Nations Unies E/ICEF/2000/5

Conseil économique et social

Distr. générale
3 décembre 1999
Français
Original: Anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Première session ordinaire de l'an 2000
31 janvier-4 février 2000
Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Plan de financement pluriannuel : garantir des ressources suffisantes pour la réalisation des objectifs prioritaires du plan à moyen terme

Résumé

Le présent rapport rend compte de l'application de la décision 1999/8 du Conseil d'administration (E/ICEF/1999/7/Rev.1) sur la stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF adoptée à la première session ordinaire du Conseil en janvier 1999. Dans cette décision, le Conseil d'administration a demandé à l'UNICEF d'adopter et de développer un cadre de financement pluriannuel intégrant les priorités organisationnelles et les grands domaines d'activités de l'UNICEF et tenant compte de ses ressources, de son budget et de ses produits. Dans la même décision, le Conseil d'administration a prié aussi la Directrice générale de proposer à la première session ordinaire de l'an 2000 un plan indiquant le calendrier suivant lequel les divers éléments du cadre de financement pluriannuel seraient présentés au Conseil d'administration afin de renforcer leurs liens réciproques.

Le présent rapport fait suite à des consultations techniques au sein de l'UNICEF, à une série de réunions officieuses avec les membres du Conseil exécutif et à des discussions avec les représentants du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et d'organismes bilatéraux qui ont permis de dégager les enseignements de l'expérience acquise et de les exploiter.

* E/ICEF/2000/2.

99-37446 (F) 161299 271299

La programmation et les activités de l'UNICEF sont axées sur les résultats depuis longtemps déjà. En organisant pour la première fois des annonces de contributions à l'occasion de la première session ordinaire du Conseil d'administration en l'an 2000, le Fonds poursuit son avance dans la mise en place et l'application de tous les éléments du plan de financement pluriannuel prévus par le Conseil d'administration. Ces éléments seront ajustés de façon à renforcer la cohérence d'ensemble et à préciser les corrélations.

Le chapitre premier décrit brièvement les principaux éléments du plan de financement pluriannuel et leur fonctionnement actuel. Le chapitre II présente les grandes lignes du système que le Fonds compte édifier et les mesures prises ou prévues pour renforcer les différents éléments et les liens réciproques entre eux, toujours dans le souci de mieux gérer les résultats et de mieux en rendre compte. Le chapitre III propose de modifier le calendrier pour la présentation des différents éléments du cadre de financement pluriannuel au Conseil d'administration. Le chapitre IV contient le projet de recommandation soumis au Conseil pour examen et approbation.

Table des matières

		Paragraphes	Page
	Abréviations		4
I.	Introduction	1–6	5
II.	Une planification et des résultats pour les enfants	7–28	6
	A. Généralités	7–8	6
	B. Plan à moyen terme : priorités organisationnelles	9–13	6
	C. Budget d'appui biennal : le plan sert de cadre pour l'établissement du budget	14–18	7
	D. Stratégie de mobilisation des ressources	19–20	7
	E. Rapports sur les résultats obtenus	21–24	8
	F. Mesures adoptées pour renforcer l'efficacité de l'organisation	25–28	8
III.	Renforcement et établissement de liens réciproques dans le cadre du plan de financement pluriannuel	29–50	9
	A. Éléments du plan de financement pluriannuel	29–30	9
	B. Préparation du prochain plan stratégique à moyen terme	31–37	9
	C. Budget d'appui et budget-programme	38–41	11
	D. Communication d'informations analytiques sur les résultats mis en rapport avec les dépenses et le financement	42–50	11
IV.	Proposition de calendrier régissant la présentation des éléments du plan de financement pluriannuel au Conseil d'administration	51–60	13
	A. Deuxième session ordinaire	52–55	13
	B. Première session ordinaire	56–59	13
	C. Session annuelle	60	14
V.	Projet de recommandation	61	14
Figures			
1.	Proposition de cadre de résultats stratégique		16
2.	Proposition de cadre des résultats de la planification de la stratégie à moyen terme : exemple théorique		17
Annexes			
I.	Schéma récapitulatif de la présentation et du contenu du rapport annuel du Directeur général – Exemple théorique de la nutrition		18
II.	Schéma récapitulatif de la présentation et du contenu du rapport annuel du Directeur général – Exemple théorique de l'enseignement de base		19
III.	Schéma récapitulatif de la présentation et du contenu du rapport annuel du Directeur général – Exemple théorique de l'action mondiale de sensibilisation et des partenariats		20

Abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
CPI	Cour pénale internationale
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PMT	Plan à moyen terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
USAID	Agency for International development des États-Unis
VIH	Virus de l'immunodéficience acquise

I. Introduction

1. Le Conseil d'administration a décidé, à sa première session ordinaire de janvier 1999, que l'UNICEF devait adopter et développer un cadre de financement pluriannuel intégrant les priorités organisationnelles et les grands domaines d'activités de l'UNICEF, et tenant compte de ses ressources, de son budget et de ses produits (E/ICEF/1999/7/ Rev.1, décision 1999/8). Dans la même décision, le Conseil d'administration a prié également la Directrice générale de proposer à la première session ordinaire de l'an 2000 un plan indiquant le calendrier suivant lequel les divers éléments du cadre de financement pluriannuel seraient présentés au Conseil d'administration, afin de renforcer leurs liens réciproques. Le présent rapport a été établi pour rendre compte de l'application de cette décision.

2. Comme l'indiquait la décision du Conseil, l'objectif général du plan de financement pluriannuel est d'accroître la masse commune des ressources, de rendre ces ressources plus prévisibles et d'améliorer le partage des charges entre les donateurs, tout en préservant le caractère volontaire des contributions faites à l'UNICEF. Le nouveau cadre doit aussi renforcer la planification des activités en formulant des objectifs généraux concernant les domaines d'activités dans le plan à moyen terme (PMT), en indiquant le montant estimatif de l'ensemble des ressources financières de l'UNICEF nécessaires à l'exécution des activités, et en établissant des rapports annuels sur les tâches accomplies. Le Conseil a en outre précisé que le plan à moyen terme maintiendrait les priorités et respecterait le mandat de l'UNICEF en tenant compte des particularités et de la diversité des programmes de coopération de pays du Fonds. Le plan ne devait en outre ni introduire de condition, ni entraîner de distorsions dans les priorités, ni modifier le système de répartition des ressources en vigueur.

3. Pour l'UNICEF, le développement du plan de financement pluriannuel est l'occasion de renforcer encore la gestion des performances et de consolider les gains procurés par le programme de perfectionnement des méthodes de gestion, tout en veillant davantage encore à la qualité de ses programmes. La gestion sera tournée vers les résultats et s'intégrera dans une démarche soucieuse du respect des droits de l'homme, l'organisation étant incitée à tirer les enseignements de l'expérience acquise sur le terrain pour que son action reste pertinente et efficace.

4. En réponse à la demande du Conseil, la Directrice générale a créé un groupe de travail interdivisions chargé d'étudier les décisions pertinentes du Conseil d'administration (1999/7, sur les éléments révisés à inclure dans la partie II du rapport annuel de la Directrice générale, et 1999/8), d'examiner les pratiques actuelles et de recommander des mesures conformes aux décisions. La Directrice générale a présenté un bilan oral des progrès accomplis à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire du Conseil en 1999, comme le demandait la décision 1999/8.

5. Le groupe de travail a consulté le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) à plusieurs reprises pour un échange d'expérience sur la formulation et l'application du plan de financement pluriannuel. Les fonctionnaires des trois institutions qui s'occupent de la question se tiennent en rapport les uns avec les autres et au fait des dernières nouveautés et idées inédites. Le groupe de travail a également organisé des séminaires pour tirer les enseignements de l'expérience des agences bilatérales. Des réunions d'équipe de gestion régionale tenues dans plusieurs régions ont examiné les propositions relatives au plan de financement pluriannuel soumises dans le présent rapport. Chaque équipe de gestion régionale est composée de représentants de pays, du directeur régional, des cadres concernés et de représentants du personnel. Les propositions ont aussi été examinées et débattues par l'équipe de gestion de New York, qui rassemble tous les directeurs de divisions, les directeurs généraux adjoints et la Directrice générale. Le but premier des consultations internes était de dégager dans l'ensemble de l'organisation un consensus quant à la façon d'aborder le plan de financement pluriannuel et quant aux responsabilités à assumer dans ce cadre. Un certain nombre de consultations officieuses utiles ont été organisées avec les membres du Conseil d'administration. Les propositions présentées ci-dessous tiennent compte de questions soulevées et des suggestions intéressantes faites lors de ces consultations.

