



Conseil économique et social

Distr. limitée
12 juillet 2021
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2021

7-10 septembre 2021

Point 12 de l'ordre du jour provisoire*

Budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025

Résumé

On trouvera dans le budget intégré pour 2022-2025 les ressources nécessaires à la bonne application du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources de l'UNICEF.

Le budget intégré et son annexe ([E/ICEF/2021/AB/L.6/Add.1](#)) devraient être lus en parallèle avec le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ([E/ICEF/2021/25](#)), dont il fait partie intégrante, ainsi que ses annexes.

Le montant total des recettes prévues pour 2022-2025 est estimé, sur la base des consultations menées auprès de grands donateurs, dont des gouvernements, des partenaires du secteur privé et des comités nationaux pour l'UNICEF, à 25,9 milliards de dollars, ce qui correspond à une baisse de 4 % de la croissance prévue pour 2022, qui sera suivie d'une croissance de 3 % à compter de 2023. On parviendra à une telle augmentation des recettes en montrant que l'on obtient des résultats et que les fonds disponibles sont utilisés au mieux, ainsi qu'en continuant d'investir dans les activités de mobilisation des ressources et les campagnes d'information coordonnées. Les ressources supplémentaires mobilisées seront affectées en priorité aux programmes de coopération de pays et contribueront à améliorer la situation des enfants et les résultats obtenus en leur faveur.

Sur les 23,3 milliards de dollars réservés aux programmes pour 2022-2025, l'UNICEF se propose d'affecter 21,6 milliards (93 %) aux programmes de pays, soit 0,4 milliard de dollars (2 %) de plus que ce qui avait été prévu lors de l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021.

Sur les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose un budget se composant de 235,0 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires et de 1 446,7 millions de dollars en autres ressources pour le Programme

* [E/ICEF/2021/23](#).



mondial et régional pour 2022-2025, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

L'UNICEF propose un budget institutionnel d'un montant de 2 738,2 millions de dollars pour 2022-2025, dont 1 317,9 millions à imputer sur les ressources ordinaires, 1 365,0 millions provenant des autres ressources au titre du recouvrement des coûts, et 55,3 millions de dollars à imputer sur les autres ressources. Par rapport au budget initial de 2018-2021, la proportion du montant total des ressources affectée au budget institutionnel resterait la même.

Un projet de décision est présenté à la section VIII du présent document.

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

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble	4
II. Introduction	4
III. Plan de ressources intégré	4
A. Examen des résultats financiers de la période 2018-2021	4
B. Plan de ressources intégré pour 2022-2025	5
C. Ressources disponibles	5
D. Utilisation des ressources	6
E. Réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel	8
F. Enseignements tirés de l'exécution du budget intégré de 2018-2021	8
IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	11
A. Utilisation prévue des ressources aux fins de la réalisation des objectifs fixés dans le Plan stratégique	11
B. Programmes de pays	11
C. Programme mondial et régional	11
D. Allocation de ressources à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation	11
E. Activités entreprises à des fins spéciales	22
V. Budget institutionnel	24
A. Principaux domaines d'augmentation et de réduction	24
B. Aperçu des changements relatifs aux postes	25
VI. Recouvrement des coûts	26
VII. Communication d'informations sur l'exécution du budget intégré	27
VIII. Projet de décision	27

I. Vue d'ensemble

1. On trouvera dans le présent document le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025, qui doit être lu en parallèle avec le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ([E/ICEF/2021/25](#)), dont il fait partie intégrante, ainsi que ses annexes.

2. L'UNICEF utilise un plan de ressources intégré pour présenter l'information budgétaire, avec plusieurs catégories de coûts, et applique des méthodes de recouvrement et des principes d'imputation des coûts qui ont été approuvés, dans un souci d'harmonisation, par les Conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

II. Introduction

3. L'UNICEF a établi son plan de ressources intégré pour 2022-2025 en tenant compte des montants effectifs des recettes et des dépenses de 2018-2020, des estimations provisoires pour 2021 et des estimations pour 2022-2025. Le montant total des recettes prévues pour 2022-2025 est estimé, sur la base des consultations menées auprès de grands donateurs, dont des gouvernements, des partenaires du secteur privé et des comités nationaux pour l'UNICEF, à 25,9 milliards de dollars, ce qui correspond à une baisse de 4 % de la croissance prévue pour 2022, qui sera suivie d'une croissance de 3 % à compter de 2023. On parviendra à une telle augmentation des recettes en montrant que l'on obtient des résultats et que les fonds disponibles sont utilisés au mieux, ainsi qu'en continuant d'investir dans les activités de mobilisation des ressources et les campagnes de sensibilisation et d'information. Les ressources supplémentaires mobilisées seront affectées en priorité aux programmes de pays et contribueront à améliorer la situation des enfants et les résultats obtenus en leur faveur.

4. Sur les 23,3 milliards de dollars réservés aux programmes pour 2022-2025, l'UNICEF se propose d'affecter 21,6 milliards (soit 93 %) aux programmes de coopération de pays.

5. Sur les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose un budget se composant de 235,0 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires et de 1 446,7 millions de dollars en autres ressources pour le Programme mondial et régional pour 2022-2025, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

III. Plan de ressources intégré

6. On trouvera dans la présente partie des informations sur ce qui suit : a) les résultats financiers effectifs, par rapport au plan de ressources approuvé par le Conseil d'administration pour la période 2018-2021 dans le cadre du rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021 ([E/ICEF/2020/AB/L.5](#)) ; b) le plan de ressources intégré proposé pour la période 2022-2025.

A. Examen des résultats financiers de la période 2018-2021

7. L'appendice C de l'annexe au présent rapport établit une comparaison entre les résultats effectifs de la période et le plan de ressources intégré exposé dans le budget

intégré pour 2018-2021 ainsi que dans le rapport sur l'examen à mi-parcours correspondant.

8. En 2020, l'UNICEF a révisé son plan de ressources intégré pour 2018-2021 afin de tenir compte des recettes et des dépenses effectives de 2018-2019 et des estimations révisées pour 2020-2021. Dans ce plan révisé, il était proposé d'augmenter de 8 % le montant total des ressources qu'il était prévu d'utiliser, lequel passait de 24,0 milliards à 25,9 milliards de dollars. Les ressources supplémentaires étaient essentiellement destinées à financer les programmes, pour lesquels les crédits demandés, majorés de 10 %, passaient de 20,3 milliards de dollars dans le plan approuvé à 22,3 milliards de dollars dans le plan révisé. Parallèlement, l'UNICEF proposait de maintenir le montant des ressources affectées au budget institutionnel au niveau initialement approuvé et de réduire celui des ressources allouées à la collecte de fonds dans le secteur privé.

9. Par rapport au plan de ressources intégré initialement approuvé pour 2018-2021, la part du montant total des ressources affectées aux programmes a augmenté, passant de 84,6 à 86,1 %, et la part du montant total des ressources destinées au budget institutionnel a diminué, passant de 10,2 % à 9,5 %.

B. Plan de ressources intégré pour 2022-2025

10. On trouvera dans le tableau 1 des informations sur le montant total estimatif des ressources disponibles et sur l'utilisation qu'il est prévu d'en faire pour toutes les catégories de coûts pendant la période 2022-2025. En application de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision 2020/24, l'UNICEF, comme le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes, ajoute dans les tableaux du budget intégré pour 2022-2025 une nouvelle catégorie de coût intitulée « Activités indépendantes de contrôle et de vérification ». Dans les budgets précédents, ces activités étaient présentées à la rubrique Gestion.

