



Conseil économique et social

Distr. limitée
13 juillet 2017
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2017

12-15 septembre 2017

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021

Résumé

On trouvera dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021 les ressources nécessaires à la bonne application de son cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources.

Le budget intégré devrait être lu en conjonction avec le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 (E/ICEF/2017/17), dont il fait partie intégrante, ainsi que ses annexes. On doit aussi considérer comme faisant partie du présent budget intégré l'annexe publiée séparément sous la cote E/ICEF/2017/AB/L.4/Add.1.

Le montant total des recettes prévues pour 2018-2021 est estimé, sur la base des consultations menées auprès des principaux donateurs, notamment les partenaires du secteur privé et les comités nationaux pour l'UNICEF, à 22,8 milliards de dollars, soit une croissance annuelle de 5 %. C'est en obtenant des résultats et en utilisant au mieux les fonds disponibles, ainsi qu'en poursuivant les investissements dans les activités de mobilisation des ressources et les campagnes de sensibilisation et d'information que l'on pourra s'assurer d'une telle augmentation des recettes. Les montants correspondants seront affectés en priorité aux programmes de pays et permettront de garantir de meilleurs produits et résultats en faveur des enfants.

Sur le montant de 20,3 milliards de dollars disponible pour les programmes sur la période 2018-2021, l'UNICEF propose d'en déployer 19,2 milliards, soit 95 %, par l'intermédiaire de programmes de coopération nationaux, soit 2,9 milliards de plus (18 %) que pour le budget intégré de 2014-2017 au moment de l'examen à mi-parcours.

* E/ICEF/2017/14.



Sur les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose un budget se composant de 220,0 millions de dollars prélevés sur ressources ordinaires et de 810,2 millions de dollars en autres ressources pour ses programmes mondiaux et régionaux pour la période 2018-2021, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

L'UNICEF propose un budget institutionnel d'un montant de 2 455,5 millions de dollars pour 2018-2021, dont 1 095,2 millions de dollars à imputer sur les ressources ordinaires, 1 950,0 millions de dollars provenant des coûts recouverts au titre des autres ressources et 165,3 millions de dollars à imputer sur les autres ressources. En comparaison du budget initial pour la période 2014-2017, la proportion du montant total des ressources affectée au budget institutionnel diminuerait, passant de 11,9 % à 10,2 %.

On trouvera dans la section VII du présent document un projet de décision sur le plan de ressources intégré, le budget institutionnel et les programmes mondiaux et régionaux.

Le présent projet de budget intégré sera communiqué au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport sera également transmis au Conseil d'administration.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Plan de ressources intégré	4
Examen des résultats financiers pour la période 2014-2017	4
Plan de ressources intégré pour la période 2018-2021	5
Ressources disponibles	5
Utilisation des ressources	6
Constitution de réserves suffisantes	7
Enseignements tirés de l'exécution du budget intégré pour la période 2014-2017	7
III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	11
Utilisation prévue des ressources aux fins de la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique	11
Programmes nationaux de coopération	11
Programmes mondiaux et régionaux	12
Ressources allouées aux objectifs en matière d'efficacité et de fonctionnement de l'organisation	12
Résultat 1. Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats	14
Résultat 2 : Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés	16
Résultat 3 : Coordination du système des Nations Unies pour le développement	22
Activités entreprises à des fins spéciales	22
IV. Budget institutionnel	24
Principaux domaines d'augmentation et de réduction	24
Coût	24
Volume	25
Aperçu des variations du nombre de postes	26
V. Recouvrement des coûts	26
VI. Communication d'informations sur l'exécution du budget intégré	27
VII. Projet de décision	28
Tableaux	
1. Plan de ressources intégré pour la période 2014-2017	9
2. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2018-2021	13
3. Récapitulatif des augmentations et des diminutions prévues dans le budget institutionnel pour la période 2018-2021	25
4. Application de la méthode de recouvrement des coûts approuvée	27

I. Introduction

1. Le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021 est donné dans le présent document. Il doit être lu conjointement avec le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 (E/ICEF/2017/17), dont il fait partie intégrante, et ses annexes.
2. Le Plan stratégique comporte une description des résultats auxquels l'UNICEF doit parvenir d'ici à 2021 en faveur des enfants dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. On y trouve aussi une description des groupes d'enfants qu'il convient d'aider dans les différents contextes, des stratégies de changement à adopter pour pouvoir obtenir les résultats prévus et des facteurs propices au succès de ces stratégies et à l'obtention de résultats.
3. Le Plan stratégique repose sur un seul cadre de résultats pour 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 existant 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.
4. 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, du Fonds des Nations Unies pour le développement (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

II. Plan de ressources intégré

5. On trouvera dans la présente partie des éléments d'information sur a) les résultats financiers effectifs, par rapport au plan de ressources approuvé par le Conseil d'administration pour la période 2014-2017 dans le cadre du rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF, 2014-2017 (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1); et b) le plan de ressources intégré proposé pour la période 2018-2021.

Examen des résultats financiers pour la période 2014-2017

6. Les résultats financiers effectifs par rapport au Plan stratégique pour la période 2014-2017 et à l'examen à mi-parcours sont présentés à l'appendice C de l'annexe au présent rapport.
7. En 2016, l'UNICEF a révisé son plan de ressources intégré pour 2014-2017, en tenant compte des recettes et dépenses effectives pour 2014, des estimations provisoires pour 2015 et des estimations révisées pour 2016-2017. Dans le cadre du plan révisé et étant donné l'augmentation prévue de 15 % du montant de recettes totales, qui devait passer de 16,3 à 18,8 milliards de dollars, l'UNICEF a proposé de relever de 15 % le montant des dépenses prévues pour les programmes et de le porter à 17,1 milliards de dollars, au lieu de 14,8 milliards de dollars dans le plan initial. Par ailleurs, l'UNICEF a proposé de maintenir le budget institutionnel au niveau qui avait été initialement approuvé, soit un montant de 2 094,5 millions de dollars pour 2014-2017, dont 1 039,3 millions de dollars à imputer sur les ressources ordinaires, 938,8 millions de dollars provenant des coûts recouverts et

116,4 millions de dollars à imputer sur les autres ressources. En comparaison du plan de ressources intégré pour 2014-2017, la part du montant total des ressources affectées au budget institutionnel dans le plan de ressources intégré révisé pour 2014-2017 a diminué, passant de 11,9 à 10,5 %.

8. Sur les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF a proposé de maintenir un budget de 180,0 millions de dollars prélevés sur ressources ordinaires et de 528,4 millions de dollars en autres ressources pour les programmes mondiaux et régionaux pour la période 2014-2017, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

Plan de ressources intégré pour la période 2018-2021

9. On trouve dans le tableau 1 des informations sur le montant total estimatif 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.

Ressources disponibles

10. Selon les prévisions, le montant total des ressources disponibles pour 2018-2021 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.

11. Le montant total des recettes serait de 22,8 milliards de dollars, sur la base des consultations menées auprès des principaux donateurs, notamment les partenaires du secteur privé et les comités nationaux pour l'UNICEF, ainsi que compte tenu de la tendance à la croissance des recettes observée jusque-là (voir appendice E : Prévisions concernant les recettes annuelles, 2018-2021), soit une croissance annuelle de 5 %.

12. L'UNICEF s'efforcera d'obtenir des ressources et des crédits pour les programmes en faveur des enfants à l'échelle nationale. Le Fonds s'emploiera également à mobiliser des ressources auprès des gouvernements et du secteur privé – y compris des particuliers, des fondations et des entreprises, pour s'assurer de financements souples et prévisibles à plus long terme, à l'appui de ses programmes et activités de plaidoyer en faveur des enfants, notamment en ce qui concerne la planification des secours et l'action humanitaire. L'accent mis sur la mobilisation des ressources est justifié par les efforts qui s'imposent pour répondre aux ambitions du Programme 2030, par le fait que les gouvernements hôtes se montrent de plus en plus désireux de participer à des interventions engagées à une échelle suffisamment grande pour autoriser les changements prévus dans le cadre des objectifs de développement durable, et compte tenu de la nécessité de s'adapter à la fréquence et à la complexité des situations humanitaires.