6. Le plan de financement pluriannuel est actuellement, et doit rester, un processus d'apprentissage itératif qui exploite les enseignements tirés de l'expérience acquise au stade de l'exécution pour apporter de nouvelles améliorations. Il faut donc considérer que les mesures proposées dans le présent rapport pour renforcer les liens réciproques entre les éléments du plan de financement pluriannuel sont toujours en cours d'élaboration et s'attendre à ce que certaines soient de nouveau modifiées en temps voulu, d'après l'expérience acquise au stade de l'exécution.

II. Une planification et des résultats pour les enfants

A. Généralités

7. Voici de longues années que l'UNICEF oeuvre pour le développement en faveur des enfants. La «Révolution au profit de la survie et du développement des enfants», qui, dans les années 80, s'est concentrée sur la survie et la santé, puis la mobilisation qui a suivi autour d'un ensemble plus vaste d'objectifs pour les années 90, approuvés dans la Déclaration et le Plan d'action du Sommet mondial pour les enfants, sont les exemples les plus récents de cette action. La stratégie générale de l'UNICEF est de créer au niveau mondial et local des partenariats et des alliances dont le but est de définir et d'appliquer des mesures qui produisent des résultats concrets pour les enfants. Le mandat de l'UNICEF est clair et précis : défendre les droits des enfants, aider à répondre à leurs besoins et augmenter leurs chances de s'épanouir pleinement. Le Conseil d'administration a adopté, à sa première session ordinaire en janvier 1996 (E/ICEF/ 1996/12/Rev.1, décision 1996/1), un descriptif de la mission de l'UNICEF qui énonce le mandat du Fonds, précise ses rapports avec les droits des femmes et des enfants (E/ICEF/1996/AB/L.2) et définit l'orientation de toutes les activités de l'organisation. L'UNICEF rend compte de plusieurs manières des activités qu'il mène au niveau mondial, notamment dans le *Rapport sur la situation des enfants dans le monde* et dans la publication intitulée *Le progrès des nations*. Le Fonds rend également compte de son action dans le rapport annuel de la Directrice au Conseil d'administration sur le suivi du Sommet mondial pour les enfants.

8. Les pratiques actuelles de l'UNICEF qui constituent les éléments fondamentaux du plan de financement pluriannuel sont décrites ci-dessous.

B. Plan à moyen terme : priorités organisationnelles

9. Le plan à moyen terme, quadriennal et actualisé tous les deux ans, est l'une des pièces maîtresses du plan de financement pluriannuel. Il exprime une vision à long terme pour les enfants, définit les priorités organisationnelles et les principaux domaines d'action de l'UNICEF, fixe les prévisions de dépenses et prévoit un système d'évaluation des résultats pour augmenter l'efficacité en général et la qualité des rapports sur les progrès accomplis. Les principaux domaines d'action identifiés par le PMT s'inscrivent dans le cadre de la Convention relative aux droits de l'enfant et sont tournés vers la réalisation des grands objectifs adoptés par le Sommet mondial pour les enfants de 1990 et par d'autres conférences mondiales. Des indicateurs précis ont été définis pour évaluer la réalisation de certains de ces objectifs et font l'objet d'un suivi et de rapports.

10. Le PMT en cours, qui couvre la période 1998-2001 (E/ICEF/1998/13 et Corr.1), a été adopté par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire en septembre 1998 (E/ICEF/1998/6/Rev.1, décision 1998/22). Son orientation stratégique s'écarte nettement de celle définie dans les précédents plans, et le Conseil d'administration l'a accueilli avec satisfaction en soulignant qu'il constituait «un élément central de la stratégie de mobilisation des ressources et un cadre stratégique souple, évolutif et pluriannuel, porteur d'une vision d'avenir pour les enfants au siècle prochain, et qu'il énonçait les priorités organisationnelles et les principaux domaines d'activité de l'UNICEF ainsi que leur cadre financier» (décision 1999/8).

11. Le Plan à moyen terme est formulé à l'issue d'un processus d'analyse et de consultations documenté. Il sert de guide pour l'établissement des programmes de coopération à l'échelon des pays et pour la définition des plans de gestion des bureaux du siège et des bureaux régionaux, tout en permettant des ajustements progressifs et la préservation du caractère central et unique du processus de programmation par pays. L'UNICEF tire sa force et sa souplesse de sa structure décentralisée et d'un mécanisme de formulation des programmes de pays qui a fait ses preuves et qui fixe les domaines d'aide et les stratégies de réalisation des objectifs à appliquer en collaboration avec les autorités publiques et les autres partenaires du développement pour chaque pays où un programme existe. Les priorités spécifiques de chaque programme de coopération sont arrêtées en coopération avec les autorités nationales et à partir d'une analyse de la situation des enfants et des femmes dans le pays concerné, compte tenu des priorités nationales, des priorités organisationnelles et de celles du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les objectifs, les stratégies, les domaines d'action et les cadres budgétaires pour chaque nouveau programme de pays sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration sur la base d'une recommandation. Les bureaux régionaux apportent une garantie de qualité et procurent, le cas échéant, un soutien technique à ce processus.

12. Le PMT énonce les principes qui permettront d'améliorer l'évaluation des résultats et le système de suivi, tout en soulignant qu'il est important de bien distinguer

entre les avantages du développement recueillis par les enfants et les résultats organisationnels spécifiques de l'UNICEF. Le Plan définit les éléments clefs d'une évaluation efficace des résultats, à savoir : des priorités organisationnelles claires; des objectifs soigneusement établis à chaque niveau opérationnel; des responsabilités bien définies; une évaluation systématique et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs; un examen et une analyse des rapports sur les progrès réalisés; des mesures pour améliorer ou recentrer les activités à partir de l'évaluation des résultats et des enseignements tirés de l'expérience.

13. Le PMT en cours prévoit, pour la première fois, un montant cible estimatif des ressources pour les domaines prioritaires des programmes de l'UNICEF, ce qui tend à favoriser une approche intégrée de la planification, du budget, des programmes et des rapports sur les résultats obtenus. Le PMT a servi de fil conducteur pour le récent examen de l'exécution des plans de gestion administrative du siège pour 1998 et pour la préparation du budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001 (E/ICEF/1999/AB/L.7).

C. Budget d'appui biennal : le plan sert de cadre pour l'établissement du budget

14. Alors que l'affectation aux programmes de pays de fonds prélevés sur la masse commune des ressources se fonde sur le système approuvé par le Conseil d'administration (E/ICEF/1997/12/Rev.1, décision 1997/18), les ressources pour l'appui au programme et pour la gestion et l'admi-nistration proviennent du budget d'appui biennal établi de manière participative et soumis au Conseil tous les deux ans (années impaires). La procédure repose sur le principe que le plan sert de cadre pour l'établissement du budget.

15. Au niveau national, les budgets qui financent le programme, l'appui aux programmes et la gestion et l'administration sont intégrés, conformément à la décision 1997/3 du Conseil d'administration sur la budgétisation intégrée. Le plan de gestion des programmes de pays explique en détail comment les ressources humaines et financières doivent être déployées et gérées pour soutenir l'exécution, le suivi et l'évaluation du programme, et pour établir les rapports pertinents. Les plans de gestion des programmes de pays sont établis au moment de la présentation de nouvelles recommandations relatives aux programmes de pays. Pour garantir l'intégration, le Conseil d'administration a décidé (décision 1997/3) que le budget d'appui ne devrait pas être établi avant que le programme ait été suffisamment structuré à la faveur de la définition du plan-cadre des opérations et des recommandations relatives aux programmes de pays.

16. L'UNICEF a suivi cette pratique pour établir les budgets d'appui biennaux pour 1998-1999 et 2000-2001. En outre, le Fonds a décentralisé l'approbation des recommandations relatives aux programmes de pays, des plans de gestion des programmes de pays et du budget intégré de pays au niveau régional pour garantir que les décisions sont prises en tenant dûment compte des exigences de planification des programmes.

17. Lors de la formulation des budgets du siège et des bureaux régionaux pour les deux derniers exercices biennaux, chaque division et chaque bureau régional a été prié de concrétiser les priorités du PMT et des principaux domaines d'action en les intégrant aux objectifs de ses plans respectifs de gestion des bureaux régionaux. Une «tribune libre» sur la présentation et l'examen de chaque budget est organisée au siège pour permettre la coordination intersectorielle et pour renforcer l'efficacité et la productivité.

18. Pour éviter que les propositions budgétaires dépassent le cadre des ressources financières disponibles, une enveloppe de référence est attribuée à chaque région et ville siège depuis 1997. Il est recommandé aux bureaux de chercher à réaliser des économies pour compenser toute augmentation des coûts. L'ensemble du budget d'appui biennal est établi conformément à la présentation harmonisée arrêtée en commun avec le PNUD et le FNUAP. Les principaux domaines où se produisent des augmentations et des économies sont décrits en détail dans le projet de budget, lequel souligne également les liens entre le budget et le PMT.