11. Un autre élément est introduit dans le prochain plan quadriennal : le Fonds de roulement autorenouvelable. Dans le tableau 1, en application de la décision 2020/13, l'UNICEF fait ainsi apparaître des transferts du produit des placements au Fonds de roulement, ces transferts constituant un dispositif interne mis en place pour abonder ce fonds créé au sein du compte des ressources ordinaires. Le Conseil d'administration a approuvé le fait que, avec l'avis du Contrôleur, la Directrice exécutive puisse avancer des fonds issus du Fonds de roulement autorenouvelable à des bureaux et divisions aux fins de la mise en œuvre des programmes de pays, afin d'assurer la continuité du financement des projets selon les paramètres établis en matière de gestion des risques, à condition que ces fonds soient remboursés pendant la période budgétaire. L'UNICEF rendra compte chaque année au Conseil d'administration de la situation du Fonds de roulement dans le document intitulé « Plan stratégique de l'UNICEF : estimations financières actualisées ». Un tableau présentant l'information financière relative au Fonds de roulement (dont les prévisions concernant le montant de celui-ci) a été établi et servira de modèle pour les prochains rapports ; il fait l'objet de l'appendice G.

C. Ressources disponibles

12. Selon les prévisions, le montant total des ressources disponibles pour 2022-2025 s'élèverait à 28,1 milliards de dollars, dont 6,1 milliards au titre des ressources ordinaires et 22,0 milliards au titre des autres ressources.

13. Le montant total des recettes prévues est estimé, sur la base des consultations menées auprès de grands donateurs, dont des gouvernements, des partenaires du secteur privé et des comités nationaux pour l'UNICEF, et de l'évolution de la croissance des recettes, à 25,9 milliards de dollars, ce qui correspond à une baisse de 4 % de la croissance prévue pour 2022, suivie d'une croissance de 3 % à compter de 2023.

14. Il devient plus urgent encore de trouver des modes de financement plus souples et d'obtenir davantage d'engagements pluriannuels. Les enfants sont beaucoup plus vulnérables et ont beaucoup plus de besoins depuis que la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a éclaté. Cette pandémie a fait apparaître à quel point il était crucial de disposer de ressources utilisables avec flexibilité pour pouvoir mettre en place une riposte efficace, rapide et agile face aux urgences soudaines et apporter aux pays et aux populations un appui efficace qui renforce durablement leur résilience.

15. Ces dernières années, la part des ressources ordinaires dans le montant total des recettes n'a cessé de diminuer, passant de 23 % en 2018 à 21 % en 2019 et à 20 % en 2020. Cette baisse relative du rapport entre les ressources ordinaires et les autres ressources est le signe d'une tendance inquiétante, à savoir que l'on s'éloigne de l'engagement pris dans le pacte de financement, qui était que les ressources ordinaires représentent au moins 30 % des recettes totales. En 2020, les ressources ordinaires ne représentaient que 11 % du montant total des recettes provenant du secteur public. L'insuffisance des ressources de base entrave la capacité de l'UNICEF de s'adapter à l'évolution des besoins des enfants ; de moderniser, de rationaliser et d'innover ; de renforcer encore la protection qu'il offre contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

16. Dans le contexte actuel, il est plus indispensable que jamais de disposer de ressources ordinaires pour répondre aux besoins de tous les enfants et assurer le respect de leurs droits, pérenniser les effets des activités, innover et faire face rapidement aux situations nationales ou régionales, y compris aux situations d'urgence. Ces ressources de base permettent à l'UNICEF d'allouer les fonds en fonction des priorités pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'augmentation des ressources ordinaires provenant du secteur public est l'un des éléments centraux du pacte de financement. Pour accélérer la mobilisation de ces ressources, l'UNICEF a élaboré de nouvelles stratégies, dont une action à l'échelle de l'organisation visant à accroître la visibilité et à faire mieux comprendre le rôle essentiel des ressources ordinaires, et des approches plus ciblées ayant pour but de convaincre davantage de partenaires de contribuer aux ressources ordinaires, ce qui devrait permettre de diversifier la base de financement.

17. Les prévisions concernant la réserve de ressources ordinaires, constituée du solde de ces ressources et du solde non affecté du Fonds de roulement, sont conformes à la décision 2020/22, dans laquelle l'UNICEF est encouragé à maintenir le niveau des ressources ordinaires (éléments de trésorerie et autres actifs nets) à un seuil minimum équivalant à trois mois de dépenses. On ne prélèvera des fonds dans cette réserve que si, soudainement, il n'y a plus de ressources disponibles, comme en cas de baisse inattendue des ressources ordinaires.

D. Utilisation des ressources

18. Le montant total des ressources qu'il est proposé d'utiliser pendant la période 2022-2025 s'élève à 26,9 milliards de dollars, dont 5,8 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires et 21,1 milliards de dollars au titre des autres ressources.

19. Sur ces 26,9 milliards de dollars, l'UNICEF envisage de consacrer 24,0 milliards aux activités de développement, 40,1 millions aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, 1,7 milliard aux activités de gestion, 92,7 millions aux activités indépendantes de contrôle et de vérification et 1,1 milliard aux activités entreprises à des fins spéciales. La part des ressources totales consacrée aux activités de développement reste du même ordre que le montant arrêté lors de l'examen à mi-parcours pour 2018-2021, qui connaît une augmentation minime de 1,0 milliard de dollars. La part des ressources totales consacrée aux activités de gestion et celle consacrée aux activités de contrôle et de vérification restent à peu de choses près au même niveau, passant de 6,3 % à 6,7 %.

20. En ce qui concerne les activités de développement, l'UNICEF propose de réserver 23,3 milliards de dollars aux programmes. Ce montant est légèrement supérieur aux 22,3 milliards de dollars alloués pour la période 2018-2021.

21. Sur le montant réservé aux programmes, l'UNICEF propose qu'un budget de 235,0 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires soit alloué au Programme mondial et régional pour la période 2022-2025, et que le plafond fixé pour les autres ressources soit porté à 1 446,7 millions de dollars, sous réserve d'encaissement des contributions au titre des autres ressources.

22. Pour 2022-2025, l'UNICEF propose un budget institutionnel de 2 738,2 millions de dollars composé des éléments suivants : 772,5 millions de dollars au titre de l'efficacité du développement ; 40,1 millions pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; 1,7 milliard pour la gestion ; 92,7 millions pour les activités indépendantes de contrôle et de vérification ; 115 millions de dollars au titre des activités entreprises à des fins spéciales (investissements).

23. Par rapport au budget approuvé pour 2018-2021, la part du montant total des ressources affectées au budget institutionnel devrait rester la même (10,2 %). Bien que légèrement supérieure aux 9,5 % prévus lors de l'examen à mi-parcours, elle est similaire à ce qui avait été approuvé au début du cycle budgétaire intégré 2018-2021.

24. Pour ce qui est du budget institutionnel de 2,8 milliards de dollars, un montant de 1,3 milliard serait prélevé sur les ressources ordinaires, un montant de 1,4 milliard proviendrait des coûts recouverts au titre des autres ressources et 0,1 milliard serait imputé sur les autres ressources. Par rapport à ce qui a été décidé lors de l'examen à mi-parcours 2018-2021, la part des activités de gestion et des activités de contrôle financées par le recouvrement des coûts diminuera, passant de 76,5 % à 70,3 % dans le budget révisé. La part du montant total des ressources réservée aux activités relatives aux programmes (86,3 %) est légèrement supérieure aux 86,1 % prévus lors de l'examen à mi-parcours.