13. L'augmentation des recettes prévues, en particulier au titre des ressources ordinaires, sera notamment rendue possible par les investissements consentis dans le cadre des efforts de recrutement et de rétention de donateurs mensuels ainsi que de la multiplication des initiatives menées pour collecter des fonds à l'occasion de legs ou auprès d'entreprises et de fondations. Le succès de ces efforts dépendra de l'aptitude de l'UNICEF à continuer d'obtenir des résultats et à se montrer efficace.

14. Le Fonds a pour politique de s'assurer qu'il dispose d'un montant de ressources ordinaires équivalent aux dépenses programmées pour trois à six mois. On estime prudent de maintenir ce solde de ressources disponibles, également appelé fonds de roulement, pour garantir la continuité des programmes et des autres activités. 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.

Utilisation des ressources

15. Le montant total proposé des ressources à utiliser pour la période 2018-2021 est de 24,0 milliards de dollars, dont 6,4 milliards au titre des ressources ordinaires et 17,6 milliards au titre des autres ressources (recouvrement des coûts compris).

16. Sur ces 24 milliards de dollars, l'UNICEF envisage de consacrer 21,0 milliards aux activités de développement, 49,3 millions à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, 1,6 milliard aux activités de gestion, et 1,3 milliard aux activités entreprises à des fins spéciales. Au regard de la situation lors de l'examen à mi-parcours de la période 2014-2017, la proportion de ressources employées pour les activités de développement devrait diminuer, passant de 89 % à 88 %, de même que la proportion des ressources totales employées pour les activités de gestion, qui passerait de 7,2 % à 6,7 %.

17. Dans le cadre des activités de développement, l'UNICEF a l'intention de réserver 20,3 milliards de dollars pour les programmes et d'accroître peu à peu les dépenses liées aux programmes tout au long de l'exercice budgétaire. Cet accroissement sera financé par l'augmentation des recettes prévues et les ressources mises de côté; celles-ci seront réduites à un niveau jugé prudent pour ne pas compromettre la poursuite des activités.

18. À partir des ressources destinées aux programmes, l'UNICEF soumet pour approbation au titre de ses programmes mondiaux et régionaux un budget de 220,0 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires et un maximum de 810,2 millions de dollars à prélever sur les autres ressources, sous réserve d'encaissement des contributions au titre des autres ressources.

19. L'UNICEF propose un budget institutionnel de 2 455,5 millions de dollars pour 2018-2021. Dans le budget institutionnel sont inscrites les ressources nécessaires suivantes : 721,9 millions de dollars au titre des activités concernant l'efficacité du développement; 49,3 millions pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies; 1 604,3 millions pour la gestion; et 1 318,2 millions de dollars au titre des activités entreprises à des fins spéciales.

20. Par comparaison avec la situation au moment de l'examen à mi-parcours de la période 2014-2017, le taux du montant total des ressources utilisées pour le budget institutionnel qui sera soumis pour approbation devrait baisser, et passer de 10,5 % à 10,2 %.

21. Pour ce qui est du budget institutionnel de 2 455,5 millions de dollars, un montant de 1 095,2 millions serait prélevé sur les ressources ordinaires, un montant de 1 195,0 millions proviendrait des coûts recouverts au titre des autres ressources et 165,3 millions de dollars serait financé à partir des autres ressources. La part des activités de gestion financées par recouvrement des coûts augmentera pour passer à 71 %, contre 63 % au moment de l'examen à mi-parcours de la période 2014-2017.

22. L'UNICEF inclut dans le budget intégré et le montant total des ressources, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, des dispositions budgétaires relatives à : a) la collecte de fonds privés; et b) d'autres montants, y compris ceux des services d'achat.

23. 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 campagnes de promotion 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 pour le programme Collecte de fonds et partenariats privés.

24. 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 5.1 à 5.3 du Règlement financier portant sur l'administration et le remboursement des coûts liés aux comptes spéciaux ouverts au nom d'autres parties.

Constitution de réserves suffisantes

25. L'UNICEF constitue des réserves pour financer les prestations dues à son personnel, qui comprennent l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations liées à la cessation de service. Au 31 décembre 2016, l'évaluation actuarielle de ces prestations était de 1,22 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 0,62 milliard. Les réserves accumulées devraient atteindre les 0,66 milliard de dollars au 31 décembre 2017.

26. L'UNICEF continue d'évaluer périodiquement la stratégie de financement des réserves à long terme. Celle-ci comprend l'accumulation de fonds à partir des contributions salariales aux autorités budgétaires et de sources de financement auxquelles les membres du personnel sont associés et, si les soldes financiers de fin d'année le permettent, le transfert annuel d'un montant de ressources approprié. En outre, l'UNICEF et un certain nombre d'autres institutions des Nations Unies, notamment le PNUD et le FNUAP, sont convenus de sous-traiter 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 accroître le financement de la réserve de cette assurance. L'UNICEF continue de financer activement les réserves, mais il importe de noter que les variations du déficit de financement dépendent principalement des résultats des évaluations actuarielles périodiques.

Enseignements tirés de l'exécution du budget intégré pour la période 2014-2017

27. Dans sa décision 2016/9, le Conseil d'administration a prié l'UNICEF, « en concertation avec le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes s'il y avait lieu, de faire fond sur les enseignements tirés du budget intégré pour 2014-2017 lors de l'établissement du budget intégré pour 2018-2021 ».

28. L'établissement d'un budget quadriennal a à la fois ouvert de nouvelles perspectives et présenté des difficultés pour le Fonds. En particulier, la synchronisation de l'élaboration du plan stratégique et de la planification du budget intégré a permis à l'UNICEF de renforcer les liens entre la planification stratégique et la planification financière, ce qui est d'une importance cruciale dans la mesure où les deux documents correspondent à l'expression sous deux angles différents d'une seule et même vision. Du point de vue de la mobilisation des ressources, un plan à long terme s'avère nécessaire pour permettre aux donateurs potentiels de mieux comprendre et apprécier l'ampleur des besoins en financement pour les programmes. L'examen à mi-parcours donne aussi à l'UNICEF la possibilité de réviser ses plans et de tirer des leçons de l'expérience avant l'établissement d'un nouveau projet de budget. Par ailleurs, la planification avec un horizon de quatre ans est aussi justifiée et facilitée par la synchronisation avec l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

29. Le budget quadriennal présente malgré tout certaines difficultés. L'UNICEF a dû réviser les projections concernant les ressources ordinaires en raison des fluctuations des taux de change et sur la base des indications données par les donateurs. La planification à plus long terme est inévitablement facteur

d'incertitude et les risques que les priorités, les hypothèses ou la situation changent sont bien plus importants. On pallie cette incertitude en suivant de près les recettes et en revoyant régulièrement les prévisions, ainsi que par une gestion prudente des réserves.

Tableau 1
Plan de ressources intégré pour la période 2014-2017

	Montant approuvé 2014-2017, examen à mi-parcours (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)								2018-2021							
	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Fonds d'affectation spéciale		Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Fonds d'affectation spéciale	
			Recouvrement des coûts						Programmes		Recouvrement des coûts					
	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage
1. Ressources disponibles																
Solde d'ouverture	575,3		1 853,1	–	2 428,4	586,0		562,3		1 235,9	–	1 798,2		727,0		
Recettes																
Contributions	4 697,7		13 685,7	–	18 383,4	–		5 801,9		16 512,5	–	22 314,4		–		
Autres recettes et remboursements	402,5		–	–	402,5	–		500,0		–	–	500,0		–		
Total des recettes	5 100,2		13 685,7	–	18 785,9	–		6 301,9		16 512,5	–	22 814,4		–		
Ajustement lié au remboursement des impôts	(76,6)		–	–	(76,6)	–		(80,0)		–	–	(80,0)		–		
Fonds d'affectation spéciale			–	–	–	7 577,0		–		–	–	–		7 148,0		
Total disponible	5 598,9		15 538,8	–	21 137,7	8 163,0		6 784,1		17 748,4	–	24 532,6		7 875,0		
2. Utilisation des ressources																
A. Développement																
A.1 Programmes	3 651,8	69,1	13 429,1	–	17 080,9	86,0	7 333,0	4 360,0	67,9	15 917,3	–	20 277,3	84,6	7 116,0		
Programmes de pays	3 471,8	65,7	12 900,6	–	16 372,4	82,5	–	4 140,0	64,5	15 107,1	–	19 247,1	80,3	–		
Programmes mondiaux	180,0	3,4	528,4	–	708,5	3,6	–	220,0	3,4	810,2	–	1 030,2	4,3	–		
A.2 Efficacité du développement	467,4	8,8	100,1	–	567,5	2,9	–	589,0	9,2	133,0	–	721,9	3,0	–		
Total partiel	4 119,2	78,0	13 529,2	–	17 648,4	88,9%	7 333,0	4 949,0	77,1	16 050,3	–	20 999,3	87,6	7 116,0		

