 500,0	1 114,0	5 614,0	2	3	8	13	1	1	3	5	18	
Équateur ^c	1 923,9	6 263,1	8 187,0	1 524,9	9 711,9	1	7	11	19	2	2	7	11	30	
Guatemala	1 880,0	7 199,0	9 079,0	2 366,4	11 445,4	0	8	13	21	2	2	8	12	33	
Guyana	1 310,0	287,9	1 597,9	635,8	2 233,7	0	2	5	7	1	0	2	3	10	

2000-2001															
Régions/pays	Budget-programme			Budget d'appui	Postes					Total général	Budget d'appui			Total	Total général
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources ^b	Total		Budget-programme			Budget d'appui							
					NP*	IP*	GS %/ autres	NP*	GS %/ Autres						
Haiti	3 902,0	4 388,0	8 290,0	2 131,5	10 421,5	3	8	11	22	3	2	8	13	35	
Honduras ^c	1 791,0	5 133,2	6 924,1	1 171,0	8 095,1	0	5	7	12	2	2	6	10	22	
Jamaïque ^c	1 241,5	1 520,7	2 762,2	1 039,7	3 801,9	1	3	4	8	1	2	4	7	15	
Mexique ^c	1 975,0	4 564,9	6 539,9	2 477,6	9 017,5	3	2	5	10	4	0	9	13	23	
Nicaragua	1 856,0	10 050,8	11 906,8	1 750,5	13 657,3	2	1	10	13	2	3	6	11	24	
Panama ^c	1 301,2	612,9	1 914,1	619,5	2 533,6	0	2	3	5	1	1	2	4	9	
Paraguay ^c	1 485,5	682,2	2 167,7	771,9	2 939,6	0	2	2	4	1	2	3	6	10	
Pérou ^c	2 103,4	11 722,7	13 826,2	2 690,5	16 516,7	1	10	14	25	2	3	7	12	37	
République dominicaine ^c	1 633,7	1 119,9	2 753,6	1 190,9	3 944,5	1	4	5	10	1	2	5	8	18	
Uruguay ^c	1 437,1	201,0	1 638,1	0,0	1 638,1	1	0	1	2	0	0	0	0	2	
Venezuela ^c	1 603,4	1 066,4	2 669,7	753,5	3 423,2	0	3	4	7	1	1	2	4	11	
Programme sous-régional	0,0	1 294,0	1 294,0	0,0	1 294,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dépenses centrales	0,0	0,0	0,0	556,1	556,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total partiel 2000-2001	49 410,8	121 982,0	171 392,8	43 433,1	214 825,9	29	107	178	314	49	47	139	235	549	
Asie orientale et Pacifique															
Bureau régional	644,0	897,9	1 541,9	7 945,1	9 487,0	0	0	1	1	14	3	33	50	51	
Cambodge	6 208,0	17 995,2	24 203,2	2 834,1	27 037,3	12	11	29	52	5	0	9	14	66	
Chine ^c	27 831,9	8 964,6	36 796,4	3 537,7	40 334,1	12	0	0	12	5	0	2	7	19	
République démocratique populaire de Corée	1 840,0	16 044,7	17 884,7	1 285,8	19 170,5	3	0	0	3	3	2	4	9	12	
Indonésie ^c	10 437,5	10 596,7	21 034,3	2 792,1	23 826,4	13	24	29	66	3	4	15	22	88	
Malaisie ^c	1 265,3	0,0	1 265,3	296,4	1 561,7	0	0	3	3	1	0	0	1	4	
Mongolie	2 180,0	1 025,2	3 205,2	860,8	4 066,0	1	1	3	5	2	1	4	7	12	
Myanmar	13 144,0	5 124,1	18 268,1	2 508,6	20 776,7	7	14	20	41	4	3	18	25	66	
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1 880,0	0,0	1 880,0	1 334,4	3 214,4	1	1	2	4	3	0	6	9	13	
Pays insulaires du Pacifique	4 000,0	1 916,4	5 916,4	872,9	6 789,3	2	1	3	6	1	2	6	9	15	
Philippines ^{c,d}	6 060,4	11 187,0	17 247,5	2 158,8	19 406,3	1	12	11	24	2	3	15	20	44	
République démocratique populaire lao	2 987,0	3 685,5	6 672,5	1 589,0	8 261,5	3	11	9	23	4	2	12	18	41	
Thaïlande ^c	1 867,0	6 158,3	8 025,3	1 420,7	9 446,0	0	6	6	12	2	1	5	8	20	
Viet Nam	9 134,0	9 870,0	19 004,0	2 510,7	21 514,7	11	18	23	52	5	1	12	18	70	
Total partiel 2000-2001	89 479,2	93 465,5	182 944,6	31 947,1	214 891,7	66	99	139	304	54	22	141	217	521	
Asie du Sud															
Bureau régional	800,0	1 259,1	2 059,1	5 261,6	7 320,7	1	0	1	2	11	3	18	32	34	
Afghanistan	17 541,0	8 837,2	26 378,2	2 126,6	28 504,8	10	17	39	66	3	3	9	15	81	
Bangladesh ^{c,d}	24 996,1	70 868,9	95 865,0	5 289,5	101 154,5	15	39	55	109	6	7	30	43	152	
Bhoutan	1 812,0	1 904,8	3 716,8	1 150,2	4 867,0	2	2	9	13	3	1	7	11	24	
Inde ^c	71 048,7	45 715,2	116 763,9	7 662,8	124 426,7	23	71	132	226	7	9	58	74	300	
Maldives	1 232,0	22,6	1 254,6	538,3	1 792,9	0	2	1	3	1	0	3	4	7	