25. L'UNICEF inclut dans le présent budget intégré des crédits pour la collecte de fonds dans le secteur privé, à la rubrique Activités entreprises à des fins spéciales.

26. Les ressources demandées au titre de la collecte de fonds dans le secteur privé englobent les montants nécessaires pour couvrir les coûts directs et les coûts d'investissement liés aux activités de collecte de fonds et de sensibilisation menées par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF. L'ouverture de ces crédits est soumise à l'approbation du Conseil d'administration chaque année, en même temps que le plan de travail et le projet de budget concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé.

E. Réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel

27. L'UNICEF constitue des réserves pour financer les engagements au titre des avantages du personnel, qui comprennent l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations liées à la cessation de service. Il procède à une évaluation actuarielle complète de ces engagements tous les deux ans. Au 31 décembre 2019, le passif actuariel s'établissait à 1,5 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 0,8 milliard. L'évaluation arrêtée au 31 décembre 2020 a été effectuée sur la base d'une extrapolation des chiffres de l'année précédente. Le passif actuariel était de 1,7 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 0,9 milliard de dollars. Ces dernières devraient atteindre 1,0 milliard de dollars au 31 décembre 2021.

28. L'UNICEF évalue périodiquement sa stratégie de financement des réserves à long terme, qui consiste notamment à mettre de côté des montants prélevés sur la masse salariale, par type de budget et source de financement, et à procéder à un transfert de ressources si les soldes en fin d'année le permettent. Avec plusieurs autres entités des Nations Unies, dont le PNUD et le FNUAP, il a confié la gestion des investissements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service à deux gestionnaires d'investissements extérieurs, ce qui a rapporté 25,1 millions de dollars sur la période 2018-2020. Bien que l'UNICEF continue d'alimenter les réserves, il y a eu des changements importants dans le déficit de financement, principalement en raison des modifications apportées à la méthode d'évaluation actuarielle de l'assurance maladie après la cessation de service.

F. Enseignements tirés de l'exécution du budget intégré de 2018-2021

29. L'établissement d'un budget quadriennal a ouvert de nouvelles perspectives pour le Fonds. En particulier, la synchronisation de la planification du Plan stratégique et du budget intégré a permis de renforcer les liens entre la planification stratégique et la planification financière. Du point de vue de la mobilisation des ressources, la présentation d'un plan à long terme aide les donateurs potentiels à mieux comprendre et mesurer l'ampleur des besoins en financement pour les programmes. L'examen à mi-parcours permet par ailleurs à l'UNICEF de revoir les plans et de mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience avant l'établissement d'un nouveau projet de budget.

30. Le budget quadriennal présente cependant certaines difficultés. L'UNICEF a dû revoir les prévisions de dépenses pour s'adapter à l'évolution de la situation en matière de financement, qui a subi les effets de la pandémie de COVID-19 au cours de la période 2018-2021. La planification à plus long terme est inévitablement facteur de davantage d'incertitude, et les risques que les priorités, les hypothèses ou la situation changent sont plus importants. On pallie cette incertitude en suivant de près les recettes et les dépenses, en revoyant régulièrement les prévisions à cet égard et en gérant prudemment les réserves.

Tableau 1
Plan de ressources intégré pour 2022-2025

	Montant approuvé, examen à mi-parcours pour 2018-2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5)						2022-2025							
	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale				
	Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts		Total des ressources		Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts		Total des ressources					
	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U			
	En pourcentage			En pourcentage		En pourcentage		En pourcentage		En pourcentage				
1. Ressources disponibles														
Solde d'ouverture	636,7		1 372,6	–	2 009,2		1 085,9	375,5		1 939,6	–	2 315,1	1 179,4	
Recettes														
Contributions	4 947,5		19 178,7	–	24 126,2		–	5 610,0		20 044,0	–	25 654,0	–	
Autres recettes	707,5		–	–	707,5		–	294,0		–	–	294,0	–	
Total des recettes	5 655,0		19 178,7	–	24 833,7		–	5 904,0		20 044,0	–	25 948,0	–	
Remboursement des impôts : ajustement	(80,0)		–	–	(80,0)		–	(83,7)		–	–	(83,7)	–	
Transfert au Fonds de roulement			–		–		–	(60,0)		–	–	(60,0)	–	
Fonds d'affectation spéciale			–	–	–		6 637,2			–	–	–	8 427,4	
Total disponible	6 211,7		20 551,2	–	26 762,9		7 723,1	6 135,8		21 983,6	–	28 119,5	9 606,8	
2. Utilisation des ressources														
A. Développement														
A.1 Programmes	3 987,2	66,9 %	18 322,2	–	22 309,4	86,1 %	6 827,9	3 809,2	65,7 %	19 449,4	–	23 258,6	86,3 %	8 427,4
Programmes de pays	3 743,7	62,8 %	17 392,1	–	21 135,8	81,6 %	–	3 574,2	61,7 %	18 002,7	–	21 576,9	80,1 %	–
Programme mondial	243,5	4,1 %	930,1	–	1 173,6	4,5 %	–	235,0	4,1 %	1 446,7	–	1 681,7	6,2 %	–
A.2 Efficacité du développement	586,2	9,8 %	104,4	–	690,6	2,7 %	–	721,9	12,5 %	50,6	–	772,5	2,9 %	–
Total partiel	4 573,4	76,7 %	18 426,6	–	23 000,0	88,7 %	6 827,9	4 531,1	78,2 %	19 500,0	–	24 031,1	89,2 %	8 427,4

	Montant approuvé, examen à mi-parcours pour 2018–2021 (E/ICEF/2020/AB/L.5)							2022–2025						
	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale	Autres ressources				Fonds d'affectation spéciale				
	Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts		Total des ressources		Ressources ordinaires	Recouvrement des coûts		Total des ressources					
	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	En millions de dollars É-U	En pourcentage	
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	35,1	0,6 %	23,0	–	58,0	0,2 %	–	40,1	0,7 %	–	–	40,1	0,1 %	–
C. Gestion	376,1	6,3 %	6,6	1 244,2	1 626,9	6,3 %	–	515,1	8,9 %	3,9	1 199,0	1 717,9	6,4 %	–
D. Contrôle et vérification indépendants*								18,3	0,3 %	0,8	73,6	92,7	0,3 %	–
E. Activités entreprises à des fins spéciales														
E.1 Investissements	27,1	0,5 %	–	52,9	80,0	0,3 %	–	22,6	0,4 %	–	92,4	115,0	0,4 %	–
E.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	637,3	10,7 %	202,6	–	839,9	3,2 %	–	668,2	11,5 %	276,5	–	944,7	3,5 %	–
E.3 Autres	311,5	5,2 %	–	–	311,5	1,2 %	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel	975,9	16,4 %	202,6	52,9	1 231,4	4,8 %	–	690,9	11,9 %	276,5	92,4	1 059,7	3,9 %	–
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E.1)	1 024,5	17,2 %	134,0	1 297,0	2 455,5	9,5 %	–	1 317,9	22,7 %	55,3	1 365,0	2 738,2	10,2 %	–
Budget intégré (A + B + C + D + E)	5 960,5	100,0 %	18 658,7	1 297,0	25 916,2	100,0 %	6 827,9	5 795,4	100,0 %	19 781,2	1 365,0	26 941,6	100,0 %	8 427,4
3. Solde de clôture	251,2		595,5		846,7			895,2	340	837		1 177,9		1 179,4

* Dont 21,5 millions de dollars pour le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation.