	Montant approuvé 2014-2017, examen à mi-parcours (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)							2018-2021							
	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Fonds d'affectation spéciale	Ressources ordinaires		Autres ressources		Total des ressources		Fonds d'affectation spéciale	
	En millions de dollars É-U	En pourcentage	Recouvrement des coûts		En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En pourcentage	Recouvrement des coûts		En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U
			Programmes								Programmes				
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	20,3	0,4	16,3	–	36,6	0,2%	–	23,3	0,4	25,9	–	49,3	0,2	–	
C. Gestion	531,2	10,1	–	904,2	1 435,4	7,2%	–	459,9	7,2	6,4	1 138,0	1 604,3	6,7	–	
D. Activités entreprises à des fins spéciales															
D.1 Investissements	20,4	0,4	–	34,6	55,0	0,3	–	23,0	0,4	–	57,0	80,0	0,3	–	
D.2 Collecte de fonds privés et partenariats, coûts directs/investissements	410,6	7,8	86,0	–	496,6	2,5	–	725,1	11,3	273,0	–	998,2	4,2	–	
D.3 Autres	182,5	3,5	–	–	182,5	0,9	–	240,0	3,7	–	–	240,0	1,0	–	
Total partiel	613,4	11,6	86,0	34,6	734,1	3,7	–	988,1	15,4	273,0	57,0	1 318,2	5,5	–	
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	1 039,3	19,7	116,4	938,8	2 094,5	10,5%	–	1 095,2	17,1	165,3	1 195,0	2 455,5	10,2	-	
Budget intégré (A + B + C + D)	5 284,1	100,0	13 631,5	938,8	19 854,4	100,0	7 333,0	6 420,3	100,0	16 355,6	1 195,0	23 971,0	100,0	7 116,0	
3. Solde de clôture	314,7		968,5		1 283,3		830,0	363,8		197,8		561,6		759,0	

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

30. Le Plan stratégique pour la période 2018-2021 repose sur un cadre de résultats unique pour 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.

31. On trouve dans le tableau 1 des informations sur l'utilisation qu'il est prévu de faire des ressources en fonction des catégories de coûts et dans le tableau 2, sur la façon dont l'ensemble des ressources mises à la disposition du Fonds seront réparties entre les différents objectifs et les résultats escomptés.

32. Des changements fondamentaux sont survenus au cours des quatre dernières années : réalignement des fonctions du siège, affirmation des responsabilités des bureaux locaux, renforcement des capacités des bureaux régionaux, mise en place de systèmes institutionnels de gestion axée sur les résultats et de communication de l'information et amélioration des moyens dans ce domaine; simplification des méthodes de travail et création du Centre mondial de services partagés; mise à profit des avancées technologiques et de l'innovation; progrès accomplis dans la gestion des ressources humaines. Ces évolutions sont évoquées ci-après dans les résultats par groupes techniques et leurs commentaires. Des renseignements complémentaires sur les résultats obtenus et les progrès accomplis par rapport aux cibles fixées ont été présentés dans le rapport de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014-2017 (E/ICEF/2016/6) et dans le rapport annuel du Directeur général pour 2016 (E/ICEF/2017/6) et les documents connexes.

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

33. L'UNICEF compte investir davantage en vue de la réalisation de ses objectifs programmatiques pendant la période 2018-2021. 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).

Programmes nationaux de coopération

34. Sur les 20,3 milliards de dollars réservés aux programmes pour la période 2018-2021, l'UNICEF se propose d'en affecter 19,2 milliards, soit 95 %, aux programmes nationaux de coopération. C'est 2,9 milliards de dollars de plus que ce qui était prévu dans l'examen à mi-parcours pour la période 2014-2017.

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

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

Programmes mondiaux et régionaux

37. L'UNICEF propose d'augmenter le budget de ses programmes mondiaux et régionaux et de le porter à 220,0 millions de dollars en ressources ordinaires et 810,2 millions en autres ressources. Les programmes mondiaux et régionaux contribuent 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; et c) en contribuant à la collecte de données factuelles à l'échelle mondiale et aux directives normatives. Les programmes mondiaux et régionaux sont intégrés au Plan stratégique et à son cadre de résultats et de ressources. Les ressources des programmes mondiaux et régionaux 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 la recherche et des politiques; la Division des approvisionnements; le Bureau de l'évaluation; le Bureau des programmes d'urgence; et la Division des communications.

Ressources allouées aux objectifs en matière d'efficacité et de fonctionnement de l'organisation

38. Les ressources allouées à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation sont présentées conformément à la classification harmonisée des coûts et à la méthode de budgétisation axée sur les résultats présentées à la première session ordinaire de 2011 et approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/6.

39. Les ressources allouées aux différentes unités sont réparties entre des groupes techniques, qui assurent l'articulation entre les résultats et les ressources. Les groupes techniques des activités de gestion sont harmonisés entre le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF. Les activités visant à l'efficacité du développement sont plus étroitement associées aux résultats programmatiques et aux modalités d'exécution de chacune des institutions et ne sont donc pas harmonisées entre elles.

40. Au sein de l'UNICEF, les ressources destinées à accroître l'efficacité du développement sont allouées à trois groupes techniques : excellence technique en matière de politiques et de programmes; excellence technique en matière d'aide humanitaire; et excellence technique en matière d'achat et de gestion des fournitures.

41. 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 technique.

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	2018-2021			Montant total des ressources
		Ressources ordinaires	Autres ressources		
			Programme	Recouvrement des coûts	
Programmes		4 360,0	1 5917,3		20 277,3
Objectif 1 – Chaque enfant survit et prospère		1 744,0	6 366,9		8 110,9
Objectif 2 – Chaque enfant apprend		872,0	3 183,5		4 055,5
Objectif 3 – Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation		523,2	1 910,1		2 433,3
Objectif 4 – Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre		845,8	3 088,0		3 933,8
Objectif 5 – Chaque enfant a des chances équitables dans la vie		375,0	1 368,9		1 743,9
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
	Excellence technique en matière de politiques et de programmes	500,2	124,2		624,3
	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	53,5	8,8		62,3
	Excellence technique en matière d'aide humanitaire	35,3			35,3
2. Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés		459,9	6,4	1 138,0	1 604,3
	Conduite et direction exécutives	10,7	1,9	26,5	39,1
	Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	13,8		34,1	47,8
	Gestion des finances des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	70,4	,6	174,1	245,1
	Sécurité du personnel et des locaux	8,1		20,0	28,1
	Relations extérieures et partenariats communication et mobilisation de ressources de l'organisation	71,8		177,6	249,4
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	27,1	3,8	67,1	98,0
	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	258,1		638,6	896,7
3. Coordination du système des Nations Unies pour le développement		23,3	25,9		49,3
	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes	23,3	25,9		49,3
4. Activités entreprises à des fins spéciales		988,1	273,0	57,0	1 318,2
	Investissements	23,0		57,0	80,0
	Collecte de fonds privés	725,1	273,0		998,2
	Autres, y compris services d'achat	240,0			240,0
Montant total des ressources		6 420,3	16 355,6	1 195,0	2 3971,0

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

Groupe technique :	Excellence technique en matière de politiques et de programmes
Ressources :	624,3 millions de dollars

42. Composé de la Division des programmes, de la Division des données, de la recherche et des politiques, du Groupe des résultats sur le terrain et des conseillers techniques des bureaux régionaux, ce groupe technique est chargé de la politique des programmes, des instruments d'orientation, de l'appui technique et de l'assurance qualité en vue de la réalisation des objectifs programmatiques fixés dans le Plan stratégique. Le groupe technique est informé par les résultats de la recherche, les enseignements qui ont pu être tirés d'interventions fondées sur des constatations factuelles et les connaissances acquises à la faveur d'expériences concrètes en matière de programmation.