2000-2001													
Régions/pays	Budget-programme					Postes							
	Ressources ordinaires ^e	Autres ressources ^e	Total	Budget d'appui	Total général	Budget-programme				Budget d'appui			
						NP*	GS%/autres	Total	IP*	NP*	GS%/Autres	Total	Total général
Népal	8 406,0	8 955,0	17 361,0	2 273,2	19 634,2	6	31	36	73	5	1	16	22
Pakistan ^e	29 652,4	6 815,8	36 468,2	3 284,3	39 752,5	7	26	61	94	4	3	23	30
Sri Lanka ^e	1 634,7	6 666,5	8 301,1	1 663,7	9 964,8	3	9	14	26	2	2	14	18
Total partiel 2000-2001	157 122,8	151 045,0	308 167,9	29 250,2	337 418,1	67	197	348	612	42	29	178	249
Moyen-Orient et Afrique du Nord													
Bureau régional	951,6	126,8	1 078,4	7 103,4	8 181,8	0	0	0	0	13	7	27	47
Algérie ^e	2 228,8	1 570,3	3 799,1	879,2	4 678,3	0	3	3	6	1	2	6	9
Arabie saoudite (bureau de zone du Golfe) ^e	584,3	0,4	584,7	852,3	1 437,0	0	0	0	0	1	0	3	4
Djibouti	1 388,0	751,3	2 139,3	1 114,0	3 253,3	0	1	5	6	2	1	2	5
Égypte ^e	6 248,5	6 078,4	12 326,9	2 157,2	14 484,1	0	19	18	37	3	2	10	15
Iran (République islamique d') ^e	4 414,8	140,8	4 555,6	1 059,5	5 615,1	1	6	6	13	1	2	5	8
Iraq ^d	4 837,0	22 036,6	26 873,6	1 635,8	28 509,4	6	5	3	14	2	2	5	9
Jordanie ^e	1 470,8	275,4	1 746,2	1 143,7	2 889,9	0	4	5	9	1	2	4	7
Femmes et enfants palestiniens en Jordanie	400,0	0	400,0	0	400,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liban	1 631,9	1 187,7	2 819,6	1 737,7	4 557,3	0	4	6	10	2	1	6	9
Femmes et enfants palestiniens au Liban	700,0	425,0	1 125,0	0	1 125,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maroc ^e	3 615,1	818,8	4 433,9	1 662,4	6 096,3	0	2	11	13	2	2	5	9
Oman ^e	1 387,7	0	1 387,7	1 317,5	2 705,2	0	0	3	3	2	1	3	6
Femmes et enfants palestiniens en Cisjordanie et à Gaza	1 700,0	3 261,1	4 961,1	1 311,8	6 272,9	1	4	4	9	2	1	3	6
République arabe syrienne	1 901,3	10,9	1 912,2	939,1	2 851,3	1	1	5	7	1	2	4	7
Soudan	9 530,0	21 622,1	31 152,1	3 389,3	34 541,4	7	16	38	61	3	3	11	17
Opération Survie Soudan	0	54 731,7	54 731,7	1 594,0	56 325,7	16	6	30	52	0	0	0	0
Tunisie ^e	1 588,7	447,4	2 036,1	1 072,3	3 108,4	1	2	7	10	1	2	4	7
Yémen ^d	6 092,0	22 203,9	28 295,9	1 994,3	30 290,2	4	12	16	32	4	0	10	14
Dépenses centrales	0	0	0	150,0	150,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total partiel 2000-2001	51 070,4	135 688,7	186 759,0	31 113,5	217 872,5	37	85	160	282	41	30	108	179
CEE, CEI et États baltes													
Bureau régional	7 600,0	460,4	8 060,4	6 931,5	14 991,9	1	0	0	1	12	0	6	18
Albanie	1 417,0	11 515,7	12 932,7	788,3	13 721,0	2	5	2	9	1	1	4	6
Arménie	1 417,0	1 277,6	2 694,6	594,9	3 289,5	0	5	6	11	1	2	4	7
Azerbaïdjan	1 806,0	2 553,4	4 359,4	780,0	5 139,4	0	4	4	8	2	1	3	6
Bélarus	0	1 147,9	1 147,9	167,6	1 315,5	0	2	0	2	0	1	2	3
Bosnie-Herzégovine (et bureau de zone) ^e	1 273,0	14 180,7	15 453,7	1 959,5	17 413,2	3	5	10	18	2	1	6	9
Croatie	281,3	2 840,7	3 122,0	181,4	3 303,4	0	0	0	0	0	0	0	0

