



Conseil économique et social

Distr. limitée
28 mai 2020
Français
Original : anglais

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2020

29 juin-2 juillet 2020

Point 9 de l'ordre du jour provisoire**

Rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021

Résumé

En application de la décision 2017/14, l'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2018-2021 est présenté au Conseil d'administration.

Le budget intégré pour 2018-2021, qui fait partie intégrante du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 ([E/ICEF/2017/17/Rev.1](#)), doit être examiné conjointement avec le rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2018-2021 et rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2019 ([E/ICEF/2020/8](#)) et ses additifs.

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

* Nouveau tirage pour raisons techniques (9 juillet 2020).

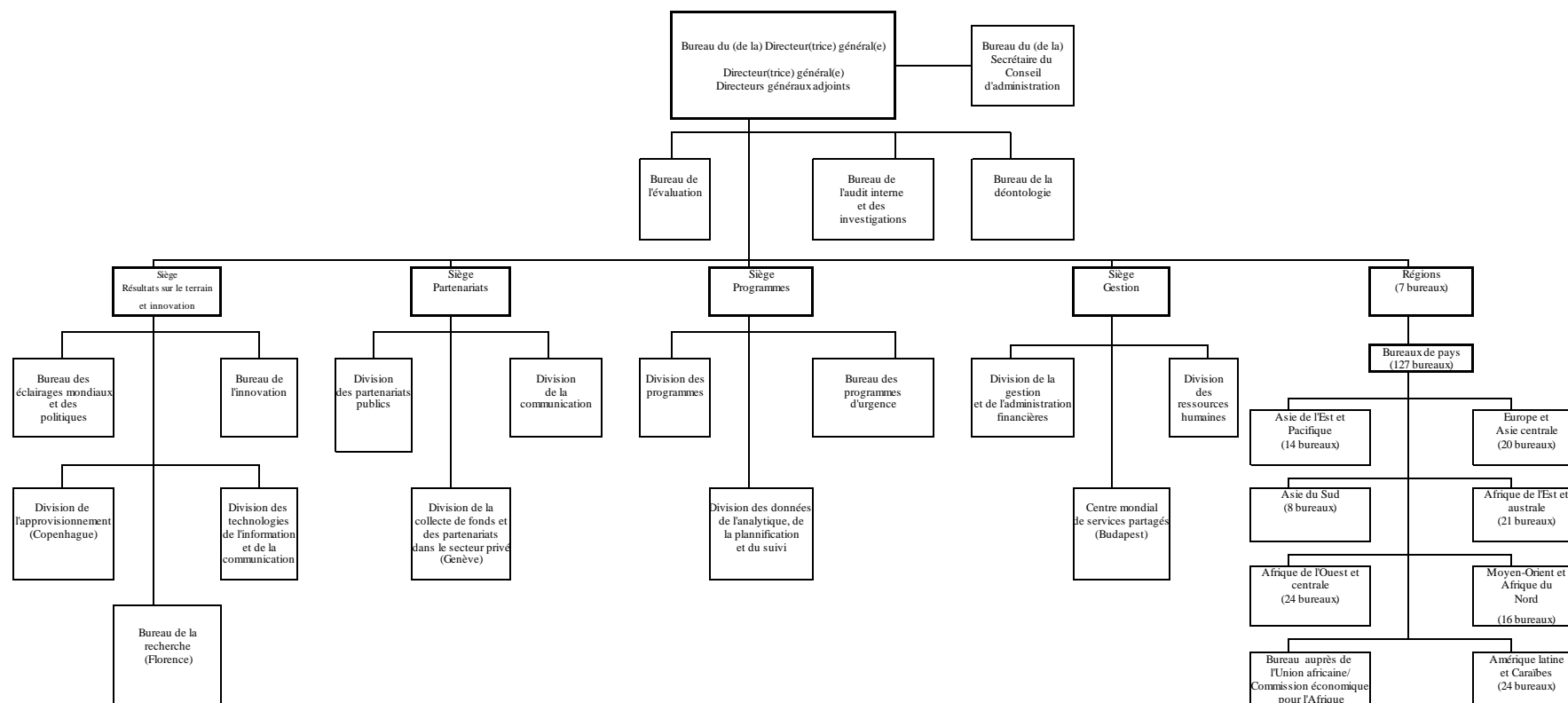
** [E/ICEF/2020/6](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
Organigramme de l'UNICEF, 2020-2021	3
I. Vue d'ensemble	4
II. Introduction	4
III. Plan de ressources intégré	4
A. Comparaison des plans de ressources intégrés approuvé et révisé pour 2018-2021	5
B. Plan de ressources intégré pour 2018-2021	5
C. Ressources disponibles	5
D. Utilisation des ressources	6
E. Constitution de réserves suffisantes	
IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	11
A. Utilisation prévue des ressources aux fins de la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique	14
B. Programmes de pays	14
C. Programme mondial et régional	14
D. Allocation des ressources pour les résultats relatifs à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation	15
E. Activités entreprises à des fins spéciales	22
V. Budget institutionnel	24
VI. Recouvrement des coûts	25
VII. Communication d'informations sur l'exécution du budget intégré	26
VIII. Projet de décision	27

Figure I
Organigramme de l'UNICEF, 2020-2021



I. Vue d'ensemble

1. On trouvera dans le présent document l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021, qui fait partie intégrante du rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2018-2021 et rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2019 ([E/ICEF/2020/8](#)) et de ses additifs.
2. L'UNICEF a révisé son plan de ressources intégré pour 2018-2021 afin de tenir compte des recettes et des dépenses effectives de 2018, des estimations provisoires pour 2019 et des estimations révisées pour 2020-2021. Dans le cadre du plan révisé et étant donné l'augmentation prévue de 9 % du montant des recettes totales, qui passerait de 22,8 milliards de dollars à 24,8 milliards de dollars, l'UNICEF propose de relever de 10 % le montant des dépenses prévues au titre des programmes et de le porter à 22,3 milliards de dollars, au lieu de 20,3 milliards dans le plan initial. Il propose également de maintenir le budget institutionnel au niveau qui avait été initialement approuvé, soit un montant de 2,5 milliards de dollars pour 2018-2021, dont 1,02 milliard de dollars à imputer sur les ressources ordinaires, 1,30 milliard provenant des coûts recouvrés et 134,0 millions de dollars à imputer sur les autres ressources. En comparaison du plan de ressources intégré initialement approuvé, la part du montant total des ressources affectées au budget institutionnel dans le plan révisé tombera de 10,2 à 9,5 %.
3. En ce qui concerne les ressources destinées aux programmes, l'UNICEF propose d'augmenter le budget approuvé pour le Programme mondial et régional de 220,0 millions de dollars à 243,5 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires et de relever le plafond fixé pour les autres ressources de 810,2 millions à 930,1 millions de dollars, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

II. Introduction

4. Le Plan stratégique pour 2018-2021 repose sur un cadre de résultats unique applicable à l'UNICEF, articulé autour de 5 grands objectifs, 2 priorités transversales, 25 résultats à atteindre, 8 stratégies de changement et 4 facteurs de réussite sur le plan institutionnel. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources illustre le lien qui existe entre les ressources dont dispose l'UNICEF d'une part, et les objectifs du Plan stratégique et les efforts déployés par le Fonds pour être plus efficace, au moindre coût, d'autre part.
5. L'UNICEF utilise un plan de ressources intégré pour présenter l'information budgétaire, avec plusieurs catégories de classification des coûts, ainsi que des méthodes de recouvrement des coûts et des principes d'imputation des coûts qui ont été approuvés, dans un souci d'harmonisation, par les Conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

III. Plan de ressources intégré

6. La présente section comporte des informations sur le plan de ressources intégré révisé pour la période 2018-2021 par rapport au plan de ressources intégré approuvé pour 2018-2021. Le plan révisé repose sur les dépenses effectives de 2018 et de 2019 ainsi que sur les estimations révisées pour 2020-2021.

A. Comparaison des plans de ressources intégrés approuvé et révisé pour 2018-2021

7. Dans le plan révisé, les recettes totales devraient excéder de 9 % celles du plan approuvé pour atteindre 24,8 milliards de dollars au lieu du montant de 22,8 milliards de dollars initialement approuvé. Cela est dû en grande partie à l'augmentation prévue de 16 % du montant des recettes au titre des autres ressources en réponse aux situations d'urgence et aux crises humanitaires. La part des ressources ordinaires dans les recettes totales devrait diminuer, passant de 27,6 % dans le plan approuvé à 22,8 % dans le plan révisé.

