



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1996/AB/L.10
23 avril 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Session annuelle de 1996
17-21 juin 1996
Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

POUR SUITE À DONNER

PLAN À MOYEN TERME POUR LA PÉRIODE 1996-1999

RÉSUMÉ

La première année couverte par le présent plan à moyen terme coïncide avec le cinquantième anniversaire de l'UNICEF et la dernière avec la fin du XXe siècle. Il est axé sur l'énoncé de la mission du Fonds, que le Conseil d'administration a approuvé à sa première session ordinaire en janvier 1996 (E/ICEF/1996/12 (Part I), décision 1996/1) et qui guidera les choix et les engagements du Fonds au cours de cette période.

Il ne s'agit pas d'un plan détaillé, mais plutôt de directives générales concernant les mesures à prendre. Les choix qui seront faits seront affinés en fonction des résultats de l'examen à mi-parcours des progrès accomplis en vue de réaliser les objectifs nationaux et internationaux fixés pour l'an 2000. Si l'UNICEF se consacre essentiellement à la réalisation des programmes de pays dans les pays en développement, il se doit, de par sa mission et son mandat, de défendre la cause des enfants dans le monde entier. Ce plan engage l'UNICEF à adopter des politiques, des programmes et un mode de gestion axés sur l'avenir afin d'aider les États à appliquer les principes qui sont énoncés dans la Convention relative aux droits de l'enfant et auxquels presque tous les pays ont désormais souscrit.

L'UNICEF est entièrement financé par des contributions volontaires. Le plan financier prévoit un léger accroissement du montant de ces contributions. L'UNICEF ne ménagera aucun effort pour mériter la confiance qui lui est témoignée et pour bénéficier d'un soutien accru, en veillant notamment à ce que tous les fonds qui lui sont octroyés soient utilisés au mieux. Ce plan insiste sur le perfectionnement des méthodes de gestion et est le premier à faire de la gestion et de la mise en valeur des ressources humaines un élément central.

* E/ICEF/1996/13.



TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1 - 5	4
I. LA MISSION DE L'UNICEF	6	5
II. ENVIRONNEMENT EN MUTATION	7 - 20	6
A. Changements politiques, économiques et sociaux à l'échelle mondiale : perspectives et limitations	7 - 16	6
B. Le monde des enfants aujourd'hui et demain . . .	17 - 20	9
III. L'UNICEF DE DEMAIN : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT	21 - 28	11
IV. STRATÉGIES ET AUTRES MESURES DU PROGRAMME	29 - 50	12
A. Stratégies	29 - 34	12
B. Axes d'intervention	35 - 36	14
C. Principaux domaines d'activité	37 - 50	16
V. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	51 - 54	20
VI. PLAN FINANCIER	55 - 116	22
A. Répartition des ressources entre les différents pays	55 - 59	22
B. Répartition des ressources entre les différents programmes	60 - 63	22
C. Mobilisation des ressources	64 - 67	23
D. Plan financier à moyen terme pour la période 1996-1999	68 - 116	24
VII. RECOMMANDATION	117	35

Liste des tableaux

1. Prévisions de recettes de l'UNICEF	36
2. Masse commune des ressources : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année	37
3. Résumé du plan financier de l'UNICEF (masse commune des ressources et fonds supplémentaires)	38

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
4. Plan financier de l'UNICEF : masse commune des ressources	39
5. Plan financier de l'UNICEF : fonds supplémentaires	40
6. Plan financier de l'UNICEF : comptes spéciaux	41

Liste des figures

I. La mission de l'UNICEF	5
II. Initiatives de l'UNICEF face aux situations d'urgence	9
III. Comparaison des taux de mortalité des moins de 5 ans et des taux de scolarisation au niveau primaire	10
IV. Notes de pays	15
V. Exécution du plan financier en 1995	25
VI. Recettes par catégorie	27
VII. Recettes par catégorie – en pourcentage	27
VIII. Dépenses par type	29
IX. Soldes en espèces	29

Annexes

I. LISTE PARTIELLE DES DOCUMENTS D'ORIENTATION APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	42
II. ÉTABLISSEMENT DU PLAN FINANCIER	43

INTRODUCTION

1. La période couverte par le présent plan à moyen terme commence et s'achève par deux années charnières : 1996, l'année du cinquantième anniversaire de l'UNICEF, et 1999, la dernière année du XXe siècle. Ce plan a été établi comme suite à la décision 1994/A/1 (E/ICEF/1994/13/Rev.1), dans laquelle le Conseil d'administration a prié le Directeur général de rationaliser la structure du plan à moyen terme de manière à éviter au maximum les doubles emplois et à donner "une vue d'ensemble concise exposant les orientations stratégiques soumises au Conseil d'administration pour approbation".
2. Ce plan à moyen terme est donc un document beaucoup plus bref, axé sur l'avenir, qui définit des orientations stratégiques. C'est un plan chenille de deux ans qui s'inscrit dans une période de quatre ans. Le Conseil est prié d'en prendre acte comme d'un cadre souple définissant les grandes lignes des programmes de l'UNICEF et d'approuver le plan financier qui détermine les mesures à prendre pour la période 1996-1999.
3. Il ne s'agit pas d'un plan détaillé, mais plutôt de directives générales visant à guider l'exécution des programmes de l'UNICEF pendant une période marquée par le changement, que ce soit au niveau de la planète ou au sein du Fonds lui-même. Ceci permettra de prendre en compte les travaux en cours d'exécution, de tirer parti des évolutions positives et des enseignements acquis. On procède actuellement dans le monde entier à un examen à mi-parcours des progrès accomplis depuis le Sommet mondial pour les enfants. Les enseignements que l'UNICEF tire de cet examen ne le guide pas uniquement dans l'action qu'il mène en vue de réaliser les objectifs fixés par le Sommet mondial et l'appui qu'il fournit aux gouvernements à cet effet dans le cadre des politiques et programmes nationaux, mais lui permettent également de définir les nouvelles orientations de son action au XXIe siècle. Le programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF a marqué le début d'un processus de redéfinition et de rationalisation des initiatives que le Fonds met en oeuvre pour s'acquitter de sa mission première, à savoir améliorer la condition des enfants, en particulier les plus vulnérables, dans le cadre des programmes de pays. Il permettra au Fonds de disposer de capacités accrues pour servir la cause des enfants.
4. Ce plan a été établi en fonction du descriptif de la mission de l'UNICEF (voir chap. I et figure I ci-après). C'est le premier plan à moyen terme dont l'assise est aussi solide. Le descriptif de la mission de l'UNICEF, qui résulte de vastes consultations et que le Conseil d'administration a adopté en janvier 1996, définit le cadre des choix stratégiques. La force de l'UNICEF réside avant tout dans les programmes de coopération qu'il exécute en faveur des enfants dans plus de 140 pays. De par sa mission et son mandat, le Fonds a pour vocation de défendre la cause des enfants dans le monde entier. Il devra s'appuyer sur la Convention relative aux droits de l'enfant, à laquelle pratiquement tous les pays ont désormais souscrit, pour faire respecter les droits des enfants en encourageant l'adoption de principes éthiques durables et de normes internationales régissant les comportements et les pratiques à l'égard des enfants.

5. Le chapitre II de ce plan expose l'évolution de la situation dans le monde et ses conséquences pour les enfants. Le chapitre III définit les priorités stratégiques et les orientations générales que l'UNICEF adoptera face à cette évolution. Les principales stratégies de programmation de l'UNICEF sont résumées au chapitre IV. Le chapitre V décrit les stratégies du Fonds en matière de ressources humaines. Le chapitre VI présente le plan financier et le chapitre VII la recommandation que le Directeur général soumet à l'approbation du Conseil d'administration.

I. LA MISSION DE L'UNICEF

6. Le descriptif de la mission de l'UNICEF (voir figure I ci-après), que le Conseil d'administration a approuvé à sa première session ordinaire de 1996, guidera le Fonds au cours de la période d'exécution du présent plan et par la suite.

Figure I

LA MISSION DE L'UNICEF

L'UNICEF est chargé par l'Assemblée générale des Nations Unies de défendre les droits des enfants, d'aider à répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement.

L'UNICEF s'appuie sur la Convention relative aux droits de l'enfant et oeuvre pour que les droits de l'enfant s'inscrivent dans une éthique sociale et dans un code de conduite international en faveur des enfants.

L'UNICEF fait valoir que la survie, la protection et l'épanouissement des enfants sont des impératifs universels du développement dont le respect est indispensable au progrès de l'humanité.

L'UNICEF mobilise la volonté politique et des ressources matérielles pour aider les pays, en particulier les pays en développement, à donner la priorité aux enfants, et pour renforcer leur capacité de formuler des politiques appropriées et de mettre en place des services en faveur des enfants et des familles.

L'UNICEF s'attache à faire bénéficier d'une protection spéciale les enfants les plus vulnérables, notamment les victimes de la guerre, de catastrophes, de la pauvreté extrême et de toute forme de violence ou d'exploitation, ainsi que les enfants handicapés.

L'UNICEF intervient durant les situations d'urgence pour protéger les droits des enfants. En coordination avec les organismes des Nations Unies et les organismes humanitaires, l'UNICEF met l'infrastructure unique dont il dispose pour intervenir rapidement au service de ses partenaires afin de soulager la souffrance des enfants et de ceux qui en ont la charge.

L'UNICEF est une organisation non partisane et sa coopération est exempte de toute discrimination. Dans toutes ses initiatives, la priorité est donnée aux enfants les plus désavantagés et aux pays les plus démunis.

L'UNICEF s'efforce, par l'intermédiaire de ses programmes de pays, de faire en sorte que les femmes et les filles aient des droits égaux à ceux des hommes et d'appuyer leur pleine participation au développement politique, social et économique des collectivités dans lesquelles elles vivent.

L'UNICEF oeuvre, avec le concours de tous ses partenaires, à la réalisation des objectifs de développement humain durable que s'est fixés la communauté mondiale et de l'idéal de paix et de progrès social consacré par la Charte des Nations Unies.

II. ENVIRONNEMENT EN MUTATION

A. Changements politiques, économiques et sociaux à l'échelle mondiale : perspectives et limitations

7. Les tendances apparues dans le monde au cours des 10 dernières années laissent entrevoir certaines possibilités et certaines limitations en ce qui concerne les options et les choix stratégiques de l'UNICEF. Ces tendances sont notamment les suivantes :

- a) Les pays qui ont ratifié et appliquent la Convention relative aux droits de l'enfant sont de plus en plus nombreux;
- b) Les communications ont connu une véritable révolution;
- c) Les marchés ont fait l'objet de réformes et se sont mondialisés;
- d) Les disparités entre les riches et les pauvres se sont accentuées;
- e) La nécessité d'éliminer la pauvreté est reconnue par l'ensemble de la communauté internationale;
- f) L'aide publique au développement (APD) a perdu les faveurs de beaucoup;
- g) Les conflits armés se sont multipliés.

Convention relative aux droits de l'enfant

8. La ratification quasi universelle de la Convention relative aux droits de l'enfant indique clairement que presque tous les pays se sont résolument engagés à défendre la cause des enfants. À ce jour, 187 États sont parties à la Convention, ce qui signifie que 97 % des enfants du monde vivent désormais dans des pays dont les gouvernements l'ont ratifiée. À la fin de 1995, le Comité des droits de l'enfant avait examiné 42 rapports présentés par des États parties sur les mesures qu'ils avaient adoptées pour donner effet aux droits reconnus dans

la Convention dans les deux ans à compter de la date à laquelle ils l'avaient ratifiée. L'UNICEF s'emploiera, en collaboration avec les gouvernements nationaux et d'autres partenaires, à trouver les moyens d'appliquer efficacement la Convention et les recommandations du Comité des droits de l'enfant.

Révolution des communications : nouvelles possibilités et nouveaux enjeux

9. La mondialisation rapide des médias et la mise au point de nouvelles technologies offrent des moyens inédits de faire campagne en faveur de l'enfance et d'améliorer le sort des enfants grâce à une meilleure communication. L'UNICEF cherche à accroître son rayon d'action grâce à de nouvelles techniques tout en continuant à promouvoir les moyens de communication traditionnels.

10. Dans le monde entier, de plus en plus de personnes, et surtout de jeunes, ont accès à la radio, à la télévision, et aux nouveaux moyens de communication électroniques. Grâce à la transmission par satellite, les programmes de télévision peuvent toucher un public plus large. Pour ce qui est de la radio, le nombre d'auditeurs est également en augmentation. La tâche de l'UNICEF consiste à mettre en place des partenariats visant à permettre aux moins riches d'avoir également accès aux nouvelles technologies et à inciter les jeunes à s'associer au changement en leur donnant la possibilité de s'exprimer. Pour s'acquitter de cette mission, le Fonds coopérera de façon plus étroite avec ses partenaires actuels et créera des liens nouveaux.

Réformes des marchés : les plus vulnérables vont-ils en bénéficier?

11. La mondialisation rapide de l'économie, nourrie par les mouvements de capitaux privés et le commerce, est une tendance dominante à la fois prometteuse et menaçante pour le développement durable. Les réformes des marchés ont favorisé la croissance économique, surtout en Asie de l'Est et dans certains pays d'Amérique latine. La décentralisation des pouvoirs apparaît dans un certain nombre de pays comme un nouveau moteur économique puissant. Cependant, dans de nombreux pays qui opèrent la transition entre une économie planifiée et une économie de marché, notamment en Afrique subsaharienne, en Europe de l'Est et en Asie centrale, les progrès réalisés dans le domaine du développement durable sont menacés par les processus de réforme. La libéralisation et la mondialisation rapides de l'économie, conjuguées au fait que les ressources, limitées, servent à financer les dépenses militaires et le service de la dette, ont contribué à une très nette polarisation sociale au sein des pays et entre pays. Les pays les plus pauvres sont de plus en plus marginalisés et, dans la plupart des pays, les groupes les plus défavorisés, victimes de l'exclusion, ne bénéficient ni de la croissance économique ni du progrès social.

Pauvreté : les écarts se creusent

12. L'élimination de la pauvreté reste l'un des grands défis de l'époque actuelle. Chaque minute, quelque 50 enfants naissent dans la pauvreté. Chaque heure qui passe voit 1 400 enfants de moins de 5 ans mourir de maladies infantiles évitables ou de malnutrition. On estime à 135 millions le nombre d'enfants qui ne fréquentent pas l'école primaire. L'Organisation internationale du Travail estime qu'entre 100 et 200 millions d'enfants se voient confier des travaux susceptibles de leur causer des infirmités et qu'un

même nombre d'entre eux vivent dans l'indigence. Les enfants pauvres, vivant dans la rue, exploités sexuellement et économiquement, et risquant de ce fait de contracter le VIH/sida, sont particulièrement menacés.