2000-2001														
Régions/pays	Budget-programme				Budget d'appui	Budget-programme				Budget d'appui				Total général
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources ^b	Total	Total général		IP*	NP*	GS %/ autres	Total	IP*	NP*	GS %/ Autres	Total	
Ex-République yougoslave de Macédoine ^c	1 289,6	8 430,4	9 720,0	675,2	10 395,2	0	1	2	3	1	1	3	5	8
Fédération de Russie	0	2 206,3	2 206,3	1 214,8	3 421,1	0	2	1	3	2	1	3	6	9
Géorgie	1 417,0	1 597,6	3 014,6	1 033,1	4 047,7	1	5	3	9	2	1	4	7	16
Kirghizistan	1 614,0	717,3	2 331,3	645,5	2 976,8	0	1	3	4	1	1	2	4	8
Ouzbékistan	3 222,0	3 181,2	6 403,2	571,2	6 974,4	0	1	3	4	1	1	2	4	8
République de Moldova	1 374,0	64,8	1 438,8	454,4	1 893,2	0	2	1	3	1	1	3	5	8
République fédérale de Yougoslavie	200,7	13 474,8	13 675,5	793,3	14 468,8	1	4	6	11	2	0	4	6	17
Républiques d'Asie centrale et bureau de zone du Kazakhstan	1 798,0	2 045,1	3 843,1	2 205,5	6 048,6	6	3	7	16	4	0	8	12	28
Roumanie	1 451,0	2 806,2	4 257,2	579,4	4 836,6	1	4	3	8	1	1	5	7	15
Tadjikistan	2 428,0	2 150,6	4 578,6	532,0	5 110,6	1	1	4	6	1	1	2	4	10
Turkménistan	1 714,0	554,4	2 268,4	491,7	2 760,1	0	1	3	4	1	1	2	4	8
Turquie	1 878,0	4 928,5	6 806,5	1 432,7	8 239,2	0	3	7	10	3	0	3	6	16
Ukraine	0	1 466,6	1 466,6	228,7	1 695,3	1	1	1	3	0	2	0	2	5
Total partiel	32 180,6	77 600,2	109 780,8	22 260,7	132 041,5	17	50	66	133	38	17	66	121	254
Programmes multinationaux														
Programmes multinationaux ^e	25 178,0	11 392,7	36 570,7	0,0	36 570,7	17	0	1	18	0	0	0	0	18
Prix UNICEF Maurice Pate	50,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centre international pour le développement de l'enfant ^f	0,0	4 543,0	4 543,0	291,5	4 834,5	7	0	11	18	1	0	0	1	19
Total partiel 2000-2001	25 228,0	15 935,7	41 163,7	291,5	41 455,2	24	0	12	36	1	0	0	1	37
Programmes sans affectation														
Programmes sans affectation	50 376,0	0,0	50 376,0	0,0	50 376,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total partiel 2000-2001	50 376,0	0,0	50 376,0	0,0	50 376,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appui central aux programmes														
Bureaux régionaux et bureaux de pays	0,0	0,0	0,0	6 561,2	8 471,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Siège ^f	0,0	0,0	0,0	70 336,9	70 336,9	0	0	0	0	128	0	108	236	236
Total partiel 2000-2001	0,0	0,0	0,0	76 898,1	76 898,1	0	0	0	0	128	0	108	236	236
Total, programmes et appui aux programmes														
Bureaux régionaux et bureaux de pays	694 405,7	922 103,8	1 616 509,5	277 117,5	1 893 627,0	400	904	1 691	2 995	409	242	1 064	1 715	4 710
Siège	25 228,0	15 935,7	41 163,7	70 628,4	111 792,1	24	0	12	36	133	0	109	242	278
Programmes sans affectation	50 376,0	0,0	50 376,0	0,0	50 376,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Programmes et appui aux programmes	770 009,7	938 039,5	1 708 049,2	347 745,9	2 055 795,1	424	904	1 703	3 031	542	242	1 173	1 957	4 988
Gestion et administration	0,0	0,0	0,0	185 768,6	185 768,6	0	0	0	0	248	2	260	510	510