43. La Division des programmes s'appuiera sur les progrès accomplis pour les prolonger (par exemple dans les domaines de la santé maternelle, de la lutte contre le sida, de l'immunisation, de la lutte contre la poliomyélite, les retards de croissance et 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), elle redoublera 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 en matière de santé publique et la promotion de l'égalité des sexes), et elle s'emploiera en même temps 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, l'adaptation aux changements climatiques). La Division a identifié trois domaines d'action prioritaires pour pouvoir obtenir rapidement les résultats susvisés : amélioration des dispositifs en place (en particulier en ce qui concerne l'appui aux structures de santé locales, l'éducation, les fonds publics et la lutte contre la violence à l'égard des enfants), l'épanouissement des adolescents et la gestion des savoirs.

44. La Division des données, de la recherche et des politiques s'appuiera sur les données factuelles pour lancer des initiatives novatrices à l'appui de la réalisation de tous les résultats escomptés dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021. À la fin de cette période, tous les pays disposeront de données de référence sur les principaux indicateurs concernant les enfants identifiés dans les objectifs de développement durable. On aura davantage d'informations sur ce qui empêche les enfants d'accomplir des progrès dans des domaines pour lesquels on en sait encore très peu. Grâce à de solides solutions, l'UNICEF sera en mesure d'atteindre les objectifs du Plan stratégique, notamment dans le cadre des campagnes menées à titre prioritaire dans le contexte du Cadre des causes. Les orientations politiques qui leur seront données permettront aux bureaux nationaux et régionaux de mener des réformes bien informées sur les questions touchant les enfants et la planification stratégique de l'UNICEF reposera sur une base solide de données factuelles, de savoirs et de leçons tirées de l'expérience.

45. Le Groupe des résultats sur le terrain a été mis en place en 2014. À l'appui du Plan stratégique pour 2018-2021, le Groupe entend être en contact permanent avec les divisions du siège et les bureaux régionaux pour communiquer aux bureaux extérieurs les priorités qui leur permettront de « faire leur travail », et :

- a) D'obtenir plus rapidement des résultats pour les enfants;
- b) D'améliorer les pratiques de gestion axées sur les résultats dans les directives concernant les programmes sectoriels et intersectoriels;
- c) De permettre une prise de décisions informée, fondée sur le suivi et l'analyse de la performance, en ayant recours à des outils plus efficaces et en faisant fond sur les systèmes nationaux;
- d) D'introduire des modalités et des partenariats axés sur l'obtention de résultats, tout en préservant les ressources et en en faisant une utilisation optimale et en renforçant les systèmes nationaux;
- e) De gérer efficacement les risques découlant de la rationalisation des méthodes de travail;
- f) D'œuvrer dans le cadre de la vision cohérente qui est celle de l'Organisation des Nations Unies et en mettant à profit les autres partenariats et arrangements conclus avec les donateurs; et
- g) De mieux tirer les leçons de l'expérience pour améliorer la gestion des programmes, obtenir plus de résultats et améliorer l'efficacité du développement.

Groupe technique:	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures
Ressources:	62,3 millions de dollars

46. Les priorités stratégiques de la Division des approvisionnements pour la période 2018-2021 consistent à fournir des services rapides et efficaces, y compris dans les situations d'urgence, aux partenaires des programmes et des services d'achat, à créer des marchés sains et des chaînes logistiques viables à l'échelle nationale et à offrir des solutions de financement pour les approvisionnements (pour les pays comme pour les fournisseurs). 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; personnel en charge de l'approvisionnement; optimisation des modes d'approvisionnement de l'UNICEF; et excellence institutionnelle. Toutes ces stratégies procèdent d'une approche axée sur les résultats et les principaux résultats et produits visés auront des effets significatifs sur la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique et l'obtention des résultats attendus.

Groupe technique :	Excellence technique en matière d'achats et d'aide humanitaire
Ressources :	35,3 millions de dollars

47. L'action humanitaire revêt une importance fondamentale pour la réalisation des droits de tous les enfants. Au cours des quatre prochaines années, le Bureau des programmes d'urgence compte coordonner les efforts déployés au siège à New York pour que les bureaux de pays et les bureaux régionaux reçoivent en temps opportun l'appui efficace et de qualité dont ils ont besoin pour pouvoir investir dans des mesures de préparation et répondre aux besoins les plus urgents sur le plan humanitaire afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les enfants touchés. Les objectifs que s'est fixés le Bureau correspondent à l'accent mis dans le Plan stratégique sur l'équité, l'aide à apporter aux plus défavorisés et les investissements en faveur de l'action humanitaire, gages de meilleurs résultats de développement.

48. Après l'adoption du Programme 2030, le Fonds s'est employé à obtenir de meilleurs résultats pour les enfants, de manière plus efficace et à moindre coût, notamment en renforçant la complémentarité entre l'action humanitaire et le développement, les droits de l'homme et la paix et la sécurité. À cet égard, au cours des quatre prochaines années, le Bureau des programmes d'urgence s'emploiera en priorité à améliorer la capacité interne de réaction en cas de crise de grande ampleur, soudaine ou prolongée, à affiner les approches humanitaires fondées sur le versement d'espèces, en mettant au point des politiques, des orientations et des outils pour aider les bureaux extérieurs à avoir davantage recours aux programmes de distribution d'espèces dans les situations humanitaires, et à affirmer la responsabilité de l'UNICEF envers les populations touchées, en amenant les populations locales à s'engager davantage, en appuyant les dispositifs nationaux et en mettant en place des mécanismes interorganisations. Le Bureau resserrera sa collaboration avec d'autres entités des Nations Unies pour favoriser et appuyer les réformes ayant pour objectif l'adoption d'approches mettant davantage l'accent sur la prévention et de réponses stratégiques, et améliorer la cohérence et la complémentarité des efforts déployés dans l'intérêt de l'enfant par les divers intervenants dans les domaines de l'action humanitaire, du développement, des droits de l'homme et de la paix et de la sécurité, dans le respect des principes humanitaires.

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

Groupe fonctionnel :	Supervision et assurance de l'organisation
Ressources :	9,7 million de dollars : évaluation
	38,1 millions de dollars : audit interne et enquêtes

49. Conformément à la politique d'évaluation 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 organisationnelles décentralisées. Le Plan stratégique pour 2018-2021 orientera l'action menée par l'UNICEF pour mettre en œuvre le Programme 2030. L'organisation aura donc besoin d'une solide base factuelle pour éclairer sa programmation et sa prise de décisions. La fonction d'évaluation jouera un rôle essentiel dans la prise de décisions car elle permettra d'évaluer et de valider en toute impartialité les choix stratégiques, l'exécution des programmes et les résultats de l'UNICEF, et d'obtenir des informations en retour sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles.

50. Il est ressorti d'évaluations de la fonction d'évaluation faites récemment qu'il était nécessaire de renforcer l'indépendance de cette fonction (ce qui permettra d'améliorer la crédibilité des données factuelles produites), de faire en sorte que celle-ci permette de répondre plus rapidement aux besoins de l'organisation et d'en accroître l'utilité et l'utilisation aux fins de l'apprentissage et de la prise de décisions. Il faut en particulier mettre à profit les possibilités offertes par les nouveaux médias et les nouvelles technologies pour que les données factuelles produites à l'issue des évaluations dans l'ensemble de l'organisation soient plus judicieusement utilisées. Les évaluations ont également permis de confirmer que l'UNICEF jouait, à travers ses divers partenariats, un rôle moteur dans les activités d'évaluation conjointes et le renforcement des capacités d'évaluation à l'échelle mondiale.

