



Conseil économique et social

Distr. limitée
13 novembre 2007
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2008

29 janvier-1^{er} février 2008

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Budget d'appui biennal pour l'exercice 2008-2009

Résumé

Le présent document contient le budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009, établi selon la présentation axée sur les résultats approuvée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Une version préliminaire en avait été présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire en septembre 2007. Le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), que le Conseil d'administration a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2005, définit les grandes orientations stratégiques et financières de l'exercice biennal 2008-2009.

Le montant des recettes provenant des ressources ordinaires et des autres ressources devrait augmenter de 183 % entre 2000-2001 et 2008-2009, pour passer de 2 349 à 6 653 millions de dollars, tandis que le montant net des dépenses inscrites au budget d'appui devrait augmenter de 44,3 % au cours de la même période. Le ratio budget d'appui/dépenses au titre des ressources ordinaires et autres ressources, en tenant compte des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU, a été contenu et ramené de 22 % en 2000-2001 à 15 % dans le présent projet pour 2008-2009.

En termes d'utilisation du montant total des ressources, la part des fonds qu'il est proposé d'allouer au budget d'appui biennal, compte tenu des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU, est ramenée de 14,7 % en 2006-2007 à 12,2 % en 2008-2009. Sur le montant total des ressources, 87,8 % seront consacrés aux programmes, 11,9 % au budget d'appui biennal et 0,3 % aux dépenses de sécurité prescrites par l'ONU.

* E/ICEF/2008/1.



Le montant total brut du projet de budget d'appui biennal – qui comporte une provision de 9,6 % pour tenir compte de la hausse des coûts imputable à l'inflation – est de 912,8 millions de dollars, en progression de 20,5 % par rapport à 2006-2007. Cette augmentation s'explique par l'investissement à réaliser afin que l'UNICEF se dote des capacités de base lui permettant d'assurer un appui et d'exercer un contrôle au niveau des programmes, lesquelles ont connu une forte expansion du fait de l'augmentation des ressources enregistrée depuis plusieurs années. Le montant cumulé des dépenses au titre des programmes aura augmenté de 304 % entre 1996-1997 et 2008-2009, alors qu'au cours de la même période, le budget d'appui aura enregistré une hausse de 86,3 %, due, pour 57,3 %, à l'augmentation des coûts imputable à l'inflation.

Le montant estimatif des sommes recouvrées, qui viendra en déduction du budget brut, s'élevant à 223 millions de dollars, le budget net de l'exercice 2008-2009 devrait s'établir à 689,8 millions de dollars. Une participation aux dépenses communes de sécurité prescrites par l'ONU sera maintenue dans le projet de budget de l'exercice biennal 2008-2009, avec l'ouverture d'un crédit de 26,2 millions de dollars.

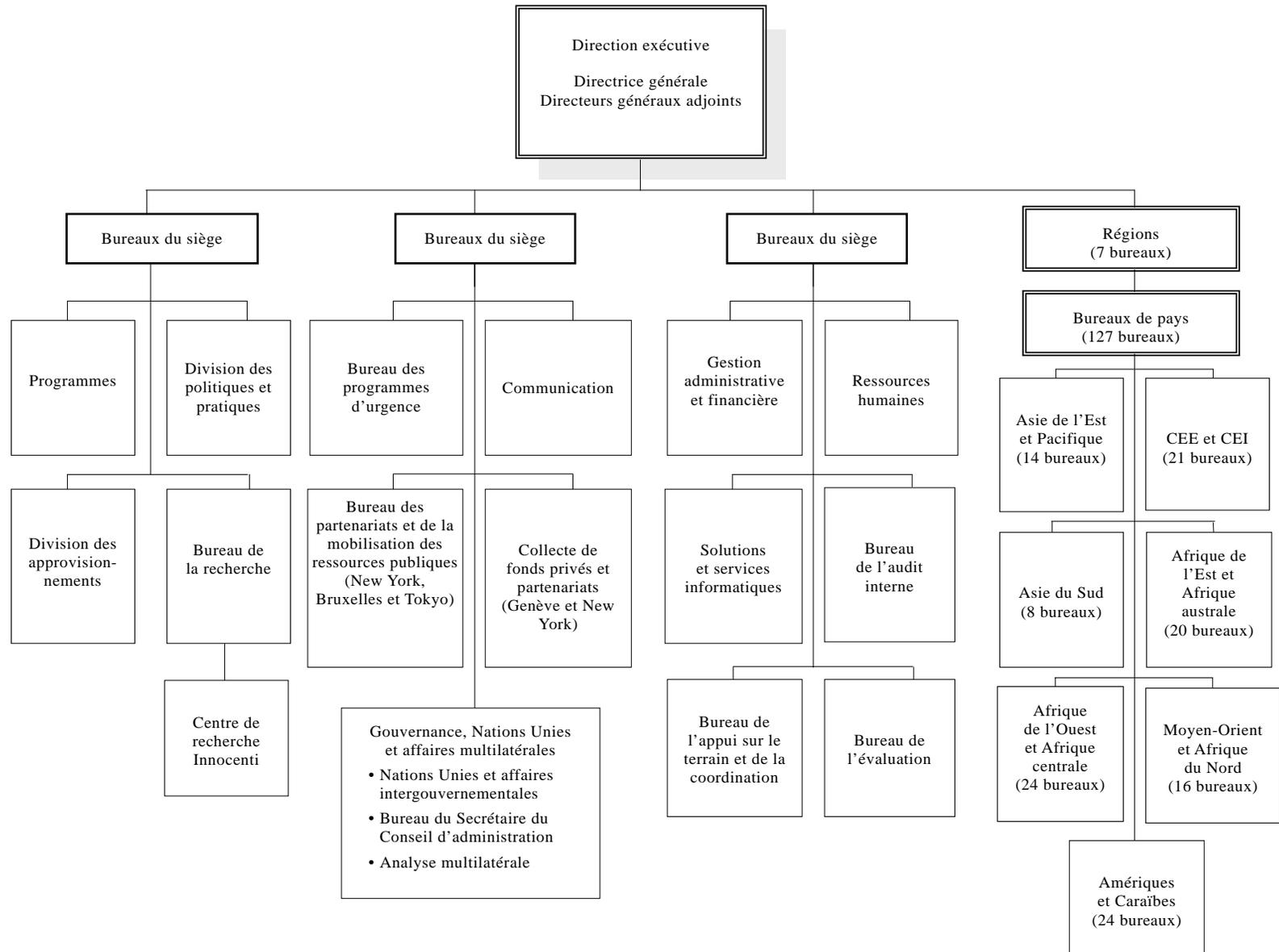
Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver le projet de décision figurant au chapitre IV.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Organigramme		4
I. Résumé	1-5	5
II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal 2008-2009	6-16	6
I. Grandes orientations stratégiques	6-13	6
II. Cadre financier	14-16	7
III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009	17-109	11
I. Résumé des propositions	17-31	11
II. Activités prévues au budget d'appui biennal et ressources nécessaires par fonction	32-109	19
IV. Projet de décision	110	43
Liste des tableaux		
1. Plan de ressources		8
2. Synthèse des principaux postes d'augmentation et de diminution		16
3. Montants estimatifs du projet de budget d'appui biennal 2008-2009, par fonction.		17
4. Tableau d'effectifs du budget d'appui biennal par lieu d'affectation		19
Liste des figures		
I. Utilisation du montant total des ressources, 2008-2009 (y compris les fonds d'affectation spéciale)		10
II. Contribution par catégorie de financement, 2000-2001 à 2008-2009		10
Tableaux récapitulatifs		
I. Plan de répartition des ressources par région		44
II. Modifications proposées aux échelons supérieurs du tableau d'effectifs		46
Annexe		
I. Terminologie		48

Organigramme

Secrétariat de l'UNICEF, 2008-2009



I. Résumé

1. Le présent rapport présente les estimations relatives au budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009, établi sur la base du modèle de budget axé sur les résultats harmonisé pour l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP. Par une décision adoptée oralement à sa session annuelle de 2007, le Conseil d'administration avait pris note de la présentation révisée du budget d'appui biennal qui avait alors été proposée. Comme il en avait fait la demande à la même session, un avant-projet de budget établi à partir des informations disponibles à la fin du mois d'août 2007 selon le modèle axé sur les résultats lui a également été présenté pour information et orientation à sa deuxième session ordinaire de 2007. Ce projet final est soumis pour examen et approbation au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et au Conseil d'administration de l'UNICEF à sa première session ordinaire de 2008.

2. Les grandes orientations du budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009 sont définies par le plan stratégique à moyen terme approuvé pour la période 2006-2009 et le plan financier révisé chaque année pour actualiser les montants estimatifs des recettes et des dépenses projetées. Ce budget d'appui biennal est le deuxième à s'inscrire dans le cadre du plan stratégique à moyen terme en cours et il a été établi en tenant compte de la version révisée en 2007 du plan stratégique à moyen terme comportant les prévisions financières pour la période 2007-2010 (E/ICEF/2007/AB/L.4).

3. Le cadre financier de l'exercice biennal 2006-2007 fait apparaître une augmentation de 37 % des recettes entre le montant estimatif qui figurait dans le projet de budget de 2005, soit 4 198 millions de dollars (correspondant à un montant effectif de 4 715 millions de dollars pour 2004-2005) et les prévisions révisées, soit 5 754 millions de dollars. Le cadre financier de l'exercice biennal 2008-2009 marque une progression supplémentaire de 16 %, avec un montant estimatif de 6 653 millions de dollars. À plus longue échéance, le niveau des ressources ordinaires et des autres ressources devrait passer de 6 653 millions de dollars en 2000-2001 à 2 349 millions de dollars en 2008-2009, ce qui représente une hausse de 183 %.

4. Le budget d'appui biennal porte sur des programmes financés par des ressources ordinaires et par d'autres ressources. Des augmentations sont proposées dans le budget d'appui biennal de l'exercice 2008-2009 pour améliorer la capacité fondamentale du Fonds à fournir l'appui requis et à exercer le contrôle voulu sur les programmes, qui se sont beaucoup développés compte tenu de l'augmentation des ressources. La part du budget d'appui, compte tenu des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU, par rapport au montant total des ressources ordinaires et des autres ressources, a toutefois été contenue et ramenée de 22 % en 2000-2001 à 15 % dans le présent projet de budget pour 2008-2009.

5. Le montant brut du projet de budget d'appui de l'exercice biennal 2008-2009 – qui comporte une provision de 9,6 % pour tenir compte de la hausse des coûts imputable à l'inflation – est de 912,8 millions de dollars, en progression de 20,5 % par rapport à l'exercice 2006-2007.

II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal 2008-2009

A. Grandes orientations stratégiques

6. Le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), que le Conseil d'administration a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2005, définit les grandes orientations stratégiques et financières de l'exercice biennal 2008-2009. Le plan stratégique à moyen terme, qui se fonde sur le descriptif de la mission de l'UNICEF, les engagements internationaux contractés au Sommet du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement, la session extraordinaire consacrée aux enfants en 2002 et la Convention relative aux droits de l'enfant, définit déjà les contributions du Fonds au programme mondial en faveur des enfants. Le budget d'appui biennal est établi sur la base des principes directeurs ci-après définis par le plan stratégique :

a) Le Fonds s'emploie à travailler avec ses partenaires et à mobiliser ses propres acteurs pour accélérer les résultats et multiplier les effets des interventions en faveur des enfants;

b) Le travail du Fonds repose à tous les niveaux sur les données concrètes dont il dispose, sur les connaissances actuelles, les bonnes pratiques ainsi que les enseignements tirés de l'évaluation et d'une expérience internationale;

c) Le Fonds privilégie l'efficacité et l'excellence dans sa gestion et ses activités dans le cadre de son plan stratégique d'organisation et surveille et évalue en permanence ses résultats;

d) Le Fonds tient compte des droits de l'homme et de la problématique de l'égalité des sexes dans toutes ses activités en faveur des enfants;

e) Le Fonds promeut, défend et appuie les droits des enfants en toutes circonstances.

7. L'étude de la structure administrative du Fonds a confirmé que la mission de ce dernier était fondamentalement justifiée et qu'il continuait de jouer un rôle essentiel et unique en faveur des enfants dans le monde entier. Il a été recommandé à cette occasion de procéder à des réorientations stratégiques dans un certain nombre de domaines d'activité spécifiques afin d'améliorer l'efficacité du Fonds et de faire davantage porter son action sur l'amélioration du sort des enfants. Le présent budget d'appui biennal tient compte des mesures que le Fonds a prises pour donner suite aux recommandations formulées dans le cadre de l'étude de sa structure administrative telles qu'elles ont été exposées dans le document présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2007 (E/ICEF/2007/CRP.16), ainsi que des délibérations du Conseil.

8. Les propositions de modification de la structure du Fonds tiennent également compte des initiatives visant à renforcer la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies et à renforcer l'unité d'action sur le terrain.

9. Sur le plan de la gestion axée sur les résultats, le projet de budgétisation axée sur les résultats lancé par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF a été approuvé, dans une nouvelle présentation harmonisée, par les conseils d'administration respectifs de ces organisations à leur sessions annuelles de 2007. Le Comité consultatif pour les

questions administratives et budgétaires comme le Conseil d'administration de l'UNICEF ayant reconnu que l'introduction d'une budgétisation axée sur les résultats était une tâche particulièrement difficile, le Fonds devrait continuer de renforcer progressivement sa gestion et sa budgétisation axées sur les résultats et resserrer les liens entre les résultats en matière de gestion et le plan stratégique à moyen terme.

10. En ce qui concerne les ressources allouées aux programmes, la présentation du descriptif de programme de pays est déjà axée sur les résultats et comporte une matrice de résultats. Le budget d'appui biennal ne représente qu'une petite partie de l'ensemble des ressources et ne concerne que les principales fonctions destinées à appuyer les activités opérationnelles du Fonds à tous les niveaux, tandis que la présentation axée sur les résultats établit des liens plus clairs entre les fonctions financées par le budget d'appui biennal et l'exécution effective des programmes telle qu'elle est envisagée dans le plan stratégique à moyen terme. Les plans de gestion des bureaux au niveau des régions et des divisions du siège permettent d'allouer les ressources humaines, financières et administratives en fonction des domaines d'intervention et des critères de performance du plan stratégique à moyen terme. Les indicateurs types devant servir à élaborer les plans de gestion des bureaux sont établis au cours de la période sur laquelle porte le plan et actualisés à chaque exercice biennal pour permettre de comparer les performances de manière plus détaillée.

11. L'établissement de rapports périodiques, notamment du Rapport annuel de la Directrice générale sur les progrès accomplis et résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique à moyen terme (le « Rapport annuel »), demeurera le principal moyen d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs de l'organisation, aux normes de performance et aux résultats obtenus en faveur des enfants. Les rapports sur les indicateurs relatifs aux programmes et les indicateurs opérationnels liés au plan stratégique à moyen terme sont totalisés à l'échelle mondiale et régionale, ce qui permet de mieux orienter l'appui technique, d'adapter les procédures et les budgets s'il y a lieu, et de prendre des mesures pour combler les lacunes persistantes.

12. Le plan stratégique à moyen terme définit également les principaux objectifs et indicateurs de résultats de chaque fonction opérationnelle, qui servent à établir le Rapport annuel depuis la session annuelle de 2007. Les objectifs de l'organisation, stratégies et indicateurs de performance de chacun des domaines d'activité seront affinés dans le prochain plan stratégique à moyen terme pour la période 2010-2013 compte tenu des fonctions de gestion opérationnelle et d'appui harmonisées qui sont financées par le budget d'appui biennal.

13. La priorité étant donnée aux résultats plutôt qu'aux ressources engagées, l'établissement du budget d'appui biennal a donné aux administrateurs une plus grande marge d'action pour allouer les ressources de façon à mieux répondre aux besoins sur place, selon des principes et pratiques de gestion avisée et dans la limite des enveloppes budgétaires établies en tenant compte des priorités et réorientations du Fonds.