2000-2001														
Régions/pays	Budget-programme				Total général	Postes								
	Ressources ordinaires ^a	Autres ressources ^b	Total	Budget d'appui		Budget-programme				Budget d'appui				Total général
						IP*	NP*	GS*/ autres	Total	IP*	NP*	GS*/ Autres	Total	
Remboursement au titre de services (siège)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17	0	39	56	0	0	0	0	56
Total général 2000-2001	770 009,7	938 039,5	1 708 049,2	533 514,5 ^c	2 241 563,7	441	904	1 742	3 087	790	244	1 433	2 467	5 554

^a Les ressources ordinaires s'entendent compte tenu de l'échelonnement prévu des dépenses et du produit estimatif des ventes de cartes.

^b Les prévisions relatives aux autres ressources sont établies par extrapolation des prévisions de dépenses pour 1997-1998 et des indicateurs récents.

^c Pour les ressources ordinaires, le budget-programme s'entend y compris le produit des ventes de cartes.

^d Pour les autres ressources, le projet de budget s'entend y compris les comptes spéciaux.

^e Y compris les fonds affectés au programme d'urgence.

^f Le budget d'appui au programme du Centre international pour le développement de l'enfant n'est pas compris dans le total des dépenses d'appui aux programmes du siège dans ce tableau.

^g Comprend un montant net de 493,5 millions de dollars au titre du budget d'appui, provenant des ressources ordinaires, et un montant de 40 millions de dollars provenant des autres ressources au titre du recouvrement des coûts (voir tableau 1).

Annexe IV

Recettes et dépenses de la Division du secteur privé, montants révisés pour 1999 et plan financier pour 2000-2001

(En millions de dollars des États-Unis)

	1999 Montant révisé	2000 Plan financier	2001 Plan financier
Recettes inscrites au budget			
Montant brut du produit des ventes	148,0	155,0	165,0
À déduire : retenues des comités nationaux	32,0	33,4	35,6
Produit net	116,0	121,6	129,4
À ajouter : autres recettes – net	6,0	6,5	6,5
Montant net du produit des ventes	122,0	128,1	135,9
Collecte de fonds du secteur privé – ressources ordinaires	153,1	163,4	173,8
Montant total net des recettes – ressources ordinaires	275,1	291,5	309,7
Dépenses inscrites au budget			
Commissions – bureaux hors siège	2,1	2,3	2,6
Coût des biens livrés	32,0	34,0	36,0
Frais de commercialisation	21,2	22,2	23,3
Services d'appui	16,5	17,0	17,8
Programmes de collecte de fonds et de développement des marchés	13,0	14,6	14,0
Total des dépenses – montant consolidé	84,8	90,1	93,7
Montant net consolidé des recettes – ressources ordinaires	190,3	201,4	216,0
À ajouter : autres ressources – collecte de fonds du secteur privé	151,0	153,0	155,0
Montant net consolidé des recettes – ressources ordinaires et autres ressources	341,3	354,4	371,0

Annexe V a)

Dépenses d'appui afférentes aux programmes du siège financés au moyen d'autres ressources, 2000-2001

Hypothèses types pour le calcul des dépenses d'appui afférentes aux programmes du siège financés au moyen d'autres ressources

Modèle de recouvrement – définitions :

Centre de coûts	L'analyse aux fins du recouvrement des coûts s'effectue au niveau de la division/section.
Coûts fixes	*Activités de la section sur lesquelles les programmes financés au moyen d'autres ressources n'exercent aucune influence.
Coûts variables	*Activités de la section qui varient en fonction des programmes financés au moyen d'autres ressources.
Déterminant des coûts	Activité ou indicateur de performance considéré comme étant le principal déterminant du volume de travail dans la section.