8. Du fait de la hausse prévue des recettes, le montant total des ressources à utiliser devrait augmenter de 8 % (25,9 milliards de dollars contre 24,0 milliards de dollars). Cette augmentation est principalement due aux programmes, le montant de 20,3 milliards de dollars (plan approuvé) passant à 22,3 milliards dans le plan révisé, soit une augmentation de 10 %.

9. L'augmentation des ressources destinées aux programmes s'accompagne du maintien des ressources affectées au budget institutionnel au niveau initialement approuvé et de la réduction des ressources allouées à la collecte de fonds dans le secteur privé.

10. Du fait de l'augmentation prévue des ressources totales disponibles et de l'utilisation de ces ressources additionnelles aux fins des programmes, la part du montant total des ressources affectées aux programmes passe de 84,6 % à 86,1 %, et la part du montant total des ressources destinées au budget institutionnel tombe de 10,2 % à 9,5 %.

B. Plan de ressources intégré pour 2018-2021

11. On trouve dans le tableau 1 des informations sur le montant total des ressources disponibles et sur l'emploi qu'il est prévu d'en faire pour toutes les catégories de coûts pendant la période 2018-2021. Le tableau comporte une présentation du plan de ressources intégré pour 2018-2021 tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration dans le document [E/ICEF/2017/AB/L.4](#) et du plan de ressources intégré révisé pour 2018-2021.

C. Ressources disponibles

12. Selon les prévisions, le montant total des ressources disponibles dans le plan initialement approuvé s'élèverait à 24,5 milliards de dollars, dont 6,8 milliards au titre des ressources ordinaires et 17,7 milliards au titre des autres ressources. En revanche, dans le plan révisé, le montant total des ressources disponibles s'établirait à 26,8 milliards de dollars, dont 6,2 milliards au titre des ressources ordinaires et 20,6 milliards au titre des autres ressources. La hausse de 9 % (2,2 milliards de dollars) du montant total des ressources disponibles résulte d'une diminution de 8 % (0,6 milliard de dollars) des ressources ordinaires, contrebalancée par une augmentation de 16 % (2,8 milliards de dollars) des autres ressources.

13. La diminution des ressources ordinaires est due à la situation difficile qui prévaut au niveau mondial en ce qui concerne la collecte de fonds dans le secteur privé, laquelle s'est encore aggravée en 2019, et à la préaffectation accrue des ressources du secteur public. Les données indiquent que l'UNICEF s'en sort mieux que d'autres organisations, mais il n'en reste pas moins que cette situation difficile devrait se poursuivre en 2020. Le Fonds évalue également l'incidence de la pandémie

de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) sur les activités de collecte de fonds actuelles et futures, et adopte des stratégies révisées afin de limiter les conséquences de tout ralentissement potentiel de la mobilisation des ressources.

14. De plus, la part de ressources ordinaires dans les recettes totales de l'UNICEF a diminué de 2 % en 2019, tombant de 23 % à 21 %. Cette baisse relative du rapport entre les ressources ordinaires et les autres ressources est le signe d'une tendance inquiétante, à savoir que l'on s'éloigne de l'engagement pris dans le pacte de financement, qui était que les ressources ordinaires représentent 30 % des recettes totales. En 2019, les ressources ordinaires provenant du secteur public ne représentaient que 11 % du montant total des recettes mobilisées auprès du secteur public.

15. Pour remédier à ce manque de ressources ordinaires, l'UNICEF a réduit les dépenses prévues à ce titre afin qu'elles correspondent aux moyens disponibles. Des ajustements ont été apportés aux fonds d'investissement consacrés à la collecte de fonds dans le secteur privé et aux ressources ordinaires allouées aux programmes de pays. En outre, le montant des ressources ordinaires affectées au budget institutionnel a été réduit, une plus grande part de ce budget étant financée par des ressources provenant du recouvrement des coûts généré par l'augmentation des dépenses afférentes aux programmes financés au moyen des autres ressources.

16. Compte tenu de la baisse prévue des recettes au titre des ressources ordinaires et afin de réduire autant que possible l'incidence que cela pourrait avoir sur les résultats attendus du Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF s'assurera qu'il dispose d'un montant de ressources ordinaires équivalent aux dépenses programmées pour deux mois. On estime prudent de maintenir ce solde de ressources disponibles, également appelé fonds de roulement, pour garantir la continuité des programmes et des autres activités. Le fonds de roulement sera notamment constitué du Fonds de roulement renouvelable dont il est question dans l'annexe au présent document. Les ressources disponibles correspondent à la trésorerie et aux autres actifs nets. Chaque année, l'UNICEF veille à ce que le solde de trésorerie respecte le niveau de liquidités minimum requis. C'est le cas à ce jour et le respect de ce critère est suivi de près pendant toute la période couverte par le budget.

17. Dans le contexte actuel, les ressources ordinaires jouent un rôle plus essentiel que jamais pour ce qui est de répondre aux besoins de tous les enfants et d'assurer le respect de leurs droits. Elles permettent à l'UNICEF d'atteindre largement les enfants dans le cadre de ses programmes de pays et de pérenniser les effets de ses activités, favorisent l'innovation et donnent au Fonds les moyens de faire face rapidement aux situations nationales ou régionales, y compris aux situations d'urgence. Ces ressources ordinaires permettent à l'UNICEF d'allouer les fonds en fonction des priorités pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et les objectifs de développement durable. L'augmentation des ressources ordinaires provenant du secteur public est l'un des éléments centraux du pacte de financement. L'UNICEF a élaboré de nouvelles stratégies en vue d'accélérer la mobilisation des ressources ordinaires, qui comprennent une action à l'échelle de l'organisation visant à accroître la visibilité et la reconnaissance du rôle essentiel joué par ces ressources, et des approches plus ciblées ayant pour but de réunir davantage de partenaires autour des ressources ordinaires, ce qui devrait permettre de diversifier la base de financement.

D. Utilisation des ressources

18. Dans le plan approuvé, le montant total proposé des ressources à utiliser pour la période 2018-2021 s'établissait à 24,0 milliards de dollars, dont 6,4 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires et 17,6 milliards au titre des autres ressources

(recouvrement des coûts compris). En revanche, dans le plan révisé pour 2018-2021, il est prévu d'utiliser un montant total de 25,9 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 1,9 milliard (8 %) par rapport au plan approuvé.

19. Sur ces 25,9 milliards de dollars, l'UNICEF envisage de consacrer 23,0 milliards aux activités de développement (soit une augmentation de 10 %), 58,0 millions à la coordination des activités de développement des Nations Unies (soit une augmentation de 18 %), 1,6 milliard aux activités de gestion (soit une augmentation de 1 %), et 1,2 milliard aux activités entreprises à des fins spéciales (soit une diminution de 7 %). Par rapport au plan approuvé, il est proposé, dans le plan révisé, de faire passer de 87,6 % à 88,7 % la part du montant total des ressources allouées aux activités de développement. Il est également proposé de réduire la part du montant total des ressources consacrées aux activités de gestion (6,3 % contre 6,7 % précédemment).

20. En ce qui concerne les activités de développement, l'UNICEF propose d'augmenter le montant et la part des ressources disponibles pour les programmes, qui passeraient de 20,3 milliards (84,6 %) à 22,3 milliards (86,1 %) pour la période 2018-2021.

21. Pour ce qui est des ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose d'augmenter le budget approuvé pour le Programme mondial et régional pour 2018-2021 de 220,0 millions de dollars à 243,5 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires et de relever le plafond fixé pour les autres ressources de 810,2 millions à 930,1 millions de dollars, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

22. L'UNICEF propose de maintenir le budget institutionnel au niveau qui avait été initialement approuvé, soit un montant de 2,5 milliards de dollars pour 2018-2021. Dans le budget institutionnel sont inscrites les ressources nécessaires suivantes : 690,6 millions de dollars au titre des activités concernant l'efficacité du développement ; 58,0 millions pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; 1,6 milliard pour la gestion ; 80 millions de dollars au titre des activités entreprises à des fins spéciales (investissements).

23. En comparaison avec le budget approuvé pour 2018-2021, la part du montant total des ressources affectées au budget institutionnel devrait baisser et tomber de 10,2 % à 9,5 %.

24. Pour ce qui est du budget institutionnel de 2,5 milliards de dollars, un montant de 1,0 milliard serait prélevé sur les ressources ordinaires, un montant de 1,30 milliard proviendrait des coûts recouverts au titre des autres ressources et un montant de 134,0 millions de dollars serait imputé sur les autres ressources. Par rapport au budget approuvé pour 2018-2021, la part des activités de gestion financées par recouvrement des coûts passera, dans le budget révisé, de 70,9 % à 76,5 %. Dans le budget révisé, la part du montant total des ressources consacrées aux activités relatives aux programmes est passée de 84,6 % (plan initial) à 86,1 %.