B. Cadre financier

14. Le plan de ressources (tableau 1) donne une vue d'ensemble de la situation financière. La figure A illustre le pourcentage du montant total des ressources utilisé

et la figure B fait apparaître l'évolution sur cinq exercices biennaux des rapports entre les contributions provenant des ressources ordinaires et celles provenant d'autres ressources.

15. Le montant total des ressources, tel qu'il est présenté dans le plan de ressources, est composé des recettes du Fonds (ressources ordinaires et autres ressources) et des fonds d'affectation spéciale. Les ressources ordinaires sont présentées à part, mais les autres ressources (destinées aux programmes ordinaires et aux programmes d'urgence) ainsi que les fonds d'affectation spéciale sont regroupés dans la rubrique Ressources supplémentaires. Les ressources supplémentaires couvrent également les services d'achat dans le cadre des fonds d'affectation spéciale. Le plan des ressources, dont la présentation a été simplifiée, comporte deux sections, à savoir :

a) **Ressources disponibles.** Par rapport aux prévisions révisées, soit 6,9 milliards de dollars pour 2006-2007, le montant total des ressources disponibles devrait augmenter de 3,4 milliards de dollars, soit 49 %, pour atteindre 10,3 milliards en 2008-2009. Sur le montant total des ressources, le montant révisé des ressources ordinaires disponibles devrait augmenter de 1 milliard de dollars, soit 50 %, passant ainsi de 2 à 3 milliards de dollars, tandis que le montant révisé des ressources supplémentaires devrait augmenter de 2,4 milliards de dollars, soit 49 %, pour passer de 4,9 à 7,3 milliards de dollars;

b) **Utilisation des ressources.** Du fait de l'augmentation des recettes, les dépenses au titre des programmes imputées sur les ressources ordinaires augmenteront de 52 % pour passer de 1 065 à 1 618 millions de dollars. Le montant brut du budget d'appui biennal, qui s'établit à 912,8 millions de dollars, dont 223 millions de dollars correspondant au montant estimatif des recouvrements et recettes, est en progression de 20,5 %, avec une provision de 9,6 % pour tenir compte de la hausse des coûts due à l'inflation. Ceci porte le montant estimatif net du budget d'appui biennal à 689,8 millions de dollars, avec une dotation distincte de 26,2 millions de dollars pour les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU.

16. Compte tenu de l'augmentation du montant total des ressources, la part des fonds qu'il est proposé d'allouer au budget d'appui biennal – dépenses de sécurité prescrites par l'ONU comprises – est ramenée de 14,7 % en 2006-2007 à 12,2 % en 2008-2009. Sur le montant total des ressources, 87,8 % seront affectés aux programmes, 11,9 % au budget d'appui biennal et 0,3 % aux dépenses de sécurité prescrites par l'ONU (voir fig. A).

Tableau 1
Plan de ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007				2008-2009			
	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage
1. Ressources disponibles								
Solde d'ouverture ^a	340,0	1 143,0	1 483,0		733,0	1 779,0	2 512,0	

	2006-2007				2008-2009			
	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage
Recettes								
Contributions	1 576,0	2 524,0	4 100,0		1 984,0	4 369,0	6 353,0	
Autres ressources ^b	98,0	–	98,0		300,0	–	300,0	
Divers ^c	–	29,0	29,0		–	43,0	43,0	
Fonds d'affectation spéciale ^a	–	1 221,0	1 221,0		–	1 119,0	1 119,0	
Montant total disponible	2 014,0	4 917,0	6 931,0		3 017,0	7 310,0	10 327,0	
2. Utilisation des ressources								
A. Programmes								
i) Ressources ordinaires et autres ressources	1 065,0	2 307,0	3 372,0		1 618,0	3 854,0	5 472,0	
ii) Fonds d'affectation spéciale	–	1 175,0	1 175,0		–	1 249,0	1 249,0	
Total partiel	1 065,0	3 482,0	4 547,0	85,3	1 618,0	5 103,0	6 721,0	87,8
B. Budget d'appui biennal	567,4 ^d	190,0	757,4	14,2	689,8	223,0	912,8	11,9
C. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	26,2	–	26,2	0,5	26,2	–	26,2	0,3
Montant total des ressources (A + B + C)	1 658,6	3 672,0	5 330,6	100,0	2 334,0	5 326,0	7 660,0	100,0
3. Solde des ressources	733,0^e	1 779,0^e	2 512,0		683,0^f	1 984,0	2 667,0	

^a La colonne des ressources supplémentaires comprend les services d'achat.

^b Y compris les intérêts et recettes diverses (vente de matériel excédentaire ou vétuste, règlement d'engagements budgétaires de l'exercice antérieur, et différence entre frais de gestion et dépenses des services d'achat).

^c Montant imputé sur le budget d'appui biennal (contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux extérieurs, passerelle comptable visant à compenser les remboursements d'impôt, le recouvrement des frais d'entreposage, les frais concernant les programmes des administrateurs auxiliaires et les autres fonds d'affectation spéciale).

^d Y compris l'approbation d'un budget d'appui supplémentaire de 10,6 millions de dollars au titre de la grippe aviaire et de la continuité des opérations au cours de l'exercice biennal 2006-2007.

^e Le solde des ressources pour 2006-2007 a été actualisé comme suit :

	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires
Solde des ressources (1-2)	355,4	1 245,0
À ajouter : crédit supplémentaire approuvé (note ^d plus haut)	10,6	–
Actualisation des recettes et dépenses	367,0	534,0
Montant révisé du solde des ressources	733,0	1 779,0

^f Pour 2008-2009, le solde des ressources ordinaires, soit 683 millions de dollars, représente le montant révisé du solde de trésorerie du plan stratégique à moyen terme avant constitution de réserves au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, des immobilisations, du fonds pour la cessation de service et des services d'achat, et constitution de réserves pour passation de sommes par profits et pertes.

Figure A
Utilisation du montant total des ressources, 2008-2009
 (y compris les fonds d'affectation spéciale)

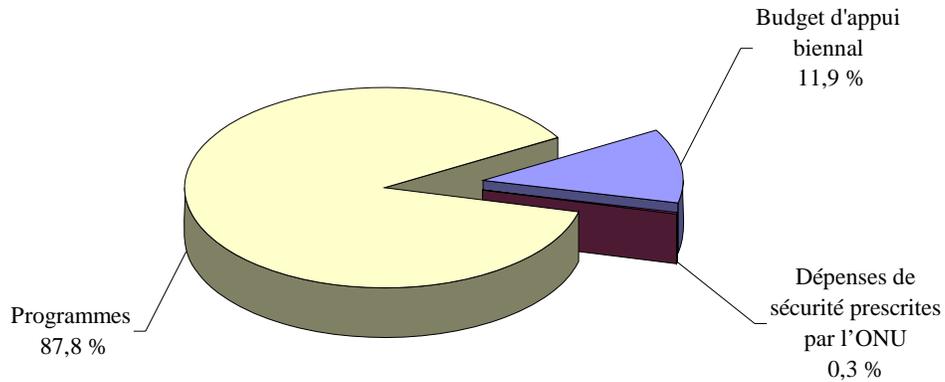
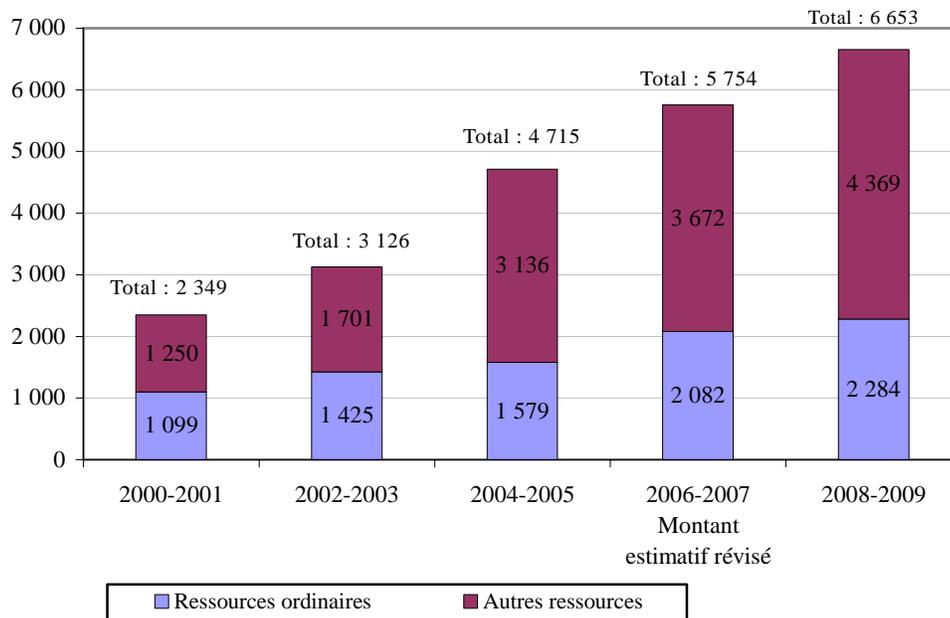


Figure B
Contributions par catégorie de financement, 2000-2001 à 2008-2009
 (En millions de dollars des États-Unis)



Note : Les chiffres relatifs aux ressources ordinaires tiennent compte des ajustements pour remboursement aux fonctionnaires au titre des impôts prélevés par les États Membres.

III. Projet de budget d'appui pour l'exercice biennal 2008-2009

A. Résumé des propositions

17. Sans compter les dépenses de sécurité prescrites par l'ONU, le montant brut du projet de budget d'appui biennal pour 2008-2009 est de 912,8 millions de dollars. Ce montant tient compte d'une augmentation en volume de 82,7 millions de dollars et d'une augmentation des coûts de 72,7 millions de dollars, soit 10,9 % et 9,6 % respectivement. Le montant net du budget d'appui biennal, déduction faite du montant estimatif des recettes, soit 223 millions de dollars, s'établira à 689,8 millions de dollars.

18. Le tableau 2 résume les principales hausses et baisses par rapport à l'exercice biennal en cours. La forte augmentation des dépenses au titre des programmes doit s'accompagner d'un renforcement des capacités de base à tous les niveaux afin d'assurer l'efficacité de l'exécution des programmes. D'après l'étude de la structure administrative du Fonds et l'audit externe, le renforcement des capacités est un besoin prioritaire. Le tableau expose les motifs des augmentations du budget d'appui biennal proposées, ainsi que l'augmentation des dépenses au titre des programmes et du budget d'appui depuis 1996-1997 et les replace dans leur contexte. L'augmentation cumulée des dépenses au titre des programmes sur six exercices biennaux, de 1996-1997 à 2008-2009, devrait atteindre 304 %, tandis que le budget d'appui devrait enregistrer une hausse de 86,3 % au cours de la même période, due pour 57,3 % à la hausse des coûts imputable à l'inflation et pour 29 % à l'augmentation des capacités. Des informations plus détaillées sur l'augmentation des coûts et des capacités figurent plus loin.

i) Hausse des coûts

19. Pour l'exercice biennal 2008-2009, le montant total des réserves destinées à couvrir la hausse des coûts, soit 72,7 millions de dollars, comprend 43 millions de dollars pour les bureaux extérieurs et 29,7 millions de dollars pour les villes sièges. Le projet de budget a été établi sur la base des taux de change et du coefficient d'ajustement du 1^{er} septembre 2007 ainsi que d'un taux annuel moyen d'inflation de 5,5 % et 4 % pour les bureaux hors siège et les bureaux du siège respectivement. Le taux de vacance de poste de 6 % prévu pour les administrateurs recrutés sur le plan international a été maintenu.

20. Les facteurs suivants contribuent à l'augmentation des coûts susmentionnée :

a) Taux de change et inflation – l'affaiblissement du dollar des États-Unis conjugué aux effets de l'inflation s'est traduit par un ajustement à la hausse de 40 130 000 dollars des dépenses au titre du personnel local, qui couvre la hausse du barème des traitements et les dépenses de fonctionnement;

b) Ajustements des coûts liés aux postes d'un montant total de 32 570 000 dollars résultant des modifications apportées au barème des traitements des administrateurs recrutés sur le plan international, ainsi qu'au coefficient d'ajustement de poste et aux prestations, augmentations d'échelon et reclassement de postes locaux et internationaux.

ii) **Vue d'ensemble des autres renforcements des capacités et des remaniements**

21. La hausse continue du montant des programmes et des fonds a amené l'UNICEF à proposer un budget faisant apparaître une croissance réelle pour faire face aux augmentations des coûts et pour financer les réorientations stratégiques et le renforcement des capacités du Fonds. Les propositions tiennent compte des recommandations formulées lors de l'étude de la structure administrative du Fonds ainsi que des vérifications internes et externes des comptes. Dans sa décision 2007/15, le Conseil d'administration a accueilli favorablement la présentation de l'étude de la structure administrative de l'UNICEF, réaffirmé que le plan stratégique à moyen terme pour 2006-2009 constituait le cadre d'orientation des travaux de l'UNICEF, et considéré que l'étude de la structure administrative améliorerait la capacité de l'UNICEF à réaliser ses objectifs.

22. Les hausses des coûts ont été expliquées à la section III A i) plus haut, mais le renforcement des capacités et les remaniements sont résumés ci-après sous les huit rubriques communes à différentes fonctions.

a) **Gestion des connaissances.** La mission mondiale du Fonds en faveur des enfants en fait l'organisation la mieux placée pour définir le cadre conceptuel des connaissances concernant les questions relatives aux enfants. Ces deux dernières années, elle a fait de l'amélioration des capacités en matière de production et de gestion du savoir une priorité. Cette réorientation a été validée par l'étude de sa structure administrative et est actuellement mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. Il est proposé de créer un groupe spécialisé pour renforcer la gestion des connaissances dans la Division des politiques et des pratiques et de réaménager les postes au sein du Groupe des programmes. Il est également proposé de renforcer l'analyse des données et les capacités du siège et des régions pour appuyer les initiatives nationales visant à enquêter sur les indicateurs relatifs à l'enfance. Le montant total des ressources supplémentaires proposées pour opérer ces changements s'établit à 8,4 millions de dollars. Il comprend le financement de deux projets d'investissement visant à améliorer les bases de données sur les ressources, les outils de gestion de l'information et DevInfo.

b) **Remaniement des fonctions liées à l'exécution des programmes pour produire des résultats, renforcement de la recherche et du contrôle aux niveaux international et régional.** Premièrement, les fonctions liées à l'exécution des programmes au siège sont centrées sur les produits, les principaux domaines de compétences et domaines d'activité de façon à ce que le Fonds soit mieux à même d'améliorer le sort des enfants. Cette restructuration passe par un renforcement des capacités dans les domaines de la survie, de la croissance, du développement et de la protection de l'enfant, de l'éducation, du développement des adolescents, de l'analyse des politiques sociales et de l'économie, de la communication en faveur de l'évolution des comportements et du changement social, des droits de l'enfant et de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes. Il sera procédé à des remaniements du Groupe des programmes pour renforcer les capacités du Bureau des programmes d'urgence en matière de relèvement après les crises et de réduction des risques. De nouvelles modalités de planification des approvisionnements faisant appel à la collaboration entre les bureaux chargés des programmes et des approvisionnements et les bureaux extérieurs seront mises en

place moyennant des ressources supplémentaires minimales afin d'expérimenter des produits originaux pour les enfants.

Deuxièmement, les capacités de contrôle global, l'encadrement et la cohérence stratégique entre le siège et le terrain sont renforcés par la constitution d'un bureau exclusivement chargé de coordonner l'appui sur le terrain et par la création de deux postes de conseiller responsables des orientations stratégiques globales et des politiques et priorités en matière d'allocation des ressources.