Modèle de recouvrement – fonctionnement :

Étape 1	Identification des sections du siège où le volume de travail varie en fonction du volume des programmes exécutés.
Étape 2	Identification, pour chaque division du siège, des déterminants du volume de travail.
Étape 3	Calcul de la part en pourcentage des autres ressources dans le déterminant.
Étape 4	Application du pourcentage calculé dans l'étape 3 au budget des sections du siège pour établir le montant des dépenses d'appui afférentes aux activités financées au moyen d'autres ressources.
Étape 5	Addition des prévisions de dépenses d'appui au titre des activités financées au moyen d'autres ressources pour toutes les sections concernées du siège.

Postes de l'UNICEF : données budgétaires 2000-2001

<i>Postes gérés par la Division des ressources humaines à New York</i>		
Postes financés au moyen des ressources ordinaires ^a	1362	88 %
Postes financés au moyen d'autres ressources relatives aux programmes	179	12 %
	1 541	100 %

Commandes de la Division des approvisionnements, par source de financement : chiffres effectifs, 1998

	<i>Valeur des commandes^b</i> <i>(En millions de dollars É.-U.)</i>	
Ressources ordinaires	54,8	17 %
Autres ressources	183,0	57 %
Comptes de services d'achat et comptes spéciaux	85,5	26 %
Total	323,3	100 %

Budget-programme global, 2000-2001

	<i>Valeur</i> <i>(En millions de dollars É.-U.)</i>		<i>Coefficient</i> <i>volume de travail</i>	<i>Valeur pondérée</i>	
Ressources ordinaires	770	45 %	1	770	14 %
Autres ressources	938	55 %	5	4 690	86 %
Total	1 708	100 %		5 460	100 %

Budget des programmes d'urgence, 2000-2001

	<i>Valeur des commandes^b</i> <i>(En millions de dollars É.-U.)</i>	
Programmes d'urgence financés au moyen d'autres ressources	264	96 %
Programmes d'urgence financés au moyen des ressources ordinaires	10	4 %
Total	274	100 %

^a Les postes financés au moyen des ressources ordinaires comprennent l'ensemble des postes d'administrateur recruté au plan international et les postes d'agent des services généraux recruté à New York.

^b Rapport annuel de la Division des approvisionnements, annexe I.

Dépenses d'appui afférentes aux programmes du siège financés au moyen d'autres ressources

<i>Division</i>	<i>Déterminant des coûts</i>	<i>Répartition des coûts en pourcentage</i>	
Division des approvisionnements	Valeur des commandes	Pourcentage de commandes financées au moyen d'autres ressources	57 %
Bureau des programmes d'urgence	Valeur des programmes d'urgence	Pourcentage de programmes d'urgence financés au moyen d'autres ressources	96 %
Division de la gestion financière et administrative	Valeur des ressources gérées	Pourcentage de fonds relevant des autres ressources	55 %
Division des ressources humaines	Nombre de postes gérés	Pourcentage de postes financés au moyen d'autres ressources	12 %
Bureau du financement des programmes	Valeur des fonds alloués aux programmes	Valeur pondérée, en pourcentage, des fonds alloués aux programmes financés au moyen d'autres ressources	86 %

Appui aux programmes

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'appui</i>	<i>Centre de coûts</i>			<i>Autres ressources : coût des activités</i>
		<i>Fixes</i>	<i>Variables</i>	<i>Pourcentage</i>	
Division des approvisionnements					
Appui à l'administration et aux systèmes	9,5	X			
Appui aux «services à la clientèle»	5,3		X	57	3,0
Entrepôt, logistiques, contrôle de la qualité	8,6		X	57	4,9
Finance, ressources humaines, services communs	5,4		X	57	3,1
	28,7				10,9 38 %
Bureau des programmes d'urgence					
New York	5,7		X	96	5,5
Genève	1,9		X	96	1,8
	7,6				7,3 96 %
Total partiel : appui aux programmes					18,2