51. Comme par le passé, d'importantes ressources seront consacrées à la réalisation d'évaluations institutionnelles indépendantes de qualité. On pourra toutefois accroître la réactivité et la rapidité de ces dernières et en optimiser

l'utilisation en mettant au point des méthodes et des stratégies innovantes consistant par exemple à privilégier des groupes modulaires d'évaluations rapides et ciblées portant sur des questions d'actualité plutôt que de mener de vastes évaluations isolées traînant en longueur. Outre ses évaluations institutionnelles indépendantes, le Bureau de l'évaluation assure des fonctions jugées déterminantes pour la programmation sur le terrain, en offrant avant tout un appui aux capacités d'évaluation, mais aussi en innovant et en tirant les enseignements voulus d'activités d'évaluation qui profitent à l'ensemble de l'organisation.

52. Le Bureau de l'audit interne et des investigations continue de fournir à l'UNICEF des services indépendants et objectifs d'assurance et d'enquête destinés à l'aider à améliorer ses activités. Dans son rapport annuel de 2015, il a donné au Conseil d'administration une solide opinion sur l'efficacité globale de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle, qui a été accueillie favorablement par les États Membres. Il a également aidé la direction à faire des progrès durables dans des domaines tels que l'adoption formelle du nouveau cadre réglementaire, l'amélioration de la gestion des partenaires d'exécution, le renforcement de la sécurité des données et la gestion des risques d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Le fait que l'UNICEF ait rendus publics les rapports d'audit interne du Bureau témoigne de l'attachement sans équivoque de l'organisation aux principes de responsabilité et de transparence.

53. Faisant fond sur les résultats obtenus entre 2014 et 2017, le Bureau de l'audit interne et des investigations ciblera davantage ses travaux sur les risques les plus graves pesant sur la réalisation des objectifs de l'organisation, y compris les menaces systémiques et thématiques ainsi que les possibilités s'offrant à cet égard. Il continuera de collaborer étroitement avec l'Administration en vue d'accroître l'efficacité du cadre de contrôle interne, de la gestion des risques de l'organisation et, en particulier, de la gestion des risques de fraude. Il s'attachera également à renforcer son efficacité et son efficience en réaménageant ses processus internes, en rapprochant du terrain les auditeurs et les enquêteurs et en investissant dans des technologies facilitant l'analyse des données.

Groupe fonctionnel :	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation
Ressources :	245,1 millions

54. Au cours de la période 2014-2017, la Division de la gestion financière et administrative a lancé des initiatives qui ont permis d'améliorer la gestion, l'établissement de rapports et les services administratifs, de rationaliser les procédures internes et de renforcer la gestion des installations et des biens matériels. Elle s'est également employée à assurer l'intégrité des données du progiciel de gestion intégré et à améliorer l'établissement de rapports conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi que la présentation de rapports aux donateurs et les résultats en matière de trésorerie.

55. Durant la période 2018-2021, la Division s'attachera essentiellement à renforcer la gestion des risques institutionnels, à améliorer le dispositif de contrôle interne, à assurer une gestion stratégique des ressources, à mettre en place un financement structuré pour l'achat de fournitures essentielles aux programmes et à gérer efficacement les contributions des donateurs et les dossiers de l'organisation. Elle s'emploiera également à améliorer les services de gestion des voyages et à promouvoir l'éco-efficacité et l'accessibilité des locaux, ainsi qu'à fournir en temps voulu un appui de qualité axé sur les besoins du client aux bureaux régionaux et de pays et aux divisions du siège.

56. Les services informatiques ont continué d'accroître l'efficacité des programmes et des opérations. La gouvernance de l'informatique et des communications a été renforcée, notamment grâce à une l'adoption d'une stratégie visant à promouvoir des partenariats optimaux et à améliorer les prestations dans des domaines tels que le contrôle en temps réel des systèmes, la cybersécurité et la protection en ligne des enfants.

57. Des projets informatiques de grande envergure ont été exécutés au cours de la période 2014-2017. Dans le Plan stratégique pour 2018-2021, une attention particulière a été accordée aux technologies, qui permettent d'obtenir des gains d'efficacité internes dans la prestation de services et de venir en aide aux enfants les plus marginalisés et les plus difficiles à atteindre. Les services informatiques de l'UNICEF entrent dans la catégorie des « Facteurs de réussite » du nouveau Plan stratégique, et axeront leurs travaux conformément aux priorités suivantes :

a) Lancer, une fois que le Conseil de l'informatique et des communications aura été renforcé, des projets stratégiques faisant appel aux technologies numériques, le but étant de mettre davantage l'accent sur l'efficacité des programmes;

b) Mettre à disposition une plate-forme associant médias sociaux, gestion des relations, collecte de fonds et portail à l'intention des volontaires;

c) Mettre en place un progiciel de gestion des contenus et un bureau numérique afin de permettre la gestion des connaissances à l'échelle mondiale;

d) Forger des partenariats dans l'ensemble de l'UNICEF et offrir des solutions propres à recueillir et à exploiter des informations en temps réel, dans le cadre tant des activités de développement que des interventions humanitaires;

e) Atténuer les risques présentés par les systèmes internes et les systèmes gérant des données sur les enfants ou bénéficiaires du point de vue de l'informatique, de la cybersécurité et de la confidentialité des données;

f) Établir des partenariats avec l'ONU, le secteur privé et l'industrie numérique en vue d'appuyer les activités informatiques tant dans les situations ordinaires que dans les situations d'urgence.

Groupe fonctionnel :	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources
Ressources :	249,4 millions

58. La Division des partenariats publics a mené avec succès des activités de promotion des politiques et est parvenue à multiplier et diversifier les partenariats de l'UNICEF. Elle a aidé à placer les droits des enfants parmi les priorités politiques aux niveaux mondial, régional et national, et assuré le positionnement stratégique de l'UNICEF auprès des institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale. Elle a contribué à intensifier la collaboration avec les institutions de l'Union européenne en vue de faire face à la crise des migrants et des réfugiés. Le Groupe des Amis des enfants et des objectifs de développement durable a continué de se réunir régulièrement et permis de rallier, au sein des gouvernements, des soutiens à la cause des enfants autour d'importantes questions relatives aux droits de l'enfant.

59. La Division s'attachera à renforcer ses relations avec ses partenaires, traditionnels ou non. Il s'agira notamment d'atténuer des risques particuliers concernant certains donateurs et de veiller à ce que d'autres donateurs clefs maintiennent leurs contributions, en rationalisant et consolidant les activités de

promotion menées auprès des gouvernements, sachant que l'UNICEF doit optimiser l'utilisation de ses ressources. L'UNICEF resserrera sa collaboration avec des partenaires comme la Banque mondiale et les autres institutions financières internationales, en s'appuyant sur les acquis de la période en cours pour diversifier ses ressources et ses partenariats.

60. Au cours de la période 2018-2021, la Division de la communication appuiera les résultats du Plan stratégique de l'UNICEF en contribuant à rallier des soutiens à la cause des enfants. Elle poursuivra ses activités d'information et de sensibilisation en faveur des enfants les plus défavorisés. Ses travaux sur le nouveau Plan stratégique demeurent inspirés par la conviction fondamentale de l'organisation que tous les enfants ont le même droit de survivre, de prospérer et de réaliser leur potentiel, dans l'intérêt des sociétés dans lesquels ils vivent et pour l'avènement d'un monde plus équitable. La Division entend contribuer à concrétiser cette conviction sous forme de ressources et de mesures en faveur des enfants, en lançant une opération de communication et de sensibilisation à l'échelle mondiale mieux coordonnée, plus cohérente et à la pointe du progrès, dont la clé de voûte serait le Cadre des causes.