Troisièmement, les bureaux régionaux sont renforcés pour être mieux à même de définir des orientations stratégiques et de superviser les programmes de pays, notamment aux fins de la transposition à plus grande échelle des interventions pour la survie des enfants en Afrique, d'une analyse qualitative des politiques socioéconomiques, du renforcement des capacités en matière de développement des adolescents, de l'amélioration des partenariats dans le cadre des programmes et de la cohérence des Nations Unies sur le terrain.

Quatrièmement, il est proposé de créer une fonction de supervision des travaux de recherche au siège à New York pour encadrer le programme de recherche ainsi que la diffusion et l'exploitation des résultats des travaux. Le Bureau de la recherche développera les synergies avec le programme de l'UNICEF dans le monde et supervisera le Centre de recherche Innocenti.

Ces changements, qui permettront au Fonds de mieux pouvoir rendre compte de l'exécution des programmes, étant en partie financés par des restructurations du budget du Groupe des programmes, les capacités supplémentaires devraient revenir à 24,2 millions de dollars.

c) **Capacités de base au niveau des pays.** Conformément aux définitions harmonisées des programmes, de l'appui aux programmes, de la gestion et de l'administration adoptées par le PNUD et le FNUAP, ainsi qu'à la typologie établie par l'UNICEF, des fonctions de base (représentation, coordination des programmes, opérations et communication) ont été recensées de façon à ce que les bureaux de pays disposent de capacités minimales de base pour contribuer à la mise en œuvre de la mission de l'UNICEF et assurer une gestion efficace de l'exécution des programmes. Le financement des postes liés à ces fonctions par le budget d'appui biennal libère les budgets des pays pour allouer davantage de ressources aux programmes. Compte tenu de l'apport limité du budget d'appui biennal jusqu'en 2004-2005, tous les bureaux avaient financé ces postes au moyen de différentes ressources destinées aux programmes. Au cours de l'exercice biennal 2004-2005, ils ont commencé à les financer progressivement au moyen du budget d'appui biennal et non plus des ressources allouées aux programmes. Le présent projet permettra de mener cette transition à bien en 2008-2009 en transférant au budget d'appui 143 postes, dont 41 postes d'administrateur recruté sur le plan international. Le budget d'appui biennal couvre en outre le nouveau bureau de pays distinct du Monténégro ainsi que le reclassement de huit postes de représentant/directeur de bureaux de pays correspondant au reclassement net de deux postes conformément aux critères de la CFPI dans le cadre de la suite donnée aux examens de la direction. Au total, les changements susmentionnés reviendront à 24 millions de dollars pour l'exercice biennal.

d) **Renforcement des partenariats, des capacités de communication et de la mobilisation de ressources.** Il est proposé de fusionner le bureau régional de

Genève avec le Bureau chargé de la collecte de fonds privés et des partenariats pour mieux intégrer et appuyer les comités nationaux pour l'UNICEF et les partenariats. Le budget d'appui biennal prévoit de financer la Section des partenariats à l'intérieur de ce bureau et de renforcer les activités visant à promouvoir la cause des enfants, la responsabilité sociale des entreprises, les alliances avec la société civile et les relations avec les personnes célèbres.

Il est proposé de procéder à une restructuration en créant un bureau chargé de la gouvernance, des Nations Unies et des affaires multilatérales, qui supervisera les fonctions existant dans le Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration, le Bureau des affaires relatives aux Nations Unies, la Section des affaires régionales et interinstitutions et le Groupe des institutions financières internationales de la Division des programmes pour renforcer les synergies et faire en sorte que le Fonds soit mieux à même d'améliorer le sort des enfants.

Dans le domaine de la mobilisation des ressources publiques, le Bureau des partenariats et de la mobilisation des ressources publiques sera renforcé pour doter le Fonds de meilleurs outils face à l'évolution des modalités d'aide.

Les capacités en matière de sensibilisation seront aussi renforcées dans le cadre d'un projet d'investissement prévoyant la mise en place d'un système évolué de recherche et de gestion de contenu ainsi que des services Web accessibles par téléphone portable.

Il est proposé d'augmenter le budget d'un montant net de 8,8 millions de dollars pour financer l'ensemble des améliorations décrites plus haut.

e) **Simplification des processus opérationnels, gestion des résultats et des changements.** La simplification des processus opérationnels étant l'une des premières priorités du Fonds, des travaux ont été entamés à cet effet pendant l'exercice biennal en cours en recourant à la fois à d'autres ressources et au budget d'appui biennal. Les possibilités de simplifier plusieurs processus essentiels seront exploitées lors du prochain exercice biennal afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes. Dans le cadre du budget d'appui, il est proposé de maintenir le Groupe de la gestion du changement dans le Bureau de la Directrice générale uniquement pour l'exercice biennal en cours. Par ailleurs, deux autres projets d'investissement sont prévus. L'un porte sur l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public et prévoit la mise en œuvre d'améliorations des politiques, procédures et systèmes opérationnels d'ici au 10 janvier 2010, et l'autre concerne la mise en place d'un outil de gestion de la relation client dans le progiciel central de gestion intégré (PGI) du Fonds mis au point par la société SAP. Le montant total des mesures susmentionnées est estimé à une dizaine de millions de dollars, dont 2,5 millions pour le Groupe de la gestion du changement.

f) **Planification et gestion des ressources humaines.** Le bilan stratégique des ressources humaines et l'étude de la structure administrative du Fonds ont conclu de façon indépendante qu'il était nécessaire de renforcer les capacités du Fonds dans les domaines de la planification stratégique des ressources humaines, du suivi des résultats, du développement des connaissances, de l'identification des talents, ainsi que de l'anticipation des besoins en matière d'approvisionnement et de recrutement afin que le Fonds puisse compter sur le personnel le plus compétent et le plus qualifié pour mener à bien sa mission de champion mondial de la cause de

l'enfance. Plusieurs des recommandations formulées ont déjà été appliquées et un financement supplémentaire de 17,4 millions de dollars est proposé pour mettre en œuvre les initiatives ci-après en 2008-2009 :

- Maintien dans le Bureau de la Directrice générale d'une fonction de conseil spécialisé pour promouvoir l'objectif prioritaire du Fonds relatif à la parité entre les sexes;
- Création d'une fonction déontologique dans le Bureau de la Directrice générale pour veiller au respect des normes les plus strictes sur le plan éthique et de l'intégrité. L'administrateur nommé à ce poste s'emploierait à promouvoir l'harmonisation des normes dans l'ensemble du système des Nations Unies, en particulier entre le Secrétariat de l'ONU, les fonds et les programmes;
- Initiative visant à pressentir les nouveaux talents pour constituer et conserver un vivier de compétences de meilleure qualité;
- Formation et apprentissage complets de meilleure qualité pour valoriser les ressources humaines en fonction des résultats poursuivis et des compétences requises;
- Projets d'investissement pour améliorer l'outil de suivi des résultats et l'outil de gestion de la relation client destiné aux ressources humaines.

g) **Capacités en matière de vérification, d'investigation et d'évaluation.**

Le Bureau de la vérification interne des comptes et le Bureau de l'évaluation s'emploient à planifier ensemble leurs activités et à mettre en commun leurs compétences spécialisées pour améliorer le contrôle, l'efficacité des programmes et le fonctionnement pratique des bureaux à tous les niveaux. Le projet de budget d'appui biennal prévoit des crédits supplémentaires de 2,5 millions de dollars pour renforcer les capacités d'investigation du Bureau de la vérification interne des comptes et du Bureau de l'évaluation afin d'améliorer les évaluations communes de l'efficacité des programmes et l'établissement de rapports sur la qualité.

h) **Investissement stratégique dans le domaine informatique.** Le principal investissement stratégique dans le domaine informatique réside dans l'adoption d'une stratégie s'appuyant exclusivement sur le progiciel de gestion intégrée, laquelle suppose que le Système de gestion des programmes (ProMS) utilisé sur le terrain soit progressivement remplacé par le PGI (SAP) en deux exercices biennaux. Il est donc prévu de mettre en place les caractéristiques fonctionnelles nécessaires pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays et d'introduire le progiciel dans un nombre restreint de bureaux de pays puis d'en achever l'implémentation au cours de l'exercice biennal 2010-2011. Il est en outre prévu de constituer des fonds d'investissement aux fins de la mise à niveau régulière du progiciel SAP, du système de messagerie poussée pour les utilisateurs de téléphones portables, du service en libre accès avec procédure d'identification unique et de l'évaluation des techniques de messagerie de la prochaine génération. Au total, il est proposé de consacrer 12 millions de dollars à ces investissements stratégiques.

iii) Vue d'ensemble des diminutions, des modifications du montant estimatif des recettes budgétaires et des crédits ouverts au titre des dépenses de sécurité prescrites par l'ONU

23. Les augmentations résumées au point ii) plus haut sont en partie compensées par les diminutions des investissements exceptionnels effectués pendant l'exercice biennal en cours. Elles tiennent compte de la préparation aux situations d'urgence, de la rénovation des bureaux du siège et des améliorations apportées aux systèmes, de la réduction des coûts et des gains d'efficacité dans les domaines des services communs et de la participation aux coûts, du bureau commun au Cap-Vert, de la consolidation des fonctions d'appui opérationnel du Groupe des programmes et de certaines fonctions techniques de la Division des programmes, du remaniement de la Section des affaires régionales et interinstitutions qui passe de la Division des programmes au Bureau de la gouvernance, des Nations Unies et des affaires multilatérales, du regroupement des services d'appui consultatif pour l'Asie et le Pacifique, de la rationalisation des structures des bureaux de pays en Europe centrale et orientale et dans la région de la Communauté d'États indépendants, et de la restructuration des services informatiques.

24. Le montant estimatif des recettes budgétaires provenant des recouvrements devrait en outre augmenter de 33 millions de dollars en chiffres nets au cours du prochain exercice biennal.

25. Compte tenu des informations communiquées par l'ONU, il est prévu que les dépenses communes de sécurité prescrites par l'Organisation pour les activités hors Siège, qui sont couvertes par des crédits distincts, soient maintenues au même niveau que pendant l'exercice biennal en cours, soit 26,2 millions de dollars.

Tableau 2

Synthèse des principaux postes d'augmentation et de diminution

(En millions de dollars des États-Unis)

	Total
I. Montant net des crédits ouverts en 2006-2007	567,4
II. Augmentations/diminutions dues aux coûts (inflation, fluctuations monétaires, variations des dépenses de personnel)	72,7
III. Augmentations/diminutions liées au volume	
1. Augmentation	
a) Gestion des connaissances	8,4
b) Remaniement des fonctions liées à l'exécution des programmes pour produire des résultats, renforcement de la recherche et du contrôle aux niveaux international et régional	24,2
c) Capacités de base au niveau des pays	24,1
d) Renforcement des partenariats, des capacités de communication et de la mobilisation de ressources	8,8
e) Simplification des processus opérationnels, gestion des résultats et des changements	10,0
f) Planification et gestion des ressources humaines	17,4
g) Capacités en matière de vérification, d'investigation et d'évaluation	2,5

	Total
h) Investissement stratégique dans le domaine informatique	12,0
Montant total des augmentations	107,4
2. Diminution	
a) Investissements exceptionnels effectués en 2006-2007, concernant notamment la préparation aux situations d'urgence, la rénovation des bureaux et les améliorations apportées aux systèmes	(14,0)
b) Réduction des coûts résultant de gains d'efficacité, des services communs et de l'intégration fonctionnelle	(7,7)
c) Réduction des coûts résultant de la participation aux coûts	(3,0)
Montant total des diminutions	(24,7)
IV. Montant net de la modification du montant estimatif des recettes budgétaires	(33,0)
V. Montant estimatif net des crédits en 2008-2009	689,8
VI. Dépenses communes de sécurité prescrites par l'ONU	26,2

Synthèse du projet de budget d'appui biennal, par fonction

26. Les montants indiqués pour 2006-2007 au tableau 3 correspondent aux crédits ouverts avant les restructurations. Les montants estimatifs pour 2008-2009 comprennent donc les majorations et diminutions dues aux restructurations et aux coûts ainsi que les augmentations des capacités réelles résumées au tableau 2.

27. Le tableau récapitulatif I donne une vue d'ensemble de la répartition régionale du montant total des ressources allouées aux programmes, notamment des fonds d'affectation spéciale, et du budget d'appui biennal.

Tableau 3

Montants estimatifs du projet de budget d'appui biennal 2008-2009, par fonction

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007	Changement		2008-2009	Pourcentage du montant total		
	Crédits ouverts	Montant	Pourcentage	Montants estimatifs	2006-2007	2008-2009	
A. Montant brut du budget d'appui biennal							
1. Direction générale et administration	11,6	5,1	43,7	16,7	1,5	1,8	
2. Représentation et exécution du mandat de base de l'UNICEF	65,1	12,6	19,4	77,7	8,6	8,5	
3. Élaboration, planification et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation	16,6	19,1	114,8	35,8	2,2	3,9	
4. Exécution, gestion et supervision des programmes	316,6	52,7	16,6	369,3	41,8	40,5	
5. Gestion des marchés et des approvisionnements	36,6	6,2	16,9	42,8	4,8	4,7	
6. Gestion des opérations d'urgence	19,9*	(6,1)	(30,7)*	13,8	2,6	1,5	
7. Relations extérieures et partenariats	17,8	8,2	46,1	26,0	2,4	2,8	
8. Communication interne et externe : médias et relations publiques	59,8	11,0	18,4	70,8	7,9	7,8	

	2006-2007	Changement		2008-2009	Pourcentage du montant total	
	Crédits ouverts	Montant	Pourcentage	Montants estimatifs	2006-2007	2008-2009
9. Mobilisation de ressources et collecte de fonds	17,6	3,3	18,9	20,9	2,3	2,3
10. Gestion financière	32,3	7,8	24,1	40,1	4,3	4,4
11. Gestion des technologies de l'information et des communications	65,1	8,2	12,6	73,3	8,6	8,0
12. Gestion administrative générale	36,6	4,8	13,1	41,4	4,8	4,5
13. Gestion des ressources humaines	44,6	17,7	39,8	62,3	5,9	6,8
14. Audit interne	9,2	3,2	34,9	12,4	1,2	1,4
15. Évaluation de l'Organisation	3,3	0,5	16,5	3,8	0,4	0,4
16. Sécurité du personnel	4,7	1,1	24,4	5,8	0,6	0,6
Montant brut du budget d'appui	757,4	155,5	20,5	912,8	100,0	100,0
B. Montant estimatif du budget d'appui biennal	(190,0)	(33,0)	17,4	(223,0)		
Montant net du budget d'appui	567,4	122,5	21,6	689,8		
Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	26,2	0,0	0,0	26,2		

* Cette diminution tient compte des crédits exceptionnels approuvés aux fins de la continuité des opérations et de la préparation aux situations d'urgence en 2006-2007.

Bilan des modifications apportées au tableau d'effectifs

28. Au total, il est proposé d'augmenter les effectifs de 172 postes soit 6 %, ce qui les porterait de 2 800 postes en 2006-2007 à 2 972 en 2008-2009. Le tableau 4 résume la répartition des postes par catégorie dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au siège et fait apparaître les changements entre les deux exercices biennaux.

29. Compte tenu des remaniements et de la diminution d'autres postes résultats de gains d'efficacité, il est donc proposé de créer 128 postes supplémentaires dans les bureaux de pays, de supprimer 14 postes dans les bureaux régionaux et d'ajouter 58 postes dans les villes sièges. Ces chiffres tiennent compte du transfert de 143 postes (41 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 34 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 68 postes d'agents des services généraux) des budgets des bureaux de pays alloués aux programmes au budget d'appui biennal comme exposé à la section A ii) c) plus haut, ainsi que de la création de 5 postes à durée déterminée prévus pendant le prochain exercice biennal exclusivement aux fins de la mise en œuvre des changements.

30. En termes de variation par classe, cette augmentation nette de 172 postes correspond à 9 postes de classe D-1 et de classe supérieure, 107 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 56 postes d'administrateur recruté sur le plan national et d'agent des services généraux.