D. Stratégie de mobilisation des ressources

19. Le Conseil d'administration a approuvé à sa première session ordinaire de janvier 1999 (document E/ICEF/1999/5 et décision 1999/8) une stratégie pour mobiliser les ressources correspondant à l'objectif estimatif nécessaire pour exécuter les programmes prioritaires définis dans le PMT. Cette décision prévoit notamment l'organisation d'annonces de contributions à l'occasion des réunions du Conseil d'administration afin de garantir un accroissement régulier de la masse commune des ressources de l'UNICEF, de rendre la disponibilité des ressources

plus sûre et plus prévisible et de mieux répartir la charge financière entre les gouvernements donateurs.

20. Le premier rapport sur les progrès accomplis dans l'application de la stratégie de mobilisation des ressources figurera à la partie II du rapport annuel de la Directrice générale en 2000, et sera soumis annuellement à l'avenir afin de resserrer les liens entre les ressources, la planification et les résultats.

E. Rapports sur les résultats obtenus

21. Tous les bureaux de pays procèdent à une évaluation annuelle de l'exécution et du plan de gestion des programmes de pays. Dans le premier cas, l'évaluation est entreprise conjointement avec leurs homologues gouvernementaux et les autres partenaires du développement; dans le second, il s'agit essentiellement d'une activité interne. Les analyses et les résultats sont portés à la connaissance du siège et des bureaux régionaux par les rapports annuels des bureaux de pays. Chaque bureau régional examine les rapports annuels des bureaux de pays et communique une analyse plus large aux autres bureaux de pays et au siège. Un examen approfondi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du programme de pays a lieu à mi-parcours en collaboration avec l'ensemble des partenaires. Les résultats de l'examen à mi-parcours sont communiqués au Conseil d'administra-tion par les directeurs régionaux.

22. Les programmes prioritaires du PMT en cours portent essentiellement sur les mesures à prendre pour accélérer la réalisation des objectifs du Sommet mondial pour les enfants dans les dernières années de la décennie. Un rapport semestriel sur les progrès accomplis, centré sur les principales activités et les résultats clefs au niveau des pays, a été établi pour la première fois en 1998 afin de suivre et d'accélérer la réalisation des objectifs prioritaires du programme en cours. Ce processus d'examen porte également sur le soutien opérationnel de l'UNICEF dans des domaines comme la livraison de fournitures et d'équipement, la capacité du personnel de soutenir l'exécution, le suivi et l'évaluation du programme, la communication, et la disponibilité des ressources financières pour réaliser les activités prioritaires du programme. L'analyse et les conclusions issues de ce processus d'examen sont communiquées à toutes les parties concernées afin d'améliorer la suite des opérations. Un processus d'examen par les pairs a été introduit en 1998, à titre complémentaire, pour évaluer les progrès accomplis dans l'application des plans de gestion des bureaux dans les divisions du siège.

23. Le rapport annuel de la Directrice générale se fonde sur les examens aux échelons national, régional et mondial, les mécanismes de rapport et les informations fournies par les évaluations des programmes, les audits des programmes et les mécanismes financiers internes. Les progrès accomplis, les obstacles rencontrés et les leçons tirées de l'expérience acquise pour chacune des priorités organisationnelles du PMT ont été présentés au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 1999 et, de façon détaillée et plus systématique, dans le rapport annuel de la Directrice générale [E/ICEF/1999/4 (Part II)], qui a tenu compte des avis et des recommandations du Conseil afin de présenter les renseignements d'une manière qui facilite le suivi des progrès accomplis dans l'application des priorités organisationnelles définies dans le PMT (décision 1999/7).

24. En collaboration avec ses partenaires nationaux et internationaux, l'UNICEF a joué un rôle de premier plan dans l'action entreprise pour définir et appliquer des indicateurs et des méthodes de mesure des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés à l'échelon mondial en faveur des enfants, notamment dans le cadre du Sommet mondial pour les enfants et de la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Les résultats produits par l'intensification des activités de rassemblement des données servent à l'exécution des programmes au niveau national, à la publication d'indicateurs mondiaux dans *Le progrès des nations* et le *Rapport sur la situation des enfants dans le monde*, et aux activités qui cherchent à évaluer les effets de la Convention relative aux droits de l'enfant, comme l'initiative «Making Children Count». Toutes ces réalisations constituent, à leur tour, de puissants outils de mobilisation autour des objectifs internationaux en faveur des enfants et du développement.

F. Mesures adoptées pour renforcer l'efficacité de l'organisation

25. Comme le montre le rapport soumis au Conseil d'administration sous la cote E/ICEF/1009/AB/L.5, le Programme de perfectionnement des méthodes de gestion lancé en 1996 a permis de préciser davantage les responsabilités à tous les niveaux et de rationaliser la structure, les systèmes et les méthodes de l'organisation et de renforcer sa capacité de gérer ses ressources, d'exécuter efficacement son programme de travail et de rendre compte des résultats obtenus. Les modalités définies dans le Programme de perfectionnement des méthodes de gestion continuent d'être appliquées pour améliorer sans cesse les structures

et les méthodes de travail interne de l'UNICEF. Le Programme de perfectionnement des méthodes de gestion, qui fait partie de la réforme actuelle du système des Nations Unies, vise également à donner à l'UNICEF les moyens de travailler en coordination et en collaboration étroites avec les autres organismes des Nations Unies en application du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

26. Un nouveau système financier et logistique doit en principe devenir entièrement opérationnel à l'échelle de l'organisation d'ici à la fin de 1999 pour suivre et contrôler les opérations financières et pour surveiller les opérations d'approvisionnement. Le système de gestion des programmes fonctionne actuellement dans tous les bureaux de pays et sera entièrement relié au nouveau système financier d'ici à la fin de l'année. La révision du système de codage de la base de données informatiques des programmes, qui doit permettre de mieux suivre les dépenses par rapport aux priorités de l'organisation définies dans le plan à moyen terme, est en cours également.

27. Les directives et les manuels de formation sur les procédures de planification des programmes, le suivi et l'évaluation et la formulation du plan de gestion des programmes de pays sont en cours de révision pour aider l'UNICEF à mieux se concentrer sur les droits des enfants et à suivre, à évaluer et à présenter les résultats de l'organisation. Ces mesures s'accompagnent d'un plus grand souci de la formation des cadres, compte tenu du rôle primordial joué par la mise en valeur des ressources humaines dans la réalisation des objectifs prioritaires de l'organisation. Des modèles de rapports annuels sur les principaux résultats obtenus par les programmes de coopération de pays ont été introduits pour compléter les évaluations à mi-parcours des programmes et des méthodes de gestion, déjà bien établis.

28. Le secrétariat étudie actuellement les procédures de programmation nationale pour les rationaliser conformément au plan de financement pluriannuel.

III. Renforcement et établissement de liens réciproques dans le cadre du plan de financement pluriannuel

A. Éléments du plan de financement pluriannuel

29. Les éléments du plan de financement pluriannuel définis par le Conseil d'administration comprennent :

a) Le plan stratégique quadriennal à moyen terme qui donne un tableau complet des priorités, des ressources et du budget de l'UNICEF;

b) Le budget d'appui biennal qui comprend les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration nécessaires à l'exécution efficace des programmes suivant les budgets-programmes issus des recommandations des programmes de pays approuvées par le Conseil d'administration;

c) Un rapport analytique annuel permettant de suivre plus facilement les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du plan à moyen terme et analysant les progrès réalisés dans l'application de la stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF, tournée vers les résultats obtenus par rapport à l'objectif fixé dans le plan à moyen terme;

d) Une conférence d'annonce de contributions au cours de laquelle les gouvernements annoncent leurs contributions volontaires pour l'exercice suivant et, si possible, annoncent des contributions fermes ou probables pour les années à venir;

e) La tenue de consultations entre le secrétariat et différents gouvernements sur leurs contributions à l'UNICEF, surtout au sujet de la masse commune de ressources.

30. L'UNICEF envisage de renforcer davantage ces éléments connexes et les mesures prises à cet effet sont précisées ci-dessous.

B. Préparation du prochain plan stratégique à moyen terme

31. Le prochain plan stratégique à moyen terme portera spécialement sur quelques grands domaines où les résultats seront considérés comme essentiels. Un ou deux objectifs à long terme seront définis pour chacun de ces domaines et deux à trois objectifs à moyen terme seront établis en rapport avec chaque objectif à long terme. Quelques domaines prioritaires d'intervention très précis seront ensuite déterminés pour chaque objectif à moyen terme et des indicateurs seront choisis pour évaluer les progrès (voir les figures 1 et 2 qui illustrent le cadre de résultats stratégique et un exemple hypothétique). Des consultations transparentes auront lieu afin que les priorités mondiales, régionales et nationales soient pleinement respectées dans la définition des principaux domaines prioritaires et dans la réalisation de l'ensemble des objectifs.