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

31. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 repose sur un cadre de résultats unique pour l'UNICEF, articulé autour de 5 grands objectifs, 5 priorités transversales, 18 résultats à atteindre, 9 stratégies de changement et 5 facteurs de réussite sur le plan institutionnel.

32. On trouve dans le tableau 1 des informations sur l'utilisation qu'il est proposé de faire des ressources par catégorie de coûts et dans le tableau 2, sur la façon dont l'ensemble des ressources dont dispose le Fonds seront réparties.

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

33. L'UNICEF compte investir pour atteindre les objectifs du Plan stratégique. On trouvera dans le tableau 2 le montant qu'il est prévu d'utiliser au titre de chacun pendant la période quadriennale.

B. Programmes de pays

34. Sur les 23,3 milliards de dollars réservés aux programmes pour la période 2022-2025, l'UNICEF se propose d'affecter 21,6 milliards (soit 93 %) aux programmes de pays, soit 441,1 millions de dollars (2 %) de plus que ce qui avait été prévu lors de l'examen à mi-parcours du budget intégré de 2018-2021.

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

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

C. Programme mondial et régional

37. L'UNICEF propose une légère diminution de la part du budget du Programme mondial et régional financée par les ressources ordinaires (235,0 millions de dollars au lieu de 243,5 millions) et une augmentation sensible de la part financée par les autres ressources (1 446,7 millions de dollars contre 930,1 millions). Les ressources allouées au Programme mondial et régional sont utilisées par les sept bureaux régionaux de l'UNICEF ainsi que par les divisions et bureaux du siège qui sont concernés.

D. Allocation de ressources à l'efficacité et au bon fonctionnement de l'organisation

38. Les ressources prévues pour l'efficacité et le bon fonctionnement de l'organisation sont présentées conformément à la classification harmonisée des coûts et à la politique globale conjointe de recouvrement des coûts approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision [2020/24](#).

39. Les ressources allouées aux unités administratives sont regroupées par groupes fonctionnels. Les groupes fonctionnels recouvrant les activités de gestion sont les mêmes pour le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF. Les activités visant à l'efficacité du développement sont plus étroitement associées aux réalisations des différents programmes et aux modalités d'exécution retenues par chacune de ces institutions et ne sont donc pas harmonisées entre elles.

40. À l'UNICEF, les ressources destinées à accroître l'efficacité du développement sont réparties entre trois groupes fonctionnels axés sur l'excellence technique : excellence technique en matière de politiques et de programmes ; excellence technique en matière d'aide humanitaire ; excellence technique en matière d'achat et de gestion des fournitures.

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

Tableau 2
Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2025

(En millions de dollars des États-Unis)

		2022-2025			
		Autres ressources			
		Ressources ordinaires	Programmes	Recouvrement des coûts	Total des ressources
Objectifs	Groupes fonctionnels				
Programmes		3 809,2	19 449,4		23 258,6
Objectif 1 – Tous les enfants, y compris les adolescents, survivent et s'épanouissent et ont accès à une alimentation nutritive, à des soins de santé primaires de qualité, à des soins attentifs et à des fournitures essentielles.		1 523,7	7 779,7		9 303,4
Objectif 2 – Tous les enfants, y compris les adolescents, apprennent et acquièrent des compétences pour l'avenir.		799,9	4 084,4		4 884,3
Objectif 3 – Tous les enfants, y compris les adolescents, sont protégés contre la violence, l'exploitation, les mauvais traitements, la négligence et les pratiques néfastes.		438,1	2 236,7		2 674,7
Objectif 4 – Tous les enfants, y compris les adolescents, ont un accès sûr et équitable à l'eau, à l'assainissement et aux services d'hygiène, et vivent dans un climat et un environnement sûrs et supportables.		723,8	3 695,4		4 419,1
Objectif 5 – Tous les enfants, y compris les adolescents, ont accès à une protection sociale inclusive et vivent à l'abri de la pauvreté.		323,8	1 653,2		1 977,0
Efficacité et bon fonctionnement de l'organisation					
1.	Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats	721,9	50,6		772,5
	Excellence technique en matière de politiques et de programmes	626,4	50,6		677,1
	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	63,1	–		63,1
	Excellence technique en matière d'aide humanitaire	32,3	–		32,3
2.	Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés	515,1	3,9	1 199,0	1 717,9
	Conduite et direction exécutives	12,4	–	50,2	62,6
	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	53,5	–	216,8	270,2
	Sécurité du personnel et des locaux	4,3	–	17,5	21,8
	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation	55,9	–	226,7	282,6
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	20,3	3,9	82,2	106,3
	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays	368,7	–	605,8	974,5

		2022-2025			
		<i>Autres ressources</i>			
<i>Objectifs</i>	<i>Groupes fonctionnels</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Programmes</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total des ressources</i>
3.	Coordination du système des Nations Unies pour le développement	40,1	–	–	40,1
	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes	40,1	–	–	40,1
4.	Contrôle et vérification indépendants	18,3	0,8	73,6	92,7
Activités entreprises à des fins spéciales		690,9	276,5	92,4	1 059,7
	Investissements	22,6	–	92,4	115,0
	Collecte de fonds dans le secteur privé	668,2	276,5	–	944,7
Montant total des ressources utilisées		5 795,4	19 781,2	1 365,0	26 941,6

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

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

Groupe fonctionnel :	Excellence technique en matière de politiques et de programmes
Ressources :	677,1 millions de dollars

42. Composé de la Division des programmes, de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, du Bureau des éclairages mondiaux et des politiques, du Bureau de l'innovation, du Bureau de la recherche et des conseillers techniques des bureaux régionaux, ce groupe fonctionnel est chargé des politiques relatives aux programmes, des outils d'orientation, de l'appui technique et de l'assurance qualité nécessaires à la réalisation des objectifs de programme fixés dans le Plan stratégique. Il s'appuie sur les résultats de la recherche, les enseignements tirés d'interventions fondées sur des données factuelles et les connaissances acquises à la faveur d'expériences concrètes en matière de programmation.

43. La Division des programmes assure la direction générale des activités relatives aux programmes de telle sorte que l'on obtienne des résultats en faveur des enfants les plus défavorisés et exclus partout dans le monde dans le cadre général du Plan stratégique de l'UNICEF et compte tenu de l'universalité des objectifs de développement durable. Elle aide les États à respecter leurs engagements internationaux ainsi que les obligations que leur font la Convention relative aux droits de l'enfant et d'autres traités et instruments internationaux relatifs aux droits humains. En collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et leurs partenaires mondiaux, elle oriente la vision programmatique de l'UNICEF afin que les pays reçoivent l'assistance technique dont ils ont besoin pour stimuler l'excellence des programmes et l'appui nécessaire pour exploiter les données factuelles, les relations de partenariat et les innovations qui peuvent être mises à l'échelle et adaptées aux situations nationales, notamment les situations humanitaires, suivant qu'il s'agit de pays à faible revenu, de pays à revenu intermédiaire ou de pays à revenu élevé.

44. La Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi encadre les activités d'analyse, de planification stratégique, de suivi et d'établissement de rapports que l'UNICEF mène sur la base de données factuelles. Elle permet à l'organisation d'obtenir des résultats par l'exploitation d'informations, de données factuelles et d'analyses et l'application de méthodes de gestion axées sur les droits humains et les résultats. Les priorités de la Division pour 2022-2025 sont les suivantes : i) transformer la fonction Données afin d'être un leader en matière de données sur les enfants ; ii) réformer le suivi des programmes et renforcer la gestion des partenariats et celle des risques ; iii) rendre les programmes plus efficaces en simplifiant la programmation et en améliorant la qualité et les effets de celle-ci ; iv) renforcer l'apprentissage institutionnel en ce qui concerne l'obtention de résultats à grande échelle en faveur des enfants, et stimuler la gestion et l'échange des connaissances.