Consensus international : chacun doit avoir accès aux services essentiels

13. Les conférences internationales tenues sous les auspices des Nations Unies au cours des années 90, à savoir le Sommet mondial pour les enfants, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, la Conférence mondiale sur les droits de l'homme, la Conférence internationale sur la population et le développement, le Sommet mondial pour le développement social et la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, ont contribué à la mise en place d'un cadre général, accepté par la plupart des pays, dans lequel s'inscrit la lutte pour l'élimination de la pauvreté.

14. Certains des effets les plus terribles de l'extrême pauvreté peuvent être atténués si davantage de services sociaux de base sont assurés aux enfants, aux femmes et aux hommes, ce qui est possible si les gouvernements, les institutions financières internationales et les organismes bilatéraux de développement prennent des mesures concertées du type de l'initiative "20 %/20 %" afin de financer des programmes touchant les services de santé essentiels, l'éducation, la nutrition, l'eau, etc. L'UNICEF continuera de recommander que la réduction de la pauvreté devienne l'un des objectifs des politiques et des programmes socio-économiques.

Stagnation de l'aide publique au développement

15. L'aide publique au développement (APD) est restée stable en termes réels et s'est maintenue entre 55 et 60 milliards de dollars par an au cours des 10 dernières années. Cependant, entre 1980 et 1994, elle est passée de 0,37 % à 0,30 % du produit national brut des pays donateurs et, compte tenu des contraintes fiscales, de la multiplicité des demandes, du caractère limité de la croissance économique et de la persistance de taux de chômage élevés dans la plupart des pays donateurs, il est très peu probable que son volume augmente prochainement. On peut tout juste espérer qu'elle restera à son niveau actuel par rapport au PNB des pays donateurs. Si elle augmente en termes réels, ce sera dans de très faibles proportions. La part de l'APD bilatérale consacrée à l'allègement de la dette a atteint près de 15 % en 1993 et devrait continuer à croître dans les années à venir, ce qui signifie que moins de ressources pourront être affectées à de nouvelles activités de développement. La part de l'APD versée à des organismes multilatéraux est passée de 35 % au début des années 90 à environ 30 % en 1993-1994. Les ressources fournies au système des Nations Unies sont restées relativement stables par rapport au total de l'APD, soit environ 10 %, au cours des cinq dernières années. Quant à l'UNICEF, sa part fluctue autour de 1 % depuis 1990 et s'est établie à 1,05 % en 1994.

Les enfants et les femmes dans les conflits armés

16. Depuis la fin de la guerre froide, le nombre de conflits et de situations d'urgence complexes a augmenté de façon brutale dans le monde. Les populations civiles en souffrent partout, mais surtout dans les pays en développement. Les conflits à l'intérieur des États, les guerres civiles et les mines terrestres

ont des effets dévastateurs. En 1993, 42 pays étaient en proie à de graves conflits et 37 à des violences politiques. Le volume des ressources fournies au titre de l'aide bilatérale et consacrées à intervenir dans ces situations d'urgence complexes est passé de 300 millions de dollars en 1980 à 2,8 milliards de dollars en 1993. Comme le volume de l'APD est resté pratiquement constant, il est clair que les ressources affectées aux situations d'urgence sont celles qui étaient auparavant consacrées au développement. On trouvera dans la figure II ci-dessous un exposé des initiatives prises par l'UNICEF pour faire face aux situations d'urgence.

Figure II

INITIATIVES DE L'UNICEF FACE AUX SITUATIONS D'URGENCE

Dans les situations d'urgence, la majorité des victimes sont des enfants et des femmes. Présent sur le terrain, l'UNICEF reste extrêmement bien placé pour aider les États à se préparer aux situations d'urgence et pour intervenir rapidement en cas de crise. Il continuera à jouer un rôle de catalyseur en collaborant avec le Département des affaires humanitaires de l'ONU, d'autres organismes opérationnels du système et des organisations non gouvernementales, afin d'aider les gouvernements et les collectivités à atténuer les souffrances causées par les situations d'urgence et à assurer un retour aussi rapide que possible à une vie de famille normale. Il renforcera sa capacité de réaction en élaborant des stratégies de développement à long terme tenant compte des besoins immédiats des enfants et des femmes. [Un document distinct présentant un cadre conceptuel pour les interventions de l'UNICEF dans les situations d'urgence, et exposant notamment des principes directeurs et des moyens d'action, sera présenté au Conseil d'administration à la session annuelle de 1996 (E/ICEF/1996/16).]

Le programme de lutte contre la guerre, lancé par l'UNICEF en 1995, prévoit des mesures de lutte contre les causes fondamentales de la violence et préconise que l'on consacre davantage de moyens à tenter de résoudre les conflits par la médiation, à protéger les enfants, à leur apporter des soins et à les rééduquer, à les soustraire aux combats, à interdire la production de mines terrestres et à promouvoir avec plus de détermination l'idée que les enfants ne doivent pas être impliqués dans les conflits armés. Dans les pays exposés aux catastrophes naturelles ou risquant d'être en proie à des conflits, l'UNICEF aidera les autorités locales et les prestataires de services à se préparer à faire face aux effets des catastrophes ou à jouer le rôle de médiateurs.

B. Le monde des enfants aujourd'hui et demain

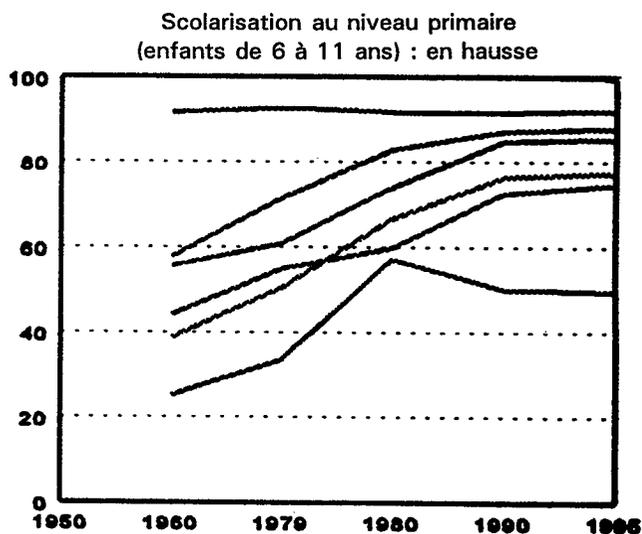
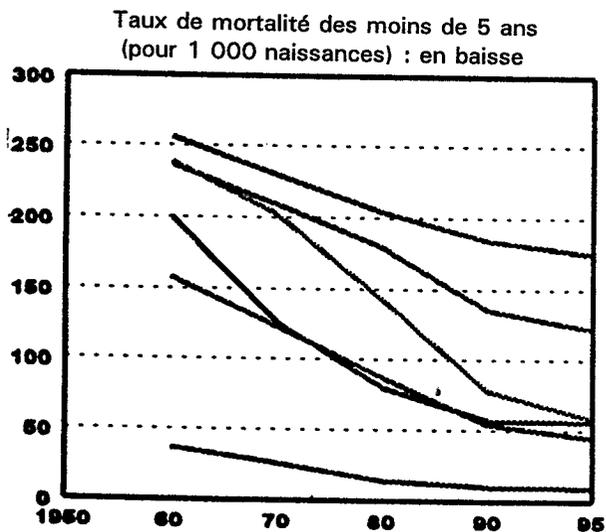
17. Les familles, les collectivités et les États peuvent se targuer d'avoir donné aux enfants, dans les années 80 et 90, des chances de survie de plus en plus grandes. Dans l'ensemble, les engagements pris lors du Sommet mondial pour les enfants sont respectés et des ressources sont consacrées à assurer la survie

et le développement des enfants. Les familles ont énormément investi dans l'éducation de leurs enfants afin de sauvegarder leurs droits de citoyens à part entière et de leur ouvrir davantage de portes.

18. Le taux de mortalité des moins de 5 ans a diminué dans toutes les régions. Le nombre d'enfants inscrits à l'école primaire a augmenté partout sauf dans beaucoup de pays d'Afrique subsaharienne. Quoiqu'un certain recul ait été enregistré dans la région dans les années 80, la tendance semble heureusement s'être inversée au début des années 90 (voir figure III ci-dessous).

Figure III

Comparaison des taux de mortalité des moins de 5 ans et
 des taux de scolarisation au niveau primaire



- Pays industrialisés
- Afrique subsaharienne
- Moyen-Orient et Afrique du Nord
- Asie du Sud
- Asie de l'Est et Pacifique
- Amérique latine et Caraïbes

- Pays développés
- Afrique subsaharienne
- États arabes
- Asie du Sud
- Asie de l'Est
- Amérique latine et Caraïbes

La situation des enfants dans le monde, 1996.

La situation des enfants dans le monde, 1996.

19. Malgré des progrès généralement encourageants, la situation reste préoccupante sur certains plans, du fait par exemple de la fragmentation des familles, de la violence familiale et sociale, des divisions ethniques et des combats entre milices armées. On estime que dans le cadre de conflits armés, au cours des 10 dernières années, 2 millions d'enfants ont été tués, 4 à 5 millions sont restés infirmes, 12 millions ont perdu leur logement, plus de 1 million ont perdu leurs parents ou en ont été séparés et quelque 10 millions ont subi un traumatisme psychologique. En outre, les enfants se retrouvent de plus en plus dans les rangs des combattants. Ces 10 dernières années, plus de 200 000 enfants de moins de 16 ans ont pris part à des combats dans 25 pays.

20. Les "urgences silencieuses" que sont les maladies évitables, la pauvreté et le sous-développement persistent. En 1994, près de 2 millions d'enfants sont morts de la rougeole, du tétanos néo-natal ou de la coqueluche, trois maladies contre lesquelles il existe pourtant des vaccins. Près de la moitié des jeunes enfants des pays en développement souffrent encore de malnutrition. Quelque 135 millions d'enfants -- dont les deux tiers sont des filles -- se voient refuser la chance de fréquenter l'école. Dans les pays en développement, environ 1,3 milliard de personnes n'ont pas accès à l'eau salubre et, vu la lenteur des progrès dans le domaine de l'assainissement, les deux tiers de la population vivent dans de mauvaises conditions sanitaires.

III. L'UNICEF DE DEMAIN : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT

21. L'expérience acquise par l'UNICEF avec les programmes de pays constitue son meilleur atout. Dans un monde en constante évolution où la capacité d'adaptation est la clef du succès, l'UNICEF s'attachera à renforcer et à améliorer la coordination de ses activités avec les gouvernements et un grand nombre de partenaires issus de la société civile.

22. L'UNICEF est déterminé à appliquer la Convention relative aux droits de l'enfant. Pour ce faire, il s'agira de tirer des principes de la Convention des directives devant déboucher sur des mesures concrètes tout en renforçant les partenariats existants et en en créant de nouveaux pour aider la cause des enfants auprès des pays industrialisés.

23. L'UNICEF est résolu à apporter son aide aux gouvernements et à la société civile pour atteindre les objectifs fixés pour l'an 2000 par le Sommet mondial pour les enfants. Les objectifs sont adaptés aux réalités de chaque pays et intégrés au processus de développement national qui vise à faire des enfants les premiers bénéficiaires des ressources nationales. La réalisation de ces objectifs contribuera de manière significative à garantir les droits de l'enfant, notamment son droit à la survie et au développement.

24. L'UNICEF ne peut toutefois pas tout faire seul. Les partenariats et les alliances aux niveaux national et international, notamment avec d'autres organismes des Nations Unies, lui permettent de partager la responsabilité de cet ambitieux programme en faveur des enfants. Dans le cadre de la décentralisation à l'oeuvre dans différents pays, l'UNICEF s'attachera à renforcer sa collaboration avec les communautés locales et les ONG.

25. L'UNICEF définira ses propres priorités en s'appuyant sur une analyse rationnelle, en appliquant les directives du Conseil d'administration, en assurant la participation du personnel à tous les niveaux et en faisant appel aux compétences extérieures. Il va de soi que ces actions prioritaires seront menées en fonction des ressources disponibles.

26. L'UNICEF, dont les ressources proviennent exclusivement de contributions volontaires, continuera sans relâche de mobiliser des fonds auprès des gouvernements et, de plus en plus, auprès du secteur privé et des banques de développement. Dans l'intervalle, il continuera à rationaliser ses activités pour rentabiliser au maximum les ressources allouées à ses programmes.

27. La force de l'UNICEF réside dans son personnel et les activités de ses bureaux de pays. Conditionnant le succès de ses activités futures, ces acquis seront encore renforcés. Ainsi, des mesures seront prises pour réduire les procédures inefficaces, permettre au personnel d'acquérir les connaissances essentielles, encourager et récompenser les bons gestionnaires, développer la participation du personnel, revoir les méthodes de travail pour renforcer la responsabilité et valoriser la contribution de chaque fonctionnaire. L'UNICEF examinera également les moyens permettant de mieux répondre à des situations nationales de plus en plus diverses.

28. Pour ses activités de mobilisation au niveau mondial, l'UNICEF fera davantage appel aux nouvelles techniques électroniques et numériques pour la diffusion de l'information et des images. Il utilisera de plus en plus son site Web pour diffuser des informations et tirera profit des nouvelles possibilités offertes par l'Internet pour procéder à des appels de fonds auprès du secteur privé.

IV. STRATÉGIES ET AUTRES MESURES DU PROGRAMME

A. Stratégies

29. Les stratégies d'organisation formulées par l'UNICEF lui permettent de mener à bien sa mission par le biais des programmes de pays et d'autres activités. L'UNICEF mettra au point et appliquera des directives et méthodes pour la planification et la gestion de ses programmes en s'inspirant de plus en plus de la Convention relative aux droits de l'enfant et de ses liens avec les objectifs des programmes nationaux. Ainsi, le descriptif de la mission de l'UNICEF, les objectifs à l'Horizon 2000 et le mandat de la Convention relative aux droits de l'enfant lui ouvrent de nouvelles perspectives tout en entraînant de nouvelles responsabilités. C'est pourquoi la fonction de planification et d'évaluation stratégique du Fonds à tous les niveaux doit être renforcée pour adapter ces objectifs aux ressources et aux capacités disponibles. Des mesures ont d'ores et déjà été prises pour que cette fonction soit opérationnelle avant le mois de juin 1998.