61. Conformément à l'objectif d'équité de l'UNICEF, les activités que mènera la Division en 2018-2021 viseront essentiellement à mettre les droits et le bien-être des enfants les plus défavorisés au cœur des programmes sociaux, politiques et économiques. Il s'agira de favoriser la réorientation des politiques publiques, des investissements et des législations, de promouvoir la mobilisation sociale en organisant des campagnes, en établissant des partenariats et en soutenant les mouvements sociaux, et d'accroître les ressources publiques et privées versées en faveur de l'enfance. Ce faisant, la Division s'emploiera, en étroite collaboration avec d'autres divisions, à faire en sorte que les stratégies de l'organisation en matière de sensibilisation, de communication, de partenariats et de collecte de fonds soient pleinement intégrées.

62. La division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé est chargée du cadre stratégique applicable à la collaboration que l'UNICEF entretient avec les comités nationaux. Ce groupe fonctionnel comprend les coûts relatifs à la poursuite du renforcement des relations avec les comités nationaux et à 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 des comités nationaux et des bureaux de pays sont comptabilisées à la rubrique Activités entreprises à des fins spéciales.

Groupe fonctionnel :	Gestion des ressources humaines de l'organisation
Ressources :	98,0 millions de dollars

63. Dans le Plan stratégique pour 2018-2021, il est indiqué que de solides pratiques en matière de ressources humaines constituent un facteur de réussite essentiel à l'obtention de résultats en faveur des enfants. La fonction ressources humaines, tant au Siège que dans les bureaux régionaux et de pays, a pour responsabilité de donner aux cadres et aux fonctionnaires du monde entier les moyens d'atteindre les objectifs du Plan stratégique (QUOI) grâce aux stratégies de changement les plus adaptées (COMMENT).

64. La Division des ressources humaines contribuera à mettre en place les derniers éléments de la réforme de la gestion des ressources humaines et à renforcer son impact tout au long de la période quadriennale, en s'employant avant tout à fournir des services à ses clients et à favoriser l'évolution de la culture institutionnelle. Plus précisément, elle poursuivra ses activités dans les trois axes prioritaires suivants :

a) Simplifier, accélérer et mieux cibler les recrutements grâce à des plans d'effectifs, l'objectif étant d'améliorer la qualité et la diversité des talents dont dispose l'UNICEF;

b) Faire reposer l'organisation des carrières sur la gestion de la performance axée sur les résultats;

c) Établir des partenariats stratégiques dans le domaine des ressources humaines, afin d'améliorer la qualité de la structure à "guichet unique" mise à la disposition des responsables et des fonctionnaires.

65. À ces axes prioritaires viendront s'ajouter les deux domaines intersectoriels suivants :

a) Conception et exécution d'un programme de formation destiné à faciliter l'acquisition des aptitudes et compétences nécessaires à l'exécution du Plan stratégique;

b) Amélioration des systèmes informatiques de gestion des ressources humaines et de l'analyse de données anticipative, en vue d'assurer l'efficacité du suivi et de la gestion des risques.

Groupe fonctionnel :	Conduite et direction exécutives
Ressources :	39,1 millions de dollars

66. Le Bureau du Directeur général assure une direction visant essentiellement à renforcer l'application du principe de responsabilité en matière de 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 axés sur les enfants. Pour renforcer l'application du principe de responsabilité en matière de résultats, l'UNICEF a créé le Groupe des résultats sur le terrain et mis en place des systèmes et des moyens permettant de consolider la gestion axée sur les résultats. Outre qu'il a réalisé en 2016 les économies les plus importantes enregistrées à ce jour, soit 520 millions de dollars, grâce à des stratégies d'achat ciblées, il a obtenu des gains d'efficacité en regroupant le traitement des transactions au Centre mondial de services partagés et en lançant la réforme des ressources humaines. L'action menée pour promouvoir les partenariats mondiaux en faveur des enfants a contribué à l'instauration de nouveaux partenariats, notamment le fonds L'éducation ne peut pas attendre, et à la consolidation de partenariats existants, comme l'initiative Renforcer la nutrition, ces partenariats rassemblant des États Membres et des membres de la société civile et du secteur privé. L'UNICEF a continué de mettre au point des stratégies liées aux données et aux programmes en vue d'atteindre les enfants les plus vulnérables, ce qui a permis de mettre l'équité au cœur de sa démarche en matière de programmation.

67. Le Bureau continuera de diriger l'établissement des priorités, l'élaboration des stratégies, le lancement d'initiatives novatrices et la supervision de la mise en œuvre du Plan stratégique. Il dirigera notamment les interventions d'urgence lancées pour faire face aux crises nouvelles et prolongées, améliorera la conception des programmes et l'application formelle de nouvelles approches programmatiques, communiquera plus systématiquement les résultats obtenus, orientera l'élaboration d'un programme de recherche à l'échelle de l'organisation et assurera la professionnalisation de l'apprentissage au sein de celle-ci. Il continuera de mettre l'accent sur la gestion efficace, efficiente et transparente de l'organisation, en privilégiant notamment l'exécution progressive des stratégies de changement énoncées dans le Plan stratégique dans les domaines de la gestion des risques, des

ressources humaines, des systèmes informatiques et des systèmes de communication, et des services opérationnels. Il continuera d'avoir pour priorité de mener des campagnes de sensibilisation et d'entretenir des contacts avec des responsables de haut niveau pour promouvoir l'établissement de partenariats mondiaux qui permettront de renforcer la volonté politique, de faciliter la réorientation des politiques et de mobiliser des ressources en faveur des enfants.

Groupe fonctionnel : Sécurité du personnel et des locaux

Ressources : 28,1 millions de dollars

68. 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.

69. Grâce à sa participation à d'importantes instances interinstitutionnelles et à cinq missions du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies 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 : Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux extérieurs et de pays

Ressources : 896,7 millions de dollars

70. Dans chaque pays et région, les cadres dirigeants contribuent à l'obtention de ce 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, en particulier les plus pauvres et les plus vulnérables, et en utilisant de manière efficace et efficiente les ressources mises à disposition pour appuyer l'exécution des programmes.

71. L'allocation de 20 millions de dollars approuvée pour 2014-2017 au titre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds a contribué à doter l'UNICEF des moyens d'améliorer les activités de gouvernance, de gestion du risque et d'assurance liées aux transferts d'aide en espèces aux partenaires d'exécution. La mise en œuvre de la politique a beaucoup progressé, et celle-ci est maintenant appliquée à plus grande échelle pour renforcer de manière plus générale la gestion des relations que l'UNICEF entretient avec les partenaires d'exécution dans tous les bureaux.

72. Mis sur pied à Budapest, le Centre mondial de services partagés s'occupe désormais des activités transactionnelles liées aux ressources financières et humaines qui étaient exécutées auparavant par les bureaux locaux et le siège. Ce transfert de responsabilités a été l'occasion de revoir la structure des bureaux et des effectifs de l'UNICEF pour l'adapter à l'évolution des besoins en matière d'exécution des programmes et veiller à ce que ceux-ci bénéficient d'un financement suffisant et durable.

73. Un examen de la prestation de services et de la performance du Centre mondial de services partagés a été effectué en vue de déterminer ce que sa mise sur pied avait apporté eu égard aux principaux éléments définis dans la première étude de viabilité. Celle-ci avait révélé que le personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays consacrait environ 760 000 heures par an aux finances, aux ressources humaines et au traitement des transactions liées aux états de paie. Ces opérations étant désormais centralisées au Centre, les bureaux peuvent consacrer le temps ainsi économisé à la réalisation des objectifs des programmes.

74. Le Centre mondial de services partagés est devenu pleinement opérationnel en 2017. Compte tenu des augmentations de volume et des coûts standard de personnel de l'UNICEF, le Centre devrait permettre de réaliser quelque 25 millions de dollars d'économies pour le traitement des transactions en 2017, soit davantage que les économies initialement prévues, estimées à 20 millions de dollars.

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 :	49,3 millions de dollars

75. 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 la 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 et de renforcer les capacités en vue d'une intervention rapide et prévisible en cas de crise.