45. Le Bureau de l'innovation a pour mission de favoriser l'instauration d'une véritable culture dans ce domaine. Des mesures sont prises pour le renforcer, principalement grâce aux ressources ordinaires, afin d'accélérer le rythme auquel les innovations en faveur des enfants sont développées et mises en place en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. Les priorités pour 2022-2025 sont les suivantes : i) renforcer le leadership du programme de l'UNICEF relatif à l'innovation en faveur des enfants et des jeunes ; ii) renouveler le rôle de l'UNICEF en tant que catalyseur de l'innovation à grande échelle en faveur des enfants et des

jeunes ; iii) faire de l'UNICEF un leader d'opinion en ce qui concerne les innovations qui sont propres à répondre aux besoins des enfants et des jeunes.

46. Le Bureau des éclairages mondiaux et des politiques fournit à l'UNICEF des informations sur des questions externes intéressant les enfants et ses travaux, prépare l'avenir en recensant les questions émergentes et en réfléchissant à de nouvelles manières de travailler, et offre des analyses et des idées de politiques qui permettent à l'UNICEF d'occuper une place prépondérante dans les débats mondiaux d'importance critique et de placer les enfants au centre de ces débats. Les priorités pour 2022-2025 sont les suivantes : i) permettre à l'UNICEF d'être plus conscient des tendances et facteurs mondiaux qui ont des incidences sur ses travaux et la vie des enfants et plus prompt à y réagir ou à s'y adapter ; ii) faire mieux appréhender les nouvelles questions qui touchent directement les enfants et les approches novatrices concernant la sensibilisation, les politiques et l'élaboration de programmes en leur faveur, et améliorer l'efficacité des mesures prises à propos de ces questions ou pour donner suite à ces approches ; iii) favoriser l'instauration dans la sphère publique d'un débat plus riche et d'une prise de conscience plus aiguë des problèmes que connaissent les enfants.

47. Le Bureau de la recherche – Centre de recherche Innocenti a pour objectif de mettre la recherche au service des actions visant à répondre aux questions les plus pressantes auxquelles les enfants doivent faire face, à trouver des solutions qui aident ces derniers à bénéficier des droits consacrés par la Convention relative aux droits de l'enfant, à accélérer les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable et à contribuer à la réalisation du Plan stratégique. Les principaux résultats escomptés pour 2022-2025 sont que l'UNICEF et ses partenaires i) utilisent la recherche pour mieux éclairer et mettre en œuvre les politiques et les programmes en faveur des enfants et des droits de l'enfant ; ii) donnent au Bureau davantage de moyen de mener des travaux de recherche éthiques qui soient rigoureux et de grande qualité ainsi que de faire la synthèse de tels travaux.

Groupe fonctionnel :	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures
Ressources :	63,1 millions de dollars

48. La Division de l'approvisionnement s'appuiera sur les progrès réalisés en 2018-2021 pour contribuer de manière déterminante à l'obtention de résultats dans les domaines de la santé des enfants, de leur nutrition, de leur éducation et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (WASH), ainsi que dans les programmes intégrant le handicap et les questions de genre. Elle s'efforcera d'offrir un accès équitable aux biens et aux services essentiels à chaque enfant et à chaque adolescent ainsi qu'à leur famille.

49. Pour le compte du Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19, la Division dirige la plus grande opération d'achat et de distribution de vaccins jamais réalisée, travaillant avec les fabricants et des partenaires pour l'achat des doses ainsi que pour le transport, la logistique et le stockage. En collaboration avec le Fonds renouvelable de l'Organisation panaméricaine de la santé, l'UNICEF dirige actuellement les opérations d'achat et de livraison pour 92 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur.

50. Pendant la période 2022-2025, la Division investira dans les leviers stratégiques de la préparation et de l'intervention en cas de situation d'urgence, en particulier dans le domaine des urgences de santé publique, en utilisant les stocks de secours d'urgence constitués, en renforçant les activités d'achat et de livraison, et en

continuant de se servir de son pouvoir d'achat et de son savoir-faire pour influencer les marchés afin que l'accès s'effectue de manière et dans des proportions équitables. En outre, elle s'attachera à continuer d'améliorer les chaînes d'approvisionnement au moyen de solutions numériques et de nouvelles technologies, dont l'accès en temps réel aux données utiles à la prise de décision.

Groupe fonctionnel	Excellence technique en matière d'aide humanitaire
Ressources :	32,3 millions de dollars

51. Le Bureau des programmes d'urgence apporte un appui stratégique aux bureaux de pays qui ont des activités de préparation et d'intervention en cas de crise humanitaire et, en collaboration avec les bureaux régionaux, fait en sorte qu'ils disposent des moyens d'appliquer efficacement la version révisée des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. Il dirige les activités visant à garantir que le rôle de l'UNICEF dans les situations d'urgence complexes et en cas de catastrophe naturelle est clairement défini et que l'organisation, à tous les niveaux, est en mesure de s'acquitter de ce mandat.

52. Pendant la période 2022-2025, le Bureau continuera de renforcer l'état de préparation ainsi que l'analyse des risques et la gestion de la sécurité, d'investir dans l'intégration des programmes de transferts en espèces à des fins humanitaires, d'améliorer les procédures d'urgence, d'améliorer l'application du principe de responsabilité envers les populations touchées en mettant en place de solides dispositifs de retour d'informations, et de mettre en œuvre une stratégie institutionnelle pour la localisation de l'action humanitaire centrée sur la lutte contre le racisme et la discrimination.

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

Groupe fonctionnel :	Conduite et direction exécutives
Ressources :	62,6 millions de dollars

53. Le Bureau de la Directrice générale définit les stratégies et assure la gestion et le contrôle de supervision, en mettant l'accent sur la responsabilité, les résultats, les partenariats et l'amélioration de la qualité et de la portée des programmes destinés aux enfants et aux jeunes.

54. Le Bureau s'emploie à faire mieux appliquer le principe de responsabilité et à renforcer la culture institutionnelle en matière d'appui aux membres du personnel, auxquels l'organisation entend garantir un lieu de travail où ils se sentent en sécurité, valorisés et respectés. Pour ce faire, une attention particulière doit être portée à la diversité, à l'intersectionnalité et à la situation des groupes sous-représentés, dans tout l'UNICEF.

55. Le Bureau de la déontologie s'occupe de la sensibilisation aux questions de déontologie. Ses principales stratégies pour 2022-2025 sont les suivantes : i) renforcer la collaboration avec le Bureau de l'audit interne et des investigations, l'équipe chargée de la culture institutionnelle, la Division des ressources humaines et le Bureau de l'Ombudsman chargé des fonds et programmes des Nations Unies, afin de faire

mieux connaître les comportements conformes aux règles déontologiques, d'accentuer les efforts de prévention et d'encourager la résolution des problèmes à un stade précoce ; ii) faire mieux connaître les services en matière de déontologie et les rendre plus accessibles au niveau des pays ; iii) continuer de renforcer son rôle en matière de protection contre les représailles ; iv) redynamiser la formation, l'information, la sensibilisation et la communication concernant la déontologie.

56. Le Bureau de la protection, qui deviendra un bureau distinct en 2022, poursuit l'important travail de protection des enfants, notamment contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Son objectif est de veiller à ce que tout soit fait, dans les systèmes de l'UNICEF, pour réduire au minimum, conformément aux meilleures normes et pratiques internationales en la matière, les risques de dommages collatéraux auxquels les membres du personnel, les partenaires et les activités exposent les enfants et les communautés.