30. L'UNICEF a adopté trois grandes stratégies : a) fourniture de services; b) mise en place des capacités; et c) plaidoyer et mobilisation sociale. Ces stratégies, qui visent à responsabiliser la population, seront menées à bien selon la démarche ci-après.

Rôle catalyseur de l'UNICEF : appui à la fourniture de services

31. S'il est évident que l'UNICEF appuie l'accès universel aux services sociaux de base indispensables à la survie, à la protection et au développement de l'enfant (soins de santé, nutrition, éducation, approvisionnement en eau et assainissement), les ressources dont il dispose ne permettent de satisfaire qu'une partie de ces besoins. L'UNICEF doit jouer en quelque sorte le rôle de locomotive dans certains domaines critiques afin d'entraîner d'autres partenaires. Il s'agit notamment de procéder à des démonstrations et des essais, de fournir une assistance technique pour améliorer la gestion, d'améliorer les systèmes d'information de gestion et de suivi, d'appuyer les activités de planification et d'encourager l'adoption d'approches permettant d'assurer des services à la fois économiquement rentables et durables.

Mise en place des capacités : responsabilisation et durabilité

32. Les stratégies de mise en place des capacités visent à la fois à responsabiliser les communautés et à renforcer les acquis et les services. Tous les acteurs concernés par la fourniture de services, à savoir les familles, les communautés, les municipalités, les autorités régionales et départementales, ainsi que les ministères sectoriels concernés, doivent s'impliquer dans cette opération, qui requiert des partenariats avec les institutions et les organisations qui représentent les intérêts des bénéficiaires. L'UNICEF renforcera son appui à la participation des communautés, en mettant à profit les leçons tirées de l'Initiative de Bamako et d'autres opérations similaires. À cet effet, des programmes de formation de courte durée devront être organisés à l'intention de toutes les parties prenantes et l'assistance pour la mise au point des politiques nationales devra être renforcée. Maintenant que la Convention relative aux droits de l'enfant a été ratifiée par quasiment tous les pays, la responsabilisation des participants aux programmes et de leurs bénéficiaires revêt d'autant plus d'importance, sachant que cette convention met l'accent sur le droit des enfants à participer au processus de prise de décisions qui les concernent.

Communication : plaidoyer, mobilisation sociale et collecte de fonds

33. Les activités de plaidoyer et les stratégies de communication visent à modifier les attitudes et le comportement individuels et collectifs et à mettre en rapport les partenaires des différents secteurs. L'UNICEF mettra à profit l'expérience acquise dans le cadre des programmes relatifs à la survie et au développement de l'enfant pour étendre ses activités de mobilisation en faveur des tendances et programmes nouveaux, notamment de ceux qui découlent de la Convention relative aux droits de l'enfant. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, il s'agira de promouvoir le respect et l'exercice des droits de l'enfant dans tous les pays, y compris dans le monde industrialisé. L'UNICEF mettra également davantage l'accent sur l'amélioration de l'information pour la collecte de fonds.

34. Les programmes de coopération et les projets de l'UNICEF seront conçus en fonction de l'orientation générale du Fonds, mais les stratégies seront dosées et échelonnées en fonction des besoins de chaque pays. L'accent sera mis sur

l'amélioration de la qualité de l'analyse des résultats des programmes et sur l'évaluation de l'efficacité des stratégies en question.

B. Axes d'intervention

35. Les programmes de pays et les activités de plaidoyer de l'UNICEF seront articulés autour des axes suivants :

a) Décentralisation. Elle joue un rôle décisif dans la réalisation des objectifs des programmes en ce sens qu'elle permet d'accorder une attention accrue à la famille et à la communauté, contribuant ainsi à responsabiliser les collectivités et à garantir la durabilité des interventions;

b) Prise en compte des besoins des femmes. Afin de favoriser l'égalité entre les sexes, l'UNICEF mettra l'accent sur les besoins des filles, en faisant en sorte qu'elles bénéficient du même traitement et des mêmes avantages que les garçons afin de pouvoir mettre en valeur leurs potentialités. Par ailleurs, les programmes tiendront compte des mesures visant à promouvoir le partage des responsabilités entre les femmes et les hommes, tant au niveau de la communauté qu'au sein de la famille;

c) Cibler les groupes vulnérables. L'UNICEF s'attachera à combler quelque peu le fossé qui sépare le gros de la population des groupes marginalisés. À mesure que la population urbaine continuera d'augmenter, les programmes devront être axés sur les besoins des enfants et des femmes vulnérables des zones urbaines défavorisées. Toutefois, il s'agit à la fois de satisfaire les besoins des groupes marginalisés, souvent à un coût plus élevé, et ceux de l'ensemble de la population. Les décisions doivent donc être soigneusement étudiées;

d) Les leçons de l'expérience. En tirant les enseignements de son expérience en matière de programmation et en renforçant les capacités d'assimilation rapide de l'information, l'UNICEF sera en mesure d'améliorer la qualité de ses prestations. Il pourra également compter pour cela sur les leçons tirées des activités de suivi et d'évaluation. Par ailleurs, les nouvelles conditions qui existent en Europe centrale et orientale, dans la Communauté d'États indépendants et dans les États baltes imposent l'adoption de nouvelles approches adaptées à la situation des pays en transition. L'UNICEF veillera, à travers toutes ses structures, à renforcer les réseaux existants avec d'autres organismes des Nations Unies, les centres d'excellence et les ONG;

e) Adapter les stratégies aux réalités des pays et aux spécificités régionales. Dans la première moitié des années 90, l'UNICEF a axé ses activités sur l'Afrique en consacrant près de 40 % de son budget-programme à ce continent où les besoins des enfants sont les plus pressants. Il poursuivra dans cette voie, de concert avec tous les organismes des Nations Unies, dans le cadre de l'Initiative spéciale à l'échelle du système en faveur de l'Afrique. L'UNICEF fera également en sorte que les stratégies tiennent compte de l'expérience et des avantages comparatifs de chaque région, comme le montre la figure IV ci-dessous sur les notes de pays.

Figure IV

NOTES DE PAYS

La note de stratégie de pays, dont la mise au point incombe aux gouvernements bénéficiaires (comme le prévoit la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 1992), sert de cadre aux programmes de pays des organismes des Nations Unies. L'UNICEF a activement appuyé cette démarche et contribué à la renforcer en veillant à ce que ses propres programmes de pays soient conformes à la note de stratégie de chaque pays. Par ailleurs, dans sa décision 1995/8 (E/ICEF/1995/9/Rev.1), le Conseil d'administration a décidé que le secrétariat, en consultation avec les gouvernements bénéficiaires, devrait informer assez tôt le Conseil ... du dosage entre les stratégies et priorités du programme et le poids à leur accorder. Le moyen utilisé consisterait à établir une note succincte de pays qui est soumise au Conseil d'administration pour observations, avant l'établissement du rapport final sur le programme de pays. L'analyse de 40 notes de pays présentées au Conseil d'administration en janvier 1996 montre la marche du processus d'adaptation des programmes aux besoins de chaque pays.

Les notes de pays servent à la préparation des nouveaux programmes d'assistance aux pays de l'UNICEF et reflètent clairement le dosage entre les différentes stratégies : a) insistance sur la mise en place des capacités aux niveaux national et local et appui stratégique et catalytique au développement des services; b) durabilité des acquis aux plans institutionnel et économique; c) activités de plaidoyer mettant à profit l'expérience acquise, les évaluations des progrès réalisés dans la voie des objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants et les engagements des pays vis-à-vis de la Convention relative aux droits de l'enfant; d) démarginalisation de la population grâce à la décentralisation et au partenariat avec les communautés; et e) activités de communication et mesures visant à modifier les comportements afin de renforcer les compétences et les connaissances au sein des familles et des communautés.

Les notes de pays présentent également des stratégies différenciées selon la situation du pays concerné. Ainsi, les pays qui ne sont pas loin d'atteindre les objectifs fixés pour la décennie, comme c'est le cas des pays des Amériques, des Caraïbes et d'Asie orientale, s'attachent désormais à mettre au point des objectifs et des mesures spécifiques liés à la protection des enfants et ont entamé la réalisation des objectifs plus difficiles à atteindre qui ont été fixés pour l'an 2000, comme le développement de la scolarisation et la réduction du taux d'abandon scolaire, la protection des enfants vivant dans des circonstances difficiles et l'égalité des chances en faveur des femmes et des enfants des groupes ethniques et des populations autochtones. Les pays qui connaissent de graves problèmes économiques et des troubles sociaux s'attachent, pour leur part, à créer ou à remettre en état les systèmes de services sociaux nécessaires.

f) Intégrer les principes de la Convention relative aux droits de l'enfant aux activités de l'UNICEF. L'UNICEF s'attachera à mettre au point une approche axée à la fois sur les besoins et les droits. Les principes de la Convention recourent les objectifs du Sommet mondial pour les enfants. Ainsi, la conciliation des deux approches (respect des droits et satisfaction des besoins) est en bonne voie dans les domaines de la santé, de la nutrition, de l'éducation, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement et, d'une manière générale, dans tous les domaines où les objectifs se confondent avec les principes de la Convention. En outre, l'UNICEF s'efforcera d'améliorer efficacement la protection des droits de l'enfant. À cet égard, des progrès ont déjà été enregistrés en faveur des enfants dans de nombreux pays industrialisés ou en développement, où les lois relatives au travail des enfants, aux sévices sexuels et aux droits des enfants laissés pour compte ont été renforcées. L'UNICEF s'attachera, avec ses partenaires nationaux et internationaux, à développer ces programmes partout dans le monde.

36. Les partenariats seront renforcés sur la base de la communauté d'objectifs avec les autres organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les ONG, les organisations s'occupant des droits de l'homme, les parlementaires, les chefs religieux, les médias, le secteur privé et les communautés. Il s'agit de renforcer la collaboration et la coopération entre ces organisations et d'améliorer la mobilisation et l'utilisation des ressources, tout en encourageant les différents partenaires à apporter leur contribution à la mise au point, par les pays, d'approches durables et rentables à même de répondre aux besoins des femmes et des enfants.

C. Principaux domaines d'activité

37. Le Conseil d'administration a présenté dans une série de documents qu'il a approuvés ces dernières années les priorités et les stratégies dans les secteurs tels que la santé, la nutrition, l'éducation, l'approvisionnement en eau et l'assainissement et en ce qui concerne des questions sectorielles telles que les femmes, l'environnement et les besoins des centres urbains. Dans ces documents, il fixe l'orientation des principaux domaines d'activité de l'UNICEF (voir annexe I pour une liste de quelques domaines d'activité).

38. Dans son approche des questions de survie, de développement et de protection, l'UNICEF se place du point de vue du cadre plus général du développement et choisit les interventions ayant le plus d'effet à long terme. Cette approche se fonde sur les objectifs à l'horizon 2000 du Sommet mondial pour les enfants et les principes de la Convention relative aux droits de l'enfant. Les enfants, les femmes et les familles ne vivent pas dans un monde divisé en secteurs. Dans ses programmes, ses activités de plaidoyer et son dialogue sur les politiques, l'UNICEF insistera sur une approche intégrée. Il s'agira notamment de promouvoir l'allaitement naturel et autres pratiques judicieuses en matière de nutrition; de préconiser l'adoption de comportements appropriés en matière d'assainissement; de mettre à disposition les médicaments essentiels; d'assurer la couverture vaccinale; de soigner comme il convient les enfants malades; de promouvoir l'enseignement de base et d'encourager la jeunesse à adopter des modes de vie sains. La responsabilisation des filles et des femmes est inscrite dans tous les programmes d'activité de l'UNICEF. L'accent sera également mis sur la condition et la santé de la femme, notamment

la santé en matière de procréation. Dans son approche intégrée, l'UNICEF met clairement en évidence la nécessité d'assurer la maternité sans risques, d'aider les enfants à s'épanouir et de maintenir les filles à l'école. Dans sa décision 1990/2 (E/ICEF/1990/13) relative aux stratégies concernant les enfants, le Conseil d'administration a approuvé les principaux domaines d'activité de ce plan et a également reconnu que les activités devaient prendre en considération le cadre plus général que constitue la vie des enfants.

Soins de santé primaires

39. L'UNICEF continuera d'accorder un rang de priorité élevé à la réalisation des objectifs en matière de santé à l'horizon 2000 et à la consolidation des acquis.

40. Il reste beaucoup à faire dans le cadre des programmes d'intervention compte tenu du fait que les ressources, les entraves au progrès et les risques que courent les enfants sont très différents d'un pays à l'autre. La mortalité infantile reste très élevée en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud. Il faudra améliorer l'accès aux services de prévention des principales maladies qui tuent les enfants et de lutte contre ces maladies. Il importe que les ménages prennent les décisions qui conviennent et que ceux qui s'occupent des enfants adoptent des comportements qui s'inscrivent dans la durée. Chaque famille doit connaître la thérapie de la réhydratation par voie orale qui permet de sauver des vies et doit faire partie des méthodes utilisées à la maison. Donner le sein, y compris pendant la maladie, et envoyer à temps aux centres de santé les cas de pneumonie et de paludisme permettra de sauver des vies. Il faudra insister sur la nécessité d'utiliser des moustiquaires imprégnées pour lutter contre le paludisme. En collaboration avec le programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et d'autres programmes, l'UNICEF continuera de mettre l'accent sur la protection des enfants et la lutte contre le VIH/sida.

41. L'UNICEF s'emploiera davantage à renforcer les capacités dans d'autres domaines : a) surveillance de la santé, systèmes d'information et évaluation; b) promotion de la santé; et c) services sanitaires. Il continuera de renforcer l'Initiative de Bamako, non seulement en Afrique subsaharienne mais dans d'autres régions où cette notion sert à redynamiser les systèmes de santé communautaires.

42. Il est essentiel de travailler avec d'autres organismes pour maintenir les acquis, en particulier en ce qui concerne la vaccination. Dans ce domaine, on a maintenu les acquis mais on n'a pas progressé. Il importe de renforcer les capacités en recourant à l'Initiative pour l'autonomie en matière de vaccins et à d'autres formes d'association pour atteindre les objectifs consistant à éradiquer la polio et à éliminer la rougeole et le tétanos.