31. Conformément au modèle de budget d'appui biennal axé sur les résultats qui a été présenté au Conseil d'administration, les changements du tableau d'effectifs sont détaillés pour les postes de classe D-1 et de classe supérieure. Le tableau récapitulatif II recense les projets de changements soumis pour approbation au

Conseil d'administration. Le nombre total de postes supplémentaires proposés, soit 9, résulte de 14 créations et 7 suppressions de postes, compte tenu des réaménagements, et correspond à une augmentation nette de 7 postes et à 8 reclassements dont 2 reclassements nets.

Tableau 4
Tableau d'effectifs du budget d'appui biennal par lieu d'affectation

Lieu d'affectation	2006-2007 Postes approuvés				Changements augmentation/(diminution)				2008-2009 Postes proposés					
	Autres administra- D-1 et teurs recrutés classes sur le plan supérieures international		Total autres postes	Pour- centage du total	Autres administra- D-1 et teurs recrutés classes sur le plan supérieures international		Total autres postes	Total	Autres administra- D-1 et teurs recrutés classes sur le plan supérieures international		Total autres postes	Total	Pour- centage du total	
Bureaux de pays ^a	37	341	1 219	1 597	57	2	45	81 128		39	386	1 300	1 725	58
Bureaux régionaux	14	118	205	337	12	1	11	(26) (14)		15	129	179	323	11
Siège ^b	56	419	391	866	31	6	51	1 58		62	470	392	924	31
Total	107	878	1 815	2 800	100	9	107	56 172		116	985	1 871	2 972	100

^a Y compris l'imputation sur le budget d'appui biennal de 143 postes financés par les budgets alloués aux programmes, comme exposé au paragraphe 22 c).

^b Deux postes supplémentaires d'administrateur recruté sur le plan international et d'agent des services généraux, destinés à être affectés au Groupe de la continuité des opérations du Bureau des programmes d'urgence, ont été approuvés par le Conseil d'administration en janvier 2007 (E/ICEF/2007/AB/L.1).

B. Activités prévues au budget d'appui biennal et ressources nécessaires par fonction

32. La présente section décrit chacune des fonctions ainsi que l'ensemble des résultats prévus au budget d'appui biennal et indique comment ces résultats seront évalués et exposés dans les budgets d'appui des prochains exercices biennaux. La période d'apprentissage par laquelle l'UNICEF est passé pour en arriver à une budgétisation axée sur les résultats devrait lui permettre de rationaliser et d'affiner le processus de manière à pouvoir établir ultérieurement des liens plus stratégiques entre indicateurs clefs et principaux résultats.

Fonction 1 : Direction exécutive et administration

33. **Définition.** Cette fonction regroupe deux éléments : a) permettre au Cabinet de la Directrice générale de l'UNICEF de définir, à partir de la vision à long terme et du mandat de l'UNICEF, son orientation stratégique, en faire l'organisme des Nations Unies chargé de montrer la voie à suivre dans le domaine de l'enfance, et veiller à ce qu'il parvienne à ses objectifs de manière transparente et responsable; et b) permettre aux cadres, à tous les niveaux, de montrer à leurs collaborateurs respectifs comment s'y prendre pour atteindre les résultats précis assignés à chaque service et de s'astreindre mutuellement aux mêmes obligations de résultats au sein de la direction exécutive de l'UNICEF.

34. **Description et observations.** L'UNICEF continuera à suivre les grandes orientations définies dans le plan stratégique à moyen terme pour promouvoir la mise en œuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant, des objectifs du Millénaire pour le développement, de la Déclaration du Millénaire et de la Déclaration et du Plan d'action en faveur d'un monde digne des enfants. Il continuera également de faire avancer et d'orienter les efforts tendant à améliorer la cohérence de l'action des organismes du système des Nations Unies, en montrant à ses partenaires ce qu'il y a lieu de faire dans les domaines relevant de sa compétence et en améliorant la gestion, en assurant l'égalité entre les sexes et en responsabilisant davantage les responsables des programmes à tous les niveaux pour faciliter ainsi la réalisation des objectifs visés.

35. Pour ce faire, le Groupe de la gestion du changement créé en mai 2007 et l'unité de conseil en matière d'égalité des sexes établie lors du dernier exercice biennal seront régularisés. En créant deux postes de conseiller principal, chargés l'un de la stratégie globale et l'autre de la politique de dotation en ressources, l'UNICEF améliorera la gestion et l'intégration stratégique de l'Organisation et le Siège pourra indiquer plus clairement aux bureaux extérieurs les orientations à suivre ainsi que les priorités à respecter en matière d'allocations de ressources. En outre, à l'instar d'autres fonds et programmes, il est prévu de créer un bureau de la déontologie pour veiller au respect par l'Organisation et ses fonctionnaires des normes d'éthique et d'intégrité les plus élevées.

36. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. La direction a renforcé les engagements politiques et établi des alliances axées sur les résultats et des partenariats stratégiques en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement liés à l'enfant et des droits de l'enfant	Renforcement des partenariats et des alliances en vue d'obtenir les résultats prévus pour les enfants dans chacun des domaines prioritaires du plan stratégique à moyen terme et des OMD Satisfaction des parties prenantes au sujet de l'orientation stratégique de l'UNICEF et des résultats enregistrés au titre des OMD et des droits de l'enfant	Analyse des partenariats dans le cadre de l'examen à mi-parcours de 2004 du plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 Observations des parties prenantes (membres du Conseil d'administration et Comités nationaux) recueillies en vue de procéder à l'examen à mi-parcours de 2004 du plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005	Analyse de l'efficacité des partenariats dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2009 prévu pour 2008 Observations des parties prenantes et plus grand degré de satisfaction de ces dernières dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2009 prévu pour 2008
2. La direction s'assure que l'UNICEF est plus soucieux d'obtenir les résultats nécessaires à la réalisation des OMD et des droits de l'enfant, en rendant les programmes plus cohérents, en rénovant les structures et en rationalisant les systèmes qui permettent à l'Organisation d'être plus efficace, plus responsable et plus performante	Adoption du cadre révisé des structures de responsabilisation, y compris les indicateurs de résultats Fonctionnement de systèmes équilibrés d'évaluation et d'information pour : i) déterminer les résultats de l'Organisation; ii) déterminer l'ensemble des résultats obtenus par chaque bureau; et iii) s'assurer que les opérations sont assujetties à l'obligation de rendre compte et sont transparentes	L'organisation de l'UNICEF (document du Conseil d'administration, 1998) Plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2009, y compris ses cadres de résultats et principaux indicateurs de résultats	Adoption du document-cadre révisé sur l'organisation de l'UNICEF Les cibles fixées par le plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2009 pour les principaux indicateurs de résultats sont atteintes (et actualisées sur la base de l'examen à mi-parcours de 2008), avec un suivi annuel et des rapports intérimaires sur les progrès réalisés.

37. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élèvent à 18,3 millions de dollars.

Fonction 2 : Représentation et exécution du mandat de base de l'UNICEF

38. **Définition.** Cette fonction concerne les activités devant être menées aux échelons régional et national pour représenter l'institution et promouvoir ainsi la réalisation de son mandat, des principaux objectifs de ses programmes et des droits de l'enfant partout dans le monde. Ces activités sont confiées principalement aux bureaux de pays mais font également intervenir les directeurs régionaux par le biais du rôle de direction et de représentation qu'ils jouent au sein de divers organes régionaux et intergouvernementaux et d'institutions régionales qui contribuent pour beaucoup à déterminer le programme d'action à mener sur le terrain en faveur des enfants.

39. **Description et observations.** Le mandat de l'UNICEF et ses objectifs reposent sur la Convention relative aux droits de l'enfant, la Déclaration du Millénaire, les objectifs du Millénaire pour le développement et le Plan d'action en faveur d'un monde digne des enfants. Le rôle primordial qui revient aux responsables dans chaque pays, aux directeurs régionaux et aux directeurs de programme au siège et dans les bureaux de pays est d'appuyer la contribution que l'institution apporte à la réalisation des objectifs fixés sur le plan international en faveur de l'enfance, grâce à une représentation effective, une coopération agissante et un partenariat avec les dirigeants locaux, les responsables des organismes de contrepartie, les experts d'autres organismes et les organisations intergouvernementales régionales. Les services de représentation des bureaux nationaux et régionaux sont classés dans cette catégorie.

40. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Alignement des programmes sur les priorités nationales et les orientations du plan stratégique à moyen terme	Ratio entre les dépenses annuelles engagées au titre de l'aide directe aux programmes dans les cinq domaines prioritaires du PSMT, les OMD et la Déclaration du Millénaire	Comme indiqué dans le PSMT 2006-2009 (par. 187 et 188)	
2. Intégration des OMD et des éléments relatifs à l'enfance de la Déclaration du Millénaire et d'autres accords internationaux aux politiques et plans nationaux et aux programmes nationaux de coopération de l'UNICEF, axés sur la réduction de la mortalité infantile dans 60 pays prioritaires, l'éducation de base dans 50 pays prioritaires, la lutte contre le VIH/sida dans 54 pays et la protection de l'enfance dans 70 pays prioritaires, conformément au PSMT	De plus en plus, les programmes de coopération de pays présentés au Conseil d'administration en 2008 et 2009 et les examens à mi-parcours des programmes approuvés en cours sont fondés sur les droits des enfants et axés sur des résultats et la maîtrise nationale, des ressources accrues sont mobilisées, des initiatives plus vastes sont lancées en cas de besoin	Observations du Conseil d'administration sur les descriptifs de programmes de pays et les rapports d'examen à mi-parcours, 2006-2007	Plus grand degré de satisfaction du Conseil d'administration à propos des projets de programme de coopération de pays et des rapports d'examen à mi-parcours 2008-2009

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
	Pourcentage de descriptifs de programmes de pays tenant compte de l'évaluation de la place réservée aux femmes et de politiques fondées sur les droits de l'homme (les indicateurs sont en cours d'établissement)	91 % des nouveaux descriptifs de programmes de pays tiennent compte des observations formulées en 2006 par le Comité des droits de l'enfant et le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes	100 % d'ici à 2009 (cible du PSMT; autres indicateurs et cibles à établir)
3. Satisfaction des gouvernements nationaux, des donateurs et des principaux donateurs au sujet de l'efficacité avec laquelle l'UNICEF a atteint les résultats escomptés et réalisé les objectifs qu'il s'était fixés en matière de partenariats	Évolution des prévisions de dépenses, par pays, dans les secteurs clefs intéressant les enfants	Dépenses engagées par pays dans les secteurs clefs intéressant les enfants (pour chaque pays et la dernière année pour laquelle des données sont disponibles)	À déterminer au niveau national
	Opinion des parties prenantes sur l'efficacité, l'orientation stratégique et les partenariats de l'UNICEF	Opinion des parties prenantes sur l'efficacité de l'UNICEF, telle que reflétée dans l'examen à mi-parcours de 2004 du PSMT 2002-2005	Plus grande satisfaction des parties prenantes au sujet de l'efficacité dont a fait preuve l'UNICEF dans le cadre de l'examen à mi-parcours de 2008 du PSMT
	Manifestation du soutien accordé par les pays donateurs et les partenaires de financement à l'UNICEF par des contributions accrues et plus prévisibles	Contributions aux recettes de 2006-2007	Contributions accrues et plus prévisibles aux recettes de différentes catégories conformément au PSMT et aux objectifs du plan financier

41. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 77,7 millions de dollars.

Fonction 3 : Élaboration, planification et exécution des politiques et des stratégies de l'Organisation

42. **Définition.** Cette fonction concerne l'élaboration et le suivi du plan stratégique et cibles de l'Organisation et des indicateurs connexes, des grandes lignes du programme et des approches à mettre en œuvre à plus long terme pour réaliser les objectifs et les droits de l'enfant. Elle s'étend également aux activités de recherche et à l'amélioration des capacités de gestion des connaissances qui facilitent la planification et l'orientation stratégique au siège et sur le terrain, et à l'échange de connaissances en vue de l'amélioration de la situation des enfants dans le monde. Le suivi des résultats du PSMT et des résultats obtenus par les programmes de pays au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), de même que l'intégration de la gestion axée sur les résultats à tous les rouages de l'Organisation et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre du plan stratégique relèvent également de cette fonction.

43. **Description et observations.** La planification stratégique à l'UNICEF repose sur les principes visant à : a) aider à réaliser les objectifs de la Déclaration du Millénaire et ceux du Millénaire pour le développement ainsi que les objectifs connexes définis dans le document « Un monde digne des enfants », dans le cadre global de la Convention relative aux droits de l'enfant; b) définir les modalités de l'assistance que l'UNICEF fournit aux pays sur leur demande; c) mettre en œuvre les mesures proposées par le Secrétaire général pour améliorer la cohérence de l'action du système des Nations Unies, domaine dans lequel l'UNICEF joue un rôle primordial, notamment dans les pays, en aidant à y promouvoir une planification nationale axée sur les enfants et en y favorisant l'adoption par l'ONU de mesures cohérentes adaptées aux priorités et aux objectifs nationaux dans ce domaine; d) établir des partenariats et mobiliser des ressources en faveur des enfants, notamment grâce à des activités de plaidoyer s'appuyant sur un corps de connaissances, des données et des pratiques optimales; et e) veiller à ce que les politiques intersectorielles liées à l'égalité entre les sexes et fondées sur les droits, les méthodes de programmation axées sur les résultats, la participation des enfants et des jeunes ainsi que la communication au titre de l'appui aux programmes soient prises en compte dans les programmes de pays. Il sera procédé au début de 2008 à un examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme pour 2006-2009, et le prochain plan stratégique pour la période 2010-2013 sera élaboré au cours de l'exercice biennal 2008-2009.

44. La Division des politiques et des pratiques du siège reflète les importantes mesures de restructuration, de regroupement et d'intégration des activités qui ont été adoptées pour assurer une cohérence et une synergie plus grandes entre les principaux domaines d'activité d'élaboration de politiques et de stratégies en améliorant le ciblage, l'articulation technique et l'efficacité des méthodes de programmation de l'Organisation de manière à contribuer au mieux à la réalisation de ses objectifs d'ensemble. En coopération avec d'autres bureaux, la Division des politiques et des pratiques fera ainsi de l'UNICEF une source mondiale de savoirs et un véritable partenaire au service de la cause des enfants en dégageant, gérant et appliquant des connaissances et en formulant des stratégies dans des domaines d'activités clefs visant à promouvoir et à protéger leurs droits; en étoffant et en intégrant mieux les fonctions revitalisées de gestion des connaissances et de recherche autonome; en s'appuyant sur le potentiel déjà vaste de l'UNICEF en matière de collecte, d'analyse et de suivi de données relatives aux enfants et en l'améliorant pour relever de nouveaux défis et pour répondre aux besoins d'informations sur les enfants aux niveaux national et international; et en faisant en sorte que des partenaires nationaux et autres puissent rassembler et échanger des connaissances et témoignages susceptibles de promouvoir des innovations, d'attirer de plus larges investissements et de valider et reproduire à plus grande échelle les initiatives réussies.

45. La Division des politiques et des pratiques coopère très étroitement avec les autres bureaux et unités administratives pour aider l'Organisation à suivre les résultats et à en rendre compte et à renforcer les structures de responsabilisation. Ce faisant, elle garantira, en les regroupant, la cohérence des activités de formulation des politiques, développera et renforcera la gestion axée sur les résultats et les systèmes de suivi des résultats, analysera les résultats au niveau mondial et appuiera systématiquement les bureaux régionaux dans les domaines de la supervision des programmes, de l'assurance-qualité et du suivi des résultats. À cette fin, il faudra notamment que les ressources du budget d'appui soient accrues dans les domaines

ci-après : a) collecte et analyse des données; b) communication en faveur des modifications de comportement et des changements sociaux; c) gestion de l'information et du savoir; d) analyse des politiques économiques et sociales; et e) prise en compte des droits de l'enfant et des sexes spécifiques.