25. Conformément au plan approuvé, l'UNICEF inclut dans le budget intégré et le montant total des ressources, au titre des activités entreprises à des fins spéciales, des crédits budgétaires relatifs a) à la collecte de fonds privés et b) à d'autres dépenses, y compris celles liées aux services d'achat.

26. Les prévisions de ressources dans le cadre de la collecte de fonds privés englobent les coûts directs et les coûts d'investissement pour assurer le financement des activités de collecte de fonds et de mobilisation auprès des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Cette ouverture de crédits est soumise à l'approbation du Conseil d'administration chaque année, en même temps que le plan

de travail et le budget concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé.

27. Les pouvoirs en matière d'engagement de dépenses pour les services fournis par l'UNICEF, tels que les services d'achat, sont définis dans l'article 5.2 du Règlement financier portant sur l'administration et le remboursement des coûts liés aux comptes spéciaux ouverts au nom d'autres parties.

E. Constitution de réserves suffisantes

28. L'UNICEF constitue des réserves pour financer les engagements au titre des avantages du personnel, qui comprennent l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations liées à la cessation de service. Tous les deux ans, il procède à une évaluation actuarielle complète de ces passifs. Au 31 décembre 2017, la valeur actuarielle de ces passifs était de 1,5 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 0,6 milliard. L'évaluation arrêtée au 31 décembre 2018 ayant été effectuée sur la base d'une extrapolation des chiffres de l'année précédente, le passif actuariel était de 1,4 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 0,7 milliard de dollars. Une évaluation actuarielle officielle a été réalisée en 2019. Au 31 décembre 2019, le passif actuariel s'établissait à 1,5 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 0,8 milliard. Les réserves accumulées devraient atteindre 1,0 milliard de dollars au 31 décembre 2021.

29. L'UNICEF continue d'évaluer périodiquement sa stratégie de financement des réserves à long terme. Celle-ci comprend l'accumulation de fonds à partir des contributions salariales aux autorités budgétaires et de sources de financement et, si les soldes financiers de fin d'année le permettent, le transfert annuel d'un montant de ressources approprié. En outre, l'UNICEF et plusieurs autres organismes des Nations Unies, notamment le PNUD et le FNUAP, ont sous-traité la gestion des investissements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en faisant appel à deux gestionnaires d'investissements, ce qui a contribué à financer la réserve de cette assurance, à hauteur de 17,3 millions de dollars en 2018-2019. L'UNICEF continue de financer activement les réserves, mais il importe de noter que les variations du déficit de financement dépendent principalement des résultats des évaluations actuarielles périodiques, celles-ci ayant une incidence sur le passif de l'organisation.

Tableau 1
Plan de ressources intégré pour 2018-2021

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant approuvé (2018-2021)						Montant révisé (2018-2021)						
	Autres ressources					Fonds d'affectation spéciale	Autres ressources					Fonds d'affectation spéciale	
	Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources	Ressources ordinaires		Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources				
										%	%		%
1. Ressources disponibles													
Solde d'ouverture	562,3	1 235,9	- 1 798,2		727,0	636,7	1 372,6	- 2 009,2		1 085,9			
Recettes													
Contributions	5 801,9	16 512,5	- 22 314,4		-	4 947,5	19 178,7	- 24 126,2		-			
Autres recettes	500,0	-	- 500,0		-	707,5	-	- 707,5		-			
Total des recettes	6 301,9	16 512,5	- 22 814,4		-	5 655,0	19 178,7	- 24 833,7		-			
Ajustement lié au remboursement des impôts	(80,0)	-	- (80,0)		-	(80,0)	-	- (80,0)		-			
Fonds d'affectation spéciale		-	-	-	7 148,0		-	-	-	6 637,2			
Total disponible	6 784,1	17 748,4	- 24 532,6		7 875,0	6 211,7	20 551,2	- 26 762,9		7 723,1			
2. Utilisation des ressources													
A. Développement													
A.1 Programmes	4 360,0	67,9 %	15 917,3	- 20 277,3	84,6 %	7 116,0	3 987,2	66,9 %	18 322,2	- 22 309,4	86,1 %	6 827,9	
Programmes de pays	4 140,0	64,5 %	15 107,1	- 19 247,1	80,3 %	-	3 743,7	62,8 %	17 392,1	- 21 135,8	81,6 %	-	
Programme mondial	220,0	3,4 %	810,2	- 1 030,2	4,3 %	-	243,5	4,1 %	930,1	- 1 173,6	4,5 %	-	
A.2 Efficacité du développement	589,0	9,2 %	133,0	- 721,9	3,0 %	-	586,2	9,8 %	104,4	- 690,6	2,7 %	-	
Total partiel	4 949,0	77,1 %	16 050,3	- 20 999,3	87,6 %	7 116,0	4 573,4	76,7 %	18 426,6	- 23 000,0	88,7 %	6 827,9	
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	23,3	0,4 %	25,9	- 49,3	0,2 %	-	35,1	0,6 %	23,0	- 58,0	0,2 %	-	
C. Gestion	459,9	7,2 %	6,4	1 138,0	1 604,3	6,7 %	376,1	6,3 %	6,6	1 244,2	1 626,9	6,3 %	
D. Activités entreprises à des fins spéciales													
D.1 Investissements	23,0	0,4 %	-	57,0	80,0	0,3 %	-	27,1	0,5 %	-	52,9	80,0	0,3 %

		Montant approuvé (2018-2021)							Montant révisé (2018-2021)						
		Autres ressources							Autres ressources						
		Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources	Fonds d'affec-tation spéciale			Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources	Fonds d'affec-tation spéciale		
		%				%				%		%			
D.2	Collecte de fonds privés	725,1	11,3 %	273,0	-	998,2	4,2 %	-	637,3	10,7 %	202,6	-	839,9	3,2 %	-
D.3	Autres	240,0	3,7 %	-	-	240,0	1,0 %	-	311,5	5,2 %	-	-	311,5	1,2 %	-
Total partiel		988,1	15,4 %	273,0	57,0	1 318,2	5,5 %	-	975,9	16,4 %	202,6	52,9	1 231,4	4,8 %	-
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)		1 095,2	17,1 %	165,3	1 195,0	2 455,5	10,2 %	-	1 024,5	17,2 %	134,0	1 297,0	2 455,5	9,5 %	
Budget intégré (A + B + C + D)		6 420,3	100,0 %	16 355,6	1 195,0	23 971,0	100,0 %	7 116,0	5 960,5	100,0 %	18 658,7	1 297,0	25 916,2	100,0 %	6 827,9
3. Solde de clôture		363,8		197,8		561,6		759,0	251,2		595,5		846,7		895,2

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

30. Le Plan stratégique pour 2018-2021 demeure le principal cadre d'évaluation des résultats obtenus par le Fonds. On trouve dans le tableau 1 des informations sur l'utilisation qui est faite des ressources par catégorie de coûts. Dans le tableau 2, on trouve des renseignements sur la façon dont l'ensemble des ressources mises à la disposition du Fonds avaient été initialement réparties entre les différents objectifs et les résultats escomptés et sur la façon dont elles ont été réparties lors de la révision.

31. Des changements fondamentaux sont survenus au cours des deux dernières années : réalignement des fonctions du siège, confirmation des responsabilités des bureaux extérieurs, renforcement des capacités des bureaux régionaux, simplification des méthodes de travail, mise en place d'un système de gestion matricielle, mise à profit des avancées technologiques et de l'innovation et amélioration de la gestion des ressources humaines. Ces évolutions sont évoquées ci-après dans les résultats par groupes fonctionnels et leurs commentaires. Des renseignements complémentaires sur les résultats obtenus et les progrès accomplis par rapport aux cibles fixées sont présentés dans le rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2018-2021 et rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2019 ([E/ICEF/2020/8](#)) et ses additifs.