43. Dans ce plan, l'UNICEF constate à quel point on a gravement négligé la santé des femmes. Il ressort de façon probante des activités que l'UNICEF a récemment menées avec l'OMS qu'on a négligé l'objectif primordial consistant à diviser par deux la mortalité maternelle d'ici à l'an 2000 et qu'il faut élaborer une stratégie qui aille au-delà des soins de santé et des services obstétricaux pour s'attaquer à la cause fondamentale : le statut inférieur de la femme.

44. Durant cette période, les programmes de l'UNICEF seront axés sur la mortalité et la morbidité infantiles et postinfantiles ainsi que sur leurs effets sur le développement de l'enfant, les soins de santé maternelle, la santé en matière de procréation et l'adoption par les jeunes d'un comportement sain, et seront évalués compte tenu de ce qui précède.

Nutrition

45. L'UNICEF s'emploiera à atteindre les objectifs en matière de nutrition, notamment à réduire les cas de malnutrition et d'insuffisance pondérale à la naissance, à éliminer pratiquement les carences en iode et en vitamine A et à réduire l'anémie due à la carence en fer. Les activités de l'UNICEF dans ce domaine s'inspireront de sa stratégie en matière de nutrition qui insiste sur le fait que, pour améliorer celle-ci, il faut satisfaire aux besoins en matière de nourriture, de santé et de soins, et préconise d'assurer la prestation de services, de renforcer les capacités et de responsabiliser les populations. L'amélioration de la nutrition est un des objectifs de l'ensemble du processus de programmation de l'UNICEF. Selon la stratégie, il convient de bien connaître les causes de la malnutrition aux différents niveaux de la société, d'évaluer et d'analyser les problèmes qui se posent et de concevoir et d'appliquer des mesures (cycle des "trois A") dans le cadre d'un processus participatif qui servira à définir et à réaliser les activités. L'UNICEF s'appuiera sur la stratégie en matière de nutrition qui s'est révélée efficace dans toutes les régions et sur les progrès accomplis récemment dans la lutte contre les carences en iode et en vitamine A pour continuer de réduire la malnutrition infantile et maternelle.

46. Il faudra d'abord s'accorder sur les causes de la malnutrition chez les enfants d'âge préscolaire et les moyens de la réduire, élaborer des directives sur les moyens d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages, assurer les soins de santé aux femmes et aux enfants, utiliser les informations relatives à la nutrition et trouver les moyens de limiter au minimum la malnutrition pendant les situations d'urgence. L'UNICEF continuera d'accorder un rang de priorité élevé à la promotion de l'allaitement naturel. Il s'emploiera également à améliorer l'alimentation complémentaire et la nutrition maternelle. Il redoublera d'efforts pour enrichir les aliments de base avec du fer et de la vitamine A, compte tenu de la réussite des programmes d'iodation du sel et d'enrichissement des aliments en Amérique latine, et continuera de fournir, suivant les besoins, des suppléments en vitamine A et en fer.

Approvisionnement en eau salubre et assainissement

47. Dans ce domaine, l'UNICEF s'attachera principalement à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'élaboration concertée de stratégies qui aient des effets directs sur la survie, la protection et le développement de l'enfant. Les principaux domaines d'action de l'UNICEF seront les suivants : la sécurité de l'approvisionnement en eau des ménages, grâce à la gestion communautaire des ressources en eau, l'assainissement du milieu, l'adoption de pratiques appropriées en matière de soins et d'hygiène et le changement des comportements à la maison, à l'école et dans la communauté. Les stratégies de l'UNICEF s'appuieront sur les activités de plaidoyer et la mobilisation sociale pour assurer la participation du public, l'adoption à l'échelon national de

politiques et de mesures visant à atteindre les objectifs sectoriels fixés pour l'an 2000, la promotion de liaisons intersectorielles et l'exécution de programmes intégrés, l'accroissement des services de base que gèrent les communautés et les ménages, en particulier les femmes et la mobilisation des ressources, notamment le partage des dépenses d'investissement et de fonctionnement des services de base qui confirme que la communauté est capable et désireuse de payer. Les programmes permettront de suivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs sectoriels et d'étudier la réaction des populations aux nouvelles initiatives et techniques. L'UNICEF accordera davantage d'attention dans ses activités de plaidoyer aux zones urbaines à faible revenu où l'approvisionnement en eau et l'assainissement ne suivent pas manifestement la demande croissante.

Éducation de base

48. L'UNICEF a comme objectif prioritaire l'accès universel des enfants à un enseignement primaire de qualité. Assurer l'éducation des filles, suivre les études des enfants et s'attaquer aux causes des mauvais résultats scolaires constituent d'importants sujets de préoccupation. Former les maîtres pour rendre l'école plus gaie est une méthode permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement. Les autres domaines sur lesquels l'UNICEF met l'accent sont l'éducation des filles, la mobilisation des ressources et l'adoption d'une approche communautaire qui renforce chez les parents et dans la communauté le sentiment que l'école est leur affaire. Le développement du jeune enfant et la formation des adultes constituent d'autres moyens de soutien. L'UNICEF continuera d'apporter son appui à l'éducation dans les situations d'urgence dans le cadre d'une initiative globale tendant à ce que l'épanouissement à long terme de l'enfant ne soit pas compromis par des revers temporaires.

Protection de l'enfant : enfants vivant dans des conditions particulièrement difficiles

49. La protection des enfants victimes de situations dangereuses ou exposés à celles-ci, situations qui peuvent sérieusement entraver leur survie, leur croissance et leur développement, constituera un important volet des programmes de l'UNICEF. Ce dernier s'inspirera des dispositions de la Convention relative aux droits de l'enfant sur la protection de celui-ci. La protection de l'enfant portera sur les principaux domaines suivants : le travail des enfants, l'exploitation sexuelle, l'incidence des conflits armés et des actes de violence, les abandons, les enfants et familles sidatiques, les carences du système de justice pour mineurs et l'incapacité chez l'enfant. Ces problèmes revêtent un caractère fort complexe. L'UNICEF s'efforcera de tirer des enseignements des données d'expérience pour intégrer les interventions dans les programmes. Dans le même temps, il donnera son avis, le cas échéant, sur les questions de protection spéciale.

Protection de l'environnement et développement durable

50. Dans l'approche de la protection de l'environnement approuvée par le Conseil d'administration (E/ICEF/1994/13/Rev.1, décision 1994/13), l'accent est mis sur la nécessité d'inverser la tendance destructrice que constituent la pauvreté, la pression démographique et la dégradation de l'environnement. Pour

ce faire, il faut mettre en oeuvre des programmes appropriés de survie, de protection, de développement de l'enfant et des programmes dans lesquels celui-ci participe aux activités. Les programmes financés par l'UNICEF mettront l'accent sur les trois principes suivants : a) répondre aux besoins essentiels des communautés; b) responsabiliser celles-ci pour qu'elles prennent en main leur propre développement; et c) les aider à mieux gérer leurs ressources naturelles. Les enfants et les jeunes seront encouragés à prendre part aux activités de protection de l'environnement et de développement durable. L'UNICEF incorporera également dans ses programmes une méthode d'audit de l'environnement.

V. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

51. Si l'on veut que l'UNICEF soit à la hauteur des tâches nouvelles qui l'attendent, il faut qu'il consolide et mette en valeur ses ressources humaines. Fin 1994, la Division du personnel (devenue la Division des ressources humaines en janvier 1996) s'est engagée à entreprendre l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines qui servirait de point de départ à la mise en place de systèmes permettant de planifier, de gérer et de mettre en valeur de manière satisfaisante les ressources humaines, qui constituent le bien le plus précieux de l'organisation. Même si elles sont bien définies et périodiquement actualisées, les politiques et procédures de recrutement, d'affectation, d'évaluation et de promotion n'ont pas de dimension stratégique. Les décisions concernant le personnel, qui revêtent une importance considérable tant pour les fonctionnaires intéressés que pour l'organisation, sont trop souvent prises dans une perspective étroite, soucieuse du court terme, sans tenir suffisamment compte des intérêts plus larges de l'organisation.

52. L'évolution du mandat de l'UNICEF au cours des dernières années, l'élargissement de son champ d'activité ainsi que l'accroissement et la diversification de ses effectifs rendent nécessaire l'adoption d'une politique plus structurée en matière de gestion des ressources humaines. Un tel changement est également dicté par des facteurs extérieurs. En effet, on assiste, sur le plan mondial, à une transformation du milieu du travail : emplois à vie et hiérarchisation tendent à disparaître, laissant la place à des emplois exigeant une plus grande flexibilité et adaptabilité ainsi qu'à des structures où le personnel est rémunéré davantage en fonction de ses résultats que de sa position hiérarchique et appelé non seulement à travailler en équipe, mais aussi à apprendre, à s'adapter et à changer.

53. Le programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF a servi de référence pendant l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines. Le descriptif de la mission de l'UNICEF définit le cadre stratégique et programmatique dans lequel s'inscriront les activités de l'organisation pour les années qui viennent. Il a comme pendant éthique les nouveaux principes directeurs formulés à l'intention du personnel de l'UNICEF, à savoir l'équité, l'impartialité ainsi que le respect de la diversité et de l'individu, qui jouent un rôle fondamental dans l'élaboration de la stratégie.

54. L'équipe chargée d'élaborer la stratégie de gestion des ressources humaines, constituée dans le cadre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF, a commencé ses travaux en septembre 1995; elle a tiré

parti des données d'expérience et des connaissances que les nombreuses consultations tenues à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation avaient permis à la Division d'acquérir. Les caractéristiques essentielles de la stratégie élaborée sont définies comme suit :

a) Les ressources humaines seront pleinement associées à l'exécution de la mission stratégique de l'UNICEF en participant à l'élaboration du plan à moyen terme et des stratégies relatives aux programmes tant au siège que dans les bureaux régionaux et de pays;

b) La responsabilité de la gestion des ressources humaines incombe à parts égales à la Division des ressources humaines et au personnel d'encadrement, ce dernier étant autant responsable de la gestion des ressources humaines que de l'utilisation des autres ressources nécessaires à l'exécution des activités opérationnelles prévues pour atteindre les objectifs fixés à l'échelle du monde et des pays;

c) La stratégie appelle une définition des moyens de base que l'UNICEF utilise pour fournir les prestations qui sont le plus appréciées de ses principaux bénéficiaires. Une attention particulière sera accordée à la mise en valeur des compétences humaines au sein de l'organisation afin de consolider ses moyens de base;

d) L'UNICEF attachera une grande importance au travail en équipe et mettra à la disposition des bureaux de pays et des autres équipes opérationnelles les mesures, les normes et les outils qui permettront d'évaluer les résultats obtenus, les progrès accomplis et les améliorations apportées dans la gestion de leurs propres ressources humaines;

e) Pour mettre en oeuvre cette stratégie, il faut avoir un large accès aux informations et aux ressources voulues, notamment :

- i) Disposer de bases de données relatives aux ressources humaines;
- ii) Connaître les modèles les plus performants à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNICEF;
- iii) Instaurer un dialogue au sein de l'organisation et mettre en place un réseau d'information avec l'extérieur pour suivre les tendances de la gestion des ressources humaines et les problèmes qui se posent;
- iv) Offrir au personnel une formation qui permette de mettre en valeur et de perfectionner ses compétences;

f) La stratégie met l'accent sur la décentralisation et la délégation des pouvoirs, attachant ainsi une plus grande importance à la responsabilité individuelle dans l'ensemble de l'organisation.

VI. PLAN FINANCIER

A. Répartition des ressources entre les différents pays

55. L'une des priorités de l'UNICEF est d'obtenir auprès des gouvernements et du secteur privé des recettes au titre de la masse commune des ressources.

56. Les fonds prélevés sur la masse commune des ressources de l'UNICEF sont répartis entre les pays sur la base de trois critères : a) la population infantine; b) le produit national brut (PNB) par habitant; et c) le taux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans (TMM5). Ces critères sont pondérés de telle sorte que les pays dont le PNB par habitant est le plus faible et le TMM5 le plus élevé reçoivent le montant maximum prévu par enfant, étant entendu que ce montant va en diminuant lorsque le PNB par habitant s'élève et le TMM5 diminue.

57. Le montant prévu des crédits prélevés sur la masse commune des ressources est calculé à partir des données les plus récentes sur le PNB, sur la population infantine de moins de 16 ans et sur le TMM5, provenant respectivement de la Banque mondiale, de la Division de la population du Secrétariat de l'ONU et de l'UNICEF.

58. Le système de répartition des crédits prélevés sur la masse commune des ressources tient compte de la situation particulière des très petits pays et des très grands pays. Tous les petits pays insulaires des Caraïbes orientales sont regroupés ensemble, de même que tous les États insulaires du Pacifique, un montant global de fonds prélevés sur la masse commune des ressources étant alloué à chaque groupe. Les très grands pays - ceux dont la population infantine dépasse les 10 millions - voient le montant qui leur est alloué proportionnellement réduit afin d'éviter qu'un petit nombre de très grands pays reçoivent la quasi-totalité des ressources disponibles.

59. L'UNICEF aidera les pays qui recevront désormais une aide financière nette réduite ou nulle, à renforcer, sous réserve de l'accord des gouvernements concernés, les moyens dont disposent les groupes d'appui pour mobiliser des ressources en faveur des enfants et plaider leur cause, en établissant des structures comparables aux comités nationaux pour l'UNICEF existant dans les pays industrialisés. Elle doit continuer à tirer des enseignements de l'expérience acquise par les pays qui ont amélioré la situation des enfants et des femmes. L'organisation devrait également renforcer les moyens dont elle dispose pour plaider la cause des enfants dans le monde entier tout en consacrant l'essentiel de son aide financière aux pays dont les besoins financiers sont les plus criants. Elle étudie actuellement de nouvelles modalités de coopération qui permettraient de faire des pays à revenu plus élevé des "donateurs nets" potentiels.

B. Répartition des ressources entre les différents programmes

60. La répartition des ressources de l'UNICEF est déterminée en fonction des ressources allouées aux programmes de pays, aucun montant n'étant affecté par secteur au niveau mondial. En effet, le Conseil d'administration examine et approuve le montant des ressources demandées pour le programme de chaque pays.

Les recommandations se rapportant aux programmes de pays tirent parti des points forts de l'UNICEF sur le terrain et de la coopération nouée avec les partenaires nationaux. Après avoir évalué et analysé la situation des enfants et des femmes, l'UNICEF opère des choix stratégiques et établit des prévisions concernant la répartition des ressources allouées par tous les partenaires. Tous ces éléments figurent dans les recommandations se rapportant aux programmes de pays qui sont présentées au Conseil d'administration pour approbation.