Groupe fonctionnel :	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation
Ressources :	270,2 millions de dollars

57. Au cours de la période 2018-2021, la Division de la gestion et de l'administration financières a piloté le renforcement de la fonction opérationnelle en mettant l'accent sur cinq piliers : la valorisation des personnes, l'argent, la gestion des risques, les systèmes et les structures, et les partenaires. Le passage à une approche stratégique et de gestion des risques a été renforcé par la création du poste de représentant(e) adjoint(e) aux opérations au niveau des pays. En outre, des formules de financement novatrices ont été mises au point en vue de la réalisation d'objectifs de programme qui n'auraient pu être atteints autrement, comme la création du Fonds de roulement, de l'instrument financier mis en place avec la Banque mondiale pour l'investissement dans la collecte de fonds auprès du secteur privé, et du Fonds Dynamo autorenouvelable. D'autres activités importantes ont été menées, comme des projets d'éco-efficacité, un suivi automatisé et continu du contrôle interne, la poursuite du renforcement des stratégies de gestion du risque institutionnel et de lutte contre la fraude, et la mise en place d'outils de gestion automatisée des biens.

58. Pendant la période 2022-2025, d'autres innovations devraient être introduites dans le domaine de la transformation numérique financière, notamment pour ce qui suit : i) réduire les risques et améliorer la protection des données dans les programmes de transfert en espèces ; ii) déceler les risques financiers et y remédier plus efficacement ; iii) alléger les procédures existantes en simplifiant les opérations de contrôle, d'examen et d'approbation des transactions financières.

59. Pendant la période 2018-2021, les réalisations de la Division des technologies de l'information et de la communication ont été essentiellement regroupées dans quatre domaines : i) aide à l'exécution des programmes et à l'action humanitaire ; ii) amélioration de la collecte de fonds, de la sensibilisation et de la communication ; iii) modernisation de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles ; iv) services offerts par les technologies de l'information et des communications de base en matière de productivité et de collaboration. En 2020, l'UNICEF a décidé de transférer à Valence (Espagne) son matériel informatique et de communications de base (qui se trouvait à New York), la transition devant débiter à la mi-2021. Le transfert du matériel au Centre Informatique et communications des Nations Unies permettra : i) de faire d'importantes économies et d'accroître à moindre coût les capacités de l'UNICEF en matière d'informatique et de communications ; ii) de contribuer à la réforme des

Nations Unies et de créer des synergies en partageant des locaux avec le personnel informatique des Nations Unies.

60. La stratégie de transformation numérique pour 2022-2025 portera en priorité sur quatre domaines d'action : i) élaboration de normes et de politiques ; ii) efficacité et efficacité de la gestion ; iii) programmes numériques ; iv) partenariats numériques, et communication et mobilisation des ressources par la voie numérique. Elles comportera des aspects transversaux, dont la protection et la confidentialité des données numériques, la cybersécurité et l'utilisation innovante des technologies. Quatre facteurs de réussite sous-tendent ces domaines d'action : a) un personnel informatique engagé et compétent qui favorise une culture de collaboration ; b) des partenariats de confiance avec des parties prenantes essentielles, dont le Conseil de l'informatique et des communications ; c) un cadre de responsabilité clair et des procédures souples et transparentes ; d) une infrastructure informatique solide, sûre et évolutive.

Groupe fonctionnel :	Sécurité du personnel et des locaux
-----------------------------	-------------------------------------

Ressources :	21,8 millions de dollars
---------------------	--------------------------

61. Le Bureau des programmes d'urgence coordonne les activités de sécurité de l'UNICEF à l'échelle mondiale en étroite concertation avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU et d'autres entités du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Il est principalement chargé d'assurer la surveillance et l'évaluation des menaces et des risques au niveau mondial ; de donner à l'UNICEF des orientations sur la gestion des risques de sécurité ; d'élaborer des politiques et des procédures propres à créer des conditions favorables à l'exécution des programmes tout en assurant la sûreté et la sécurité du personnel et des biens de l'organisation.

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

Ressources :	282,6 millions de dollars
---------------------	---------------------------

62. La Division des partenariats publics continue de multiplier et de diversifier les partenariats de l'UNICEF ainsi que de mener des actions de sensibilisation auprès des États Membres. Ce travail de sensibilisation a permis la participation effective d'enfants et de jeunes aux débats tenus dans des instances intergouvernementales telles que l'Assemblée générale des Nations Unies et a aidé à inscrire les droits des enfants parmi les priorités politiques.

63. La Division de la communication s'emploie à promouvoir la réalisation des droits de tous les enfants, en particulier des plus marginalisés. L'une de ses principales réalisations de la période 2018-2021 a été de piloter la stratégie de changement créée sur le thème « Rallier les décideurs et le grand public à la cause des enfants ». En outre, la base de sympathisants numériques a dépassé les 100 millions de personnes et la stratégie de marque mondiale a été mise en œuvre.

64. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé est chargée du cadre stratégique qui préside à la coopération entre l'UNICEF et ses comités nationaux. Le groupe fonctionnel recouvre également la direction et la coordination de cette coopération, ainsi que l'élaboration et l'exécution de la stratégie

concernant le secteur privé. Les activités de génération de recettes et de renforcement de l'influence dans les comités nationaux et les bureaux de pays sont incluses dans les activités entreprises à des fins spéciales.

65. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, les principales priorités pour 2022-2025 sont les suivantes : i) accélérer la mobilisation des ressources ordinaires afin de dépasser les montants estimatifs prévus dans le Plan stratégique et de respecter ainsi l'engagement pris dans le pacte de financement (à savoir que les ressources de base représentent au moins 30 % des contributions totales) ; ii) exploiter davantage le potentiel de croissance des institutions financières internationales et des partenariats programmatiques mondiaux.

66. En ce qui concerne les activités de sensibilisation, l'objectif général est d'inciter les décideurs, les partenaires et les principaux publics à agir et à maximiser les résultats en faveur des enfants dans les domaines visés par les cinq grands objectifs du Plan stratégique. En outre, la Division des partenariats publics mènera auprès des États Membres et de l'Union européenne des actions de sensibilisation ciblées portant sur les priorités mondiales définies par l'UNICEF (la crise de l'apprentissage, l'égalité d'accès aux vaccins, notamment du point de vue économique, la santé mentale, et le climat et l'environnement), ainsi que l'écologisation de l'aide publique au développement.

67. Une autre priorité essentielle est la communication interne. Pendant la période 2022-2025, la Division de la communication continuera d'encourager le personnel de l'UNICEF à contribuer à améliorer la culture institutionnelle et à transformer l'organisation.

Groupe fonctionnel :	Gestion des ressources humaines de l'organisation
Ressources :	106,3 millions de dollars

68. En plus des domaines transversaux que sont l'apprentissage et le perfectionnement, le bien-être du personnel et la santé et la sécurité au travail ainsi que l'élaboration de politiques, la Division des ressources humaines a établi les sept priorités ci-après pour 2022-2025 :

- a) Repositionner la fonction Ressources humaines et le modèle de prestation de services ;
- b) Assurer un recrutement efficace et inclusif et adopter une approche proactive de la mobilité ;
- c) Améliorer la gestion de la performance ;
- d) Faire de l'UNICEF une organisation plus diverse, équitable et inclusive
- e) Simplifier les politiques, les procédures et les systèmes relatifs aux ressources humaines en vue de gains d'efficacité ;
- f) Mettre en place de nouvelles modalités de travail et définir l'avenir du travail.