32. Les domaines de programme prioritaires tournés vers les résultats sont de vastes domaines d'importance essentielle pour les droits de l'enfant. Trois d'entre eux au moins seront axés sur les résultats obtenus en matière de droits de l'enfant dans les domaines de programme prioritaires issus du nouveau programme mondial en faveur des enfants, dont une esquisse figurait dans le document E/ICEF/1999/10, présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 1999. Ce programme sera étoffé avec les partenaires de l'UNICEF dans le courant des années 2000 et 2001. Les autres domaines prioritaires axés sur les résultats concerneront les activités de plaidoyer à l'échelle mondiale et les partenariats en faveur des droits de l'enfant et de la femme, l'élargissement de l'accès aux données et le renforcement de l'utilisation des données essentielles pour la promotion des droits de l'enfant et de la femme, et le renforcement de l'organisation dans le sens d'une plus grande efficacité (par exemple l'augmentation des ressources financières et des capacités des ressources humaines). Les domaines prioritaires tournés vers les résultats et leurs composantes seront un mélange entre des domaines d'action concrète déjà bien établis, pour lesquels il est déjà possible d'établir des rapports quantifiés à partir de données agrégées et les nouveaux domaines d'intervention pour lesquels les rapports porteront essentiellement sur des aspects qualitatifs.

33. Les objectifs à long terme qui seront définis pour chaque domaine comprendront notamment d'importants résultats pour les enfants qui devront être atteints en 10 ans ou plus. En tant que partenaire important, l'UNICEF renforcera ses propres capacités intellectuelles et techniques, mobilisera les propres ressources et pratiquera une vaste coopération à cet effet. Ces objectifs à long terme tiendront compte des objectifs définis sur le plan international, adaptés, selon les besoins, au contexte changeant dans lequel vivent les enfants. Comme dans le cas des objectifs du Sommet mondial pour les enfants, ces objectifs à long terme contribueront largement à la pleine réalisation et à la promotion des droits de l'enfant.

34. Des objectifs à moyen terme seront établis pour chacun des objectifs à long terme et des principaux domaines d'action connexes et l'UNICEF fera rapport sur leur réalisation. Ils seront définis essentiellement comme des résultats à obtenir mais prévoiront parfois aussi certains moyens à fournir. Des indicateurs seront adoptés pour mesurer les progrès, suivre l'évolution du processus et évaluer les résultats par rapport à chaque objectif à moyen terme fixé dans le plan stratégique à moyen terme.

35. Les domaines prioritaires tournés vers les résultats et les objectifs à long terme établis au moyen de consultations s'appliqueront comme il convient dans toutes les régions et dans tous les programmes de coopération de pays, mais des sous-priorités et des stratégies régionales seront définies parallèlement pour tenir compte des problèmes plus spécifiques rencontrés par les droits des enfants (la lutte contre le sida et le paludisme par rapport aux résultats liés à la survie dans le monde et la protection en période de conflit par rapport aux résultats obtenus dans le monde à cet égard). Ces éléments tiendront une grande place dans les programmes de pays de la région considérée. Conformément à la pratique actuelle, les programmes de pays seront aussi élargis pour répondre à des priorités spécifiques aux niveaux national et local et pour tirer parti des possibilités qui existent, pour innover dans les nouveaux domaines prioritaires et pour réagir à des situations d'urgence ou à des situations d'instabilité. Le plan stratégique à moyen terme incorporera toutes les sous-priorités régionales importantes définies dans les domaines fondamentaux tournés vers les résultats, et sera accompagné de sous-objectifs régionaux à moyen terme correspondant aux objectifs mondiaux, avec des indicateurs des progrès faits par rapport à chaque sous-objectif. L'UNICEF pourra ainsi tirer parti de sa capacité décentralisée d'adapter ses priorités et ses stratégies mondiales aux réalités de la diversité régionale et multinationale. En même temps, les sous-priorités régionales seront maintenues dans le cadre des domaines fondamentaux tournés vers les résultats et des objectifs, ce qui assurera la complémentarité des fonctions de planification aux différents niveaux de l'organisation et évitera les doubles emplois.

36. Les objectifs à moyen terme et les principaux domaines d'action seront établis aussi par un processus de consultation qui s'étend à tous les niveaux de l'organisation. Ce processus tiendra compte des objectifs et des stratégies des programmes de pays en cours, de l'expérience accumulée dans le domaine de l'exécution des programmes durant la décennie écoulée, de l'analyse des habitudes de dépenses antérieures, des priorités des autres partenaires et de l'évolution future prévisible. Les bureaux nationaux évalueront systématiquement la pertinence des objectifs mondiaux et sous-régionaux à moyen terme du plan stratégique à moyen terme pour formuler les programmes de pays futurs, en tenant compte de l'analyse de la situation nationale des enfants et des femmes, des priorités nationales et de l'objectif stratégique du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du cadre de développement global, le cas échéant. Cette méthode assurera une interaction constante entre l'adaptation aux réalités locales et la poursuite des objectifs mondiaux.

37. La structure envisagée pour le prochain plan stratégique à moyen terme est la suivante : a) définition des priorités de l'organisation, y compris les domaines fondamentaux tournés vers les résultats (priorités mondiales et sous-priorités régionales); liens avec les objectifs à plus long terme pour obtenir des résultats de développement majeurs en faveur des enfants; objectifs à moyen terme et indicateurs correspondants; b) stratégies et grands domaines d'action; c) besoin total de ressources; d) contrôle des résultats, y compris les principaux indicateurs et les principales évaluations prévues; e) plan financier. Pour l'essentiel, le format actuel sera maintenu et les buts à long terme, les objectifs et les indicateurs correspondants seront clairement institués par rapport à chaque domaine prioritaire tourné vers les résultats défini dans le plan stratégique à moyen terme.

C. Budget d'appui et budget-programme

38. À l'échelon des pays, les nouveaux programmes de pays comprendront un budget intégré (budget d'appui et budget-programme), ainsi qu'un plan de gestion des programmes de pays qui rend compte de leurs liens avec le plan stratégique à moyen terme. S'agissant des programmes de pays en cours, les bureaux de pays décideront s'il y a lieu de modifier leurs budgets d'appui lors de bilans annuels ou d'étape à l'occasion desquels il sera procédé, le cas échéant, à une modification des priorités des programmes afin qu'elles concordent mieux avec les priorités organisationnelles du plan stratégique à moyen terme. Selon la procédure en vigueur, les bureaux de pays ont toute latitude pour proposer des modifications de leur budget d'appui, pour autant que ces modifications soient couvertes par l'allocation des ressources et des postes à l'échelon régional. Toutefois, dans certains cas, cela pourrait ne pas être possible.

39. Pour résoudre ce problème, il sera nécessaire que le Directeur général dispose d'une latitude suffisante pour pouvoir modifier la pyramide des postes dans les limites des crédits budgétaires approuvés, de façon à répondre au mieux à l'état des programmes et des ressources. Un mécanisme adéquat de communication d'informations à ce sujet serait incorporé au plan de financement pluriannuel pour garantir la transparence.

40. Si l'on désire que la structure budgétaire et la composition des effectifs soient pleinement conformes aux priorités du plan stratégique à moyen terme, il est également nécessaire de faire coïncider les calendriers prévus pour la planification stratégique et la budgétisation. Conformément à la logique appliquée au budget intégré (voir par. 15 ci-dessus), le budget d'appui ne devrait pas être établi avant que le plan stratégique à moyen terme n'ait été suffisamment élaboré et assimilé à tous les échelons de l'organisation. Aussi, convient-il d'examiner de façon plus approfondie le calendrier relatif à l'élaboration du budget d'appui, ainsi que celui d'autres initiatives envisagées dans le cadre du plan de financement pluriannuel (voir par. 56 et 57 ci-dessous).

41. Les modifications importantes subies par les unités administratives et les investissements qu'elles entraînent seront explicités dans le contexte du plan stratégique à moyen terme. Les améliorations obtenues ou escomptées en matière d'utilisation rationnelle des ressources ou d'efficacité seront également mises en relief.

D. Communication d'informations analytiques sur les résultats mis en rapport avec les dépenses et le financement

Communication d'informations axées sur les résultats au Conseil d'administration, dans l'optique du plan stratégique à moyen terme

42. Les principaux résultats obtenus dans le cadre des activités financées par l'UNICEF, par rapport aux objectifs à moyen terme fixés pour les grands domaines de résultats, seront communiqués annuellement au Conseil d'administration dans le rapport annuel du Directeur général (partie II). Ces informations porteront sur des domaines dans lesquels l'UNICEF fournit des apports importants en matière d'appui ou d'encadrement technique, ainsi que des domaines majeurs de collaboration du Fonds. Elles seront choisies judicieusement parmi un ensemble de données relatives à des effets obtenus et à des produits d'activités, y compris des résultats concernant la qualité des travaux et les méthodes. Le rapport indiquera également les résultats d'actions de persuasion et de partenariats à l'échelon mondial. Les informations par domaine de résultats et par objectif seront présentés sous forme analytique et recenseront les difficultés rencontrées et les enseignements tirés; elles seront étayées par des tableaux présentant des résultats essentiels qui concernent toute l'organisation, avec mention des dépenses prévues (voir les exemples présentés dans les annexes I à III). Des activités d'évaluation renforcées seront un facteur clef de l'amélioration des systèmes de communication d'informations sur les résultats.