61. Le montant effectif des ressources allouées aux différents domaines de programme est égal au total des dépenses respectivement prévues dans chaque programme de pays. Si les dépenses prévues au titre des programmes se sont régulièrement accrues ces dernières années, leur montant devrait se stabiliser autour de 800 millions de dollars pendant la période du plan à moyen terme qui reste à courir.

62. L'UNICEF continuera d'envoyer des secours d'urgence aux enfants et aux femmes qui en auront besoin dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme. Les dépenses afférentes aux situations d'urgence font partie intégrante des dépenses que l'organisation consacre normalement à la santé, à la nutrition, à l'éducation, à l'eau et à l'assainissement. La nature des secours d'urgence apportés et le moment choisi pour les interventions de l'UNICEF sont déterminés en fonction des besoins immédiats des populations et d'une évaluation de ceux dont la satisfaction contribuerait le mieux au redressement à long terme des pays concernés. Bien que toute prévision soit difficile, l'on prévoit que les besoins de secours d'urgence seront moins importants pendant les années du plan à moyen terme qui restent à courir.

63. Le processus qui consiste à déterminer le montant global des ressources de l'organisation en fonction des programmes de pays permet de répondre de manière efficace et rationnelle aux besoins et aux priorités des pays en tirant parti des points forts de l'UNICEF. Dans les pays où ses programmes sont de moindre envergure, l'organisation préconise de planifier les activités de telle sorte que les ressources disponibles soient essentiellement consacrées à des activités susceptibles de produire des résultats tangibles, et de manière à éviter le saupoudrage.

C. Mobilisation des ressources

64. L'UNICEF n'échappe pas aux graves incertitudes qui pèsent sur le financement de tous les organismes des Nations Unies. Son budget est exclusivement financé au moyen de contributions volontaires, ce qui s'est révélé un atout par le passé. L'UNICEF s'efforcera d'obtenir le montant de recettes prévues dans le plan à moyen terme en faisant appel à ses partenaires les plus fidèles et en recherchant de nouveaux soutiens. En premier lieu, il s'adressera à ses partenaires traditionnels, à savoir les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les comités nationaux pour l'UNICEF et d'autres pays et organisations non gouvernementales ayant fait des dons, en consolidant le dialogue qu'il a noué et les activités de mobilisation de ressources qu'il mène. En deuxième lieu, il renforcera ses activités de plaidoyer, de collecte de fonds et de relations publiques en direction de nouveaux partenaires dans les pays industrialisés, anciens et nouveaux, d'autres organisations

intergouvernementales, notamment la Banque mondiale, les banques régionales de développement et la Commission de l'Union européenne, ainsi que du secteur privé dans tous les pays.

65. Au cours des quatre dernières années, la part des recettes au titre de la masse commune des ressources a diminué, passant de 63 % du montant total des recettes en 1991 à 57 % en 1995. Cette préférence croissante des donateurs traditionnels pour les fonds supplémentaires pourrait, si l'on n'y prend garde, gêner les efforts que l'organisation déploie pour répartir de manière équilibrée et en fonction des besoins des pays les fonds alloués aux programmes de pays et aux secteurs. L'UNICEF s'efforcera d'obtenir davantage de recettes au titre de la masse commune des ressources, en insistant notamment sur l'importance que ces sources de financement revêtent et l'impact qu'elles ont sur divers aspects des activités relevant des programmes sectoriels et des programmes de pays. En particulier, il collaborera étroitement avec les comités nationaux en vue d'organiser des campagnes de mobilisation de ressources visant à accroître le montant des recettes au titre de la masse commune des ressources.

66. Quel que soit le type de recettes, il importe au plus haut point de rendre compte de leur emploi et d'en faire un usage optimal. L'une des priorités de l'UNICEF est de mettre au point un mécanisme qui permette de rendre compte de manière satisfaisante auprès des donateurs et du public des contributions versées à l'organisation. Celle-ci s'attachera particulièrement à faire connaître les résultats obtenus grâce au financement des activités de base relevant des programmes.

67. L'UNICEF aidera les pays à économie en transition et les pays qui, compte tenu de leurs indicateurs économiques et sociaux, ne devraient plus recevoir de fonds prélevés sur la masse commune des ressources, à mettre au point, en consultation avec les gouvernements concernés, des stratégies visant à mobiliser leurs ressources intérieures.

D. Plan financier à moyen terme pour la période 1996-1999

Comparaison des résultats de 1995 avec le plan financier

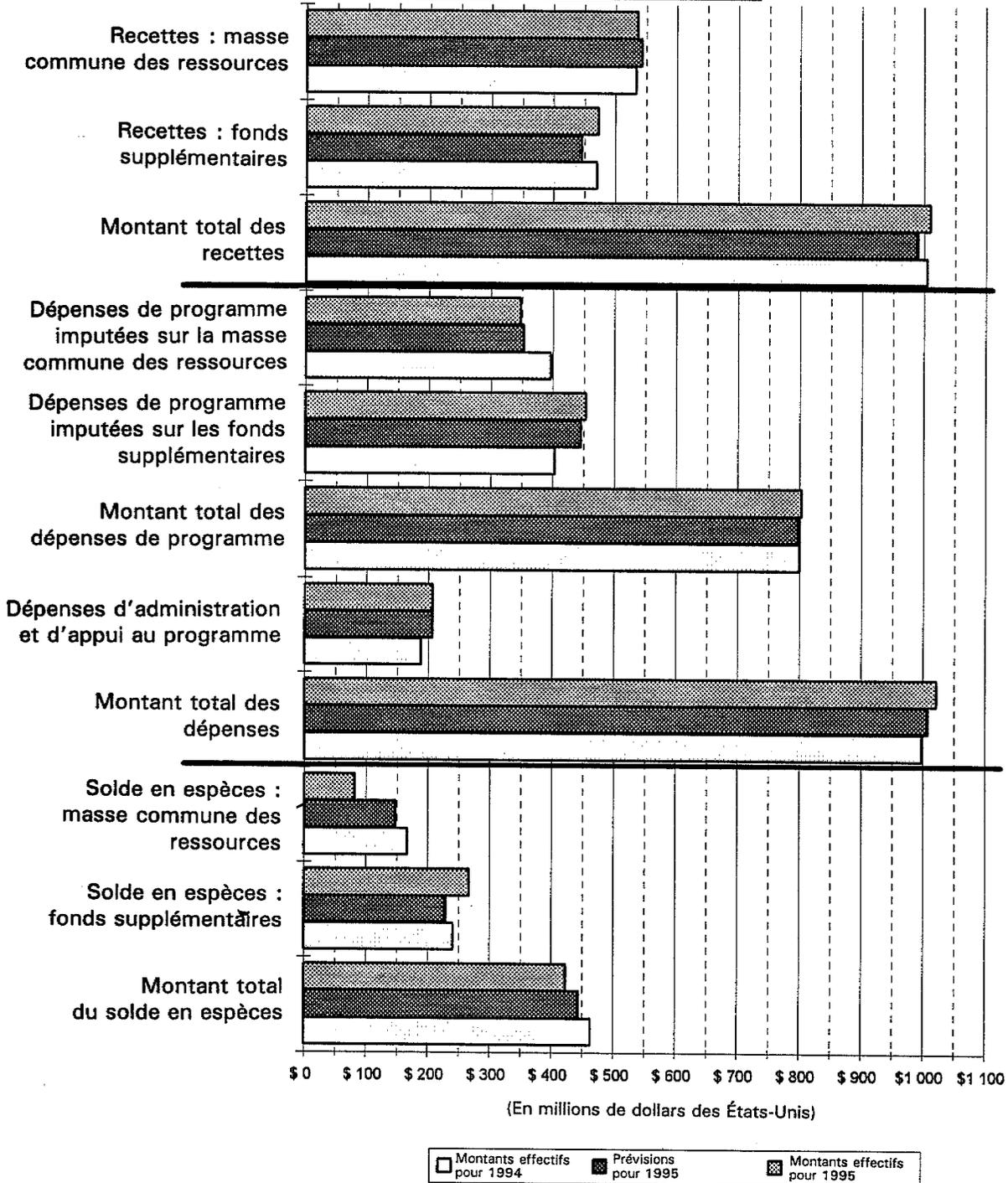
68. Les résultats financiers globaux pour 1995 ont concordé avec les estimations du plan financier à moyen terme pour 1995. La figure V ci-dessous permet de comparer les prévisions financières pour 1995 et les résultats effectivement obtenus en 1995 et au cours de l'année précédente.

Recettes

69. Le montant total des recettes de l'UNICEF pour 1995 a atteint 1 011 millions de dollars, soit 5 millions de dollars de plus qu'en 1994. Il s'est élevé à 20 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme, écart imputable aux fluctuations favorables des taux de change (environ 6 millions de dollars) et au versement de contributions supplémentaires nettes (environ 14 millions de dollars).

Figure V

Exécution du plan financier en 1995



70. Le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources s'est élevé à 537 millions de dollars, soit 7 millions de moins que prévu dans le plan à moyen terme précédent.

71. Les contributions des gouvernements à la masse commune des ressources se sont élevées à 354 millions de dollars, soit 12 millions de moins que prévu dans le plan à moyen terme. Même si la plupart des principaux donateurs ont été en mesure de maintenir ou même d'augmenter légèrement le niveau de leurs contributions en 1995, un donateur a sensiblement réduit sa contribution par rapport à 1994, ce qui explique en grande partie pourquoi les contributions des gouvernements ont été moins élevées que prévu dans le plan.

72. Les contributions du secteur privé (comités nationaux pour l'UNICEF, ONG, opération Cartes de vœux (OCV) et opérations connexes) à la masse commune des ressources se sont élevées à 145 millions de dollars, soit 5 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme.

73. Les recettes provenant des intérêts se sont élevées à 23 millions de dollars, soit 5 millions de plus que prévu dans le plan. Les recettes accessoires se sont élevées à 15 millions de dollars, montant qui représente des recettes brutes de 13 millions de dollars et un gain imputable aux fluctuations des taux de change de 2 millions de dollars.

74. Les recettes au titre des fonds supplémentaires se sont élevées à 474 millions de dollars, soit 27 millions de plus que prévu dans le plan.

75. Les contributions du secteur privé aux fonds supplémentaires ordinaires ont été beaucoup plus élevées qu'en 1994 et ont largement dépassé l'objectif du plan à moyen terme. Les contributions des gouvernements ont également dépassé les prévisions et les recettes au titre des fonds supplémentaires ordinaires ont ainsi atteint 311 millions de dollars, soit 34 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme.

76. Les contributions au titre des secours d'urgence faites par les gouvernements et le secteur privé ont également dépassé les prévisions du plan à moyen terme. Cependant, en l'absence de tout grand nouvel appel d'urgence, les contributions au titre des arrangements interorganisations ont été inférieures aux prévisions. Il s'ensuit que le montant total des contributions au titre des secours d'urgence a été de 163 millions de dollars, soit 7 millions de moins que prévu (les figures VI et VII ci-dessous présentent les recettes par catégorie et en pourcentage).

Dépenses

77. Le montant total des dépenses en 1995, tenant compte de la passation par pertes et profits de certaines annonces de contributions et d'autres postes de dépense s'élevant à 11 millions, a été de 1 023 millions de dollars, soit 14 millions de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme.

78. Les dépenses de programme imputées sur la masse commune des ressources se sont élevées, en 1995, à 349 millions de dollars, soit 5 millions de moins que prévu.

Figure VI

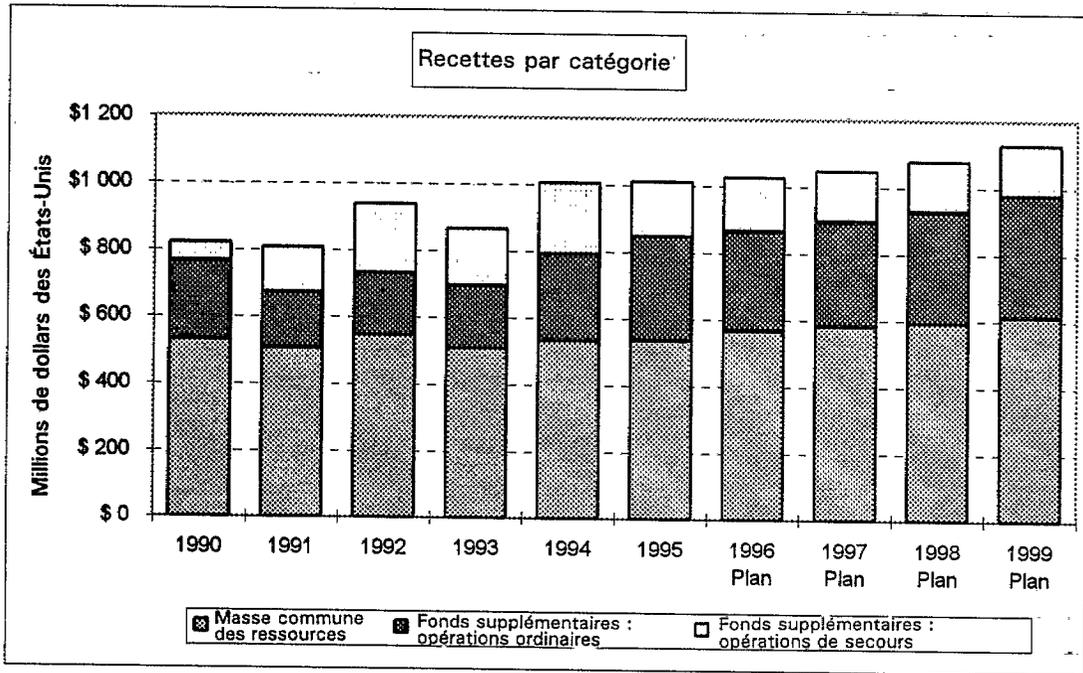
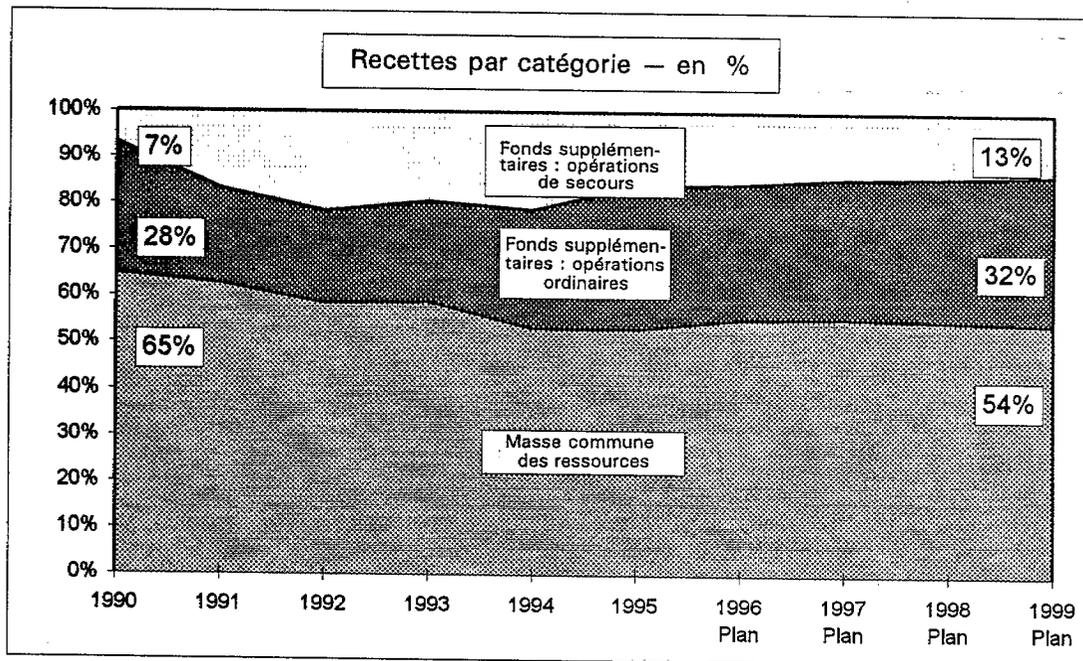


Figure VII



79. Les dépenses d'administration et d'appui aux programmes se sont élevées en 1995 à 208 millions de dollars, soit le montant prévu.