Tableau 2
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2018-2021

(En millions de dollars des États-Unis)

Objectifs	Groupe fonctionnel	Montant initial (2018-2021)				Montant révisé (2018-2021)			
		Autres ressources				Autres ressources			
		Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources	Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources
Programmes		4 360,0	15 917,3		20 277,3	3 987,2	18 322,2		22 309,4
Objectif 1 – Chaque enfant survit et prospère		1 744,0	6 366,9		8 110,9	1 594,9	7 328,9		8 923,8
Objectif 2 – Chaque enfant apprend		872,0	3 183,5		4 055,5	797,4	3 664,4		4 461,9
Objectif 3 – Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation		523,2	1 910,1		2 433,3	478,5	2 198,7		2 677,1
Objectif 4 – Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ¹		845,8	3 088,0		3 933,8	773,5	3 554,5		4 328,0
Objectif 5 – Chaque enfant a des chances équitables dans la vie		375,0	1 368,9		1 743,8	342,9	1 575,7		1 918,6
Efficacité et bon fonctionnement de l'organisation									
1. Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats		589,0	133,0		721,9	586,2	104,4		690,6
	Excellence technique en matière de politiques et de programmes	500,2	124,2		624,3	503,1	95,1		598,2
	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	53,5	8,8		62,3	53,4	7,5		61,0
	Excellence technique en matière d'aide humanitaire	35,3			35,3	29,7	1,8		31,4
2. Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés		459,9	6,4	1 138,0	1 604,3	376,1	6,6	1 244,2	1 626,9
	Conduite et direction exécutives	10,7	1,9	26,5	39,1	8,6	2,1	35,2	46,0
	Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	13,8		34,1	47,8	13,6	0,3	45,5	59,5

¹ Dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2018-2021 (E/ICEF/2017/AB/L.4), l'objectif 4 se lisait en anglais comme suit « Every child *survives* in a safe and clean environment ». Dans le tableau 2, le libellé de cet objectif en anglais a été revu pour qu'il corresponde au texte final arrêté dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 (pas de changement en français).

Objectifs	Groupe fonctionnel	Montant initial (2018-2021)				Montant révisé (2018-2021)			
		Autres ressources				Autres ressources			
		Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources	Ressources ordinaires	Pro-grammes	Recou-vrement des coûts	Total des ressources
	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	70,4	0,6	174,1	245,1	56,8	0,6	187,1	244,5
	Sécurité du personnel et des locaux	8,1		20,0	28,1	7,2		23,5	30,7
	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation	71,8		177,6	249,4	58,7		191,4	250,0
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	27,1	3,8	67,1	98,0	19,3	3,5	74,4	97,2
	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	258,1		638,6	896,7	211,9		687,0	898,9
3. Coordination du système des Nations Unies pour le développement									
	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes	23,3	25,9		49,3	35,1	23,0		58,0
Activités entreprises à des fins spéciales		988,1	273,0	57,0	1 318,2	975,9	202,6	52,9	1 231,4
	Investissements	23,0		57,0	80,0	27,1		52,9	80,0
	Collecte de fonds privés	725,1	273,0		998,2	637,3	202,6		839,9
	Autres, y compris services d'achat	240,0			240,0	311,5			311,5
	Montant total des ressources utilisées	6 420,3	16 355,6	1 195,0	23 970,9	5 960,5	18 658,7	1 297,0	25 916,2

Note : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent différer légèrement de la somme de leurs éléments.

A. Utilisation prévue des ressources aux fins de la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique

32. Ainsi qu'il a été décrit ci-dessus, les ressources seront réparties entre les cinq objectifs dans les mêmes proportions que celles qui avaient été présentées au Conseil d'administration au début du Plan stratégique. Il est prévu de consacrer 40 % du montant total des investissements à l'objectif 1 (Chaque enfant survit et prospère), 20 % à l'objectif 2 (Chaque enfant apprend), 12 % à l'objectif 3 (Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation), 19 % à l'objectif 4 (Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre) et 9 % à l'objectif 5 (Chaque enfant a des chances équitables dans la vie).

B. Programmes de pays

33. Sur les 22,3 milliards de dollars réservés aux programmes pour la période 2018-2021 dans le plan révisé, l'UNICEF propose d'en affecter 21,1 milliards, soit 95 %, aux programmes de pays, conformément à ce qui était prévu dans le plan initialement approuvé.

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

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

C. Programme mondial et régional

36. L'UNICEF propose d'augmenter le budget du Programme mondial et régional et de le porter à 1,2 milliard de dollars, dont 243,5 millions en ressources ordinaires et 930,1 millions en autres ressources. Le Programme mondial et régional contribue à chacun des domaines d'intervention du Plan stratégique : a) en permettant la création et la diffusion de biens publics mondiaux et régionaux, notamment en rapport au suivi et à l'analyse de la situation des enfants aux fins de l'exercice de la responsabilité au niveau mondial ; b) en contribuant aux dispositifs mondiaux et régionaux compétents en matière d'orientation et de coordination des efforts et à leur renforcement ; c) en contribuant à la collecte de données factuelles à l'échelle mondiale et aux directives normatives. Il est intégré au Plan stratégique et à son cadre de résultats et d'allocation des ressources. Les ressources du Programme mondial et régional sont utilisées par chacun des sept bureaux régionaux de l'UNICEF ainsi que par les divisions et bureaux compétents du siège, notamment la Division des programmes, la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, le Bureau des éclairages mondiaux et des politiques, la Division des technologies de l'information et de la communication, la Division de l'approvisionnement, le Bureau de l'évaluation, le Bureau des programmes d'urgence et la Division de la communication.

D. Allocation des ressources pour les résultats relatifs à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation

37. Les ressources consacrées aux résultats relatifs à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation sont allouées conformément à la classification des coûts et à la méthode de budgétisation axée sur les résultats harmonisés, présentées à la première session ordinaire de 2011 du Conseil d'administration, que celui-ci a approuvées dans sa décision 2011/6.

38. Les ressources allouées aux unités administratives sont regroupées par groupes fonctionnels, de manière à faire ressortir le lien entre ressources et résultats. Les groupes fonctionnels recouvrant les unités chargées d'activités de gestion du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF sont harmonisés. Les activités visant à l'efficacité du développement sont plus étroitement associées aux réalisations des différents programmes et aux modalités d'exécution retenues par chacune des institutions.

39. À l'UNICEF, les ressources destinées à accroître l'efficacité du développement sont allouées à trois groupes fonctionnels axés sur l'excellence technique : politiques et programmes ; action humanitaire ; achats et gestion des fournitures.

40. On trouvera dans les paragraphes ci-après un résumé actualisé par résultat escompté en termes d'efficacité et de fonctionnement de l'organisation, et par groupe fonctionnel.

Résultat 1 : Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats

Groupe fonctionnel : Excellence technique en matière de politiques et de programmes

Ressources : 598,2 millions de dollars

41. Composé de la Division des programmes, de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, du Bureau des éclairages mondiaux et des politiques et des conseillers techniques des bureaux régionaux, ce groupe fonctionnel est chargé des politiques relatives aux programmes, des instruments d'orientation, de l'appui technique et de l'assurance qualité en vue de la réalisation des sept objectifs programmatiques fixés dans le Plan stratégique et notamment d'éléments programmatiques du Plan d'action pour l'égalité des sexes. Il tire parti des résultats de la recherche, des enseignements tirés d'interventions fondées sur des données probantes et des connaissances acquises à la faveur d'expériences concrètes en matière de programmation.

42. La Division des programmes s'est appuyée sur les progrès déjà accomplis pour les prolonger (par exemple dans les domaines de la santé maternelle, de l'immunisation, de la lutte contre la poliomyélite, des retards de croissance et de l'émaciation, de l'assainissement et de l'approvisionnement en eau potable, de la protection des enfants et de la qualité de l'éducation et de l'apprentissage) et a redoublé d'efforts pour répondre aux priorités (par exemple le développement du jeune enfant, la protection sociale, la mise à profit des ressources nationales en faveur des enfants, la réduction des taux de défécation en plein air, la lutte contre les pratiques néfastes, l'élimination de la violence, la gestion des urgences de santé publique et la promotion de l'égalité des sexes), tout en s'employant à adopter des programmes novateurs et des approches plurisectorielles (par exemple en ce qui concerne le développement du jeune enfant, les programmes en faveur des adolescents, l'urbanisation, les migrations et l'adaptation aux changements

climatiques). L'accent doit également être mis sur trois domaines d'intervention prioritaire que sont le renforcement des systèmes, le développement des adolescents et la gestion des connaissances, afin d'obtenir plus rapidement des résultats en la matière.

43. La Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi a été créée en août 2019 à la suite de l'opération de repositionnement et de réaligement des entités du Siège, à New York, et dans l'optique de simplifier la prise de décision, de favoriser l'apprentissage institutionnel et de renforcer l'efficacité de l'UNICEF et de ses partenaires.

44. Également créé en août 2019 à la suite de cette opération de repositionnement et de réaligement, le Bureau des éclairages mondiaux et des politiques est un laboratoire d'idées interne chargé de fournir à l'UNICEF des informations sur une série de questions intéressant les enfants et ses travaux, de lui donner les outils nécessaires pour communiquer plus efficacement au niveau mondial et de préparer l'avenir en recensant les questions émergentes et en réfléchissant à de nouvelles manières de travailler.