43. Des analyses des résultats importants à l'échelon mondial ou régional ayant des incidences à plus long terme seront présentées périodiquement dans le rapport annuel du Directeur général (partie II) (sans doute un ou deux thèmes par rapport), en vue de montrer les effets concrets que les activités relatives aux programmes ou l'action de persuasion menée par l'UNICEF ont eus dans un certain nombre de pays. Ces analyses aborderont également les aspects fondamentaux d'une conception de la programmation fondée sur les droits, notamment la participation, l'autonomisation et la durabilité des résultats. La programmation des travaux concernant ces domaines d'action prioritaires sera fonction du contenu du plan stratégique à moyen terme et sera présentée dans le prochain plan stratégique pour la première année de mise en oeuvre, puis dans les différents rapports annuels du Directeur général pour les années suivantes. Les analyses comprendront et mettront en relief les résultats des rapports de pays concernant les indicateurs relatifs aux objectifs visés, les enquêtes en grappes à indicateur multiple, les enquêtes sur les ménages, ainsi que les études et évaluations mondiales ou régionales (y compris les questions de gestion de l'UNICEF). Elles comprendront également des informations sur la réalisation des objectifs fixés lors du Sommet mondial pour les enfants, afin d'établir un lien plus étroit entre les activités de l'UNICEF et les efforts de mobilisation à l'échelon mondial, ainsi que leurs résultats.

44. L'UNICEF ne doute pas qu'il peut se conformer à ces règles concernant la communication d'informations en améliorant les processus existants et en allant progressivement de l'avant. Les résultats principaux seront tirés des rapports annuels élaborés par les bureaux de pays, des évaluations et études thématiques multinationales, ainsi que des évaluations et analyses des programmes de pays, y compris les évaluations de fin de cycle. Au fur et à mesure que l'organisation renforcera ses capacités et acquerra de l'expérience, plusieurs évaluations de fin de cycle seront disponibles chaque année et pourront être mentionnées le cas échéant dans le rapport annuel du Directeur général. Le rapport couvrira également certains domaines dans lesquels l'UNICEF ne joue pas un rôle moteur au plan mondial mais où des programmes par pays peuvent être représentatifs de tendances nouvelles. Les succès importants, les partenariats et les innovations afférents aux programmes de pays, tout comme les échecs et les enseignements tirés de l'expérience, seront analysés. Le rapport annuel du Directeur général sera complété par les rapports régionaux actuels sur les bilans d'étape et les évaluations importantes menées dans des pays particuliers, qui seront également présentés lors de la session annuelle du Conseil d'administration.

45. Le rapport annuel du Directeur général contiendra une évaluation des progrès accomplis en direction des objectifs à moyen terme relatifs à la gestion et aux opérations contenus dans le plan stratégique à moyen terme. Cette évaluation sera fondée avant tout sur des examens annuels portant sur les plans de gestion des bureaux et les plans de gestion des programmes de pays, aux niveaux du siège et des régions, auxquelles s'ajouteront des données sur les résultats provenant de diverses sources, y compris des évaluations et des audits.

46. Globalement, les composantes du rapport annuel du Directeur général (partie II) présentées ci-dessus fourniront un aperçu complet des résultats obtenus dans le cadre des activités de l'UNICEF à tous les niveaux, avec indication des liens existants avec les objectifs généraux prévus au plan mondial par le plan stratégique à moyen terme et des données relatives à l'utilisation des ressources financières. On présentera ainsi un ensemble équilibré de résultats annuels, de résultats à moyen terme et d'exemples d'innovations en matière d'organisation, d'améliorations de la gestion et d'enseignements tirés de l'expérience. Des informations cumulatives plus complètes sur les résultats principaux obtenus au cours des quatre années couvertes par le plan stratégique à moyen terme figureront dans le rapport annuel du Directeur général pour la dernière année du plan à moyen terme.

47. L'attribution des résultats pose un problème délicat, qui sera résolu de façon pratique. Grâce à l'appui des bureaux régionaux et du siège, l'amélioration de la planification et la définition des objectifs à l'échelon des pays s'accompagneront d'un renforcement du suivi et de l'évaluation, afin de mieux déterminer la contribution de l'UNICEF aux résultats globaux. L'agrégation des résultats attribués en grande partie à la coopération de l'UNICEF partira principalement du niveau des projets, où les incidences de l'assistance fournie par l'UNICEF peuvent être évaluées le plus directement. Le rapport annuel destiné au Conseil visera à définir le plus précisément possible la nature et l'importance de la contribution de l'UNICEF à chacun des résultats dont il sera fait état, ainsi que la nature des partenariats en cause.

48. La possibilité d'attribuer les résultats de la coopération de l'UNICEF dans le cadre de programmes sectoriels et d'autres mécanismes similaires nouveaux tels que le cadre de développement intégré dépendra principalement de la définition précise des rôles et des contributions de l'UNICEF dans des domaines tels que l'assistance technique, l'appui à des démarches pilotes et les actions de sensibilisation axées sur les enfants. La communication d'informations sur les résultats sera renforcée grâce à

l'incorporation aux plans sectoriels – lorsque cela est possible – d'indicateurs de résultats qui concernent spécifiquement les droits et les besoins des femmes et des enfants.

Communication d'informations sur les dépenses et le financement

49. À l'avenir, les rapports annuels établis à l'intention du Conseil d'administration sur le plan stratégique à moyen terme contiendront des informations sur les dépenses globales estimées de l'année précédente, pour chaque domaine d'activité principal et, dans la mesure du possible, en relation avec des objectifs particuliers. Les systèmes actuels de codification des dépenses permettent à tout le moins de fournir des estimations raisonnables; la structure et la définition des codes seront revues avant le prochain plan stratégique à moyen terme. On inclura également une analyse des tendances pluriannuelles relatives aux dépenses dans les grands domaines de résultats, ainsi qu'une répartition par affectation (fournitures et assistance en espèces, par exemple).

50. Des estimations générales à l'échelon mondial des dépenses qui seront engagées dans les grands domaines de résultats peuvent être faites sur la base des tendances passées et de projections. En vertu de la décentralisation qui caractérise l'UNICEF, l'essentiel des ressources du Fonds sont attribuées à l'intérieur des pays en fonction des priorités nationales et entre les pays conformément au système d'allocation des ressources ordinaires approuvé par le Conseil. Comme mentionné précédemment, la définition des priorités relatives à la programmation par pays se fonde sur le plan stratégique à moyen terme. À l'occasion des examens annuels, des bilans d'étape, de l'élaboration de nouvelles recommandations du programme de pays ou de nouveaux plans de gestion des programmes de pays et de l'affectation de la portion de 7 % des ressources mise en réserve, les priorités du plan stratégique à moyen terme seront progressivement prises en compte et se traduiront par une révision de l'allocation des ressources relative aux programmes de pays. Les résultats effectifs pour les grands domaines de résultats et par rapport aux objectifs du plan à moyen terme apparaîtront ensuite dans le rapport annuel sur l'année écoulée.

IV. Proposition de calendrier régissant la présentation des éléments du plan de financement pluriannuel au Conseil d'administration

51. Le calendrier régissant la présentation des éléments du plan de financement pluriannuel au Conseil d'administration a actuellement une certaine logique interne. Le nouveau calendrier proposé, décrit ci-après, vise à relier les différents éléments plus étroitement, que ce soit au niveau de la date ou du fond, afin de renforcer l'accent mis sur les résultats et de favoriser une participation et un contrôle plus stratégiques de la part du Conseil d'administration.

A. Deuxième session ordinaire

52. La deuxième session ordinaire sera axée sur les questions de planification, notamment sur les points ci-après :

a) Le plan stratégique à moyen terme, qui sera présenté tous les quatre ans;

b) Les mises à jour annuelles des composantes financières du plan stratégique à moyen terme;

c) Les recommandations relatives aux programmes de pays.

53. Il est proposé de conserver le plan à moyen terme actuel (1998-2001) jusqu'à la fin de 2001, afin de ne pas avoir à procéder à une mise à jour majeure en 2000. Le prochain plan stratégique à moyen terme sera présenté en 2001 et couvrira la période de quatre ans allant de 2002 à 2005. Le report à 2001 du prochain plan stratégique permettra d'étudier de façon plus approfondie les conclusions de l'examen effectué à la fin de la décennie portant sur la réalisation des objectifs du Sommet mondial et du nouveau Programme mondial en faveur des enfants. Cela donnera également davantage de temps pour tester et améliorer les méthodes nouvelles de gestion orientée vers les résultats. Le Conseil d'administration pourra être tenu au courant des mises à jour et des améliorations apportées au plan à moyen terme actuel dans une section distincte du rapport annuel du Directeur général (partie II).