46. Une fonction de supervision de la recherche sera créée au sein du Bureau de la recherche pour diriger le programme de recherche stratégique de l'UNICEF et aider à diffuser et à appliquer les résultats de ses travaux. L'on s'attachera, en collaboration avec les bureaux chargés des politiques et des pratiques et des programmes, les bureaux de pays et les bureaux régionaux et les autres unités de l'Organisation, à générer de nouvelles connaissances pour les intégrer aux programmes de l'UNICEF et à ses activités de plaidoyer. Le Bureau de la recherche supervisera les travaux du Centre de recherche Innocenti. Il resserrera les liens de l'Organisation avec d'autres instituts de recherche et centres d'excellence des pays en développement et des pays développés, et renforcera la participation de l'UNICEF aux débats sur la recherche et les politiques axés sur les questions relatives à l'enfance. Des crédits sont prévus au projet de budget pour l'exercice biennal pour renforcer la fonction de recherche.

47. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Poursuite de l'alignement stratégique du PSMT pour tenir compte de l'évolution de la situation des enfants, des priorités et engagements internationaux, des résultats, des retours d'information et des enseignements tirés	Révision du PSMT à l'issue de l'examen à mi-parcours Retour d'information émanant du Conseil d'administration et des parties prenantes sur le PSMT par le canal de l'examen à mi-parcours et du système d'établissement de rapports annuels	Examen à mi-parcours du PSMT de 2002-2005; présentation au Conseil d'administration de rapports annuels axés sur les résultats	Réalisation de l'examen à mi-parcours en 2008 et formulation de conclusions convenues, et présentation au Conseil d'administration de rapports annuels axés sur les résultats
2. Élaboration en temps opportun et approbation pour 2010-2013 d'un PSMT reflétant les objectifs, les capacités et l'orientation stratégique de l'Organisation ainsi que les enseignements tirés de l'évolution de la situation des enfants de même que les préoccupations du Conseil d'administration et des principaux partenaires	Approbation du PSMT pour 2010-2013 par le Conseil d'administration	Sans objet	Approbation du PSMT par le Conseil d'administration en septembre 2009
3. Poursuite de l'intégration de la gestion axée sur les résultats aux programmes de coopération et activités d'appui de l'UNICEF grâce à la systématisation et au renforcement des évaluations et analyses de l'exécution des programmes et aussi à une allocation rationnelle des ressources dans le contexte du PNUAD et des autres partenariats	Pourcentage de nouveaux programmes de pays dont l'évaluation, effectuée en s'appuyant sur les critères dits « SMART » (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps) a permis de déterminer qu'ils étaient de bonne ou de meilleure qualité	88 % en 2006 (47 % de programmes jugés de bonne ou de meilleure qualité; 41 % jugés de qualité moyenne)	2009 : 95 % (cible du PSMT)

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
4. Collecte plus fréquente de données sur des indicateurs clefs relatifs aux enfants et leur analyse et diffusion par le biais d'enquêtes en grappes à indicateurs multiples et d'enquêtes démographiques et sanitaires et autres selon le cas	Nombre de pays dans lesquels des enquêtes en grappes à indicateurs multiples sont menées	Enquêtes à grappes indicateurs multiples réalisées dans 55 pays en 2005-2006	Enquêtes en grappes à indicateurs multiples réalisées dans 60 pays en 2009-2010
5. Application plus systématique de l'approche fondée sur les droits à la coopération au titre des programmes et à l'égalité entre les sexes dans la programmation de l'UNICEF et le PNUAD en analysant mieux les résultats et les pratiques optimales dans ces domaines et en les faisant connaître	Pourcentage de pays où un examen et/ou une auto-évaluation axée sur les sexes ou fondée sur les droits ont été réalisés	27 % (2006)	70 % (2009)
6. Amélioration des travaux de recherche et du niveau des connaissances ayant trait à l'enfance, exploitation des résultats de ces travaux et application de ces connaissances en procédant notamment à des études, à des évaluations et à la validation des enseignements tirés	Application plus systématique des résultats de la recherche et des connaissances aux programmes et aux débats techniques et d'orientation	Évaluation des points de référence disponibles; autres points de référence à déterminer	À déterminer
7. Tous les apports essentiels à la réalisation des OMD sont fournis, à titre prioritaire, à tous les pays les moins avancés (PMA)	Pourcentage de programmes de coopération comportant un plan visant à garantir les apports essentiels aux enfants dans le pays	20 %	40 %

48. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 35,8 millions de dollars.

Fonction 4 : Exécution, gestion et supervision des programmes

49. **Définition.** Cette fonction couvre l'élaboration, l'approbation et l'exécution des programmes réalisés aux niveaux national, régional et mondial avec le concours de l'UNICEF. Les activités menées concernent notamment : a) l'exécution des programmes techniques; b) la supervision, le soutien opérationnel et l'assurance-qualité des programmes (surtout dans le cas des programmes de pays supervisés par les bureaux régionaux et les équipes de directeurs régionaux des Nations Unies); et c) la gestion globale des opérations menées dans les pays pour promouvoir la réalisation des objectifs des programmes et faciliter l'adoption de mesures correctives en cas de difficultés.

50. **Description et observations.** Cette fonction constitue l'essence même des activités des bureaux de pays et des bureaux régionaux de l'UNICEF, quoiqu'elle

s'exerce également au siège (par le biais du service de l'orientation des programmes de la Division des politiques et de la planification, œuvrant en étroite collaboration avec les organismes du Groupe des Nations Unies pour le développement). Elle porte sur l'élaboration des politiques et la fourniture d'avis concernant les programmes à l'échelle mondiale; la définition des normes, notamment de qualité, applicables aux descriptifs de programmes axés sur les résultats et aux cadres de résultats des Nations Unies et de l'UNICEF, et les orientations générales pertinentes définies d'un commun accord avec d'autres organismes des Nations Unies. L'exercice biennal sera marqué par un important changement lié à l'établissement d'une nouvelle structure du Groupe des programmes centrée sur des domaines d'action dont les groupes techniques élaborent des plans d'activités multisectoriels et multifonctionnels axés sur des résultats de programmes précis. Ce changement permettra d'améliorer les conseils techniques et d'accroître le soutien que le Groupe des programmes fournira à l'ensemble des pays et régions, et d'obtenir du terrain un retour d'information plus utile sur les résultats.

51. La décentralisation est bénéfique à maints égards, mais il arrive que les régions n'agissent pas comme éléments intégrés d'un ensemble cohérent. Un Bureau de la coordination de l'appui aux bureaux extérieurs sera créé pour améliorer la coordination, le soutien et la supervision, renforcer la collaboration et la cohérence entre le siège et les bureaux extérieurs et mieux aider les organismes du système des Nations Unies à être « unis dans l'action ».

52. Les fonctions d'exécution, de gestion et de supervision des programmes seront étoffées aux niveaux du bureau régional, de l'équipe des directeurs régionaux et du bureau de pays en définissant plus clairement les responsabilités et en élaborant des outils et des normes qui aideront à suivre et évaluer les résultats ainsi que l'efficacité et l'utilité des activités de programmation et de gestion, dans le cadre de méthodes globales de planification et de gestion axée sur les résultats. Un investissement stratégique de taille consistera à passer graduellement au cours des deux prochains exercices biennaux du logiciel ProMS, conçu pour les bureaux extérieurs, au logiciel de gestion intégré SAP pour aboutir à un seul système intégré de gestion.

53. Les capacités des bureaux régionaux seront renforcées dans les domaines de l'analyse des données et des enquêtes en grappes à indicateurs multiples et il sera mis à leur disposition des ressources accrues pour qu'ils puissent consolider les partenariats établis pour l'exécution des programmes et resserrer la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies et améliorer ainsi la cohérence et l'unité de leur action. Il est également prévu au cours du prochain exercice biennal de mener à bien le programme entamé lors de l'exercice biennal 2004-2005 en vue de financer les structures minimums essentielles des bureaux de pays au titre du budget d'appui de l'exercice biennal.

54. Des programmes de coopération sont élaborés sous l'égide des organismes nationaux en contrepartie conformément au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, là où il en existe, et aux objectifs que l'UNICEF a fixés dans le Plan stratégique à moyen terme, pour faire face aux priorités nationales et éliminer les obstacles qui entravent la protection des enfants et la défense de leurs droits. Pendant l'exercice biennal 2008-2009, les bureaux régionaux continueront, en collaboration avec le Groupe des programmes, à mettre à l'épreuve divers moyens d'améliorer le soutien technique accordé aux pays. Plusieurs domaines, dont

la survie de l'enfant en Afrique, les partenariats, la politique sociale et la gestion des connaissances, seront renforcés dans les bureaux régionaux en augmentant légèrement les ressources prévues à ce titre dans le budget d'appui.

55. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Formulation de politiques et de directives à jour sur tous les aspects de la programmation dans le cadre du renforcement de la cohérence de l'action du système des Nations Unies (harmonisation, programmation commune, planification préalable et secours d'urgence, appui technique et domaines d'action)	Mise à jour et utilisation du Manuel des politiques et procédures de programmation et des instructions et directives connexes	Manuel de 2007	Améliorations apportées au Manuel chaque année
	Qualité des directives de programmation	À déterminer par sondage auprès des usagers	À déterminer par sondage auprès des usagers
2. Amélioration de la qualité de la gestion des programmes et du suivi des résultats	Nombre de fonctionnaires ayant suivi une formation à l'assurance-qualité des programmes	–	300 par an
	Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie globale visant à améliorer la gestion des programmes	Existence de divers éléments d'une stratégie globale, y compris des premiers indicateurs clefs des résultats	Mise en place progressive au cours de l'exercice biennal 2008-2009 d'une stratégie globale et d'outils
3. Utilisation des outils de gestion et de suivi des résultats pour la supervision des programmes de pays au niveau des régions et du siège	Utilisation systématique des tableaux d'indicateurs clefs des résultats aux niveaux national, régional et mondial	Existence de divers éléments d'une stratégie globale, y compris des premiers indicateurs clefs des résultats	Mise en place progressive au cours de l'exercice biennal 2008-2009 d'une stratégie globale et d'outils
	Utilisation systématique des tableaux d'indicateurs clefs des résultats aux niveaux national, régional et mondial	Existence de divers éléments d'une stratégie globale, y compris de tableaux des premiers indicateurs clefs des résultats	Mise en place progressive au cours de l'exercice biennal 2008-2009 d'une stratégie globale et d'outils
4. Élaboration de directives en matière de supervision, d'assurance-qualité et de suivi des résultats par les bureaux régionaux et le siège, sur la base des normes et critères de qualité établis dans les domaines techniques et des directives de programmation de base de l'Organisation	Qualité des services consultatifs	Existence de divers éléments d'une stratégie globale, y compris de tableaux des premiers indicateurs clefs des résultats	Mise en place progressive au cours de l'exercice biennal 2008-2009 d'une stratégie globale et d'outils

56. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009, s'élève à 367,6 millions de dollars.

Fonction 5 : Gestion des marchés et des approvisionnements

57. **Définition.** Cette fonction concerne la gestion des marchés et des approvisionnements, qui doit tendre à obtenir le meilleur rapport qualité-prix et à en faciliter la supervision. La Division des approvisionnements de l'UNICEF dirige les activités d'achat de fournitures essentielles (vaccins, produits pharmaceutiques, oligo-éléments, aliments thérapeutiques, moustiquaires, matériels pédagogiques et matériel d'approvisionnement des collectivités en eau et services d'assainissement).

58. **Description et observations.** L'UNICEF s'attache à gérer au mieux ses marchés pour obtenir les produits essentiels dont ont besoin les enfants et aider aussi à atteindre les objectifs fixés aux niveaux national et mondial. À cette fin, il aide notamment les pays à évaluer leurs besoins et leurs disponibilités pour pouvoir procurer par exemple aux enfants les produits essentiels et les services de qualité dont ils ont besoin. Au cours de l'exercice biennal, sur la base des recommandations issues de l'évaluation de la fonction d'administration des marchés, la Division des approvisionnement concentrera son attention sur les fournitures stratégiques essentielles et s'attachera à améliorer les services fournis, à assurer l'intégration des programmes et des approvisionnements, à favoriser l'innovation dans les produits et à assurer les interventions d'urgence, essentiellement au moyen d'une réallocation des ressources existantes, l'accroissement des crédits requis ne devant être que minime. La Division des approvisionnements sera également chargée, dans les limites des crédits ouverts au budget, d'expérimenter et tester de nouveaux produits destinés aux enfants.

59. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
Acquisition judicieuse et opportune des biens et services destinés aux programmes, conformément à la réglementation en vigueur	Pourcentage d'opérations d'achat conclues dans les délais prescrits	Sans objet	95 à 100 %
	Accroissement de la prestation des secours d'urgence acheminés en moins de 48 heures	86 %	90 %
	Pourcentage de commandes livrées au port d'entrée aux dates d'arrivée prévues	55 %	80 %

60. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009, s'élève à 42,8 millions de dollars.

Fonction 6 : Gestion des opérations d'urgence

61. **Définition.** La fonction de gestion des opérations d'urgence a pour but de définir clairement le rôle de l'UNICEF lors de situations d'urgence complexes et de catastrophes naturelles, et de faire en sorte que l'UNICEF soit bien armé pour ce rôle et que toutes les structures de l'Organisation soient prêtes à exécuter le mandat dévolu à l'UNICEF en cas d'urgence. Il s'agira notamment d'élaborer, d'actualiser et de diffuser les politiques, stratégies et directives à suivre en matière d'alerte rapide, de planification prévisionnelle, et de relèvement après la crise, de dégager des ressources ou de faciliter l'accès à des fonds d'urgence et de doter l'UNICEF

des moyens essentiels dont il a besoin pour préparer, mettre en œuvre et suivre des programmes d'intervention en cas de situations d'urgence et de crise.

62. **Description et observations.** En collaboration avec le Groupe des programmes, le Bureau des programmes d'urgence, qui opère à partir de New York et de Genève, élabore, actualise et diffuse les politiques (notamment intergouvernementales et interinstitutions), stratégies et directives à suivre en matière d'alerte rapide, de planification prévisionnelle et d'intervention en cas d'urgence et de relèvement après une crise; surveille par le biais du Centre d'opérations l'apparition de situations de crise de manière à pourvoir aux besoins; définit et revoit les priorités de financement en matière de planification prévisionnelle et d'intervention en cas de crise; aide les bureaux extérieurs à faire face aux situations d'urgence notamment en mettant immédiatement des fonds à leur disposition; détache des spécialistes auprès des bureaux extérieurs pour les aider à se préparer et à faire face aux situations d'urgence; collabore avec les organismes intergouvernementaux et les organes directeurs interinstitutions; et coordonne les tâches réparties selon les dispositions arrêtées par le Comité permanent interorganisations.

63. Le Bureau des programmes d'urgence supervise l'élaboration du plan de continuité des opérations à l'échelle mondiale, conformément à la décision 2007/04 du Conseil d'administration prévoyant l'inscription au budget d'appui de l'exercice biennal d'un projet de formation prioritaire sur le terrain. En outre, il est prévu de renforcer les capacités en matière de relèvement et de réduction des risques au moyen d'une augmentation et d'un redéploiement des ressources.

64. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Veiller à ce que tous les programmes de coopération de pays comportent des programmes de planification prévisionnelle et des plans d'intervention en cas d'urgence actualisés tous les ans et conformes au droit international humanitaire, aux mécanismes relatifs aux droits de l'homme et aux politiques et directives interinstitutions	Pourcentage de pays dotés de programmes de planification prévisionnelle et des plans d'intervention en cas d'urgence actualisés tous les ans	81 %	90 %
	Pourcentage de crises majeures à propos desquelles il a été établi que l'UNICEF s'est conformé dans le cadre de ses interventions, au droit international humanitaire, aux mécanismes relatifs aux droits de l'homme et aux politiques et directives interinstitutions	Sans objet	85 %
	Pourcentage de pays sortis de crise à propos desquels il a été établi que le programme de l'UNICEF a bien assuré le relèvement et la réduction des risques de catastrophe	Sans objet	50 %

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
2. Assurer, en collaboration avec le Groupe des ressources humaines et le Groupe des programmes, le déploiement du personnel de coordination des secours d'urgence en l'espace d'une semaine	Pourcentage des agents de coordination des activités de secours dont l'UNICEF est responsable déployés en moins d'une semaine	Sans objet	90 %
3. Veiller à ce que le financement des opérations de secours d'urgence soit mobilisé à temps	Pourcentage de demandes reçues par le Fonds pour les programmes d'urgence ou le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires traitées en l'espace de 48 heures	Sans objet	90 %
	Pourcentage d'appels globaux ayant permis de mobiliser au moins 50 % des ressources nécessaires	53 %	65 %
4. S'assurer que tous les pays où l'UNICEF mène des activités disposent de plan de continuité des opérations	Pourcentage des bureaux de l'UNICEF ayant établi des plans de continuité des opérations pour l'exercice biennal	Sans objet	100 %

65. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 13,8 millions de dollars.

Fonctions 7 : Relations extérieures et partenariats

66. **Définition.** La fonction Relations extérieures et partenariats est assurée par deux bureaux chargés l'un de la gouvernance, des affaires du système des Nations Unies et des affaires multilatérales et le second de la collecte de fonds et dans le secteur privé et des partenariats, qui s'occupe aussi des relations avec les comités nationaux.

67. **Description et observations.** Le nouveau Bureau de la gouvernance des affaires du système des Nations Unies et des affaires multilatérales dont la création est proposée permettra de mieux intégrer et définir les rapports de l'UNICEF avec les nombreux acteurs multilatéraux qui interviennent dans la gouvernance, les affaires du système des Nations Unies et les affaires multilatérales, dont le Conseil économique et social, l'Assemblée générale et ses divers comités et commissions et d'autres organismes multilatéraux comme les institutions financières internationales ainsi que les missions permanentes auprès de l'Organisation des Nations Unies et les organes intergouvernementaux. Ce bureau regroupera les actuelles unités du Bureau du secrétaire du Conseil d'administration et du Bureau des affaires relatives aux Nations Unies et des relations extérieures et des éléments de la Section des affaires régionales et des affaires interorganisations de la Division des programmes. Cette refonte rendra la structure cohérente en en faisant un facteur de synergie et en la dotant des moyens de résoudre l'ensemble des problèmes connexes dans le cadre d'une approche concertée. Elle sera opérée au moyen des ressources existantes et de réaffectations internes des ressources.

68. Le Bureau de la collecte des fonds dans le secteur privé et des partenariats regroupe et renforce les fonctions de l'actuel bureau régional de Genève, de la Division du secteur privé et du Bureau des partenariats publics. L'essentiel de son financement sera prélevé sur les recettes provenant du secteur privé tandis que les principales fonctions relatives aux partenariats seront financées au titre du budget

d'appui. Le Groupe des partenariats, financé sur le budget d'appui, vise à favoriser les relations avec une vaste gamme de partenaires, y compris la société civile, ainsi que l'engagement social entreprises et englobe la défense des droits de l'enfant notamment avec le concours des célébrités. Le budget de l'exercice biennal prévoit une légère augmentation des ressources destinées à renforcer les partenariats et les activités de plaidoyer pour la cause des enfants.

69. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. L'action de l'UNICEF sera dictée par une juste appréciation de l'évolution et de l'orientation du schéma mondial de développement et de la structure du système multilatéral	Analyse précise des stratégies	Sans objet	Documents stratégiques reflétant l'analyse sous-jacente
2. La participation stratégique de l'UNICEF aux activités menées dans le cadre des Nations Unies et du système multilatéral vise à s'assurer que les besoins et les droits des enfants sont dûment pris en compte lors des débats et dans les textes qui en sont issus et que les résultats obtenus en faveur des enfants sont quantifiés	Implication accrue de l'UNICEF dans les processus interinstitutions des Nations Unies et contribution effective à la réalisation de l'objectif visant à ce que tous les organismes du système des Nations Unies soient unis dans l'action	Sans objet	Participation stratégique ciblée de l'UNICEF aux débats des Nations Unies conformément aux évaluations annuelles des résultats qualitatifs
3. Renforcement des activités de plaidoyer et de partenariat de l'UNICEF avec les organisations de la société civile, les responsables élus y compris les parlementaires, les dirigeants religieux et les organisations confessionnelles, les associations de jeunes, les organismes sportifs, les organisations interrégionales et intergouvernementales et le mouvement mondial en faveur de la jeunesse	Nombre de réseaux de partenariats qui contribuent à la réalisation des objectifs du PSMT	2007	Au moins deux réseaux appuyant la majorité des programmes de pays

70. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 26 millions de dollars.

Fonction 8 : Communication interne et externe : médias et relations publiques

71. **Définition.** Chargée de modeler l'image extérieure de l'Organisation auprès des pays où elle réalise ses programmes et des donateurs – gouvernements et secteur privé –, la fonction de communication met l'UNICEF en contact avec le public. La structure de communication dynamique dont il s'est doté l'a aidé à renforcer et à

étendre ses activités et ses programmes et à accentuer son plaidoyer en faveur de l'adoption de politiques propices à réalisation des droits de l'enfant aux niveaux mondial et national. Elle aide à recueillir des fonds, à mener des activités de plaidoyer et à établir des partenariats avec les pays, la société civile et le secteur privé.

72. Description et observations. Il est primordial que s'instaure une véritable communication avec le public et les médias. Au cours de l'exercice biennal 2008-2009, cette fonction permettra à l'UNICEF de devancer l'évolution de l'environnement extérieur, d'en tirer parti et de consolider les principaux acquis des dernières années en tenant compte des changements d'orientation stratégique découlant de l'étude des structures et du fonctionnement de l'Organisation. Il faudra notamment investir pour tirer parti des techniques de recherche avancées, du système de gestion des contenus et des téléphones cellulaires dotés de capacités d'utilisation de l'Internet pour améliorer tous les types de communication et faire du site Web de l'UNICEF le site de choix des questions relatives à l'enfance. La priorité sera de mettre à profit l'avantage comparatif de l'UNICEF, d'appuyer les objectifs du Plan stratégique à moyen terme et les objectifs du Millénaire pour le développement pour orienter l'action du système des Nations Unies vers une protection accrue de l'enfance. Il s'agira surtout d'œuvrer avec des partenaires externes et internes pour faire de l'UNICEF le partenaire privilégié des Nations Unies s'agissant d'obtenir des résultats en faveur de l'enfance. La fonction de communication est assurée dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays par un corps de spécialistes dévoués, qui s'emploient activement à renforcer les droits de l'enfant et à encourager les médias et chaînes publiques à promouvoir l'instauration d'un climat favorable à l'accroissement des investissements consacrés aux enfants et à la prévention de la maltraitance, de l'exploitation et de la violence dont ils sont victimes.

73. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence Cibles</i>
1. Élaborer et mettre à jour une stratégie globale de communication	Approbation par le Conseil d'administration d'une stratégie de communication élaborée avec la participation des principales parties prenantes	Document cadre à parachever à l'issue d'un processus consultatif d'ici à la fin de 2008
2. Faire de l'UNICEF le pourvoyeur de connaissances par excellence parmi les principaux groupes cibles	Nombre de produits et d'outils destinés à l'usage de groupes cibles précis et évaluation de leur utilisation et de leur impact	1. Mise en service du système de recherche globale d'ici à la fin de 2008 2. Mise en place de portails Web destinés aux jeunes, aux journalistes et aux spécialistes du développement d'ici à la fin de 2009
3. Utiliser au mieux les moyens de communication et tirer le meilleur parti de la communication pour obtenir des résultats de qualité, assurer une gestion efficace et renforcer les partenariats	Publications phares (<i>La situation des enfants dans le monde</i> , Évolution de la situation des enfants, etc.) et leur pénétration dans différents milieux. Couverture médiatique des questions, messages et campagnes intéressant l'enfance	Établissement de 6 rapports indépendants sur la portée et l'efficacité des médias en vue du lancement de campagnes prioritaires

74. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 70,8 millions de dollars.

Fonction 9 : Mobilisation de ressources et collecte de fonds

75. **Définition.** Cette fonction porte sur les efforts que déploie l'UNICEF pour influencer sur les politiques d'aide et mobiliser des ressources de qualité auprès du secteur public en faveur des enfants et des femmes. Le Bureau des alliances et de la mobilisation de ressources dans le secteur public chargé d'administrer cette fonction s'emploiera à faire de l'UNICEF un pourvoyeur de connaissances et un partenaire de choix à même de susciter l'engagement collectif devant se traduire par des résultats concrets en faveur des enfants et des femmes.

76. **Description et observations.** Dans le cadre de ses relations avec les principaux donateurs, le Bureau utilisera une approche mieux ciblée tendant à renforcer les moyens de concertation de l'UNICEF et ses capacités de mobilisation de ressources auprès des donateurs; formuler des stratégies à l'intention de nouveaux donateurs; renforcer les capacités de recherche et d'analyse des tendances et des traits saillants de l'aide publique au développement; administrer les nouveaux mécanismes et modalités de financement, y compris le programme visant à renforcer l'unité d'action des organismes du système des Nations Unies; et rationaliser la gestion des contributions et le système d'appui aux bureaux extérieurs. Les efforts entrepris à cette fin se mesureront à l'aune de la qualité et du volume des ressources, que devront refléter une augmentation des contributions ordinaires non affectées à un emploi spécifique, ce qui permettra à l'UNICEF, grâce à la position stratégique qu'il occupe dans un cadre d'assistance en pleine mutation, d'influer sur les politiques d'allocation de ressources en faveur des enfants et des femmes.

77. Le resserrement des liens avec d'autres partenariats pour accroître la contribution du secteur privé, des partenariats entre les secteurs public et privé et des comités nationaux revêtira une importance primordiale. L'UNICEF s'emploiera non seulement à gérer et renforcer ses relations avec les donateurs actuels, mais aussi à organiser avec les donateurs, une concertation solide et constructive reposant sur ses compétences normatives et pratiques. Un large éventail d'activités de mobilisation de fonds axées sur les programmes clefs et des résultats de campagnes de plaidoyer seront conçues pour attirer d'importants donateurs ou groupes de donateurs potentiels. L'UNICEF participera également aux processus et initiatives menés à l'échelle du système des Nations Unies, tels que l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies, pour faciliter la réalisation des objectifs visés en matière de mobilisation de ressources pour les programmes de protection de l'enfance. L'on s'attachera également, pendant l'exercice biennal 2008-2009, à resserrer les relations avec la Commission européenne, à Bruxelles, et son Office d'aide humanitaire.

78. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Matérialisation des prévisions de recettes du PSMT pour les ressources ordinaires, thématiques et autres	Montants effectifs des fonds reçus au titre des ressources ordinaires, de fonds thématiques et autres ressources		100 %

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
2. Accroissement des niveaux de financement et plus grande régularité et souplesse du financement de l'aide humanitaire et d'autres sources de financement des secours d'urgence	Taux de financement atteint par rapport aux objectifs d'aide humanitaire fixés (rapport sur l'action humanitaire, appel global et autres appels)	Appel global 47 %	55 %
3. Présentation opportune aux donateurs de rapports de qualité	Pourcentage des rapports soumis à temps aux donateurs Enquête sur le degré de satisfaction des donateurs	62 % (2004) À déterminer	85 % À déterminer

79. **Ressources nécessaires.** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 20,9 millions de dollars.

Fonction 10 : Gestion financière

80. **Définition.** Cette fonction couvre : la mise en place et l'exploitation de systèmes de gestion financière et de responsabilisation, la gestion de fonds et d'autres actifs de l'UNICEF (gestion des fonds), l'appui à l'allocation de ressources aux programmes et de fonds de fonctionnement en vue d'une utilisation optimale des fonds attendus et/ou disponibles, en fonction des priorités stratégiques (planification et budget), et la gestion et l'établissement de rapports sur les transactions financières impliquant l'utilisation de ressources (comptabilité, paiements, etc.).

81. **Description et observations.** L'UNICEF continuera de mettre en place des mécanismes garantissant que ses ressources soient utilisées de manière transparente, efficiente et efficace, au service de sa mission et ses objectifs opérationnels. En collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, le Fonds poursuivra l'application des réformes visant à simplifier et harmoniser les opérations et à réduire les coûts de transaction, au niveau des pays et au niveau international, et facilitera l'adaptation nécessaire au nouveau contexte de l'aide au développement, sans compromettre la transparence et l'efficacité de son action. Des ressources importantes seront consacrées à la mise en place de politiques et de processus d'entreprise conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), notamment grâce à l'amélioration de ses progiciels de gestion intégrée. Ces normes ayant été adoptées par l'ensemble des organismes du système des Nations Unies, l'UNICEF s'est engagé à les appliquer d'ici au 1^{er} janvier 2010.

82. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Les principales responsabilités dans les domaines des finances, de la définition des politiques et de l'obligation redditionnelle sont attribuées.	Ratio entre le budget d'appui biennal (y compris les dépenses encourues pour appliquer les normes minimales de sécurité opérationnelles des Nations Unies) et le total des ressources ordinaires et des autres ressources	19,7 % (2004)	15 % (2008-2009)

Résultats de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Points de référence	Cibles
2. Les procédures et les systèmes de gestion financière visant à optimiser l'utilisation des ressources sont établis et améliorés.	Réduction de l'assistance en espèces aux partenaires d'exécution non liquidée après plus de neuf mois	8 %	5 %
	Présentation de rapports et d'états financiers précis, dans les délais requis	Date limite : 31 mars de l'année suivante	Date limite : 31 mars de l'année suivante
	Mise en place de politiques et de processus d'entreprise conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)	Sans objet	Application achevée au quatrième trimestre de 2009 au plus tard
3. Les ressources allouées aux programmes sont totalement dépensées et comptabilisées dans les délais requis.	Part des ressources ordinaires allouées aux programmes qui a été dépensée à la fin de l'année	91 % (2004)	95 %

83. **Ressources nécessaires :** Le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 représente 40,1 millions de dollars.

Fonction 11 : Gestion des technologies de l'information et des communications

84. **Définition.** Cette fonction recouvre le développement, la mise en place et la gestion de systèmes opérationnels et de technologie intégrés, innovants, efficaces et sûrs, à l'appui des objectifs stratégiques de l'organisation. Elle vise à fournir un appui aux clients internes et à collaborer avec les partenaires externes dans l'exécution du mandat de l'UNICEF et de ses priorités stratégiques. Pour obtenir les résultats recherchés, on rationalisera et simplifiera les systèmes d'entreprise conformément aux grandes réformes opérées en ce qui concerne les progiciels de gestion intégrée et on renforcera les activités de gestion des connaissances et de la performance, dans le cadre de l'harmonisation des normes au sein du système des Nations Unies. Les actions menées dans le cadre de cette fonction doivent également garantir que les systèmes d'entreprise, les infrastructures technologiques et les systèmes de télécommunications fonctionnent de façon satisfaisante partout dans le monde, à l'appui de la bonne conduite des opérations.