Groupe fonctionnel :	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays
Ressources :	974,5 millions de dollars

69. Dans chaque pays et région, les équipes de direction contribuent à l'obtention du résultat en menant des activités de représentation et en coopérant avec les dirigeants nationaux et locaux et les organisations partenaires. Le groupe fonctionnel recouvre également le Centre mondial de services partagés, où s'effectue une grande partie des tâches administratives qui, autrement, seraient exécutées par les différents bureaux, et qui a contribué à des gains d'efficacité en améliorant les procédures. Pendant la période 2022-2025, le Centre ajoutera à ses tâches habituelles des tâches administratives dans lesquelles il est possible de gagner davantage en efficacité et constituera une capacité d'analyse des données pour appuyer l'atténuation du risque institutionnel.

70. L'UNICEF continuera d'apporter un appui au nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux structures de coordination à tous les niveaux ; de mettre en œuvre le cadre de gestion et de responsabilité ; de renforcer les modalités de fonctionnement, notamment par la mise en place de soumissions en association pour la passation de marchés, l'application de la stratégie relative aux activités d'appui, la mise en commun des services d'appui et de locaux et la reconnaissance mutuelle. Dans le cadre du programme de partage des locaux, il s'attachera à améliorer l'accès des personnes handicapées. Il continuera à promouvoir l'efficacité énergétique et la durabilité environnementale en vue d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de carbone à l'horizon 2030, d'optimiser les dépenses de fonctionnement et de maintenir la continuité des opérations en utilisant des sources d'énergie propres dans les zones les plus difficiles à atteindre.

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

Groupe fonctionnel :	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes
Ressources :	40,1 millions de dollars

71. Ce groupe comprend le travail de coordination effectué par le Bureau des programmes d'urgence ainsi que la contribution de l'UNICEF au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Il est prévu que la contribution de l'UNICEF augmente sensiblement et atteigne 33,6 millions de dollars, du fait du doublement de la contribution annuelle à compter de 2019.

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

Résultat 4 : Contrôle et de vérification indépendants

Groupe fonctionnel :	Activités de contrôle et de vérification de l'organisation
Ressources :	71,2 millions de dollars – Bureau de l'évaluation et Bureau de l'audit interne et des investigations

21,5 millions de dollars – Fonds de financement commun
consacré aux activités d'évaluation

73. La fonction d'évaluation de l'organisation oriente la programmation et la prise de décisions en permettant d'évaluer et de valider en toute impartialité les choix stratégiques, l'exécution des programmes et les résultats de l'UNICEF en faveur des enfants, ainsi que d'obtenir des avis sur l'efficacité et l'efficience opérationnelles. Le Bureau de l'évaluation supervise cette fonction, y compris l'exécution des activités d'évaluation par des unités administratives décentralisées. Il participe par ailleurs à des activités d'évaluation conjointe menées avec d'autres organismes des Nations Unies et contribue au développement des capacités d'évaluation des pays.

74. Au cours de la période 2018-2021, les capacités de la fonction d'évaluation ont été considérablement renforcées par la création au Bureau de l'évaluation comme dans les bureaux régionaux de nouveaux postes financés par un fonds de financement commun provisoire. Pour régulariser la situation, il est proposé de verser un montant de 21,5 millions de dollars au Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation qui a été créé depuis. Pendant la période 2022-2025, le Bureau de l'évaluation s'emploiera en priorité à ce qui suit : i) continuer de livrer des évaluations crédibles et indépendantes, ii) trouver de nouvelles méthodes et des moyens innovants afin de mieux utiliser les éléments d'évaluation aux fins de l'application du principe de responsabilité et de l'apprentissage dans l'organisation, et iii) améliorer la qualité de l'évaluation et les capacités en la matière au niveau des pays.

75. Le Bureau de l'audit interne et des investigations fournit des services indépendants de vérification, d'investigation et de conseil. Il est également chargé de promouvoir la responsabilité, l'intégrité et le respect de la déontologie. Au cours de la période 2018-2021, ses capacités d'investigation ont été considérablement renforcées par 14 nouveaux postes d'enquêteur. Il avait besoin de ces renforts pour faire face à l'augmentation des enquêtes, notamment sur des allégations de harcèlement et d'abus sexuels, et donner suite aux recommandations de l'Équipe spéciale indépendante chargée des questions de discrimination fondée sur le genre, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité au travail.

76. Pendant la période 2022-2025, le Bureau renforcera ses capacités d'identification et d'évaluation des risques afin de s'occuper davantage des risques les plus importants touchant la protection des droits de l'enfant, et élargira et intensifiera ses activités de vérification et de conseil. Ses stratégies lui permettront de réduire le déficit de couverture des activités de vérification, favoriseront une prise de risques institutionnels plus astucieuse et accroîtront la confiance des donateurs dans l'UNICEF en tant que garant de la gestion et de la bonne utilisation de leurs fonds. C'est pourquoi une nouvelle opération de renforcement des capacités du Bureau est prévue dans le budget intégré.

E. Activités entreprises à des fins spéciales

77. Le montant total des ressources au titre des activités entreprises à des fins spéciales s'élève à 1 059,7 millions de dollars, dont 115,0 millions de dollars d'investissements et 944,7 millions de dollars pour les activités de collecte de fonds dans le secteur privé.

78. Le budget intégré pour 2018-2021 comportait un groupe fonctionnel (« Autres, y compris services d'achat ») qui n'a pas été conservé dans le budget pour 2022-2025 parce que ces services sont une activité entièrement autofinancée. Les dépenses

prévues pour 2022-2025 (dépenses directes et indirectes) sont financées au moyen des frais de gestion que l'UNICEF facture pour la prestation de services d'achat.

Groupe fonctionnel :	Investissements
Ressources :	115 millions de dollars

79. Un montant total de 60 millions de dollars est demandé au titre des investissements dans des solutions faisant appel aux nouvelles technologies qui favorisent les gains de productivité, l'efficacité de la veille stratégique, la constitution de riches répertoires de connaissances et la création d'outils tournés vers l'extérieur qui stimulent l'interactivité des activités de sensibilisation et l'établissement de partenariats. Ce montant, qui est le double de celui du budget intégré de 2018-2021, s'explique par la priorité donnée à la transformation numérique, l'une des neuf stratégies de changement énoncées dans le Plan stratégique. Une importance particulière est accordée aux activités de communication et de dialogue numériques, qui concourent à la réalisation des objectifs de l'UNICEF en matière de sensibilisation et de collecte de fonds, notamment celui consistant à porter à 200 millions le nombre sympathisants numériques.

80. Un montant total de 25 millions de dollars doit être réparti entre les bureaux pour favoriser le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle. L'utilisation de ces ressources restera centrée sur le recensement systématique des bureaux se trouvant dans une situation précaire et les investissements supplémentaires auxquels il faut procéder en priorité, en matière de sécurité, dans les bureaux de pays afin que ceux-ci puissent mener leurs activités de manière soutenue et continue.

81. Un montant total de 25 millions de dollars est demandé pour les dépenses d'investissement liées à l'entretien et à la gestion des locaux et à la poursuite de la stratégie des Nations Unies concernant le partage des locaux. En outre, 5 millions de dollars sont également demandés pour l'appui à des initiatives écoefficaces, accessibles et inclusives.