Groupe fonctionnel : Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures

Ressources : 61,0 millions de dollars

45. Les priorités stratégiques de la Division de l'approvisionnement sont toujours les suivantes : fournir des services rapides et efficaces, y compris dans les situations d'urgence et à destination des programmes et des partenaires des services d'achat ; créer des marchés sains et des chaînes logistiques viables à l'échelle nationale ; offrir des solutions de financement pour les approvisionnements (pour les pays comme pour les fournisseurs).

46. Pour permettre l'obtention de résultats rapides, des stratégies ont été développées dans plusieurs domaines : techniques d'exécution ; produits et marchés ; services ; continuité entre action humanitaire et développement ; renforcement des systèmes nationaux ; financement et mobilisation de ressources à l'échelle nationale ; suivi des fournisseurs ; optimisation des modes d'approvisionnement de l'UNICEF ; excellence institutionnelle.

Groupe fonctionnel : Excellence technique en matière d'aide humanitaire

Ressources : 31,4 millions de dollars

47. En 2019, l'UNICEF a entamé un processus d'examen de son action humanitaire, afin d'encourager l'évolution de ses modes de conception et d'exécution de programmes humanitaires intégrés de qualité. À l'issue de ce processus, il a repéré les obstacles qui entravaient la conduite d'une action humanitaire de qualité, fondée sur des principes et menée en temps voulu. Des recommandations devraient être formulées sur une série de questions, à savoir comment répondre à la nécessité d'adapter les ressources humaines, de garantir l'accès humanitaire, de faire preuve de responsabilité à l'égard des populations touchées, de renforcer les partenariats avec les acteurs internationaux, d'adopter une approche plus locale, de veiller à la cohérence de l'action de sensibilisation, de mieux exploiter les liens entre action humanitaire et développement dans les programmes, de gérer les conditions fixées par les donateurs et d'intensifier le recours à l'innovation et à la technologie dans l'action humanitaire.

48. On a recensé trois grands domaines dans lesquels l'action menée doit être améliorée : le renforcement des capacités et de la prise d'initiative dans l'action humanitaire, la mobilisation du secteur privé au service des interventions humanitaires et la reddition de comptes sur l'obtention de résultats en matière humanitaire. L'UNICEF a également révisé les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire afin de doter ses équipes et ses partenaires de nouveaux principes institutionnels, programmatiques et opérationnels.

49. En 2018 et 2019, le Bureau des programmes d'urgence a versé 58,8 millions de dollars de fonds thématiques humanitaires mondiaux et 135,2 millions de dollars issus du Fonds de programmation pour les secours d'urgence à l'appui d'interventions rapides face à 52 crises.

50. Il est ressorti du rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2018-2021 que les situations volatiles risquaient fortement d'entraver la réalisation des cibles associées à tous les objectifs définis dans le Plan stratégique et celle des objectifs de développement durable. Parmi les situations justifiant une action accélérée recensées au titre de l'objectif 1, on trouve par exemple le fait que 34 % des enfants se trouvent dans des situations précaires nécessitant une intervention humanitaire. Dans ce type de situations, l'accélération des progrès socioéconomiques et l'accès aux services sociaux de base passent par l'établissement de stratégies mobilisant les gouvernements, le système des Nations Unies, la société civile et le secteur privé et reposant sur l'investissement dans le renforcement des institutions, le suivi et la préparation face aux chocs. Parallèlement, il convient de renforcer les capacités et la coordination des acteurs humanitaires afin de renforcer la qualité et d'élargir la portée de leur action.

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

Groupe fonctionnel : Conduite et direction exécutives

Ressources : 46,0 millions de dollars

51. Le Bureau de la Directrice générale assure une direction visant essentiellement à renforcer la reddition de compte concernant les résultats, à obtenir des gains d'efficacité, à favoriser l'établissement de partenariats mondiaux, à améliorer la qualité et la portée des programmes et à accroître les ressources disponibles pour les investissements en faveur des enfants.

52. En 2019, l'UNICEF a fait des efforts considérables pour forger une culture de travail positive. Comme suite au rapport de l'Équipe spéciale indépendante chargée des questions de discrimination fondée sur le genre, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité au travail, l'organisation a pris des mesures visant à intégrer ses valeurs fondamentales de bienveillance, de respect, d'intégrité, de confiance et de responsabilité dans toutes ses activités et dans les comportements de chacun et chacune, d'améliorer la gestion du personnel, d'adopter une approche des ressources humaines plus centrée sur les personnes et de mettre en place un système d'incitations et de garde-fous propre à prévenir les comportements inappropriés et à responsabiliser les membres du personnel à cet égard.

Groupe fonctionnel : Supervision et garantie indépendantes de l'organisation

Ressources : 9,5 million de dollars – Bureau de l'évaluation
50,0 millions de dollars – Bureau de l'audit interne et des investigations

53. Conformément à la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation supervise la fonction d'évaluation de l'organisation, y compris l'exécution des activités d'évaluation par des unités administratives décentralisées.

54. Pour la période considérée, grâce à des ressources additionnelles mises à disposition dans le cadre du Programme mondial et régional et à un fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a pu appuyer la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée et renforcer les capacités d'évaluation aux niveaux national et régional.

55. Le Bureau de l'audit interne et des investigations a continué d'examiner et de renforcer le dispositif de contrôle interne de l'UNICEF, contribué à améliorer la gestion des risques de fraude à l'échelle de l'organisation et à réduire les cas de fraude et les pertes et à faire progresser la transparence par l'intermédiaire d'activités d'évaluation et de renforcement des capacités. L'UNICEF a publié 28 rapports d'audit interne en 2019, qui ont donné lieu à la formulation de 353 mesures convenues visant à renforcer la gouvernance, la gestion des risques et les dispositifs de contrôles. Ont également été publiés un rapport d'audit conjoint à six entités, dirigé par l'UNICEF, consacré à l'exécution du programme Unis dans l'action dans un pays et sur la base duquel 27 mesures convenues ont été définies, ainsi que deux rapports consultatifs. L'organisation a traité 498 investigations, soit une augmentation de 120 % par rapport à 2018, et en a clos 287, soit 209 % de plus qu'en 2018. Le nombre de faits signalés pour investigation a continué d'augmenter.

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

Ressources : 244,5 millions de dollars

56. La Division de la gestion et de l'administration financières va continuer, pendant la période 2018-2021, de s'attacher à la production, à la communication et à l'interprétation de données financières et administratives complètes à l'intention des parties prenantes internes et externes. Ces données seront utilisées pour promouvoir une utilisation efficace et efficiente des ressources ; instiller le souci de l'économie et informer la prise de décisions sur la base du rapport coût-avantage ; faciliter l'amélioration de la gouvernance, la gestion des risques et les activités de vérification de la conformité ; garantir la fourniture en temps opportun de conseils adaptés sur les initiatives de renforcement de l'efficacité et de l'efficacités, notamment en matière d'ajustements structurels.

57. Dans le cadre de son programme d'investissements sur quatre ans dans les projets reposant sur les outils informatiques, la Division a œuvré au lancement et à l'exécution de plusieurs initiatives. Les principaux projets ont concerné notamment le progiciel de gestion des contenus, un nouvel outil de gestion de programme (e-Tools), une nouvelle plateforme de relations client consacrée aux levées de fond et hébergée sur Salesforce, le renforcement de la résilience et de la performance du système VISION (progiciel de gestion intégré), un outil de pointe de gestion des dossiers (Service Gateway), la création du premier fonds de cybermonnaie de l'UNICEF, le déploiement et la mise en œuvre dans plus de 100 pays d'une stratégie de communication numérique à l'échelle de l'organisation.

58. Les équipes informatiques de l'UNICEF adaptent leur stratégie afin de réorganiser leurs ressources sur le modèle d'une prestation de service articulée autour des partenariats. Cette évolution découle principalement du fait que ces équipes sont de plus en plus souvent appelées à élargir leur champ d'activité au-delà de l'appui aux systèmes administratifs de base et à offrir des solutions informatiques tournées

vers l'extérieur, visant à renforcer l'efficacité des programmes, et à favoriser et à encourager les gains d'efficience à l'échelle de l'organisation.

Groupe fonctionnel : Sécurité du personnel et des locaux

Ressources : 30,7 millions de dollars

59. Le Bureau des programmes d'urgence coordonne les activités mondiales de sécurité de l'UNICEF en étroite concertation avec le Département de la sûreté et de la sécurité et d'autres entités des Nations Unies chargées de la gestion de la sécurité. Il est principalement chargé d'assurer le suivi et l'évaluation des menaces et des risques au niveau mondial, de fournir des orientations sur la gestion des risques de sécurité et d'élaborer des politiques et des procédures propres à créer des conditions favorables à l'exécution des programmes, tout en assurant la sûreté et la sécurité du personnel et des biens de l'UNICEF. Le Centre d'opérations offre son appui à cette fonction pour le personnel de tous les lieux d'affectation.