76. Le Bureau resserrera 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, en vue d'améliorer la cohérence des activités menées à l'échelle du système des Nations Unies et engranger de meilleurs résultats en faveur des enfants. Il s'appuiera sur ses connaissances et les résultats obtenus sur le terrain pour orienter l'établissement d'alliances et de partenariats bilatéraux et multilatéraux ayant une influence sur les plans tant opérationnel que normatif. Il engagera également un dialogue plus systématique et structuré avec les États Membres de l'ONU afin de mieux les sensibiliser au sort des enfants dans les situations d'urgence et au rôle qu'ils doivent jouer s'agissant d'assurer la protection et le développement de ceux-ci. Il analysera en outre les systèmes existants de suivi et de communication de l'information sur les droits de l'enfant et s'emploiera à en renforcer la portée et l'application dans les situations de crise humanitaire.

77. Ce groupe fonctionnel bénéficie aussi d'une allocation de 17,0 millions de dollars représentant la contribution de l'UNICEF au système de coordonnateurs résidents des Nations Unies, qui a pour but d'assurer un flux de ressources suffisant et durable pour la coordination du système des Nations Unies pour le développement.

Activités entreprises à des fins spéciales

78. Le montant total des ressources demandées au titre des activités entreprises à des fins spéciales s'élève à 1 318,2 millions 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.

Groupe fonctionnel :	Investissements
Ressources :	80,0 millions de dollars

79. Un montant total de 30,0 millions de dollars est prévu au titre des investissements dans des solutions logistiques faisant appel aux nouvelles technologies, qui vont des gains de productivité à une meilleure veille stratégique, en passant par de riches répertoires de connaissances et des outils tournés vers l'extérieur qui décuplent la dynamique et l'interactivité au service des activités de sensibilisation et de la conclusion de partenariats. La mise en œuvre de ces solutions est en cours, dans les domaines suivants : a) gestion des connaissances; b) gestion des ressources humaines; c) gestion des contenus Web; d) gestion des dossiers et des affaires; e) amélioration du système VISION (progiciel de gestion intégré de l'UNICEF); f) technologie essentielle d'appui aux systèmes informatiques.

80. Un montant total de 20 millions de dollars doit être réparti entre les bureaux pour favoriser le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle. L'utilisation de ces ressources restera centrée sur : a) le recensement systématique des bureaux se trouvant dans une situation précaire; b) la hiérarchisation des investissements en matière de sécurité et des impératifs de réinstallation; c) la réduction des coûts liés aux travaux de remise en état et d'entretien.

81. Un montant total de 30,0 millions de dollars est demandé pour les initiatives d'éco-efficacité et les dépenses d'équipement liées à la gestion des locaux.

Groupe fonctionnel :	Collecte de fonds privés
Ressources :	998,2 millions de dollars

82. Entrent dans la catégorie des activités entreprises à des fins spéciales relevant de ce groupe fonctionnel les activités de la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé et les ressources dont elle a besoin pour appuyer les initiatives de collecte de fonds privés des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités relatives 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 seront présentés chaque année au Conseil d'administration pour approbation.

83. Afin de tirer pleinement parti du secteur privé, des cibles ont été définies dans le plan de l'UNICEF concernant le secteur privé pour 2018-2021 pour quatre grands types d'entités, à savoir les particuliers, les personnes d'influence, les entreprises et les gouvernements (dans les pays des comités nationaux), le but étant d'accroître les recettes et l'efficacité dans l'intérêt des enfants. Le plan vise à aider les comités nationaux et les bureaux de pays à créer les conditions voulues pour que ceux qui soutiennent l'UNICEF se sentent plus impliqués, notamment sur le plan affectif, lorsqu'ils font des dons ou participent aux initiatives lancées en faveur des enfants. L'objectif global est de mener des activités de collecte de fonds privés et d'établir des partenariats avec le secteur privé à l'appui de l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, de façon à recueillir 9,6 milliards de dollars en chiffres bruts (7,5 milliards de dollars nets) auprès du secteur privé entre 2018 et 2021, et de mobiliser l'appui de dizaines de millions de soutiens supplémentaires, qui donnent leur voix, leur temps et leur argent, tout en veillant à ce que l'UNICEF exploite pleinement la capacité des entreprises de faire avancer à l'horizon 2030

l'exécution du programme concernant les droits de l'enfant. Ces efforts devraient permettre de porter le montant des recettes provenant du secteur privé à 2,9 milliards de dollars en chiffres bruts et de faire doubler le nombre de donateurs individuels de l'UNICEF par rapport à la période 2014-2017.

Groupe fonctionnel :	Autres, y compris services d'achat
Ressources :	240,0 millions de dollars

84. 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 de ressources pour 2018-2021. Ces activités comprennent actuellement l'administration des services d'achat et du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence à l'encontre des enfants.

85. La Division des approvisionnements administre les services d'achat pour le compte de gouvernements et d'autres partenaires menant des activités venant compléter les programmes de l'UNICEF. Ces services permettent aux partenaires d'obtenir certains produits à un prix avantageux, ce qui leur permet d'accroître les résultats des programmes. Il est prévu de fournir des services d'achat d'un montant total avoisinant les 6,0 milliards de dollars pour 2018-2021, dont 3,5 milliards pour l'Alliance Gavi.

IV. Budget institutionnel

86. Le montant du projet de budget institutionnel pour 2018-2021 s'élève à 2 455,5 millions de dollars, soit 361 millions de dollars (17,2 %) de plus que celui du budget institutionnel de 2014-2017 au moment de l'examen à mi-parcours, mais légèrement moins en pourcentage du budget intégré.

87. Pour veiller à ce que l'augmentation proposée des ressources disponibles pour les programmes donne lieu à des produits de meilleure qualité, l'UNICEF propose de renforcer et d'améliorer les activités visant à l'efficacité du développement en y allouant des ressources supplémentaires d'un montant de 154,5 millions de dollars pour 2018-2021. Des ressources supplémentaires de 206,5 millions de dollars sont prévues pour les activités de gestion, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies et les investissements.

Principaux domaines d'augmentation et de réduction

88. Le tableau 3 donne le détail de l'augmentation proposée de 361,0 millions de dollars du budget institutionnel. La variation des ressources demandées entre les périodes budgétaires 2014-2017 (au moment de l'examen à mi-parcours) et 2018-2021 est analysée par catégorie de dépenses et par groupe fonctionnel en fonction des changements stratégiques proposés par la direction et des facteurs de coûts, notamment l'inflation.

Coût

89. Les ajustements des coûts correspondent à la variation prévue des taux ou conditions fixés pour les dépenses de personnel, des taux de change et des taux

d'inflation. Les paramètres qui peuvent influencer sur les taux et conditions fixés pour les dépenses de personnel sont les avancements d'échelon et autres prestations dues au personnel établis par la Commission de la fonction publique internationale, les taux de vacance de postes et la politique de l'organisation relative au financement des engagements au titre des avantages du personnel. Une diminution d'un montant total de 10,2 millions de dollars est prévue pour la période 2018-2021.

Volume

90. Le montant net de l'augmentation en volume due aux réorientations stratégiques s'élève à 371,1 millions de dollars. Des précisions sur cette augmentation sont données par groupe fonctionnel dans la section consacrée au cadre intégré de résultats et d'allocation de ressources.

Tableau 3

Récapitulatif des augmentations et des diminutions prévues dans le budget institutionnel pour la période 2018-2021 (en millions de dollars des États-Unis)

	2014-2017	Augmentations/diminutions			2018-2021
		Réorientations stratégiques	Coût	Total	
Efficacité du développement	567,5	172,0	-17,5	154,5	722,0
Excellence technique en matière de politiques et de programmes	478,8	158,4	-12,9	145,6	624,4
Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	52,9	15,2	-5,8	9,4	62,3
Excellence technique en matière d'aide humanitaire	35,8	-1,6	1,1	-0,5	35,3
Gestion	1 435,4	161,3	7,6	168,9	1 604,3
Conduite et direction exécutives	57,0	-19,4	1,5	-17,9	39,1
Supervision et assurance de l'organisation	38,9	7,7	1,2	8,9	47,8
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	207,3	30,8	7,0	37,8	245,1
Sécurité du personnel et des locaux	13,3	14,6	0,3	14,8	28,1
Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation	216,7	29,4	3,3	32,7	249,4
Gestion des ressources humaines de l'organisation	107,1	-13,5	4,4	-9,1	98,0
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux extérieurs et de pays	795,1	111,6	-10,0	101,6	896,7
Activités entreprises à des fins spéciales	55,0	25,0	0,0	25,0	80,0
Investissements	55,0	25,0	0,0	25,0	80,0
Coordination du système des Nations Unies pour le développement	36,6	12,8	-0,2	12,6	12,6
Total général	2 002,9	371,1	-10,2	361,0	2 418,9

91. L'imputation des coûts est conforme à la résolution relative à l'examen quadriennal complet (67/226), dans laquelle l'Assemblée générale a prié les organisations d'éviter que les ressources de base ou ordinaires servent à financer des activités qui devraient l'être au moyen de ressources extrabudgétaires ou autres que les ressources de base, notamment pour couvrir des dépenses liées à la gestion de ressources extrabudgétaires ou autres que les ressources de base et à leurs activités de programme.