85. **Description et observations.** Les objectifs stratégiques de l'exercice biennal 2008-2009 seront de réorganiser les structures et ressources informatiques afin d'obtenir des solutions et des services d'une qualité convenue, compte tenu des réformes fondamentales opérées par l'UNICEF, de l'évolution des besoins du Fonds et des décisions prises pour assurer la cohérence des activités des organismes des Nations Unies. Ces objectifs seront atteints dans le cadre de partenariats forgés notamment avec les principaux partenaires extérieurs. Les principaux domaines d'intervention comprendront la mise en place de bases d'informations mieux intégrées et facilement accessibles à tous et d'outils de collaboration et de communication aux fins de l'exécution du programme, de la planification et des opérations. Les systèmes déjà en place et les nouveaux systèmes seront conçus ou reconfigurés de façon à faciliter le partage des informations avec les partenaires extérieurs de l'UNICEF. Les normes d'automatisation, les politiques, les procédures et les accords de prestation de services qui seront appliqués au siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays et par les partenaires extérieurs seront

établis dans un souci d'efficacité et de façon à réduire les risques, tout en minimisant le travail administratif.

86. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Appui aux systèmes d'entreprise dans le domaine des progiciels de gestion intégrée, de la gestion des connaissances et de la performance conformément aux grandes réformes opérées et dans le cadre de l'harmonisation des normes au sein du système des Nations Unies	<p>Progiciel unique d'application du système de gestion intégrée conforme aux Normes IPSAS et contribuant aux initiatives de simplification des systèmes d'entreprise</p> <p>Modernisation de la gestion de la performance, de la gestion du portefeuille de projets, des outils de partage des connaissances et de collaboration, y compris adoption de services de messagerie de la nouvelle génération parfaitement intégrés aux autres outils de communication et de collaboration modernes</p>	<p>Utilisation de deux progiciels d'application [Système de gestion des programmes (PROMS) et un système commercial de planification des ressources (SAP)]</p> <p>Plusieurs systèmes, outils et solutions isolés. Absence de réseau d'interconnexion pour la publication en ligne, la gestion des documents et des archives, etc.</p>	<p>Introduction de progiciels de gestion intégrée conformes aux Normes IPSAS dans les bureaux régionaux et 20 bureaux de pays en janvier 2010 au plus tard</p> <p>Feuille de route articulant les étapes de la mise en place d'une gestion des contenus de l'UNICEF au plus tard à la fin 2008</p> <p>Mise en place de la messagerie électronique au cours du quatrième trimestre en 2008</p> <p>Amorçage de la mise en service ou du développement des applications qui se grefferont sur le courrier, au cours du quatrième trimestre 2009 au plus tard</p> <p>Mise en place de nouveaux indicateurs de résultats, tableaux de bord, outils de gestion et de suivi au service gestion de la performance, au cours du quatrième trimestre 2008 au plus tard</p>
2. Pour faciliter les opérations, les services informatiques sont assurés localement de manière fiable et prévisible, avec un bon rapport coût/efficacité. Leur souplesse intrinsèque permet d'adapter au mieux les services aux besoins du terrain.	<p>Conclusion d'accords de services et établissement des niveaux de référence conformément aux normes internationales, y compris la révision des mécanismes de gouvernance dans le domaine des technologies de l'information, pour mieux les adapter aux besoins des bureaux extérieurs</p> <p>Maîtrise des systèmes et des coûts d'exploitation grâce aux moyens suivants : plan et infrastructure pour la reprise après sinistre; tous les bureaux ont accès à un portefeuille de services nomades et de connectivité mondiale.</p>	<p>Les accords de services ne sont ni formalisés ni consolidés. Un réajustement de la structure de gouvernance des services informatiques est nécessaire. Il n'y pas de bureau de la gestion des projets informatiques.</p> <p>Études et acquisitions en cours au quatrième trimestre</p> <p>Encombrement des bandes passantes dans de nombreux pays; les réseaux d'interconnexion ne sont plus concurrentiels.</p>	<p>Négocier de nouveaux accords de services au plus tard à la fin de 2008. Lancer des enquêtes régulières sur la satisfaction des clients. Obtenir un niveau de satisfaction de 80 % ou mieux d'ici à 2009. Pour les accords, niveau de conformité de 80 % d'ici à 2009</p> <p>L'essai d'acceptation pour le centre de téléinformatique est achevé au deuxième trimestre 2008; le plan de reprise après sinistre a été testé dans trois bureaux de pays au moins.</p>

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
		La plupart des services informatiques sont fournis par New York.	<p>Migration vers le réseau VSAT de l'ensemble des organismes des Nations Unies, sur tous les sites, avec connectivité intranet, téléphonie, offrant des services de meilleure qualité et moins coûteux, en décembre 2008 au plus tard</p> <p>Accès à distance indépendant pour utilisation nomade dans 20 pays, au plus tard en 2008</p> <p>Évaluation des options en matière d'externalisation et délocalisation à l'étranger et des synergies Nations Unies/options commerciales, pour au moins deux services informatiques, au deuxième trimestre 2008, au plus tard</p>

87. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élèvent à 73,3 millions de dollars.

Fonction 12 : Gestion administrative générale

88. **Définition.** Cette fonction comprend les activités d'entretien des locaux et des installations et les services d'appui (voyages, gestion des actifs et services généraux) nécessaires à l'UNICEF pour s'acquitter de son mandat au siège et sur le terrain. Elle englobe également l'élaboration des politiques et des procédures administratives et le contrôle de leur application. Les ressources demandées serviront à couvrir le coût des loyers et des services collectifs relatifs à l'utilisation des bureaux, de l'achat des fournitures et équipements dont le personnel a besoin dans l'exercice normal de ses fonctions et des services du personnel administratif.

89. **Description et observations.** Cette fonction a pour objet de garantir que l'UNICEF dispose d'installations adéquates et que les services, les fournitures et l'équipement qu'utilise le personnel de l'UNICEF contribuent bien à l'action qu'il mène pour planifier et exécuter ses programmes avec efficacité et efficience. Le personnel de l'UNICEF doit disposer de locaux adaptés et fonctionnels, de fournitures et d'équipements dans les délais requis et le personnel administratif doit être à l'écoute des clients.

90. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Les actifs sont protégés et les lieux de travail sont adaptés aux activités du personnel.	Résultats de l'enquête relative à la satisfaction du personnel en matière de locaux et de services administratifs	Inventaire des postes de travail et de l'équipement	Au siège, acquisition de nouveaux locaux de façon à répondre aux besoins des effectifs de l'exercice biennal 2008-2009

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
2. Les fournitures, équipements et services administratifs sont fournis avec efficacité et dans les délais requis.	Temps moyen mis pour répondre aux demandes de services concernant les locaux et la réparation du matériel	Les délais d'achat peuvent atteindre six semaines.	Diminution de 10 à 25 % des délais d'achat
3. Gestion administrative efficiente et stratégique	Application des politiques et procédures de l'UNICEF dans le domaine de la gestion des actifs, des véhicules, des voyages, des services communs et de l'immobilier	Action dans les 48 heures Révision annuelle des principales règles et procédures administratives	Urgence : action immédiate Autres éventualités : action dans les 24 heures Mise à jour d'ici à 2008 des politiques relatives à la gestion des véhicules et des actifs et des services communs

91. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 se montent à 41,4 millions de dollars.

Fonction 13 : Ressources humaines

92. **Définition.** Cette fonction inclut le recrutement sur le plan interne et externe de personnel qualifié pour pourvoir les postes vacants ainsi que le déploiement et la mutation de personnel pour faciliter la réalisation des programmes et objectifs de l'UNICEF; la formation et le perfectionnement du personnel afin de s'assurer qu'il possède les aptitudes et compétences requises pour assumer les fonctions à accomplir au sein de l'organisation; l'établissement et la gestion d'un système d'évaluation de la performance qui récompense la performance individuelle et celle de l'organisation et permet de remédier aux résultats insuffisants; et la fourniture au personnel de conseils sur l'organisation des carrières ainsi que d'avis sur les recours qu'il pourrait formuler.

93. **Description et observations.** L'examen stratégique des ressources humaines de l'UNICEF mené en 2005-2006 a contribué à identifier les principaux ajustements nécessaires dans la fonction ressources humaines. Dans le cadre de la stratégie de gestion du changement, l'accent sera mis sur : a) l'amélioration de la planification des ressources humaines et des processus de recrutement pour en assurer la cohérence; b) la gestion de la performance par l'utilisation stratégique d'outils d'évaluation; c) le déploiement d'un personnel dynamique et capable de s'adapter grâce à la simplification et à la rationalisation des politiques et des procédures; et d) le perfectionnement du personnel, notamment grâce à l'identification et à la gestion de nouveaux talents. Le budget de l'exercice biennal prévoit un crédit supplémentaire pour l'identification et le développement de jeunes talents et pour les former aux fonctions qu'ils assumeront dans le cadre du nouveau contexte des activités des organismes des Nations Unies au niveau des pays. Des mesures seront prises pour renforcer le programme de formation de l'UNICEF et des fonds supplémentaires seront alloués à l'apprentissage et à la formation. Le programme sera adapté aux besoins des bureaux de pays et mettra l'accent sur la qualité de la formation de façon à opérer les ajustements nécessaires, eu égard aux compétences et capacités d'analyse et d'encadrement.

94. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. L'UNICEF a un personnel motivé et compétent	Pourcentage du personnel ayant reçu la note « hautement performant » et pourcentage du personnel ayant reçu la note « insuffisant » lors de l'évaluation des compétences	À déterminer	À déterminer
	Résultats de l'enquête globale sur la satisfaction du personnel	Sans objet	80 %
	Pourcentage des rapports d'évaluation de la performance qui ont été signés par les trois parties au plus tard en février de l'année suivante	51 % (2006)	80 %
	Pourcentage du personnel ayant bénéficié d'une formation programmée de plus de 10 jours par an	40 % (2006)	70 %
	Pourcentage du total des dépenses de personnel consacrées aux activités de formation et de perfectionnement	0,92 %	3 %
2. Parité entre les sexes	Ratio femmes/hommes aux niveaux supérieurs (P-5 et au-dessus) et au niveau P/L-1 à 4, globalement, au siège et par région	46 %	50 %
3. Recrutement dans les délais requis et rétention d'un personnel de qualité	Pourcentage des recrutements à des postes inscrits au budget ordinaire et à des postes au titre des financements d'urgence assurés dans les 90 jours (suivant la date limite fixée pour le dépôt des candidatures)	47 % (postes budget ordinaire)	75 % (postes budget ordinaire)
		60 % (postes au titre des financements d'urgence)	75 % (postes au titre des financements d'urgence)
	Identification d'un vivier de nouveaux talents et formation en vue de son déploiement	Sans objet	60 candidats ont été identifiés, 75 % d'entre eux pour des postes déterminés.

95. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009s'élèvent à 62,3 millions de dollars.

Fonction 14 : Audit interne

96. **Définition.** Le Bureau de l'audit interne a pour rôle d'appuyer l'UNICEF dans sa mission et dans l'exercice de ses responsabilités – y compris celles de sa direction et de son personnel – en fournissant des services indépendants et objectifs d'assurance et de conseil en vue d'évaluer et d'analyser l'efficacité et l'adéquation des contrôles internes du Fonds.

97. Le Bureau de l'audit interne s'acquitte de sa mission en procédant à des examens systématiques et méthodiques à tous les échelons du Fonds en vue d'évaluer dans quelle mesure :

- La direction est consciente des principaux risques internes et externes auxquels est exposé l'UNICEF dans sa mission et dans l'exercice de ses responsabilités et prend les mesures appropriées (politiques, systèmes, directives, etc.) afin de maîtriser ces risques;
- Les ressources sont acquises dans un souci d'économie, utilisées de façon efficace et efficiente et adéquatement préservées;
- Dans l'exercice de ses fonctions, le personnel et la direction appliquent les règles, les politiques, les normes et les procédures pertinentes;
- Des structures de gouvernance et de supervision sont en place et fonctionnent de façon à orienter et à contrôler l'établissement et l'application des contrôles internes;
- Il existe des informations fiables et disponibles en temps voulu sur les programmes, les opérations et la situation financière et ces informations servent à mesurer les résultats obtenus eu égard aux normes, cibles et objectifs établis et à faire rapport sur ce point.

98. **Description et observations.** Le Bureau de l'audit interne et le Bureau de l'évaluation programmeront en commun leurs travaux afin de mieux contrôler les bureaux du pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège. Outre les audits internes et les rapports d'audit qu'il établit, le Bureau de l'audit interne actualisera les guides d'auto-évaluation des principaux éléments de la gestion du programme et des opérations et contribuera à renforcer la capacité de gestion des risques. Ce cadre de gestion des risques devrait contribuer à mieux sensibiliser le personnel d'encadrement aux risques inhérents aux opérations de l'UNICEF, à améliorer les pratiques de gestion des risques et à en atténuer les aspects pesants sans compromettre l'intégrité financière et la réputation de l'UNICEF. Le projet de budget de l'exercice biennal prévoit des ressources supplémentaires pour le renforcement des activités d'enquête et la responsabilisation.

99. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Fonction d'audit solide et crédible appuyant la mission de l'UNICEF et ses responsabilités par des rapports d'audit pertinents et de haute qualité	Conclusion favorable des examens de la fonction d'audit interne	Positif	Positif
	Conclusion favorable du Comité d'audit sur la fonction d'audit interne	Sans objet	Positif
2. Meilleures pratiques de gestion des risques dans l'ensemble du Fonds*	Pourcentage des recommandations d'audit appliquées au 1 ^{er} juillet de l'année suivante	56 %	80 %
3. Meilleure éthique	Examen de toutes les plaintes et décision dans les six mois	Sans objet	100 %

* Cet indicateur de résultats mesure la performance de la direction du Fonds et non celle du Bureau de l'audit interne.

100. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 se montent à 12,4 millions de dollars.

Fonction 15 : Évaluation de l'organisation

101. **Définition.** L'évaluation est une fonction importante qui aide l'UNICEF à accomplir sa mission et à atteindre ses objectifs stratégiques. Il s'agit essentiellement de comprendre les résultats et leurs effets, de réaliser des évaluations et de dégager les pratiques optimales afin d'éclairer la prise de décisions. L'évaluation favorise l'apprentissage par la pratique et permet d'améliorer les activités axées sur les résultats par le réaménagement des activités en cours ou par le perfectionnement des concepts. Le processus d'évaluation, instructif, est à caractère participatif. Il s'agit d'un outil de perfectionnement qui favorise l'équité et l'impartialité, et qui élargit le champ des possibilités d'obtenir un consensus. Il facilite l'apprentissage par les parties prenantes et le grand public. Enfin, l'évaluation éclaire sur les responsabilités : elle s'intéresse à la raison pour laquelle les résultats ont été atteints ou ne l'ont pas été.

102. **Description et observations.** Comme le précisait le rapport sur la fonction d'évaluation présenté au Conseil d'administration en 2006, le Bureau de l'évaluation de New York coordonne les activités d'évaluation tandis que les bureaux régionaux et les bureaux de pays disposent d'une capacité d'évaluation propre (pour environ la moitié des programmes de pays). Le Bureau de l'évaluation a mené une auto-évaluation sur la base des Normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, qui a permis de cerner les différents points forts de l'UNICEF, à savoir : ses capacités d'évaluation technique, son indépendance d'esprit, sa gestion des évaluations stratégiques, sa crédibilité aux yeux du client, sa démarche à caractère participatif et axée sur les droits de l'homme, ainsi que ses équipes d'évaluation respectant la parité des sexes. Les principaux points faibles recensés étaient l'insuffisance des ressources humaines et financières, le peu d'indications disponibles sur l'utilité des résultats des évaluations, la mauvaise diffusion des enseignements tirés de l'évaluation et le manque de possibilités d'activités de perfectionnement professionnel.