Gestion et administration

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Budget d'appui</i>	<i>Centre de coûts</i>			<i>Autres ressources : coût des activités</i>
		<i>Fixes</i>	<i>Variables</i>	<i>Pourcentage</i>	
Division de la gestion financière et administrative					
Administration	6,8	X			
Comptabilité, finances et budget	16,5		X	55	9,1
	23,4				9,1 39 %
Division des ressources humaines					
Administration	7,6	X			
Modules géographiques et gestion des carrières	9,7		X	12	1,1
	17,3				1,1 7 %
Bureau du financement des programmes					
Administration	1,8	X			
Collecte de fonds et contrôle	5,9		X	86	5,0
	7,7				5,0 66 %
Total partiel : gestion et administration					15,2
Total général					
Dépenses d'appui afférentes aux programmes du siège financés au moyen d'autres ressources		(En millions de dollars É.-U.)			33,4 39 %

Annexe V b)

Dépenses d'appui afférentes aux programmes financés au moyen d'autres ressources dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, 2000-2001

(Méthodologie actuelle)

Modèle de recouvrement – définitions :

Coûts fixes hors siège	<p>Coûts qui sont indépendants des taux d'exécution des programmes financés au moyen d'autres ressources.</p> <p>Sont considérées comme des coûts fixes les dépenses de personnel afférentes au représentant, au coordonnateur de programme, au responsable des opérations et au responsable de la communication.</p>
Coûts variables hors siège	<p>Coûts qui sont variables en fonction de l'ampleur des programmes financés au moyen d'autres ressources.</p> <p>Les dépenses afférentes au reste de l'effectif de la section des opérations (responsables ou assistants à l'administration, aux finances, au personnel, etc.) relèvent des coûts variables.</p> <p>Les frais généraux de fonctionnement communs sont également considérés comme des coûts variables.</p>
Déterminants des coûts	<p>Indicateurs utilisés dans le modèle pour désigner les principaux facteurs qui déterminent les coûts variables.</p> <p>Dans ce modèle, les indicateurs sont les montants alloués aux programmes financés au moyen d'autres ressources.</p>

Calcul du déterminant

<i>Ressources dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux</i>	<i>Total des ressources</i>	<i>Pourcentage (A)</i>	<i>Pourcentage (B)</i>
Programmes			
Ressources ordinaires	745,4	44,7	38,3
Autres ressources	922,1	55,3	47,4
Total, programmes	1 667,5	100,0	
Appui	279,1		14,3
Total, ressources	1 946,6		100,0

<i>Calcul des dépenses d'appui afférentes aux programmes financés au moyen d'autres ressources dans les bureaux hors siège</i>		<i>Budget d'appui (en millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Part (pourcentage) imputée aux autres ressources</i>	<i>Dépenses d'appui imputées aux autres ressources</i>
Coûts fixes	Représentants, coordonnateurs de programmes, responsables de la communication et des opérations	178	0	0
Coûts variables	Autre personnel de la section des opérations	56	55,3 (A)	31
	Frais généraux de fonctionnement communs	45	47,4 (B)	21
Total, appui aux programmes		279		52

Annexe V c)

Dépenses d'appui afférentes aux programmes financés au moyen d'autres ressources dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, 2000-2001

(À titre indicatif, simulation reposant sur des hypothèses
autres que celles de la méthode actuelle)

Nouvelles hypothèses :

1. Imputer aux autres ressources une partie du temps de travail du représentant, du coordonnateur de programmes, du responsable de la communication et du responsable des opérations.
Considérer que 50 % de leur temps est consacré à des tâches en rapport avec les ressources et pondérer par le taux des activités financées au moyen d'autres ressources.
2. Exclure les recouvrements de coûts sur les fonds du secteur privé collectés dans les pays où les programmes sont exécutés.
3. Ne pas déduire du recouvrement des coûts les intérêts produits par les soldes en espèces des autres ressources non dépensées.

Coûts fixes hors siège Coûts qui sont indépendants des taux d'exécution des programmes financés au moyen d'autres ressources.

Toutefois, dans ce modèle indicatif, la partie de ces coûts qui correspond à du temps consacré aux programmes financés au moyen de ressources est estimée et prise en compte.