80. Les dépenses de programme imputées sur les fonds supplémentaires se sont élevées pour l'année à 455 millions de dollars (272 millions de dollars pour les programmes ordinaires et 183 millions pour les programmes d'urgence), soit 8 millions de plus que ce qui était prévu dans le plan à moyen terme pour 1995 (la figure VIII ci-dessous décrit les dépenses par type).

Soldes en espèces et comptes de patrimoine

81. Au 31 décembre 1995, le solde en espèces (compte tenu des fonds d'affectation spéciale pour les services d'achats et d'autres activités) s'élevait à 424 millions de dollars, soit 21 millions de moins que prévu dans le plan [voir figure IX ci-dessous pour information sur les soldes en espèces pour la période 1990-1995 (réels) et 1996-1999 (prévus)].

82. La part du solde en espèces de la masse commune des ressources à la fin de 1995 s'élevait à 83 millions de dollars, à savoir 70 millions en monnaies convertibles et 13 millions en monnaies non convertibles. La part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources a atteint son niveau le plus bas depuis 1987, diminuant de 72 millions au cours de l'année 1995. Cette diminution est due principalement au fait qu'un gros donateur n'a pas payé d'avance une partie de sa contribution au titre de la masse commune des ressources comme il en avait l'habitude.

83. La part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources n'est supérieure que de 13 millions au minimum prévu pour ce qui est des liquidités, soit 57 millions.

84. Le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires pour 1995 était de 268 millions de dollars, soit 38 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme. Le fait que les contributions au titre des fonds supplémentaires aient dépassé les prévisions est la principale cause de l'augmentation du solde en espèces au titre des fonds supplémentaires.

85. Outre les recettes et les dépenses, les variations des éléments d'actif et de passif hors caisse modifient également les soldes en espèces de fin d'exercice. Toute augmentation de l'actif a un effet négatif sur les soldes en espèces et toute augmentation du passif a un effet positif.

86. Les contributions à recevoir constituent le plus important élément d'actif hors caisse qui figure au bilan de l'UNICEF. Les contributions à recevoir au titre de la masse commune des ressources ont diminué de 3 millions de dollars en 1995 et les contributions annoncées au titre des fonds supplémentaires ont diminué de 1 million.

Figure VIII

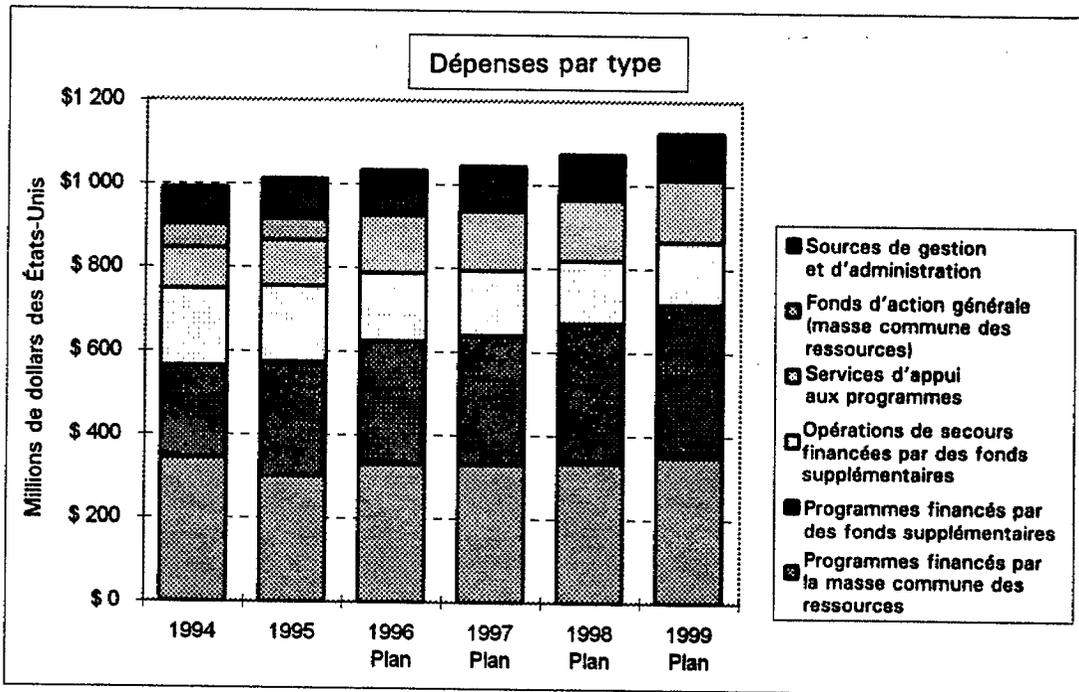
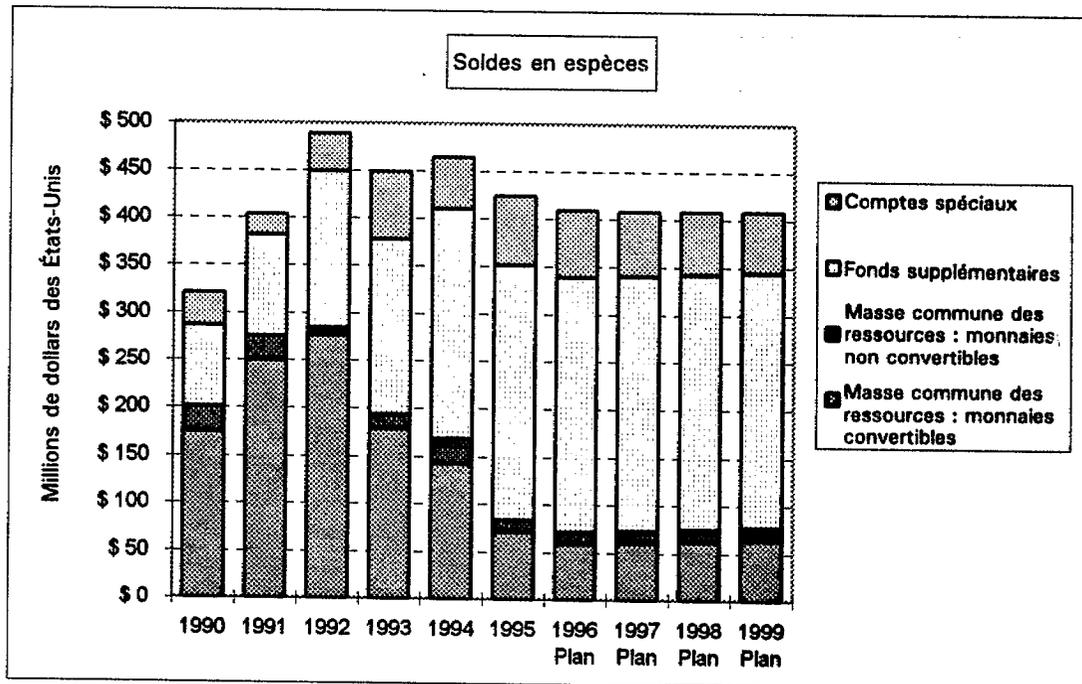


Figure IX



87. Les stocks sont ceux de l'entrepôt de la Division des approvisionnements auxquels s'ajoutent ceux relatifs à l'opération Cartes de vœux. Les stocks de la Division des approvisionnements sont constitués de fournitures standard nécessaires à la réalisation des programmes de l'UNICEF ainsi que d'articles destinés aux opérations d'urgence et aux services d'achats. À la fin de 1995, les stocks représentaient 46 millions de dollars, soit une diminution de 7 millions.

88. Les contributions reçues d'avance pour les années suivantes constituent un élément du passif. Pour la masse commune des ressources, le solde de ce compte a diminué de 73 millions par rapport à celui de l'année précédente car un donateur important n'a pas payé d'avance, ainsi qu'il en avait l'habitude, une partie de sa contribution au titre de la masse commune des ressources. À la fin de 1995, les contributions reçues d'avance au titre des fonds supplémentaires s'élevaient à 5 millions de dollars.

89. Du fait des variations des éléments d'actif et de passif hors caisse, le solde net en espèces au titre de la masse commune des ressources a diminué de 58 millions de dollars et le solde net en espèces au titre des fonds supplémentaires a augmenté de 11 millions de dollars.

Plan financier pour 1996-1999

90. En dépit de graves difficultés de financement des organisations internationales, l'UNICEF a continué à bénéficier du soutien des donateurs. Même si le présent plan financier prévoit un accroissement modeste des recettes, l'UNICEF n'épargnera aucun effort pour mériter ce soutien et veillera à ce que les fonds qui lui sont fournis par les donateurs soient utilisés au mieux. Il s'efforcera notamment d'améliorer l'efficacité de ses opérations et de renforcer ses capacités de gestion afin de tirer parti au maximum des fonds dont il disposera pour les programmes de pays.

91. L'accroissement des dépenses d'administration et d'appui aux programmes et la diminution prévue des dépenses de programme imputées sur la masse commune des ressources sont principalement dus au fait que certaines des dépenses au titre de la masse commune des ressources ne sont plus considérées, dans le budget intégré pour le siège et les bureaux régionaux, comme faisant partie des dépenses de programme mais des dépenses d'appui aux programmes.

92. Outre les effets au niveau de la présentation du budget intégré, l'UNICEF se voit, du fait de la diminution des recettes prévues au titre de la masse générale des ressources, dans l'obligation de revoir à la baisse les prévisions de dépenses de programme au titre de la masse générale des ressources pour 1997 et 1998 par rapport au plan financier à moyen terme établi l'an dernier. Les contributions au titre des fonds supplémentaires et les dépenses de programme sont proches de celles du plan de l'année précédente.

Prévisions de recettes pour la période 1996-1999

93. On trouvera au tableau 1 ci-dessous les prévisions de recettes de diverses sources. Ces prévisions sont destinées à faciliter la planification et n'impliquent aucun engagement de la part des donateurs, toutes les contributions

à l'UNICEF étant volontaires. Elles sont évaluées en dollars des États-Unis, sur la base des taux de change appliqués par l'ONU en mars 1996.

94. Ces prévisions montrent que c'est surtout du secteur privé que devrait venir l'augmentation des recettes. L'augmentation des recettes d'origine gouvernementale est minime, en particulier au titre de la masse commune des ressources.

95. On trouvera dans le tableau 1 les prévisions annuelles de recettes pour la période 1997-1999, qui sont indiquées sous forme de fourchette dont la limite inférieure correspond aux projections moyennes d'augmentation des recettes. L'UNICEF utilise cette projection pour déterminer le montant des dépenses raisonnables présentées dans le plan à moyen terme. La limite supérieure indique l'objectif des appels de fonds de l'UNICEF. Si cet objectif est atteint, les dépenses de programme figurant dans le plan à moyen terme seront révisées à la hausse. Comme les prévisions de dépenses sont déterminées dans le plan à moyen terme en fonction de la limite inférieure de la fourchette, les prévisions de recettes qui apparaissent dans tous les autres tableaux et dans le texte du présent document sont les chiffres correspondant à cette hypothèse basse.

96. Selon le plan financier, les recettes devraient s'élever en 1996 à 1 026 millions de dollars, soit une augmentation d'environ 1 % seulement par rapport à 1995. Elles devraient atteindre 1 127 millions de dollars en 1999, sur la base d'un taux annuel moyen d'accroissement de 3 % environ de 1995 à 1999. Le taux d'accroissement des recettes pour les cinq années précédant le plan a été de 5 % par an en moyenne.

Recettes prévues au titre de la masse commune des ressources

97. Le montant total des recettes prévues pour 1996 au titre de la masse commune des ressources dans le plan financier s'élève à 567 millions de dollars. Il est prévu que ces recettes atteindront 612 millions de dollars d'ici à 1999. Pour la période 1995-1999, il est aussi prévu que le taux de croissance moyen sera d'environ 3 % par an.