54. On propose par ailleurs que le plan stratégique à moyen terme soit un plan fixe sur quatre ans, qui donnera deux fois plus de temps d'exécution pour chaque plan et conservera des objectifs spécifiques pendant au moins quatre ans. Les examens de l'exécution et une évaluation à moyen terme, tous les deux inclus dans le rapport annuel du Directeur général (partie II), permettront d'apporter au plan stratégique tous les ajustements nécessaires et de mettre à jour le budget pour les deux dernières années couvertes. L'examen final du plan stratégique à moyen terme sera prévu au cours de la quatrième année, au

moment de la présentation du plan stratégique suivant en 2005.

55. Conformément à la pratique habituelle et à la décision 1995/8 (E/ICEF/1995/9/Rev.1), les recommandations relatives au programme de pays, soumises comme additifs aux notes de pays examinées par le Conseil à sa première session ordinaire de la même année, continueront à être approuvées suivant la procédure d'accord tacite. Tout membre du Conseil d'administration souhaitant qu'un programme de pays particulier soit soumis au Conseil pour examen devra en aviser le secrétariat par écrit. Les autres recommandations relatives à un programme de pays (court terme, fonds supplémentaires, propositions autonomes de financement par d'autres ressources) pourront encore être examinées par le Conseil d'administration.

B. Première session ordinaire

56. Cette session sera largement consacrée au budget, aux ressources financières et aux aspects stratégiques de la coopération opérationnelle. Elle se composera des éléments suivants :

a) le budget biennal d'appui pour les deux premières années du plan stratégique à moyen terme lors de la première session ordinaire suivant l'approbation du plan, et le budget biennal d'appui pour les deux dernières années de la stratégie lors de la première session ordinaire de la troisième année de la stratégie;

b) Une manifestation d'annonce des contributions permettant aux gouvernements d'annoncer leurs contributions volontaires à la masse commune des ressources de l'UNICEF;

c) La session commune habituelle des Conseils d'administration de l'UNICEF et du PNUD/FNUAP, ainsi que du Programme alimentaire mondial;

d) Les notes de pays.

57. L'établissement du budget biennal d'appui commencera lorsque les domaines de résultats et les stratégies auront été bien déterminés et que la stratégie à moyen terme en sera aux derniers stades de l'exécution. Après des délibérations consacrées au plan stratégique lors de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration, toutes les observations éventuelles seront intégrées dans le budget biennal d'appui définitif. Ce budget sera présenté au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, qui l'examinera avant qu'il soit approuvé par le Conseil d'administration à la première session ordinaire de l'année suivant l'approbation du plan stratégique à moyen terme. Ce budget respectera la présentation harmonisée du PNUD et du FNUAP.

58. Lors de la manifestation annuelle d'annonce de contributions, les gouvernements qui sont en mesure de le faire annonceront leurs contributions volontaires à la masse commune des ressources de l'UNICEF comme un engagement ferme pour l'année en cours, une annonce de contribution ferme ou indicative pour l'année suivante et un montant indicatif pour la troisième année, conformément à la décision 1999/8 du Conseil d'administration. Les gouvernements qui ne sont pas en mesure de le faire à cette occasion communiqueront leurs engagements fermes et les montants indicatifs au Conseil d'administration et au secrétariat de l'UNICEF une fois que leur processus budgétaire sera achevé, si possible avant le mois d'avril de chaque année.

59. Les notes de pays sont conçues pour informer le Conseil d'administration assez tôt dans le processus de conception du programme de pays des idées relatives au dosage entre les stratégies et les priorités des programmes, et au poids à leur accorder. Les notes de pays sont présentées un an avant le début de l'exécution du nouveau programme de pays.

C. Session annuelle

60. La session annuelle rassemblera tous les éléments d'établissement de rapports sur les résultats, y compris les résultats relatifs à la mobilisation de ressources, et permettra également de présenter et d'examiner des grandes options. La session inclura les éléments suivants :

a) Le rapport annuel du Directeur général (partie II), comprenant toute mise à jour nécessaire du plan stratégique à moyen terme ainsi que les résultats de la mobilisation des ressources. Une fois tous les quatre ans, le rapport donnera un aperçu global des résultats par rapport au plan stratégique à moyen terme;

b) Des rapports sur les voyages d'études des membres du Conseil d'administration, en mettant particulièrement l'accent sur l'exécution des programmes et leurs incidences;

c) Les rapports régionaux sur les examens à mi-parcours et les principaux rapports d'évaluation des programmes nationaux de coopération.

V. Projet de recommandation

61. La Directrice générale recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de recommandation ci-après :

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* le calendrier proposé pour la présentation au Conseil d'administration des divers éléments du plan de financement pluriannuel, en tenant dûment compte des dispositions supplémentaires relatives aux modifications proposées du budget d'appui (décrites au paragraphe 3 ci-après);

2. *Affirme* la validité du plan à moyen terme actuel jusqu'à la fin de 2001 et accepte la proposition tendant à ce que le prochain plan stratégique à moyen terme soit présenté au Conseil d'administration en 2001 pour une période fixe de quatre ans (2002-2005);

3. *Demande* à la Directrice générale de présenter les modifications du cycle budgétaire proposées (décrites aux paragraphes 39 et 57 du document E/ICEF/2000/5) au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pour qu'il les examine et formule des observations à cet égard avant la présentation finale d'un cycle budgétaire révisé à la session annuelle du Conseil d'administration en 2000, compte tenu de l'importance d'une adaptation aux situations particulières des programmes et des ressources afin d'atteindre les priorités du plan stratégique à moyen terme;

4. *Demande* à la Directrice générale de présenter au Conseil d'administration, dans la partie II de son rapport annuel, des mises à jour, le cas échéant, de la teneur des programmes du plan stratégique à moyen terme pendant les quatre ans couverts.