Coûts variables hors siège Coûts qui varient en fonction de l'ampleur des programmes financés au moyen d'autres ressources.

Dépenses afférentes au reste du personnel de la section des opérations (fonctionnaires ou assistants à l'administration, aux finances, au personnel, etc.).

Les frais généraux de fonctionnement communs sont également considérés comme des coûts variables.

Déterminants des coûts Indicateurs utilisés dans le modèle pour désigner le principal facteur qui détermine les coûts variables.

Dans ce modèle, les indicateurs correspondent au montant alloué aux programmes financés au moyen d'autres ressources.

<i>Calcul du déterminant</i>			
<i>Ressources dans les bureaux de pays et bureaux régionaux</i>			
	<i>Total des ressources</i>	<i>Pourcentage (A)</i>	<i>Pourcentage (B)</i>
Programmes			
Ressources ordinaires	745,4	44,7	38,3
Autres ressources	922,1	55,3	47,4
Total, programmes	1 667,5	100,0	
Appui	279,1		14,3
Total, ressources	1 946,6		100,0

<i>Calcul des dépenses d'appui afférentes aux programmes financés au moyen d'autres ressources dans les bureaux hors siège</i>		<i>Budget d'appui (en millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Part(%) imputée aux autres ressources</i>	<i>Dépenses d'appui imputées aux autres ressources</i>
Coûts fixes	Représentant, coordonnateur de programme, responsable de la communication et responsable des opérations	178	24,0*	42
Coûts variables	Autre personnel de la Section des opérations	56	55,3 (A)	31
	Frais généraux de fonctionnement communs	45	47,4 (B)	21
Total, appui aux programmes		279		94

* 47,4 % de 50 % du temps consacré à des tâches en rapport avec les ressources.

<i>Dépenses indirectes d'appui aux programmes financés au moyen d'autres ressources si l'on retient les trois nouvelles hypothèses ci-dessus</i>		<i>2000-2001 (en millions de dollars É.-U.)</i>
1	Dépenses indirectes d'appui aux programmes financés au moyen d'autres ressources	
	Appui aux programmes	
	Bureaux de pays et bureaux régionaux	94
	Siège	18
	Total partiel	112
	Gestion et administration de l'organisation	15
2	Total, dépenses d'appui indirectes	127
3	Pourcentage des dépenses d'appui par rapport aux dépenses des programmes financés au moyen d'autres ressources (ligne 2 divisée par ligne 4)	13,5 %
4	Total, dépenses des programmes financés au moyen d'autres ressources	938
5	Moins financement par le secteur privé dans les pays où des programmes sont exécutés	30
6	Total, dépenses des programmes financés au moyen d'autres ressources en cas de recouvrement des coûts	908
7	Pourcentage de fonds à recouvrer (ligne 2 divisée par ligne 6)	14,0 %

Annexe VI

Montants effectifs des dépenses afférentes aux activités de formation financées au moyen du budget d'appui en 1997-1998

(En dollars des États-Unis)

	1997	1998
Total alloué	3 000 000	3 000 000
Dépenses effectives		
<i>Bureaux régionaux/autres bureaux extérieurs</i>		
Groupes/Individuels	524 000	463 710
Ateliers régionaux		
Gestion et direction	289 626	404 700
Processus de programmation	278 795	275 900
PROMS	84 570	161 500
Finance/Administration/Personnel	53 648	122 000
Approvisionnements	0	70 000
Total partiel, ateliers régionaux	706 639	1 034 100
<i>Siège</i>		
Groupes/Individuels		
Y compris Div. appr.-Copenhague, Bur. rég. Genève et Bur. Japon	379 000	474 000
<i>Bureaux régionaux/siège</i>		
Ateliers mondiaux		
Formation de nouveaux représentants	99 540	120 000
Compétences en matière de gestion	137 526	125 465
Processus de programmation	35 512	
Total partiel, ateliers mondiaux	272 000	290 000
Traductions	0	46 000
Production/Documents	65 000	65 000
Linguistique, externe	45 000	40 000
Congés d'études	203 000	120 000
Initiatives en matière de gestion	180 000	50 000
Formation interinstitutions	35 000	30 000
Interventions d'urgence	223 000	40 000
Droits de l'enfant	70 000	15 000
Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	0	35 000
Système financier et logistique	0	25 000
Total, dépenses effectives	2 702 639	2 727 810