98. Les différentes sources de recettes au titre de la masse commune des ressources sont indiquées au tableau 1 ci-dessous. La répartition est la suivante :

a) Contributions des gouvernements. Plusieurs des principaux donateurs ont annoncé qu'ils seraient en mesure d'accroître légèrement leurs contributions pour 1996 ou du moins de les maintenir au même niveau. Quelques donateurs ont cependant indiqué qu'ils seraient probablement amenés à réduire leurs contributions à la masse commune des ressources en 1996. Il est prévu que le montant des contributions gouvernementales pour 1996 s'élèvera à 362 millions de dollars, soit 8 millions de plus qu'en 1995. Le plan financier prévoit que les contributions des gouvernements se maintiendront plus ou moins à ce niveau pendant toute la durée du plan à moyen terme;

b) Contributions du secteur privé. Les projections correspondant au plan de travail actuel de l'opération Cartes de voeux ont été ajustées pour tenir

compte des différences de calendrier entre l'exercice de l'UNICEF et celui de l'opération. On trouvera le détail des plans de travail de cette dernière dans le document E/ICEF/1996/AB/L.11 qui sera examiné par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 1996. Les recettes nettes comprennent les bénéfices de l'opération et le produit des appels de fonds auprès du secteur privé. Le plan financier prévoit que l'UNICEF recueillera 165 millions de dollars en 1996 auprès du secteur privé et que ces recettes atteindront 201 millions de dollars d'ici à 1999;

c) Intérêts créditeurs. Le plan financier prévoit que ces recettes s'élèveront à 20 millions de dollars par an pendant toute la durée du plan à moyen terme;

d) Recettes diverses. Les recettes diverses comprennent les gains (ou pertes) résultant des fluctuations des taux de change et des recettes accessoires. Les autres recettes diverses devraient être de 20 millions de dollars par an pendant toute la période du plan.

Recettes prévues au titre des fonds supplémentaires

99. L'UNICEF reçoit des contributions au titre des fonds supplémentaires pour des programmes ainsi que pour des opérations de secours d'urgence. Les prévisions relatives à ces contributions sont indiquées séparément dans le tableau 1. Le plan financier prévoit pour 1996 des contributions au titre des programmes ordinaires s'élevant à 299 millions de dollars. Bien que ce montant soit inférieur de 12 millions au montant de 1995, il est supérieur de 23 millions à celui prévu pour 1996 par le plan de l'année précédente. Pour la période 1996-1999, il est prévu que les contributions au titre des programmes ordinaires augmentent au taux annuel moyen de 7 % pour atteindre 365 millions de dollars en 1999. Comme le plan de 1995, le plan financier de 1996 prévoit une diminution des contributions au titre des secours d'urgence qui atteindraient 160 millions en 1996 et un niveau annuel de 150 millions de dollars pour la période 1997-1999.

Liquidités

100. Pour répondre aux besoins de trésorerie de l'UNICEF, la part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources doit être égale à 10 % des recettes prévues au titre de celle-ci. Le présent plan financier prévoit des dépenses imputées sur la masse commune des ressources correspondant à cet objectif.

101. Le financement des programmes réalisés grâce à des fonds supplémentaires est en général totalement assuré avant leur mise en oeuvre. Par conséquent, le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires est supérieur au solde au titre de la masse commune des ressources. Le solde en espèces en fin d'année peut varier de manière importante, car il est fonction du moment où les fonds sont reçus et de la date de mise en oeuvre des programmes. Par exemple, si des contributions en espèces importantes sont reçues en fin d'année, le solde en espèces en fin d'exercice sera élevé parce que la plupart des dépenses au titre des programmes connexes seront faites l'année suivante. Le présent plan

financier part de l'hypothèse que le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires restera identique à celui de la fin de l'année 1995.

Dépenses prévues au titre des programmes

102. Au début de 1996, sur les engagements prévisionnels antérieurement approuvés au titre de programmes à imputer sur la masse commune des ressources et restant à exécuter de 1996 à 1999, l'UNICEF disposait d'un solde inutilisé de 1 048 millions de dollars.

103. Les dépenses au titre des programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources soumises à l'approbation du Conseil d'administration en 1996 s'élèvent à 530 millions de dollars et se rapportent aux recommandations concernant les programmes résumées dans le document récapitulatif des programmes (E/ICEF/1996/P/L.43/Add.2).

104. Le plan prévoit qu'il faudra préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration en 1997 des dépenses d'un montant de 332 millions de dollars au titre des programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources. S'il s'avère par la suite que les recettes anticipées ne correspondent pas au plan, les programmes seront ajustés en conséquence.

105. Le montant total des dépenses que l'on pense pouvoir engager au cours de la période 1996-1999 correspond à l'objectif de l'UNICEF, qui est d'utiliser de façon optimale les ressources disponibles pour les programmes tout en maintenant la réserve nécessaire au titre de la masse commune des ressources. On trouvera dans le tableau 2 ci-dessous l'échelonnement, année par année, des prévisions de dépenses au titre des recommandations concernant les programmes approuvés, nouveaux et prévus.

106. Le plan financier propose pour 1996 des dépenses au titre des programmes financés sur la masse commune des ressources d'un montant de 328 millions de dollars. Bien que ce montant semble être inférieur de 21 millions de dollars au montant de 1995, cette réduction est entièrement due au fait que les dépenses qui étaient considérées précédemment comme des dépenses de programmes sont maintenant classées dans la catégorie des coûts d'appui au programme dans le nouveau budget intégré pour le siège et les bureaux régionaux. Les dépenses au titre des programmes pour la période 1997-1999 concordent avec les prévisions de faible croissance des recettes au titre de la masse commune des ressources.

107. Compte tenu des difficultés de financement au niveau de la masse commune des ressources, les dépenses échelonnées année par année au titre des programmes précédemment approuvés et des nouveaux programmes devant être approuvés par le Conseil d'administration continuent de dépasser les montants raisonnables de dépenses figurant dans le présent plan financier à moyen terme. Par conséquent, en se basant sur des projections de recettes modérées, la rubrique 5 du tableau 2 montre les réductions qu'il est nécessaire de faire par rapport aux dépenses approuvées pour parvenir à un niveau raisonnable de dépenses au titre des programmes.

108. Le solde inutilisé des fonds supplémentaires était de 537 millions de dollars à la fin de 1995. Le plan financier prévoit que les dépenses au titre

des programmes à financer au moyen des fonds supplémentaires correspondront au niveau de recettes prévues pour la période 1996-1999.

109. On prévoit que les dépenses totales au titre des programmes pour 1996 atteindront 787 millions de dollars. Le plan financier prévoit que les dépenses totales au titre des programmes atteindront 793 millions de dollars en 1997, 817 millions en 1998 et 863 millions en 1999. Toutefois, les dépenses effectives dépendront du versement des contributions prévues dans le présent plan.

Dépenses d'administration et d'appui aux programmes

110. À sa deuxième session ordinaire de 1996, le Conseil d'administration a approuvé un budget intégré pour le siège et les bureaux régionaux pour 1996 et 1997 (E/ICEF/1996/12 (Part II), décisions 1996/10 à 1996/14). Les dépenses d'administration et d'appui aux programmes prévues dans le présent plan financier à moyen terme tiennent compte du projet de budget intégré pour le siège et les bureaux régionaux et du budget d'administration et d'appui aux programmes approuvé pour les bureaux régionaux à la troisième session ordinaire du Conseil d'administration en 1995 (E/ICEF/1995/9/Rev.1, décisions 1995/30 et 1995/31).

111. Pour 1998 et 1999, le plan financier part de l'hypothèse que les coûts d'administration et d'appui aux programmes augmenteront de 2 % par an.

112. Les estimations relatives aux coûts d'administration et d'appui aux programmes figurant dans le présent plan ne tiennent pas compte des résultats du Programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF.

Actif et passif

113. Comme on l'a expliqué au paragraphe 85 ci-dessus, les variations des éléments d'actif et de passif hors caisse ont une incidence sur les liquidités dont dispose l'UNICEF en fin d'exercice. La rubrique 4 des tableaux 3, 4 et 5 ci-dessous montre l'effet prévu de ces variations. Aucune variation importante au niveau du bilan n'est prévue dans le présent plan.

114. À sa session ordinaire de 1990, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds d'immobilisation pour les locaux hors siège et le logement du personnel (E/ICEF/1990/13, décision 1990/26). À la fin de 1995, il restait dans le fonds 15 millions de dollars à dépenser. Les dépenses prévues au titre de ce fonds sont de 4 millions de dollars en 1996, 1 million en 1997, 1 million en 1998, 1 million en 1999 et 8 millions au-delà de 1999.

115. On trouvera au tableau 3 un état récapitulatif des renseignements qui précèdent en ce qui concerne les recettes, les dépenses et les liquidités; les montants en sont ensuite ventilés entre la masse commune des ressources (tableau 4) et les fonds supplémentaires (tableau 5). On trouvera dans les figures VI à IX les données financières réelles et prévisionnelles par source de financement.

116. Bien qu'ils ne soient pas inclus dans les chiffres relatifs aux dépenses et aux recettes de l'UNICEF, les comptes spéciaux concernant les services d'achat, les virements au titre des programmes et d'autres activités représentent une part importante des opérations de l'UNICEF. En 1995, les décaissements au titre des comptes spéciaux se sont chiffrés à 109 millions de dollars. Le tableau 6 ci-dessous décrit les activités des comptes spéciaux pour la période du plan à moyen terme.

VII. RECOMMANDATION

117. Le Directeur général recommande au Conseil d'administration d'adopter le projet de décision suivant :

Le Conseil d'administration

1. Prend note du plan à moyen terme (E/ICEF/1996/AB/L.10) qui constitue un cadre flexible d'appui aux programmes de l'UNICEF;

2. Approuve le plan financier à moyen terme (résumé dans le tableau 3 du document E/ICEF/1996/AB/L.10) à titre de cadre prévisionnel pour la période 1996-1997, y compris la préparation d'un budget d'un montant maximum de 332 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources, devant être soumis au Conseil à sa session de 1997 (voir tableau 2, rubrique 3, du document E/ICEF/1996/AB/L.10). Ledit montant est fixé sous réserve que des ressources soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan demeurent valables.

Tableau 1

Prévisions de recettes de l'UNICEF

(En millions de dollars des États-Unis)

	Augmentation moyenne pendant les cinq dernières années %	Montants effectifs		Plan						
		1994	1995	1996	1997		1998		1999	
					a	b	a	b	a	b
Masse commune des ressources										
Gouvernements		361	354	362	362	373	365	376	371	382
Secteur privé		129	145	165	180	185	188	194	201	207
Intérêts créditeurs		18	23	20	20	21	20	21	20	21
Recettes diverses		27	15	20	20	20	20	20	20	20
Total, masse commune des ressources		535	537	567	582	599	593	611	612	630
Augmentation (%)	0	5	0	6	3	6	2	2	3	3
Fonds supplémentaires										
a) Programmes										
Gouvernements		160	184	166	175	180	184	190	193	199
Secteur privé		91	122	130	137	141	148	152	169	174
Organismes des Nations Unies		3	2	3	3	4	3	4	3	4
Recettes diverses		3	3	0	0	0	0	0	0	0
Total partiel		257	311	299	315	325	335	346	366	377
Augmentation (%)	8	37	21	-4	5	9	6	6	9	9
b) Opérations de secours										
Gouvernements		137	117	119	109	119	109	119	109	119
Secteur privé		58	41	35	35	40	35	40	35	40
Organismes des Nations Unies		17	4	6	6	8	6	8	6	8
Recettes diverses		2	1	0	0	0	0	0	0	0
Total partiel		214	163	160	150	167	150	167	150	167
Augmentation (%)	35	26	-24	-2	-6	4	0	0	0	0
Total, fonds supplémentaires		471	474	459	465	492	485	513	515	544
Augmentation (%)	11	32	1	-3	1	7	4	4	6	6
Montant total des recettes		1 006	1 011	1 026	1 047	1 091	1 078	1 124	1 127	1 174
Augmentation (%)	5	16	0	1	2	6	3	3	5	4

^a C'est à partir de ces projections moyennes de recettes qu'a été fixé le niveau des dépenses au titre des programmes et des dépenses budgétaires figurant dans le plan à moyen terme.

^b Ces projections hautes correspondent au montant des fonds que l'UNICEF s'est fixé pour objectif de recueillir. Si ces projections se réalisent, les dépenses au titre des programmes figurant dans le plan à moyen terme seront révisées à la hausse.

Tableau 2

Masse commune des ressources : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année

(En millions de dollars des États-Unis)

	1996	1997	1998	1999	Après 1999	Montant total des recommandations
Recommandations concernant les bureaux extérieurs						
1. Soldes inutilisés de montants approuvés antérieurement ^a	486	189	157	122	94	1 048
2. Programmes soumis à l'approbation du Conseil d'administration à ses sessions de 1996	74	153	93	74	136	530
3. Programmes à préparer pour les sessions de 1997 du Conseil d'administration		1	82	79	170	332
4. Programmes à préparer pour 1998 et les sessions ultérieures du Conseil d'administration			1	52	808	861
5. Ajustement effectué lors de l'exécution ^b	-252	-38	-42	-38		
6. Contribution estimative des recettes de l'OCV dans les pays bénéficiant de programmes de l'UNICEF	8	8	8	8		
7. Services administratifs et services d'appui aux programmes : dépenses approuvées en 1995	86	89				175
8. Services administratifs et services d'appui aux programmes : dépenses à soumettre au Conseil d'administration en 1997			90	91		181
Recommandations concernant le budget intégré du siège et des bureaux régionaux						
9. Recommandations soumises à l'approbation du Conseil d'administration à sa seconde session ordinaire de 1996	172	174				346
10. Recommandations à préparer à l'intention du Conseil d'administration en 1997			178	182		360
11. Remboursement au titre des activités de l'entrepôt	-9	-9	-9	-9		
12. Total partiel, recommandations	565	567	558	561		
13. Réserve de ressources non affectées	9	12	30	48		
14. Total des dépenses	574	579	588	609		

^a Pour la répartition par pays, voir l'état VI, document E/ICEF/1996/AB/L.17.

^b Ce montant représente la différence entre le coût des programmes dont le financement par la masse commune des ressources a été approuvé et les ressources effectivement utilisables. L'ajustement prévu pour 1996 comprend un report de 194 millions de dollars des exercices précédents, dont 110 millions relèvent des fonds d'actions d'action générale et ont été, en partie, inclus dans le budget intégré du siège et des bureaux extérieurs.