Figure 1
Proposition de cadre de résultats stratégique

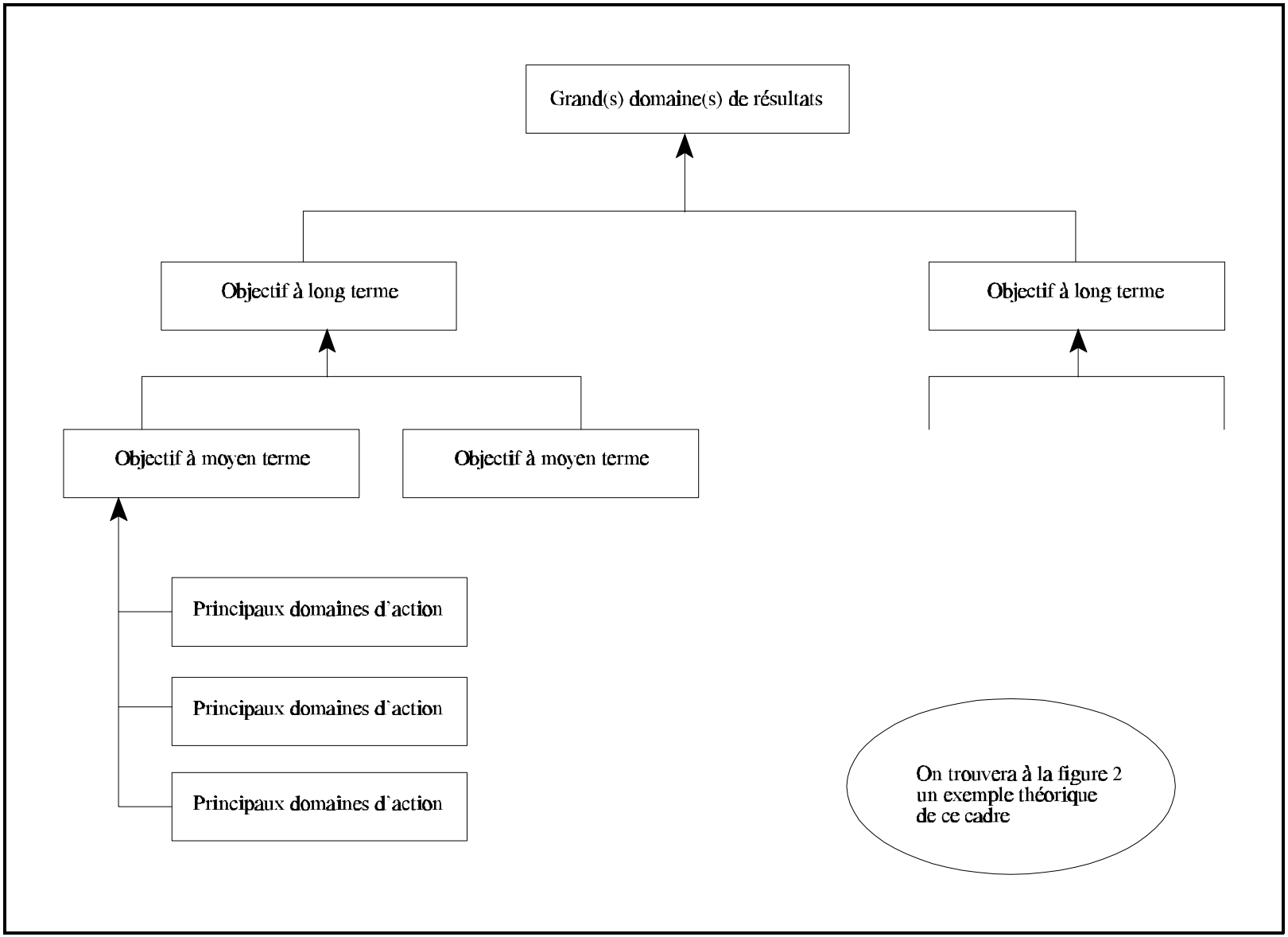
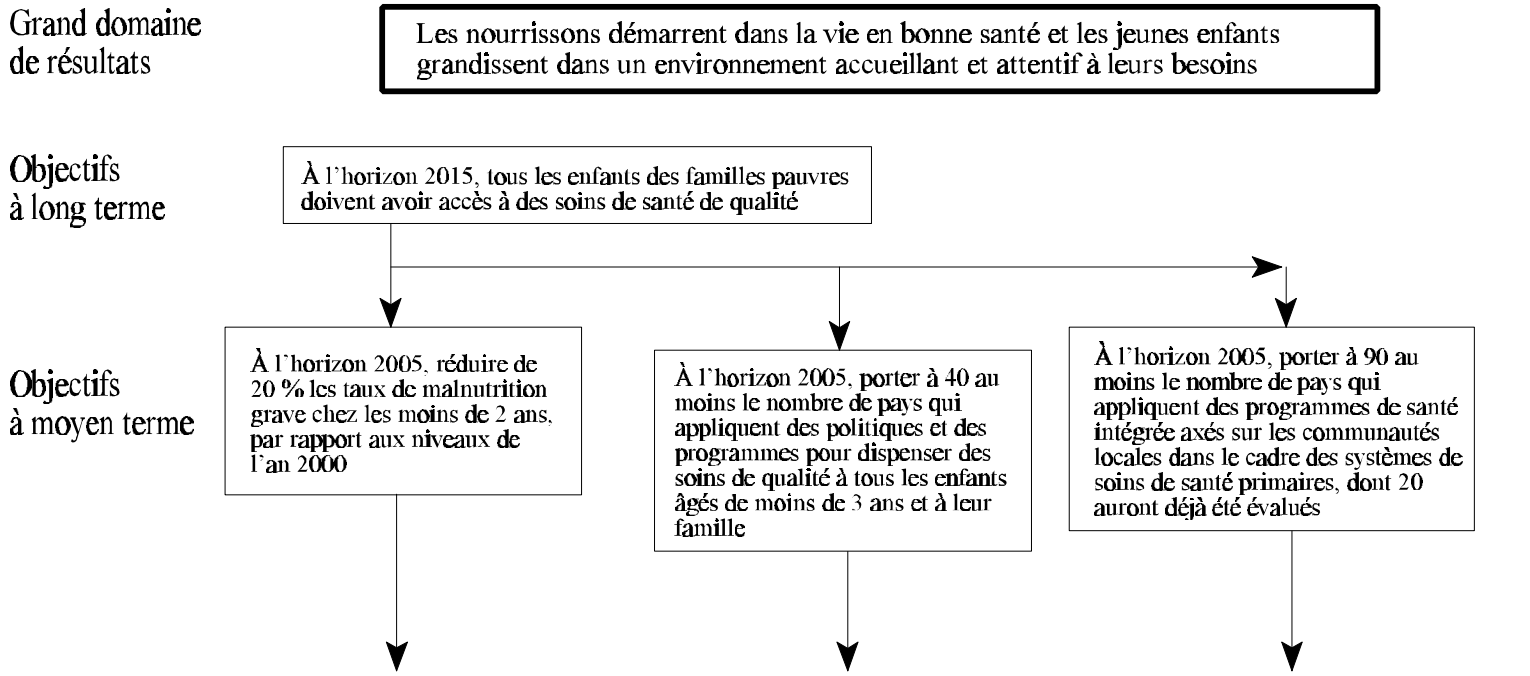


Figure 2

Proposition de cadre des résultats de la planification de la stratégie à moyen terme : exemple théorique



Principaux domaines d'action

- Promouvoir l'allaitement exclusif pendant les six premiers mois, puis l'allaitement maternel associé à une alimentation complémentaire jusqu'à l'âge de 2 ans, par le biais d'un appui aux campagnes de sensibilisation et d'éducation sanitaire
- Donner des suppléments d'oligo-éléments aux enfants vulnérables
- Appuyer les campagnes d'information des dispensateurs de soins sur l'hygiène de la préparation et de la conservation des aliments

- Encourager et fournir des appuis techniques pour permettre l'élaboration de politiques complètes concernant le développement de la famille et de l'enfant, y compris par les échanges de connaissances entre les pays
- Renforcer les capacités de formation nationales et locales dans le domaine du développement de l'enfant, afin que les pays forment des spécialistes hautement qualifiés
- Appuyer les programmes d'information des dispensateurs de soins concernant l'éveil et l'apprentissage chez les enfants de moins de 3 ans

- Appuyer les programmes sanitaires axés sur les communautés locales, afin que toutes les familles ayant de jeunes enfants aient accès aux services de santé
- Appuyer les programmes de sensibilisation et de mobilisation des familles et des communautés afin de prévenir les maladies infantiles les plus courantes et faire connaître les soins qui doivent être prodigués aux enfants malades
- Aider les pays, par des appuis techniques et des conseils, à recueillir des données locales, à renforcer ces collectes, à suivre et évaluer les systèmes de prise en charge intégrée des maladies de l'enfant

Annexe I

Schéma récapitulatif de la présentation et du contenu du rapport annuel du Directeur général

Exemple théorique de la nutrition (s'accompagnera d'une analyse dans le corps du rapport)

Grand domaine de résultats du plan stratégique à moyen terme et objectifs à moyen terne	Principaux domaines d'action au cours de l'année écoulée	Principaux résultats obtenus au cours de l'année écoulée	Difficultés rencontrées et enseignements tirés de l'expérience	Estimation des dépenses au cours de l'année écoulée
Nutrition	Livraison de suppléments de vitamine A et de trousses de tests de déplétion sodée; campagne en faveur de l'initiative «Hôpitaux amis des bébés» et du Code; appui technique dans le cadre de la mise au point des régimes d'alimentation du nourrisson			53,5 millions de dollars (dont 22 millions prélevés sur la masse commune des ressources)
Objectif à moyen terme A *Fournir des suppléments de vitamine A à 80 % au moins des enfants dans les 70 pays touchés par un problème d'avitaminose A*	Livraison de capsules de vitamine A, promotion des politiques, fourniture de matériel pédagogique sur les questions de santé Participation aux activités mondiales de sensibilisation en association avec l'ACDI, l'USAID, le Ministère du développement international du Royaume-Uni, l'OMS et l'Initiative micronutriments	Quarante-deux des 64 pays touchés par un problème d'avitaminose A ont fourni des suppléments en vitamine A à environ 24 millions d'enfants à l'occasion des journées nationales de vaccination. Trente de ces pays ont déclaré des taux de couverture supérieurs à 80 %.	Financement insuffisant du programme de distribution de capsules de vitamine A Nécessité d'intensifier les démarches pour convaincre les gouvernements de prendre en charge le coût des suppléments vitaminiques Nécessité de définir les stratégies requises pour administrer une deuxième dose annuelle concentrée à chaque enfant	21 millions de dollars (dont 12 millions prélevés sur la masse commune des ressources) et dons en nature (12 millions de capsules)
Objectif à moyen terme B *Élargir l'initiative «Hôpitaux amis des bébés» et appliquer intégralement le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel (dénommé par ailleurs «le Code») dans 20 000 hôpitaux et 40 pays, respectivement*	Activités de vérification de l'application du Code et activités de sensibilisation de l'UNICEF et d'ONG partenaires Suivi et évaluation des activités concernant l'initiative «Hôpitaux amis des bébés» dans 95 pays	Le nombre d'hôpitaux certifiés «amis des bébés» a atteint 14 653 en 1999, contre 12 500 en 1998; l'augmentation a été particulièrement rapide en Europe orientale L'allaitement au sein a progressé dans 21 pays Cinq pays ont adopté des lois couvrant l'ensemble du Code	Méconnaissance de l'initiative «Hôpitaux amis des bébés» dans les pays les plus touchés par le VIH, d'où la nécessité d'intensifier l'effort de sensibilisation et de formation Les rapports annuel indiquent que les publicités commerciales sont souvent présentées comme des conseils de nutrition; il faut par conséquent renforcer le travail d'explication dans ce domaine	17,5 millions de dollars (dont 8 millions prélevés sur la masse commune des ressources)
Objectif à moyen terme C *Proposer à toutes les mères séropositives des solutions sûres pour alimenter leur nourrisson, par l'intermédiaire des maternités de 45 pays*	Planification de projets pilotes dans 11 pays, en collaboration avec les gouvernements	Le manuel de formation des conseillers en alimentation du nourrisson a été achevé et diffusé dans 8 pays	Insuffisance des connaissances sur les différents régimes d'alimentation du nourrisson, d'où la nécessité de financer des recherches supplémentaires Compte tenu des risques afférents à l'alimentation artificielle, le Code doit être appliqué avec une rigueur accrue.	5,3 millions de dollars environ (dont 4 millions prélevés sur la masse commune des ressources) et dons en nature
Bilan général par rapport aux objectifs internationaux à long terme en matière de nutrition	Le taux de couverture des programmes de suppléments en vitamine A a doublé en Afrique depuis le milieu des années 90 et il a diminué dans certaines régions d'Asie du Sud-Est; la prévalence de l'avitaminose A a diminué à l'échelle mondiale	Le nombre de pays qui appliquent intégralement le Code est passé de 11 en 1994 à 20 actuellement, et celui des hôpitaux amis des bébés de 2 952 en 1994 à plus de 14 500 actuellement	Le conseil en alimentation du nourrisson est encore une activité pilote. La Convention sur la protection de la maternité (révisée) devrait renforcer les appuis en faveur des droits relatifs à l'allaitement au sein	