60. Le Bureau du Coordonnateur de l'UNICEF pour les questions de sécurité a continué de fournir conseils et analyses stratégiques en matière de sécurité aux cadres dirigeants tout au long de 2018 et 2019 dans les pays faisant face à des situations d'urgence complexes.

61. Dans le cadre de sa participation à d'importantes instances interinstitutionnelles et à des missions du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, le Bureau du Coordonnateur pour les questions de sécurité a poursuivi ses échanges avec le système de gestion de la sécurité des Nations Unies en vue d'influer sur les politiques, les procédures et la formation et de veiller ainsi à ce que les directives de sécurité soient conformes à la mission de l'UNICEF.

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

Ressources : 250,0 millions de dollars

62. Le Bureau des partenariats publics a continué de renforcer ses liens avec le secteur public. Les activités d'appui qu'il mène concernent notamment la communication et la défense des priorités de l'organisation, y compris pour ce qui est de la visibilité des donateurs et de l'importance cruciale des ressources ordinaires, l'amélioration de la communication avec les donateurs au sujet de l'utilisation des ressources et des résultats de l'organisation, le développement d'approches et de cadres pour la coopération Sud-Sud ou la coopération horizontale et les relations avec les nouveaux donateurs et l'exploration des possibilités de partenariats public-privé visant à mobiliser des ressources et à renforcer les capacités dans les pays de programme.

63. L'UNICEF a élaboré de nouvelles stratégies en vue d'accélérer la mobilisation des ressources ordinaires, qui comprennent une action à l'échelle de l'organisation visant à accroître la visibilité et la reconnaissance du rôle essentiel joué par ces ressources, et des approches plus ciblées ayant pour but de réunir davantage de partenaires autour des ressources ordinaires et de diversifier la base de financement. Pour obtenir plus rapidement des résultats, l'organisation doit pouvoir compter sur un financement de qualité et suffisamment souple pour lui permette d'innover, de nouer et d'exploiter des partenariats, de renforcer ses capacités, de produire des données et de mieux les utiliser. Il est également nécessaire de combler les vides dans le financement humanitaire dans les situations où les conditions strictes imposées par

les donateurs empêchent la conduite d'activités potentiellement porteuses de solutions durables.

64. La Division de la communication continue de favoriser l'obtention des résultats définis dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 en appliquant la stratégie de changement n° 3 et la stratégie globale de communication et de sensibilisation (2019-2021).

65. Afin d'étayer les efforts faits par l'organisation en faveur d'un changement de culture, d'accélérer l'obtention des résultats et de faciliter les activités de mobilisation de ressources, le renforcement de la communication interne et l'appui aux levées de fonds ont été intégrés au plan de travail de la Division pour la période 2018-2021.

66. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé est chargée du cadre stratégique applicable à la collaboration que l'UNICEF entretient avec les comités nationaux. Le groupe fonctionnel recouvre également la poursuite du renforcement des relations avec les comités nationaux et l'élaboration et l'exécution de la stratégie concernant le secteur privé. Les ressources consacrées à l'exécution de certaines activités de collecte de fonds de comités nationaux précis sont comptabilisées à la rubrique Activités entreprises à des fins spéciales.

Groupe fonctionnel : Gestion des ressources humaines de l'organisation

Ressources : 97,2 millions de dollars

67. La Division des ressources humaines continue de tenir compte des évolutions structurelles en cours et de leurs conséquences prévisibles sur la composition des effectifs de l'organisation, notamment l'accession de certains pays au statut de pays à revenu intermédiaire, les initiatives en matière d'efficacité et d'efficience, la nécessité de réformer les conditions de service et les modèles de gestion des ressources humaines dans le système des Nations Unies, et la préservation du bien-être du personnel, en particulier dans les situations de crise. Elle exécute des projets clés centrés sur les réalisations et les résultats, l'objectif étant de parvenir à l'excellence institutionnelle en faisant passer les services chargés des ressources humaines d'un rôle de partenaires opérationnels à un rôle d'acteurs stratégiques.

68. Priorité est donnée aux activités de recrutement sur la base d'approches plus efficaces et efficaces, notamment le recours à la sélection directe sur la base d'avis de vacances de poste génériques et à l'Initiative de promotion des nouveaux talents et du Programme des administrateurs auxiliaires. La Division mène également des activités ayant trait à l'organisation des carrières et à la formation, à la mise en place d'un cadre relatif au bien-être du personnel et à la fourniture en temps opportun d'un appui psychosocial aux membres du personnel.

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

Ressources : 898,9 millions de dollars

69. Dans chaque pays et région, les équipes de direction contribuent à l'obtention du résultat en menant des activités de représentation et en coopérant avec les dirigeants nationaux et locaux, les organisations partenaires et les experts d'autres institutions et groupes intergouvernementaux régionaux qui militent pour les droits des enfants, et en utilisant de manière efficace et efficiente les ressources mises à disposition pour appuyer l'exécution des programmes.

70. L'UNICEF révisé actuellement son modèle de fonctionnement afin de renforcer sa structure décentralisée et de s'adapter à l'évolution des partenariats avec les secteurs public et privé, des sources de financement, des modalités de travail et de la technologie et à d'autres facteurs contextuels. Dans le cadre de cet exercice, il tient notamment compte du fait que ses programmes sont de plus en plus souvent financés au moyen de ressources préaffectées auxquelles sont attachées des responsabilités fiduciaires en matière de contrôle interne, de gestion des risques et d'atténuation des risques de fraude et, parfois, des activités d'évaluation, de vérification et d'audit menées par les donateurs. Cet examen du modèle de fonctionnement de l'organisation est en cours.

71. Le Centre mondial de services partagés de l'UNICEF a continué à être un moteur de l'efficacité et de la modernisation du fonctionnement de l'organisation, à réduire les risques auxquels celle-ci est exposée et à optimiser les ressources. En 2019, il a permis de réaliser des économies d'un montant cumulé de plus de 79 millions de dollars, dont 2,3 millions de dollars économisés en traitant plus de transactions sans utiliser de ressources additionnelles. À la fin de 2019, 53 % des bureaux appliquaient la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement, contre un objectif fixé à 50 %, et des économies avaient été réalisées à hauteur de 11,5 millions de dollars, contre un objectif de 6 millions de dollars ; par ailleurs, l'UNICEF partageait 49 % de ses bureaux avec d'autres organisations, atteignant presque l'objectif fixé de 50 % de locaux partagés.

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

Groupe fonctionnel : Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes

Ressources : 58,0 millions de dollars

72. Le Bureau des programmes d'urgence est chargé de coordonner les activités des partenaires des groupes transversaux pour l'humanitaire concernant l'eau, l'assainissement et l'hygiène, la nutrition et l'éducation, outre ses responsabilités à l'échelle mondiale dans le domaine de responsabilité Protection de l'enfance. Il est également chargé d'établir des partenariats humanitaires interinstitutions, d'élaborer des politiques humanitaires et de fournir l'appui opérationnel requis pour une intervention rapide et prévisible en cas de crise et de renforcer les capacités à cet égard.

73. Le Bureau continuera à resserrer sa collaboration avec les partenaires des Nations Unies, en particulier par l'intermédiaire du Comité permanent interorganisations et directement avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Organisation internationale pour les migrations, l'Organisation mondiale de la Santé et le Programme alimentaire mondial (PAM), en vue d'améliorer la cohérence des activités menées à l'échelle du système des Nations Unies et d'engranger de meilleurs résultats en faveur des enfants.

74. L'UNICEF a doublé sa contribution au titre du partage des coûts liés au système de coordination des initiatives de développement pour 2019-2021 et transféré les fonds à la fin de 2018 pour permettre au Bureau de la coordination des activités de développement d'investir en amont dans le système. Il a par ailleurs perçu la redevance de 1 % au titre de la coordination auprès des États Membres, pour un montant de 3,4 millions de dollars, devançant ainsi les autres entités des Nations Unies.

E. Activités entreprises à des fins spéciales

75. Le montant total des ressources approuvées au titre des activités entreprises à des fins spéciales s'élevait à 1,32 milliard de dollars, dont 80,0 millions de dollars d'investissements, 998,2 millions pour les activités de collecte de fonds dans le secteur privé ainsi que d'autres montants, notamment 240,0 millions pour la gestion des services d'achat. Le montant révisé des ressources demandées au titre des activités entreprises à des fins spéciales s'élève à 1,23 milliard de dollars, soit une révision à la baisse de 86,2 millions de dollars, recouvrant une diminution de 158,3 millions de dollars pour la collecte de fonds dans le secteur privé et une augmentation de 71,5 millions de dollars pour les services d'achat.