Aperçu des variations du nombre de postes

92. Le nombre total de postes inscrits au budget institutionnel augmentera de 310, passant de 2 792 en 2014-2017 à 3 102 en 2018-2021. Cette hausse tient à une augmentation nette de 8 postes d'administrateur de rang supérieur recruté sur le plan international (au-delà de la classe P-5), de 235 autres postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 67 postes d'administrateur recruté sur le plan national et d'agent des services généraux. Les bureaux régionaux et de pays comptent pour 74 % des postes supplémentaires et le siège pour 26 %.

93. Dans sa décision 2016/9, le Conseil d'administration a autorisé le Directeur général à proposer une réserve de 10 nouveaux postes de directeur. L'augmentation du nombre de postes de direction vise à renforcer les structures de direction et de gestion des bureaux de pays comme l'Afghanistan, la Jordanie, le Nigéria, la République centrafricaine et la Sierra Leone. L'appendice G de l'annexe (Variation du nombre de postes inscrits au budget institutionnel, par lieu d'affectation) indique la répartition des postes attribués aux bureaux, par catégorie, et récapitule les variations entre les deux exercices budgétaires.

V. Recouvrement des coûts

94. Dans sa décision 2016/9, le Conseil d'administration a prié l'UNICEF de lui présenter, en collaboration avec les autres fonds et programmes concernés et conformément à la décision 2013/5, l'ensemble des renseignements demandés sur le recouvrement des coûts, et ce à temps pour qu'il puisse les intégrer aux consultations sur le Plan stratégique pour la période 2018-2021 et le budget intégré pour la même période, à sa session annuelle de 2017. Le présent document indique les montants estimatifs du recouvrement des coûts pour 2018-2021, calculés à l'aide de la méthode en vigueur (décision 2013/5). Le tableau 4 donne des renseignements détaillés concernant l'application de la méthode de recouvrement des coûts en vigueur au budget intégré pour 2018-2021.

95. En collaboration avec le FNUAP, ONU-Femmes et le PNUD, l'UNICEF a tenu un dialogue avec les conseils d'administration des quatre organisations et fourni des informations sur la mise en œuvre effective de la politique de recouvrement des coûts conformément à la méthode approuvée.

96. 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 coûts y afférents. Le tableau 4 montre que 19 % du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts seront financés par les ressources ordinaires et 81 % par les autres ressources; ces proportions sont différentes de celles des dépenses qu'il était prévu de financer au moyen des ressources ordinaires (27 %) et des autres ressources (73 %) car il est fait davantage appel aux autres ressources pour le recouvrement des coûts, ce qui montre qu'on est parvenu à arrêter de recourir de manière disproportionnée aux ressources ordinaires pour financer les frais de gestion, contrairement à l'habitude prise au fil des ans.

97. En utilisant de manière plus proportionnelle les ressources ordinaires et les autres ressources pour financer les activités de gestion et les activités entreprises à des fins spéciales, ainsi que les coûts connexes, on peut allouer davantage de ressources ordinaires aux activités de programme.

98. Les taux différenciés de recouvrement des coûts, y compris pour les contributions thématiques et celles du secteur privé, calculés en fonction du montant

total des dépenses prévues, demeureront inférieurs au taux de recouvrement des coûts de base harmonisé, qui est de 8 %. L'UNICEF prévoit que le taux effectif de recouvrement des coûts pour 2018-2021 s'établira à 7,3 %.

99. De plus amples informations sur l'application effective de la méthode révisée de recouvrement des coûts et les résultats correspondants seront soumises au Conseil d'administration dans le cadre de l'examen interinstitutions de recouvrement des coûts.

Tableau 4

Application de la méthode de recouvrement des coûts approuvée

(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Montant total des ressources</i>
Montant total des dépenses prévues	6 420,3	17 550,6	23 971,0
<i>Part du budget intégré financé au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)</i>	27	73	100
Montant total du budget institutionnel 2018-2021			2 455,5
Hors activités visant à l'efficacité du développement			721,9
Hors activités de coordination du système des Nations Unies pour le développement			49,3
Hors fonctions transversales essentielles			202,6
Montant total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts			1 481,6
Budget institutionnel - soumis au recouvrement des coûts	286,6	1 195,0	1 481,6
<i>Part du budget institutionnel financé au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)</i>	19	81	100
Dépenses prévues (hors recouvrement des coûts)		16 355,6	
Recouvrement des coûts		1 195,0	
<i>Taux effectif prévu pour le recouvrement des coûts (en pourcentage)</i>		7,3	

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

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

101. 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 seconde session ordinaire, des résultats financiers effectifs (selon une présentation comparable à celle du plan de ressources intégré) lors de la révision annuelle de son Plan stratégique : prévisions financières actualisées.

102. Depuis 2012, des états financiers résumés (dont la présentation est comparable à celle du plan de ressources intégré) fondés sur l'état comparatif des montants budgétisés et des montants effectifs et conforme aux normes IPSAS sont également inclus dans les états financiers de l'UNICEF.

VII. Projet de décision

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

Le Conseil d'administration

1. *Accueille avec satisfaction* le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021, qui fait suite à la demande formulée dans sa décision 2009/20 de présenter un budget unique et intégré qui comporte toutes les catégories budgétaires de l'UNICEF, qui mette l'accent sur les résultats et établisse un lien avec les résultats définis dans le plan stratégique, et dont la méthode et la présentation soient harmonisées avec celles de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Programme des Nations Unies pour le développement, notamment en ce qui concerne la classification, la répartition et le recouvrement des coûts;

2. *Approuve* le plan de ressources intégré, qui servira de cadre financier au Plan stratégique 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. *Approuve*, au titre des programmes mondiaux et régionaux, un budget financé au moyen des ressources ordinaires à hauteur de 220,0 millions de dollars, si les ressources disponibles le permettent, et au moyen des autres ressources à hauteur de 810,2 millions de dollars, sous réserve que les contributions à ces ressources aient été reçues, pour la période 2018-2021;

4. *Approuve* l'autorisation donnée au Directeur général de créer 10 nouveaux postes de directeur, à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé pour la période 2018-2021;

5. *Approuve* l'ouverture d'un crédit de 2 455,5 millions 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, de la coordination du système des Nations Unies pour le développement et de la gestion et, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, les investissements, et note que ce budget sera financé par les ressources ordinaires à hauteur de 1 095,2 millions de dollars et par les autres ressources, au titre du recouvrement des coûts, à hauteur de 1 195,0 millions de dollars provenant du recouvrement des coûts;

6. *Note* qu'en sus de l'autorisation budgétaire de 2 290,2 millions de dollars, le budget institutionnel devrait être financé à hauteur de 165,3 millions de dollars au moyen des autres ressources, sous réserve que les contributions à ces ressources aient été reçues;

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

a) Les montants demandés dans les conditions prévues par le Règlement financier de l'UNICEF pour rembourser les frais afférents à l'administration des comptes spéciaux pour le compte de tiers, y compris les services d'achat;

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

8. *Prie* le Directeur général de :

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

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

c) Lui présenter, en même temps que l'examen à mi-parcours du plan stratégique, des informations relatives à la mise en œuvre et aux résultats de la méthode révisée de recouvrement des coûts, ainsi que toute recommandation s'y rapportant, à la session annuelle de 2018.