103. Le Cadre intégré de suivi et d'évaluation du plan stratégique à moyen terme fixe le programme du Bureau de l'évaluation, et définit en particulier les évaluations thématiques et institutionnelles portant sur les domaines prioritaires et sur les stratégies d'opérations et de gestion du plan stratégique à moyen terme. Le Cadre intégré permet également de contrôler la qualité des principales évaluations au niveau régional et au niveau des pays. On s'est attaché à mener les évaluations stratégiques et thématiques sur la pertinence, le bien-fondé, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité de la gestion des programmes et des politiques de l'UNICEF. Au cours des dernières années, le champ des activités d'évaluation s'est élargi pour inclure des évaluations en temps réel dans des situations d'urgence, l'évaluation de l'action menée à la suite du tsunami et l'intensification de la coopération entre organismes des Nations Unies pour l'appui aux évaluations menées par les bureaux de pays dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne ont pris l'initiative de concevoir un projet d'évaluation de l'efficacité du programme, qui bénéficiera d'investissements supplémentaires.

104. **Principaux résultats attendus :**

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Les évaluations sont axées sur l'utilisation et les réponses de la direction sont prises en compte dans le plan d'évaluation	Proportion des évaluations ayant suscité une réponse de la direction	Sans objet	75 %
2. Amélioration de la qualité des évaluations, contribuant à renforcer les bases d'informations factuelles et de connaissances de l'Organisation	Proportion des évaluations jugées satisfaisantes ou plus que satisfaisantes, sur la base des normes de l'ONU	Sans objet	80 %
3. Mise en place et utilisation d'un outil d'évaluation de l'efficacité des activités	Élaboration d'une méthodologie et évaluation de l'efficacité des activités des bureaux de pays	Sans objet	2008 : 1 pays 2009 : 5 pays

105. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 représentent 3,8 millions de dollars.

Fonction 16 : Sécurité du personnel

106. **Définition.** Cette fonction comprend les activités visant à instaurer un environnement et des installations sûrs pour le personnel de l'UNICEF pour que celui-ci puisse planifier et mettre en œuvre des programmes avec efficacité. Le Bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF a défini une politique de la sécurité. Il gère l'ensemble des activités de sécurité en cours en liaison avec le Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité et les agents de liaison des organismes des Nations Unies. Il s'agit d'établir et de maintenir des politiques et systèmes de gestion et de responsabilisation dans le domaine de la sécurité, d'instaurer un environnement sûr favorisant l'exécution des programmes et de contribuer à la sûreté et à la sécurité du personnel dans tous les lieux d'affectation. Le Centre d'opérations de l'UNICEF (OPSCEN) fournit un appui au personnel du siège, des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Les coûts associés à cette fonction sont les coûts directs des services de sécurité de l'UNICEF. La part des dépenses de sécurité communes des services extérieurs de l'ONU qui incombe à l'UNICEF continue de faire l'objet d'une ligne budgétaire distincte.

107. **Description et observations.** Le personnel de l'UNICEF qui planifie et exécute les programmes et activités de coopération pour le développement doit œuvrer dans l'environnement le plus sûr possible. Les coûts de sécurité encourus par l'UNICEF comprennent à la fois ceux qui sont prescrits par l'ONU et les coûts directs. Ces derniers sont inscrits au budget d'appui biennal alors que les premiers font l'objet d'une ligne de crédit distincte. Compte tenu de la situation sécuritaire mondiale actuelle, il faut augmenter considérablement ces deux catégories de dépenses pour assurer la sécurité du personnel, conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies, aux procédures d'évaluation des risques sécuritaires et aux autres consignes de sécurité. Le Centre d'opérations de l'UNICEF du Bureau des programmes d'urgence (EMOPS) a été considérablement étoffé. Il offre maintenant aux services extérieurs des informations et des communications fiables, 24 heures sur 24, un mécanisme du suivi de la situation en matière de sécurité et un appui rapide aux bureaux de pays et au personnel de l'UNICEF.

108. Principaux résultats attendus :

<i>Résultats de gestion (plan stratégique)</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Points de référence</i>	<i>Cibles</i>
1. Veiller à l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies dans tous les pays auxquels le Fonds a fourni un appui à cet effet	Pourcentage des bureaux de l'UNICEF appliquant les normes minimales	95 %	100 %
2. Veiller à ce que tous les pays disposent de plans d'évaluation des risques sécuritaires	Pourcentage des bureaux de l'UNICEF ayant actualisé leurs plans d'évaluation des risques sécuritaires	50 %	75 %
3. Suivi de la sécurité du personnel et établissement de rapports, notamment sur des incidents graves concernant la sécurité du personnel de l'UNICEF et de ses actifs dans le monde entier	Pourcentage d'incidents graves concernant la sécurité du personnel de l'UNICEF et de ses actifs ayant fait l'objet d'un rapport dans les 24 heures	90 %	100 %
	Pourcentage du personnel de l'UNICEF ayant suivi un stage de formation sur la sécurité	80 %	90 %
4. Le Centre fournit un appui permanent (24 heures sur 24 et 7 jours sur sept) en matière d'information et de communication afin de renforcer la sécurité du personnel en toute situation et particulièrement dans les situations d'urgence	Nombre de liens d'appui à la communication établis par le Centre d'opérations	17 466	17 000
	Nombre de points hebdomadaires diffusés	52	523

109. **Ressources nécessaires.** Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élèvent à 5,8 millions de dollars.

IV. Projet de décision

110. Le Conseil d'administration voudra peut-être adopter la décision suivante :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des fonctions, résultats de gestion, indicateurs et ressources nécessaires indiqués dans le projet de budget d'appui biennal du FNUAP pour l'exercice biennal 2008-2009 figurant dans le document E/ICEF/2008/AB/L.1;

2. *Approuve* des crédits d'un montant brut de 912,8 millions de dollars couvrant la totalité du budget d'appui biennal et *note* que les recettes prévues, d'un montant de 223 millions de dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits ouverts, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant ainsi à 689,8 millions de dollars;

3. *Décide* que le crédit ouvert sera utilisé pour obtenir les résultats de gestion énoncés au regard des fonctions présentées dans le document E/ICEF/2008/AB/L.1;

4. *Autorise* l'ouverture d'un crédit supplémentaire d'un montant de 26,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires afin de couvrir la participation aux dépenses communes de sécurité de l'ONU;

5. *Approuve* une allocation de crédit par anticipation d'un mois pour janvier 2010, d'un montant de 37,7 millions de dollars, qui sera intégrée au projet de budget d'appui biennal pour 2010-2011.

Tableau récapitulatif I
Plan de répartition des ressources par région

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007				2008-2009			
	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage
Région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale								
A. Programmes	249,2	350,9	600,1		456,5	674,5	1 131,0	
Fonds d'affectation spéciale		111,8	111,8			170,2	170,2	
B. Budget d'appui biennal	79,5	–	79,5		95,4	–	95,4	
Total, région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	328,7	462,7	791,3	14,8	551,9	844,7	1 396,5	18,2
Région Afrique de l'Est et Afrique australe								
A. Programmes	233,4	424,3	657,7		429,1	776,0	1 205,1	
Fonds d'affectation spéciale		210,2	210,2			286,7	286,7	
B. Budget d'appui biennal	79,7	–	79,7		91,9	–	91,9	
Total, région Afrique de l'Est et Afrique australe	313,1	634,5	947,6	17,8	521,0	1 062,7	1 583,7	20,7
Région Amériques et Caraïbes								
A. Programmes	49,4	119,4	168,8		49,5	192,7	242,2	
Fonds d'affectation spéciale		1,1	1,1			5,5	5,5	
B. Budget d'appui biennal	53,4	–	53,4		63,1	–	63,1	
Total, Région Amériques et Caraïbes	102,8	120,5	223,3	4,2	112,6	198,2	310,8	4,1
Région Asie de l'Est et Pacifique								
A. Programmes	110,9	272,7	383,6		139,7	496,7	636,4	
Fonds d'affectation spéciale		23,1	23,1			31,1	31,1	
B. Budget d'appui biennal	45,0	–	45,0		56,4	–	56,4	
Total, région Asie de l'Est et Pacifique	155,9	295,8	451,7	8,5	196,2	527,8	724,0	9,5
Région Asie du Sud								
A. Programmes	181,4	437,2	618,6		239,3	686,8	926,1	
Fonds d'affectation spéciale		244,1	244,1			305,7	305,7	
B. Budget d'appui biennal	41,1	–	41,1		45,3	–	45,3	
Total, région Asie du Sud	222,5	681,3	903,8	17,0	284,6	992,5	1 277,1	16,7

	2006-2007				2008-2009			
	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Ressources supplémentaires	Montant total des ressources	Pourcentage
Moyen-Orient et Afrique du Nord								
A. Programmes	60,2	494,7	554,9		75,4	529,4	604,8	
Fonds d'affectation spéciale		14,3	14,3		–	28,1	28,1	
B. Budget d'appui biennal	42,3	–	42,3		49,4	–	49,4	
Total, région Moyen-Orient et Afrique du Nord	102,5	509,0	611,5	11,5	124,8	557,5	682,3	8,9
Région Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants								
A. Programmes	44,9	79,5	124,4		43,2	121,5	164,7	
Fonds d'affectation spéciale		5,8	5,8		–	11,1	11,1	
B. Budget d'appui biennal	37,7	–	37,7		46,6	–	46,6	
Total, région Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants	82,6	85,3	167,9	3,1	89,8	132,6	222,4	2,9
Programmes multinationaux, mondiaux et autres								
A. Programmes	17,4	77,0	94,4		17,4	244,0	261,4	
Fonds d'affectation spéciale (y compris fonds non alloués)	–	564,6	564,6			410,5	410,5	
Fonds non alloués	118,2	51,3	169,5		167,8	132,5	300,3	
B. Budget d'appui biennal	292,8	–	292,8		359,6		359,6	
Total, Programmes multinationaux, mondiaux et autres	428,4	692,9	1 121,3	21,0	377,1	786,9	1 331,8	17,4
Appui commun-budget d'appui biennal	85,9	–	85,9	1,6	105,1	–	105,1	1,4
Recettes rapportées au budget	(190,0)	190,0	–	0,0	(223,0)	223,0	–	0,0
Total, UNICEF								
A. Programmes	1 065,0	2 307,0	3 372,0	63,3	1 618,0	3 854,0	5 472,0	71,5
Fonds d'affectation spéciale		1 175,0	1 175,0	22,0	–	1 249,0	1 249,0	16,3
B. Budget d'appui biennal	567,4	190,0	757,4	14,2	689,8	223,0	912,8	11,9
C. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	26,2	–	26,2	0,5	26,2	–	26,2	0,3
Total général, utilisation des ressources	1 658,6	3 672,0	5 330,6	100,0	2 344,0	5 326,0	7 660,0	100,0

Tableau récapitulatif II
Modifications proposées aux échelons supérieurs du tableau d'effectifs

<i>Unité administrative</i>	<i>Poste</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	Total
Postes approuvés 2006-2007		4	30	73	107
Changements proposés pour 2008-2009					
A. Création/(suppression)					
Politiques et pratiques	Directeur adjoint (transféré de la Division du Programme)			1	1
Bureau de la coordination et de l'appui sur le terrain	Directeur		1		1
Gouvernance, affaires des Nations Unies et affaires multilatérales	Directeur		1		1
	Conseiller principal, réforme des Nations Unies (transféré du Bureau de la Directrice générale)			1	1
Programme	Directeur adjoint, survie, croissance et développement			1	1
	Directeur adjoint (transféré à la DPP)			(1)	(1)
Bureau de la Directrice générale	Conseiller principal, Cohérence de l'action des Nations Unies (transféré à la Division de la gouvernance, des affaires des Nations Unies et des affaires multilatérales)			(1)	(1)
	Conseiller principal, Réforme des Nations Unies (transféré à la Division de la gouvernance, des affaires des Nations Unies et des affaires multilatérales)			(1)	(1)
	Conseiller principal, parité des sexes			1	1
	Conseiller principal, planification stratégique			1	1
	Conseiller principal, ressources et investissements			1	1
	Directeur, gestion du changement			1	1
	Conseiller principal, déontologie			1	1
Mobilisation de fonds dans le secteur privé et partenariats	Directeur régional, Bureau régional pour l'Europe (Genève)		(1)		(1)
	Directeur adjoint, Bureau régional pour l'Europe (Genève)			(1)	(1)
Bureau de la recherche	Directeur		1		1
Centre de recherche Innocenti (Florence)	Directeur		(1)		(1)
	Directeur			1	1
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale	Conseiller principal, survie de l'enfant			1	1
Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique (EAPRO)	Directeur régional adjoint (services partagés EAPRO/ROSA)			1	1

<i>Unité administrative</i>	<i>Poste</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	Total
Bureau régional pour l'Asie du Sud (ROSA)	Directeur régional adjoint			(1)	(1)
Total partiel		–	1	6	7
B. Reclassement de postes					
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord	Directeur des opérations, Soudan			(1)	(1)
Région Europe centrale et orientale, Communauté d'États indépendants	Représentant, ancien Bureau de zone Serbie-et-Monténégro			(1)	(1)
Région Afrique de l'Est et Afrique australe	Représentant, Zimbabwe			1	1
Région Asie de l'Est et Pacifique	Représentant, îles du Pacifique			1	1
Région Amérique et Caraïbes	Représentant, Haïti			1	1
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	Représentant, Tchad			1	1
	Représentant, Côte d'Ivoire			1	1
	Représentant, Sénégal			(1)	(1)
Total partiel		–	–	2	2
Total, variation nette		–	1	8	9
Total, postes aux échelons supérieurs pour 2008-2009		4	31	81	116

Annexe I

Terminologie

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

Budgétisation axée sur les résultats : Selon le document de fond établi par le Comité de haut niveau sur la gestion pour les budgets d'appui biennal du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, la budgétisation axée sur les résultats est une méthode de budgétisation dans laquelle les crédits demandés sont justifiés au moyen d'indicateurs, niveaux de référence et niveaux cibles à atteindre, par rapport à un ensemble de résultats visés qui sont présentés pour chaque fonction essentielle.

Budget d'appui biennal : Budget d'une organisation englobant un ensemble de fonctions qui ont pour objet d'appuyer les activités opérationnelles de l'organisation pendant une période de deux ans sur la base d'un ensemble de résultats définis à partir du plan stratégique.

Ouverture de crédits : Autorisation donnée par le Conseil d'administration au chef de secrétariat d'une institution spécialisée d'allouer des fonds au titre du budget d'appui biennal durant l'exercice biennal, à hauteur des montants approuvés.

Coût (augmentation/diminution) : Toute augmentation ou diminution du coût correspondant à une ressource donnée durant un exercice par rapport à l'exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, des prix et des taux de change.

Fonction : Groupe d'activités financées au moyen des ressources prévues au budget d'appui biennal et exécutées afin d'assurer le fonctionnement des institutions spécialisées et de l'améliorer pour qu'elles puissent produire des résultats efficaces en matière de développement et s'acquitter de leurs mandats respectifs.

Budget brut : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget dans lequel les dépenses de personnel sont estimées en chiffres nets (c'est-à-dire hors contributions du personnel) et toutes les autres dépenses sont estimées en chiffres bruts, c'est-à-dire en incluant les paiements effectués au titre de l'impôt sur le revenu pour le personnel, le montant total des dépenses locales des bureaux extérieurs et le coût des services devant être rendus.

Budget net : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget indiquant les prévisions de recettes qui couvriront, totalement ou en partie, les prévisions budgétaires brutes correspondantes.

Autres ressources : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques (autres ressources relatives aux programmes) et pour la fourniture de services déterminés à des tiers (autres ressources provenant des remboursements).

Ressources additionnelles : Ce terme est employé afin de simplifier la présentation des tableaux du budget d'appui biennal. Il désigne les ressources autres que les ressources ordinaires, y compris les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale.

Programmes : Apports directs nécessaires à la réalisation des objectifs d'un programme ou projet donné dans le cadre de la coopération pour le développement.

Il s'agit d'ordinaire des experts, du personnel d'appui, des fournitures et du matériel, des contrats de sous-traitance, des aides en espèces et de la formation individuelle ou en groupe.

Ressources ordinaires : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

Volume (augmentation/diminution) : Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires, imputable à des changements intervenus touchant le volume ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et à ceux qui sont prévus pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.