Groupe fonctionnel : Investissements

Ressources : 80,0 millions de dollars

76. Un montant total de 30,0 millions de dollars a été approuvé au titre des investissements dans des solutions logistiques faisant appel aux nouvelles technologies, portant notamment sur les gains de productivité ou le perfectionnement de la veille stratégique, en passant par la création de riches répertoires de connaissances et d'outils tournés vers l'extérieur qui stimulent le dynamisme et l'interactivité des activités de sensibilisation et d'établissement de partenariats. La mise en œuvre de ces solutions est en cours, dans les domaines suivants : gestion des connaissances ; gestion des ressources humaines ; gestion des contenus Web ; gestion des dossiers et des affaires ; perfectionnement de VISION ; technologie essentielle d'appui aux systèmes informatiques.

77. Un montant total de 20,0 millions de dollars destinés à favoriser le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle a été approuvé et sera réparti entre les bureaux. L'utilisation de ces ressources restera centrée sur le recensement systématique des bureaux se trouvant dans une situation précaire ; la hiérarchisation des investissements en matière de sécurité et des impératifs de réinstallation ; la réduction des coûts liés aux travaux de remise en état et d'entretien.

78. Un montant total de 30,0 millions de dollars a été approuvé pour les initiatives d'éco-efficacité et les dépenses d'équipement liées à la gestion des locaux. En 2019, l'UNICEF a lancé plus de 23 projets liés à l'éco-efficacité et 17 projets relatifs à l'accessibilité des locaux dans des bureaux de pays et de zone de toutes les régions. Les ressources sont utilisées suivant le plan-cadre d'équipement, qui donne la priorité à certains projets en fonction des besoins de l'organisation.

Groupe fonctionnel : Collecte de fonds privés

Ressources : 839,9 millions de dollars

79. Entrent dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales relevant de ce groupe fonctionnel les activités de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et les ressources dont elle a besoin pour appuyer les initiatives de collecte de fonds privés et les projets de recherche-développement des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités liées à la mise en œuvre du Plan de l'UNICEF relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2018-2021 et le montant alloué correspondant sont présentés chaque année au Conseil d'administration pour approbation.

80. L'objectif de collecte fixé dans le plan IMPACT 2018-2021 visant à mobiliser des fonds dans le secteur privé a été sensiblement modifié en raison de la contraction

mondiale du secteur de la levée de fonds en 2018, tendance qui s'est maintenue en 2019. L'UNICEF reste toutefois classée au deuxième rang des principales opérations de collecte de fonds auprès du secteur privé et dispose à cet égard d'un modèle de fonctionnement robuste dont on peut encore pousser plus loin le potentiel d'innovation et de croissance.

81. Afin d'exploiter au mieux la force des entreprises au service de l'action en faveur des enfants, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux et d'autres divisions, a commencé à mettre en œuvre une approche axée sur la mobilisation des entreprises à l'appui de l'obtention de résultats qui vise à renforcer la capacité des bureaux de pays de l'UNICEF à collaborer efficacement avec le secteur privé.

82. Les activités de sensibilisation de l'UNICEF et des comités nationaux ont abouti à une augmentation des budgets, à des réformes politiques, au renforcement des systèmes et à la réduction des inégalités aux niveaux national et infranational. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et les comités nationaux continueront à collaborer avec les bureaux régionaux, la Division des programmes et d'autres entités en vue de poursuivre cette action à l'échelle mondiale et de manière plus standardisée.

Groupe fonctionnel : Autres, y compris services d'achat

Ressources : 311,5 millions de dollars

83. On compte également, dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales, à la rubrique « Autres », les activités et les ressources nécessaires couvertes par les articles 5.1 à 5.3 du Règlement financier concernant les comptes spéciaux administrés par l'UNICEF et les coûts d'administration associés. Les résultats et le montant estimatif des ressources nécessaires sont présentés pour information dans le plan de ressources intégré pour 2018-2021 et dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2018-2021. Ces activités comprennent actuellement l'administration des services d'achat et du Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre les enfants.

84. La Division de l'approvisionnement administre les services d'achat pour le compte de gouvernements et d'autres partenaires menant des activités venant compléter les programmes de l'UNICEF en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Les partenaires peuvent ainsi obtenir certains produits à un prix avantageux, ce qui leur permet d'améliorer les résultats des programmes.

85. En 2018 et 2019, l'UNICEF s'est procuré pour 7 milliards de dollars de fournitures et services (contre 3,4 milliards en 2018 et 3,8 milliards en 2019). Les achats de fournitures livrées dans le cadre de situations d'urgence ont représenté 412 millions de dollars en 2018 et 346,1 millions de dollars en 2019.

86. Dans le cadre de la stratégie de changement n° 5 définie dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, la Division de l'approvisionnement a permis à l'organisation de faire des économies d'un montant cumulé de 352,2 millions de dollars en 2018 et dépassera probablement l'objectif de 270 millions de dollars fixé pour 2019. Cinq nouveaux produits sont en voie d'être distribués à plus grande échelle : du mobilier scolaire, un vêtement antichoc non pneumatique qui réduit les pertes de sang lors des hémorragies post-partum, le projet SPRINT (*Scaling Pneumonia Response Innovations*) portant sur les traitements éprouvés de la pneumonie (antibiotiques et oxygène), un projet d'oxygénothérapie et des tentes polyvalentes à haute performance.

V. Budget institutionnel

87. Le budget institutionnel pour 2018-2021, soit 2,5 milliards de dollars, demeure inchangé par rapport au budget initialement approuvé pour la période ; certaines ressources ont été redistribuées entre les rubriques Efficacité du développement, Coordination des initiatives de développement des Nations Unies pour le développement et Gestion.

88. La structure financée au moyen du budget institutionnel tient compte d'une augmentation (à hauteur de 2,0 milliards, soit 10 %) des ressources allouées aux programmes, qui passe de 20,3 milliards de dollars dans le plan approuvé pour 2018-2021 à 22,3 milliards dans le plan révisé. Cela a été rendu possible en partie grâce aux gains d'efficacité obtenus par la révision des systèmes et des procédures et notamment par l'utilisation optimale des outils informatiques, dont le progiciel de gestion intégré.

89. De plus, grâce aux gains d'efficacité réalisés et à l'optimisation en cours des structures et procédures, plusieurs initiatives d'ampleur ont pu être financées au moyen des ressources approuvées par le Conseil d'administration au titre du budget institutionnel pour 2018-2021. Ces initiatives avaient notamment trait à la multiplication par deux de la contribution de l'UNICEF au titre du partage des coûts liés au système de coordination des initiatives de développement pour 2019-2021 ; au renforcement notable du Bureau de l'audit interne et des investigations ; à la création d'un fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation ; à la prise de mesures destinées à renforcer la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et à la suite donnée aux constatations et recommandations de l'Équipe spéciale indépendante.

90. Dans le même temps, on a pris conscience du fait que le modèle actuel de financement du budget institutionnel devait être revu, car il ne permettait pas à l'UNICEF de déployer les capacités institutionnelles d'appui en matière de supervision, de gestion des risques et d'orientation technique nécessaires pour accompagner correctement la croissance accélérée du volume des activités. En préparation du prochain plan stratégique pour 2022-2025 et du budget intégré correspondant, l'UNICEF va réviser le modèle de financement actuel du budget institutionnel en s'appuyant sur ce qui a été fait au PNUD, au FNUAP et au PAM, notamment en réfléchissant à des moyens d'améliorer encore la budgétisation axée sur les résultats.

Aperçu des changements relatifs aux postes

91. Le nombre total de postes inscrits au budget institutionnel pour la période 2018-2021, qui passe de 3 102 à 3 174, a augmenté de 72 postes par rapport à 2018, ce qui s'explique par les nouvelles priorités de l'UNICEF, la croissance de son volume d'activité et la multiplication des crises humanitaires. On compte 62 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international et 10 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national et d'agent(e) des services généraux parmi ces postes supplémentaires, dont 28 % ont été créés dans les bureaux régionaux et bureaux de pays et 72 % au siège. L'augmentation du nombre de postes au siège s'explique essentiellement par la régularisation d'emplois de temporaire découlant de la décision 2017/14 du Conseil d'administration et de la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (E/ICEF/2017/AB/L.5, par. 12), selon laquelle l'UNICEF était encouragé à continuer de réduire le recours à des agents qui n'étaient pas membres du personnel. Les constatations et recommandations de l'Équipe spéciale indépendante sont également allées dans le sens de cette recommandation.