Annexe II

Schéma récapitulatif de la présentation et du contenu du rapport annuel du Directeur général

Exemple théorique de l'enseignement de base (s'accompagnera d'une analyse dans le corps du rapport)

Grand domaine de résultats du plan stratégique à moyen terme et objectifs à moyen terne	Principaux domaines d'action au cours de l'année écoulée	Principaux résultats obtenus au cours de l'année écoulée	Difficultés rencontrées et enseignements tirés de l'expérience	Estimation des dépenses au cours de l'année écoulée
Enseignement de base	Appui technique à la réforme des programmes; campagnes en faveur de modèles d'écoles attentives aux besoins des enfants; livraison de fournitures scolaires en urgence dans 15 pays			95,6 millions de dollars (dont 28 millions prélevés sur la masse commune des ressources)
Objectif à moyen terme A *Réformer les programmes de préparation des enfants à la vie courante dans 95 pays*	Appui technique à la réforme des programmes scolaires dans 35 pays, dont 15 dans les Amériques et les Caraïbes et 12 au Moyen-Orient et en Afrique du Nord au titre d'une initiative régionale Atelier d'évaluation mondiale en association avec l'UNESCO	Adoption de nouveaux programmes d'enseignement secondaire dans 17 pays, révision en cours dans 20 autres Engagement officiel de 19 pays supplémentaires en faveur de la réforme des programmes scolaires	Les évaluations entreprises dans quatre pays ont montré l'importance de la formation méthodique des maîtres; les méthodes d'apprentissage participatif suscitent souvent de fortes réticences	27 millions de dollars environ (dont 15 millions prélevés sur la masse commune des ressources)
Objectif à moyen terme B *Faire adopter les politiques et les mécanismes nécessaires pour créer dans 60 pays des écoles attentives aux besoins des enfants*	Campagne auprès des gouvernements de 57 pays en faveur de l'école attentive aux besoins des enfants Consultations avec 80 villages et écoles dans 8 pays	Action en faveur de l'école attentive aux besoins des enfants dans 40 pays Dans la moitié de ces pays, les enfants et les parents confirment que le milieu d'apprentissage s'est amélioré	Les examens à mi-parcours ont montré que le respect des normes de l'école attentive aux besoins des enfants devait être examiné périodiquement avec la participation des intéressés et que les enfants devaient donner leur point de vue sur les améliorations à apporter à l'environnement scolaire	19 millions de dollars environ (dont 12 millions prélevés sur la masse commune des ressources)
Bilan général par rapport aux objectifs internationaux à moyen terme en matière d'enseignement de base	Depuis 1998, le pourcentage d'élèves terminant leurs études primaires a augmenté de plus de 10 points dans 15 pays; le pourcentage de filles scolarisées a augmenté de plus de 10 points dans 20 pays	Au cours de la période 1998-2002, le taux net d'inscription dans l'enseignement primaire est passé de 65 % à 68 % au niveau mondial et de 53 % à 59 % pour les filles	Depuis 1998, le taux net d'inscription dans l'enseignement primaire a augmenté de 3 % en Afrique subsaharienne, de 2 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et de 7 % en Asie du Sud	

Annexe III

Schéma récapitulatif de la présentation et du contenu du rapport annuel du Directeur général

Exemple théorique de l'action mondiale de sensibilisation et des partenariats
(s'accompagnera d'une analyse dans le corps du rapport)

Grand domaine de résultats du plan stratégique à moyen terme et objectifs à moyen terne	Principaux domaines d'action au cours de l'année écoulée	Principaux résultats obtenus au cours de l'année écoulée	Difficultés rencontrées et enseignements tirés de l'expérience	Estimation des dépenses au cours de l'année écoulée
Action mondiale de sensibilisation et partenariats Renforcement du cadre juridique international en matière de protection des droits de l'enfant	Participation à la rédaction du Statut de la Cour pénale internationale et à la campagne en faveur de la ratification de cet instrument. Participation à la rédaction du Protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant visant à porter de 15 à 18 ans l'âge minimum de recrutement dans les forces armées et de participation active à des hostilités		Il faut développer les partenariats pour mieux défendre ces causes et en démontrer la valeur, notamment dans des conférences régionales	
Objectif à moyen terme A *Ratification par 60 pays du Statut de la Cour pénale internationale afin de permettre l'entrée en vigueur de cet instrument, qui définit comme des crimes de guerre divers crimes commis contre les enfants*	Étude sur les 84 premiers États signataires du Statut afin de déterminer ceux qui seraient le plus susceptibles de procéder rapidement à la ratification. Publication d'un dossier d'information et recensement des sources d'appui technique à l'usage des bureaux de pays intéressés et des comités nationaux qui souhaitent intervenir auprès d'acteurs clefs dans les différents pays	Élaboration et mise en oeuvre de stratégies de sensibilisation et d'assistance technique dans 65 pays	Les bureaux de pays n'ont pas les compétences et les contacts juridiques requis pour véritablement aider les gouvernements à identifier leurs besoins spécifiques en matière d'examen des lois en vigueur, de rédaction de projets d'amendement et d'adoption de nouvelles lois en préalable à la ratification du Protocole	350 000 dollars, plus les heures de travail du personnel de la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification, de la Section de la protection de l'enfance et des bureaux régionaux et bureaux de pays
Objectif à moyen terme B *Adoption d'un protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant portant de 15 à 18 ans l'âge minimum de recrutement dans les forces armées et de participation active à des hostilités*	Couverture de la question dans les communiqués de presse et les discours du Directeur général et d'autres hauts responsables. Coordination avec les principales ONG partenaires. Organisation de conférences régionales par les Bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, les Amériques et les Caraïbes, et l'Europe (Berlin). Participation à des réunions du Groupe de travail sur le Protocole facultatif de la Commission des droits de l'homme	Mise en oeuvre, dans trois pays, d'une stratégie spécifique pour répondre aux adversaires du Protocole facultatif. Mobilisation dans chacun des pays visés de personnalités éminentes qui ont publiquement exprimé leur soutien au Protocole. Adoption, par l'Organisation de l'unité africaine, d'une résolution en faveur du Protocole. Intervention du Secrétaire général, qui a décidé de fixer à 18 ans l'âge minimum de recrutement du personnel de maintien de la paix de l'ONU. Rapport du Secrétaire général au Conseil de sécurité sur la protection des civils	Certains pays refusent l'âge minimum de 18 ans fixé dans le Protocole	55 000 dollars (dont 5 000 dollars prélevés sur la masse commune des ressources)
Bilan général par rapport aux objectifs à long terme en matière de d'action mondiale de sensibilisation et de partenariats		Quatre pays ont ratifié le Statut de la Cour pénale internationale et 23 autres examinent leur législation pour la mettre en conformité afin de pouvoir ratifier le Statut. Dix pays ont porté à 18 ans l'âge minimum de recrutement dans les forces armées. On estime que le nombre d'enfants âgés de moins de 18 ans membres de forces armées a globalement diminué de 8 %		