Tableau 3

Résumé du plan financier de l'UNICEF (masse commune
des ressources et fonds supplémentaires)

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs		Plan			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Recettes	1 006	1 011	1 026	1 047	1 078	1 127
Augmentation (%)	16	0	1	2	3	5
2. Dépenses						
a) Aide aux programmes						
Bureaux extérieurs	725	716	754	760	784	830
Fonds d'action générale (masse commune des ressources uniquement)	54	50	0	0	0	0
Siège et bureaux régionaux	22	38	33	33	33	33
Total, aide aux programmes	801	804	787	793	817	863
Augmentation (%)	0	0	-2	1	3	6
b) Appui aux programmes						
Montant brut	104	115	147	151	154	157
Remboursement au titre des activités de l'entrepôt	-5	-6	-9	-9	-9	-9
Total, appui aux programmes	99	109	138	142	145	148
Augmentation (%)	6	10	27	3	2	2
c) Gestion et administration	91	99	108	109	111	113
Augmentation (%)	5	9	9	1	2	2
d) Sommes passées par pertes et profits et divers	8	11	0	0	0	0
Total des dépenses	999	1 023	1 033	1 044	1 073	1 124
Augmentation (%)	0	2	1	1	3	5
3. Recettes moins dépenses	7	-12	-7	3	5	3
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	26	-47	-5	-2	-3	-1
5. Solde en espèces en fin d'exercice						
a) En monnaies convertibles	384	338	326	327	329	331
b) En monnaies non convertibles	26	13	13	13	13	13
Total, soldes en espèces	410	351	339	340	342	344

Tableau 4

Plan financier de l'UNICEF : masse commune des ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs		Plan			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Recettes	535	537	567	582	593	612
Augmentation (%)	5	0	6	3	2	3
2. Dépenses						
a) Aide aux programmes						
Bureaux extérieurs	343	299	325	325	329	345
Fonds d'action générale	54	50	0	0	0	0
Siège et bureaux régionaux	0	0	3	3	3	3
Total, aide aux programmes	397	349	328	328	332	348
Augmentation (%)	-4	-12	-6	0	1	5
b) Appui aux programmes						
Montant brut	104	115	147	151	154	157
Remboursement au titre des activités de l'entrepôt	-5	-6	-9	-9	-9	-9
Total, appui aux programmes	99	109	138	142	145	148
Augmentation (%)	6	10	27	3	2	2
c) Gestion et administration	91	99	108	109	111	113
Augmentation (%)	5	9	9	1	2	2
d) Sommes passées par pertes et profits et divers	3	7	0	0	0	0
Total des dépenses	590	564	574	579	588	609
Augmentation (%)	-1	-4	2	1	2	4
3. Recettes moins dépenses	-55	-27	-7	3	5	3
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	30	-58	-5	-2	-3	-1
5. Solde en espèces en fin d'exercice						
a) En monnaies convertibles	142	70	58	59	61	63
b) En monnaies non convertibles	26	13	13	13	13	13
Total, soldes en espèces	168	83	71	72	74	76
Comparaison entre le solde de trésorerie (soldes en espèces) en fin d'exercice et le montant minimum des liquidités :						
a) Montant minimum des liquidités obligatoires	54	57	58	59	61	63
b) Solde de trésorerie en monnaies convertibles en fin d'exercice	69	70	58	59	61	63

/...

Tableau 5

Plan financier de l'UNICEF : fonds supplémentaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs		Plan			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Recettes	471	474	459	465	485	515
Augmentation (%)	32	1	-3	1	4	6
2. Dépenses						
a) Aide aux programmes -- opérations ordinaires						
Bureaux extérieurs	197	234	265	278	304	334
Siège et bureaux régionaux	22	38	30	30	30	30
Total, aide aux programmes -- opérations ordinaires	219	272	295	308	334	364
Augmentation (%)	0	24	8	-4	8	9
b) Aide aux programmes -- opérations de secours						
Bureaux extérieurs	185	183	164	157	151	151
Siège et bureaux régionaux	0	0	0	0	0	0
Total, aide aux programmes -- opérations de secours	185	183	164	157	151	151
Augmentation (%)	8	-1	-10	-4	-4	0
c) Sommes passées par pertes et profits et divers						
	5	4	0	0	0	0
Total des dépenses	409	459	459	465	485	515
Augmentation (%)	2	12	0	1	4	6
3. Recettes moins dépenses	62	15	0	0	0	0
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	-4	11	0	0	0	0
5. Solde en espèces en fin d'exercice						
a) En monnaies convertibles	242	268	268	268	268	268
b) En monnaies non convertibles	0	0	0	0	0	0
Total, soldes en espèces	242	268	268	268	268	268

Tableau 6

Plan financier de l'UNICEF : comptes spéciaux

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs		Plan			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Solde d'ouverture (comptes spéciaux) :						
Services d'achat	53	56	72	70	68	66
Comptes liés aux programmes	2	0	1	1	1	1
Autres activités	9	12	12	12	12	12
Total	64	68	85	83	81	79
2. Contributions annoncées/reçues :						
Services d'achat	93	140	100	100	100	100
Comptes liés aux programmes	4	3	3	3	3	3
Autres activités	8	17	17	17	17	17
Total	105	160	120	120	120	120
3. Décaissements :						
Services d'achat	84	109	87	87	87	87
Comptes liés aux programmes	3	3	3	3	3	3
Autres activités	5	12	12	12	12	12
Total	92	124	102	102	102	102
4. Fonds reversés :						
Services d'achat	6	15	15	15	15	15
Comptes liés aux programmes	3	-1	0	0	0	0
Autres activités	0	5	5	5	5	5
Total	9	19	20	20	20	20
5. Solde de clôture (comptes spéciaux) :						
Services d'achat	56	72	70	68	66	64
Comptes liés aux programmes	0	1	1	1	1	1
Autres activités	12	12	12	12	12	12
Total	68	85	83	81	79	77

Annexe I

LISTE PARTIELLE DES DOCUMENTS D'ORIENTATION APPROUVÉS
PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

<u>Titre</u>	<u>Cote du document</u>
Situation des enfants vivant dans des conditions particulièrement difficiles*	E/ICEF/1986/L.3
Aperçu de la situation des enfants vivant dans des conditions particulièrement difficiles	E/ICEF/1986/L.6
Buts et stratégies de développement en faveur des enfants : priorités de l'action de l'UNICEF pour les années 90	E/ICEF/1990/L.5
Objectifs révisés en ce qui concerne les enfants et le développement dans les années 90	E/ICEF/1990/CRP.2
Stratégie visant à améliorer la nutrition des enfants et des femmes dans les pays en développement	E/ICEF/1990/L.6
Rôle de l'UNICEF dans l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant	E/ICEF/1991/L.7
Les enfants, l'environnement et le développement durable : mesures prises par l'UNICEF en vue d'appliquer Action 21	E/ICEF/1993/L.2
Programmes de l'UNICEF pour les pauvres en milieu urbain	E/ICEF/1993/L.9
Égalité des sexes et démarginalisation des femmes et des fillettes : examen de politique générale	E/ICEF/1994/L.5 et Add.1
Stratégies de l'UNICEF dans le domaine de la santé	E/ICEF/1995/11/Rev.1
Stratégies adoptées par l'UNICEF en matière d'éducation de base	E/ICEF/1995/16
Stratégies de l'UNICEF en matière d'approvisionnement en eau et d'assainissement	E/ICEF/1995/17 et Corr.1

* Un document portant sur l'examen des politiques et stratégies de l'UNICEF en matière de protection des enfants (E/ICEF/1996/14) sera présenté au Conseil d'administration à la présente session.

Annexe II

ÉTABLISSEMENT DU PLAN FINANCIER

1. Le plan financier, qui se compose d'un ensemble de projections établies en tenant compte des exigences financières particulières de l'UNICEF, a quatre objectifs principaux :

- a) Estimer les recettes futures, qu'il s'agisse de la masse commune des ressources ou des fonds supplémentaires;
- b) Prévoir le montant des dépenses au titre des programmes qui pourront être imputées sur la masse commune des ressources;
- c) Planifier les dépenses budgétaires qu'exigera l'appui aux programmes;
- d) Faire en sorte que l'UNICEF continue à disposer des liquidités nécessaires.

2. Les projections de recettes du plan financier sont fondées sur les résultats de la Conférence annuelle des Nations Unies pour les annonces de contributions, sur le montant des contributions récemment versées, sur les montants que le Bureau du financement des programmes espère recueillir et sur le plan de travail de l'opération Cartes de vœux. Les dépenses sont calculées en tenant compte des engagements restant à couvrir au titre des programmes approuvés et des prévisions de dépenses au titre des nouveaux programmes. Elles sont échelonnées, année par année, en fonction des budgets et des programmes prévus et en tenant compte de l'expérience acquise et des ressources disponibles.

3. L'UNICEF se sert des prévisions de recettes pour prévoir et engager les dépenses liées aux programmes qui sont imputées sur la masse commune des ressources avant le versement effectif des contributions annoncées. Ainsi, l'écart entre le montant des dépenses et celui des recettes prévues pour une année donnée reste faible. Si l'UNICEF attendait de connaître ses recettes avant d'arrêter ses programmes, ses dépenses seraient déphasées par rapport à ses recettes. Ses soldes de trésorerie s'en trouveraient augmentés et le taux d'exécution de ses programmes généralement s'en ressentirait.

4. La principale source de recettes au titre de la masse commune des ressources provient des contributions des gouvernements. En 1995, ces contributions se sont élevées à 354 millions de dollars, soit 66 % des recettes au titre de la masse commune des ressources. Bien que les contributions versées à l'UNICEF proviennent de nombreux pays, 98 % des recettes de sources gouvernementales imputées sur la masse commune des ressources sont fournies par les 20 principaux donateurs. De ce fait, en estimant les recettes provenant de ces 20 principaux donateurs, l'UNICEF peut raisonnablement prédire le montant total des recettes de sources gouvernementales.

5. Les résultats de la Conférence annuelle pour les annonces de contributions aux activités de développement constituent la principale source d'informations pour l'année en cours. Cependant, certains donateurs n'ont annoncé leur

contribution qu'après la Conférence. Lorsqu'un donateur ne fait pas d'annonce, l'UNICEF doit s'en tenir aux contributions versées récemment et à toutes informations tirées des réunions et discussions tenues avec les donateurs.

6. Le dollar des États-Unis est la monnaie utilisée par l'UNICEF pour établir ses rapports financiers. La plupart des donateurs annoncent et versent leurs contributions dans leur monnaie nationale. Il en résulte que les prévisions de recettes varient en fonction des fluctuations du dollar des États-Unis. Lorsque la valeur du dollar baisse, les recettes de l'UNICEF augmentent. Lorsque la valeur du dollar augmente, les recettes de l'UNICEF baissent. Il est extrêmement difficile et hasardeux de faire des prévisions à long terme sur l'évolution du cours du dollar des États-Unis. C'est pourquoi le plan financier à moyen terme n'essaie pas de prévoir les variations du dollar. L'UNICEF applique le taux de change officiel pratiqué par l'ONU à la date de la publication du plan financier à moyen terme pour évaluer en dollars des États-Unis le montant des prévisions de recettes exprimées dans d'autres monnaies que le dollar.

7. Le Conseil d'administration approuve les budgets pour la coopération au titre des programmes de pays et le budget des services d'administration et des services d'appui aux programmes, devant être financés par la masse commune des ressources. Pour le siège et les bureaux régionaux, le cycle budgétaire est biennal; le Conseil d'administration examine le projet de budget des services d'administration et des services d'appui aux programmes tous les deux ans. L'UNICEF établit les prévisions relatives à la coopération au titre des programmes de pays pour une période plus longue, généralement quatre à cinq ans, selon les cycles de planification des pays concernés. L'introduction des budgets intégrés permettra aux bureaux de pays de préparer leur budget des services d'administration et des services d'appui aux programmes en même temps que les recommandations de programme de pays.

8. Les programmes financés par la masse commune des ressources, soumis à l'approbation du Conseil d'administration à une session donnée, sont conçus de telle façon que les dépenses encourues, ajoutées aux dépenses approuvées antérieurement, permettent d'utiliser avec un maximum d'efficacité les recettes qui devraient être disponibles les années suivantes.

9. Sauf dans des cas particuliers soumis à l'appréciation du Conseil d'administration, l'UNICEF commence à imputer des dépenses sur les fonds supplémentaires à réception des contributions pour les programmes financés par des fonds supplémentaires qui ont été préalablement approuvés par le Conseil d'administration.

10. Le montant effectif des recettes et des dépenses peut ne pas correspondre au montant prévu dans le plan, car :

a) Les recettes dépendent des contributions volontaires;

b) Les dépenses dépendent de nombreux facteurs, dont certains échappent au contrôle de l'UNICEF;

c) Les fluctuations des taux de change, entre autres facteurs, rendent très incertaines les prévisions de recettes et de dépenses.

11. L'UNICEF ne dispose pas de lignes de crédit qui lui permettent de couvrir éventuellement l'écart entre les prévisions de recettes et de dépenses et les montants effectifs. Dans les cas où les recettes au titre de la masse commune des ressources n'atteignent pas les montants attendus, les principaux mécanismes régulateurs des dépenses sont les suivants :

a) Prévision des montants destinés aux nouveaux programmes soumis pour approbation au Conseil d'administration;

b) Réduction des dépenses inscrites au budget des services d'administration et des services d'appui au programme;

c) Ralentissement du rythme des dépenses relatives aux programmes déjà approuvés.

12. Ces mécanismes étant longs à mettre en route, l'UNICEF est contraint de garder en permanence une réserve de liquidités suffisante pour remédier aux erreurs intervenues dans les prévisions et couvrir les déficits de trésorerie généralement constatés au premier semestre, du fait que les débours sont alors plus élevés que les rentrées. Pour satisfaire à cette obligation, l'UNICEF s'assure que le solde en espèces convertibles de la masse commune des ressources en fin d'année est égal à 10 % du montant des recettes prévues à ce titre.

13. Pour pouvoir appliquer le plan financier malgré les incertitudes, l'UNICEF dispose d'un système de contrôle financier qui permet d'analyser chaque mois la situation effective par rapport aux estimations, de déceler les écarts et de prendre des mesures correctives si besoin est. En outre, le plan financier est révisé chaque année selon un processus continu pour tenir compte des prévisions de recettes les plus récentes. L'UNICEF se fonde sur ces prévisions pour rééchelonner les dépenses prévues pour l'année et déterminer le niveau de la coopération à prévoir au titre des programmes pour les années suivantes.

14. Le principal objectif du plan est de permettre au Conseil d'administration d'examiner les résultats obtenus dans le cadre du plan financier de l'année précédente ainsi que les prévisions mises à jour des recettes de l'UNICEF et de fournir ainsi au Conseil les éléments qui lui permettront de décider du montant total des engagements à prévoir au titre des programmes pour les sessions de 1997.