92. Dans sa décision 2017/14, le Conseil d'administration a autorisé le Directeur général à créer 10 nouveaux postes de direction, à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé pour la période 2018-2021. Les crédits correspondants ont été presque entièrement utilisés pour renforcer les structures de direction et de gestion. L'UNICEF compte créer des postes de direction supplémentaires au cours des quatre prochaines années, de manière progressive et sous réserve de la disponibilité des ressources, l'objectif étant de multiplier et d'accélérer les activités et de renforcer la capacité technique de l'organisation à s'adapter aux nouvelles priorités liées aux objectifs de développement durable et à la complexité croissante des activités de gestion fiduciaire. La Directrice générale fera figurer des informations actualisées sur ce sujet dans les rapports qu'elle présente chaque année au Conseil d'administration à sa session annuelle.

VI. Recouvrement des coûts

93. Le budget intégré pour 2018-2021 a été établi à l'aide de la méthode et des taux de recouvrement des coûts approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/5. Le recours à ladite méthode donne lieu à une utilisation proportionnelle des ressources ordinaires et des autres ressources pour financer les activités de gestion et les activités entreprises à des fins spéciales et les coûts y afférents. Les données sur le recouvrement des coûts présentées au tableau 3 ci-après confirment les progrès réalisés à cet égard.

94. On trouvera dans le tableau 3 mis à jour des informations sur l'application effective de la méthode révisée de recouvrement des coûts pendant la première moitié de la période budgétaire (2018-2019) et les résultats correspondants, mis en regard des projections faites à cet égard. Pendant la période considérée, 15 % du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts ont été financés par les ressources ordinaires et 85 % par les autres ressources. Cette proportion concorde dans les grandes lignes avec ce qui était prévu dans le plan approuvé, à savoir un financement à hauteur de 19 % sur les ressources ordinaires et de 81 % sur les autres ressources. Ce rapport de 15/85 entre les parts du budget institutionnel respectivement financées par les ressources ordinaires et par le recouvrement des coûts au titre des autres ressources correspond au rapport de 24/76 entre la part des dépenses totales financées au moyen des ressources ordinaires (24 %) et des autres ressources (76 %). Cela confirme que les ressources ordinaires ne subventionnent pas les programmes financés au moyen des autres ressources.

95. Le PNUD et le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes, donnant suite aux décisions prises par leurs Conseils d'administration respectifs [2018/21 (PNUD/FNUAP), 2018/21 (UNICEF) et 2018/6 (ONU-Femmes)], ont présenté un examen conjoint de la situation existante en matière de définition des coûts et de catégories d'activités et de coûts connexes ([DP/FPA-ICEF-UNW/2019/1](#)) afin d'harmoniser plus avant leurs classifications des coûts.

96. Toujours comme suite à ces décisions, les quatre organisations ont présenté à leurs Conseils d'administration respectifs, à leur première session ordinaire de 2020, un avant-projet complet sur la politique de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1](#)). Il est prévu qu'elles présentent une politique conjointe complète en la matière aux deuxième sessions ordinaires de 2020 de leurs Conseils d'administration respectifs.

Tableau 3
Application de la méthode de recouvrement des coûts révisée

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant approuvé (2018-2021)			Montant effectif (2018-2019)		
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources
Montant total des dépenses	6 420,3	17 550,6	23 971,0	2 973,4	9 300,4	12 273,9
Part du budget intégré financée au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)	27 %	73 %	100 %	24 %	76 %	100 %
Montant total du budget institutionnel			2 455,5	553,3	597,2	1 150,5
Hors activités visant à l'efficacité du développement			721,9	277,2	38,7	315,9
Hors activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies			49,3	15,2	2,0	17,2
Hors fonctions transversales essentielles			202,6			97,4
Total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts			1 481,7	260,9	556,5	720,2
Budget institutionnel - soumis au recouvrement des coûts	286,7	1 195,0	1 481,7	108,0	612,0	720,0
Part du budget institutionnel financé au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)	19 %	81 %	100 %	15 %	85 %	100 %
Dépenses (hors recouvrement des coûts)		16 355,6			11 661,9	
Recouvrement des coûts		1 195,0			612,0	
Taux effectif de recouvrement des coûts (en pourcentage)		7,3 %			5,2 %	

VII. Communication d'informations sur l'exécution du budget intégré

97. Étant dépendant des contributions volontaires, l'UNICEF a mis en place des procédures d'établissement régulier de rapports internes qui prévoient notamment un examen continu et rigoureux des projections de produits et de dépenses qui sont au fondement du plan de ressources intégré.

98. L'UNICEF continuera de rendre compte au Conseil d'administration, à sa session annuelle, de l'état d'avancement des résultats énoncés dans le Plan stratégique, dans le rapport annuel du Directeur général et, à sa deuxième session ordinaire, des résultats financiers effectifs, dans le document intitulé « Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées », mis à jour chaque année.

99. Depuis 2012, des informations financières résumées fondées sur l'état comparatif des montants budgétisés et des montants effectifs et conforme aux normes IPSAS figurent également dans les états financiers de l'UNICEF.

VIII. Projet de décision

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

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* de l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021, effectué en réponse à la demande qu'il a formulée dans sa décision 2017/14 ;

2. *Approuve* le plan de ressources intégré révisé, qui servira de cadre financier au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et a été établi sur la base des prévisions relatives aux ressources disponibles, à leur utilisation et aux fonds de roulement nécessaires pour couvrir les besoins de trésorerie ;

3. *Note et approuve* les propositions formulées par l'UNICEF concernant les budgets suivants :

a) Pour le Programme mondial et régional, une augmentation de 220,0 millions de dollars à 243,5 millions de dollars du budget financé au moyen des ressources ordinaires, si les ressources disponibles le permettent, et le relèvement de 810,2 millions de dollars à 930,1 millions de dollars du plafond de financement par les autres ressources, sous réserve que les contributions à ces ressources aient été reçues, pour la période 2018-2021 ;

b) L'ouverture d'un crédit de 2,3 milliards de dollars au titre du budget institutionnel de la période 2018-2021, qui servira à financer l'exécution des activités menées dans les domaines de l'efficacité du développement, coordination des initiatives de développement des Nations Unies et de la gestion ainsi que les investissements consentis dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, et note que ce budget sera financé par les ressources ordinaires à hauteur de 1,0 milliard de dollars et par les autres ressources, à hauteur de 1,3 milliard de dollars provenant du recouvrement des coûts ;

c) Le fait qu'en sus des crédits ouverts d'un montant de 2,3 milliards de dollars, les rubriques Efficacité du développement et Coordination des initiatives de développement des Nations Unies pour le développement du budget institutionnel soient financées à hauteur de 134,0 millions de dollars au moyen des autres ressources, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues ;

4. *Note* que, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, les ressources seront employées pour :

a) Couvrir les montants demandés dans les conditions prévues par le Règlement financier et règles de gestion financières de l'UNICEF pour rembourser les coûts liés à la gestion par celui-ci de comptes spéciaux ouverts pour d'autres parties, notamment l'administration des services d'achats et du Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre les enfants ;

b) Financer la collecte de fonds dans le secteur privé, pour laquelle un budget lui sera présenté pour examen et approbation chaque année à sa première session ordinaire ;

5. *Prie* la Directrice générale de :

a) Fournir des informations financières effectives selon la présentation du plan de ressources intégré et d'évaluer les résultats au regard du budget intégré dans les rapports annuels qu'elle lui présentera ;

b) Lui soumettre pour examen un plan de ressources intégré actualisé, chaque année à sa deuxième session ordinaire, après examen des prévisions financières sur lesquelles il repose ;

6. *Prend note* des informations qui lui ont été présentées concernant l'application effective de la méthode révisée de recouvrement des coûts ;

7. *Reconduit* l'autorisation donnée à la Directrice générale de créer, selon les besoins, des postes de direction supplémentaires à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé pour la période et prie la Directrice générale d'indiquer, dans les rapports annuels qu'elle lui présentera, le nombre de postes ainsi créés chaque année ;

8. *Note* qu'un Fonds de roulement renouvelable a été créé au sein du compte des ressources ordinaires et qu'il sera abondé selon un dispositif interne à ce compte au moyen d'une partie du produit des placements ;

9. *Approuve* le fait que la Directrice exécutive, avec l'avis du Contrôleur, puisse avancer des fonds issus du Fonds de roulement renouvelable à des bureaux et divisions aux fins de la mise en œuvre des programmes de pays, afin d'assurer la continuité du financement des projets selon les paramètres établis en matière de gestion des risques, à condition que ces fonds soient remboursés pendant la période budgétaire ;

10. *Prie* l'UNICEF de lui faire rapport chaque année sur la situation du Fonds de roulement renouvelable dans le document intitulé « Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées », qui lui est présenté à sa deuxième session ordinaire.