Groupe fonctionnel :	Collecte de fonds dans le secteur privé
Ressources :	944,7 millions de dollars

82. Entrent dans la rubrique Activités entreprises à des fins spéciales relevant de ce groupe fonctionnel les ressources nécessaires pour appuyer les initiatives de collecte de fonds dans le secteur privé menées par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF. Les activités relatives à la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2022-2025 et les montants correspondants seront présentés chaque année au Conseil d'administration pour approbation.

83. Au cours des quatre prochaines années, en collaboration avec les comités nationaux, les bureaux de pays et d'autres partenaires, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé s'emploiera à accroître les recettes et l'influence provenant de ce secteur pour contribuer à la réalisation des objectifs définis dans le Plan stratégique, le but restant d'atteindre les objectifs de développement durable. Pour ce faire, elle suivra essentiellement deux stratégies : i) des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci qui améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande

échelle en faveur des enfants ; ii) une collaboration avec le secteur public et le secteur privé dans les domaines de la sensibilisation et de la levée de fonds en faveur des enfants. L'objectif, en ce qui concerne le montant des recettes provenant du secteur privé, est qu'il atteigne 9,0 milliards de dollars en chiffres bruts, soit 7,2 milliards de dollars nets.

84. On accordera une attention supplémentaire aux changements stratégiques essentiels à apporter aux activités menées auprès du secteur privé afin qu'elles aient des effets qui se prolongent bien après que les objectifs de développement durable auront été atteints. Ces changements sont les suivants :

- a) Intensifier la collecte de fonds en ligne ;
- b) Accélérer la conception et la mise en place de solutions de financement mixtes et innovantes et de partenariats public-privé ;
- c) Travailler avec les pays qui passent du statut de pays à revenu intermédiaire à celui de pays à revenu élevé en ce qui concerne la collecte de fonds et le financement durables ;
- d) Faire appel aux plus grands donateurs, au sommet de la pyramide philanthropique.

V. Budget institutionnel

85. Le montant du projet de budget institutionnel pour 2022-2025 s'élève à 2 738,2 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 282,8 millions de dollars (11,5 %) par rapport au budget institutionnel approuvé pour 2018-2021 lors de l'examen à mi-parcours.

A. Principaux domaines d'augmentation et de réduction

86. Il est proposé d'augmenter le budget institutionnel de 282,8 millions de dollars. On trouvera dans le tableau 3 le détail de cette augmentation. La variation des ressources demandées pour 2022-2025 par rapport à celles demandées pour la période budgétaire 2018-2021 (au moment de l'examen à mi-parcours) est analysée par catégorie de dépenses et par groupe fonctionnel.

87. En 2021, l'UNICEF a procédé à une opération de planification générale pour s'assurer que les plans de gestion de bureaux étaient conformes au Plan stratégique pour 2022-2025 et déterminer quels domaines devaient être renforcés en priorité. Afin de maximiser les ressources ordinaires disponibles pour les programmes, les augmentations du budget institutionnel ont été réduites au minimum et seules les demandes les plus prioritaires ont été retenues, notamment celles concernant les initiatives directement liées à la santé mentale, à la culture institutionnelle, au bien-être du personnel, à la sécurité et à l'apprentissage ainsi que le renforcement des bureaux indépendants (le Bureau de l'audit interne et des investigations, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la déontologie). En dehors des crédits demandés pour les bureaux indépendants, les montants qu'il est proposé de prélever sur le budget institutionnel au titre des bureaux du siège restent essentiellement inchangés. Les bureaux régionaux ont été renforcés par de nouveaux postes dans les domaines de la sécurité, du soutien psychosocial et des ressources humaines, tous financés au moyen du budget institutionnel.

88. Les ajustements des coûts qui apparaissent dans le budget institutionnel correspondent à la variation prévue des taux ou conditions applicables aux dépenses de personnel, des taux de change et des taux d'inflation. Les paramètres qui peuvent

influer sur les taux et conditions applicables aux dépenses de personnel sont les avancements d'échelon et autres prestations dues au personnel établis par la Commission de la fonction publique internationale, les taux de vacance de postes et la politique de l'organisation relative au financement des engagements au titre des avantages du personnel. Pour 2022-2025, les incidences des ajustements des coûts sont estimées à 258,1 millions de dollars.

Tableau 3

Récapitulatif des augmentations et des diminutions prévues dans le budget institutionnel pour 2022-2025

(en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Augmentations/diminutions</i>	
	<i>2018-2021</i>	<i>2022-2025</i>
Efficacité du développement	722,0	772,5
Excellence technique en matière de politiques et de programmes	624,4	677,1
Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	62,3	63,1
Excellence technique en matière d'aide humanitaire	35,3	32,3
Gestion	1 556,4	1 717,9
Conduite et direction exécutives	39,1	62,6
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	245,1	270,2
Sécurité du personnel et des locaux	28,1	21,8
Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation	249,4	282,6
Gestion des ressources humaines de l'organisation	98,0	106,3
Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays	896,7	974,5
Contrôle et vérification indépendants	47,8	92,7
Activités de contrôle et de vérification de l'organisation	47,8	92,7
Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	49,3	40,1
Activités entreprises à des fins spéciales – investissements	80,0	115,0
Activités entreprises à des fins spéciales – investissements	80,0	115,0
Total général	2 455,5	2 738,2

B. Aperçu des changements relatifs aux postes

89. Le nombre total de postes inscrits au budget institutionnel pour la période 2022-2025 a augmenté de 74 postes depuis l'examen à mi-parcours, passant de 3 174 à 3 248, ce qui s'explique par les nouvelles priorités de l'UNICEF, la croissance du volume d'activité et la multiplication des crises humanitaires. Le tableau d'effectif comprend désormais 79 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international. Il a été réduit de 5 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national et d'agent(e) des services généraux. Dans l'augmentation totale du nombre

de postes, les bureaux de pays et les bureaux régionaux comptent pour 62 % et le siège pour 38 %. Un récapitulatif des changements touchant le tableau d'effectif du budget institutionnel est présenté dans l'appendice H de l'annexe au présent rapport.

90. Dans sa décision [2020/13](#), le Conseil d'administration a renouvelé l'autorisation donnée à la Directrice générale de créer, selon les besoins, des postes de direction supplémentaires à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé pour la période. Conformément à cette autorisation, la Directrice générale a approuvé la création de quatre postes de direction supplémentaires en 2020, ce qui a porté le nombre total de ces postes à 117 (1 poste de Secrétaire général(e) adjoint(e) (SGA), 4 de Sous-Secrétaire général(e) (SSG), 38 D-2 et 74 D-1). Au début de la période quadriennale, il y en avait 113 (1 SGA, 4 SSG, 31 D-2 et 77 D-1). Les quatre postes supplémentaires ont été créés au 1^{er} janvier 2021.

91. Le budget institutionnel proposé pour 2022-2025 prévoit quatre postes de direction de plus, ce qui portera le nombre total de ces postes à 121 (1 SGA, 4 SSG, 39 D-2 et 77 D-1).

VI. Recouvrement des coûts

92. Le budget intégré pour 2022-2025 a été établi à l'aide de la méthode et des taux de recouvrement des coûts arrêtés dans la politique globale conjointe de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision [2020/24](#). Les catégories de coûts, la méthode et les taux qui prendront effet le 1^{er} janvier 2022 sont indiqués dans le document en question. Le tableau 4 ci-dessous présente un calcul détaillé des taux indicatifs de recouvrement des coûts, obtenu par application de la méthode de recouvrement approuvée.

93. Le recours à cette méthode donne lieu à une utilisation proportionnelle des ressources ordinaires et des autres ressources pour financer les activités de gestion et les coûts y afférents. On voit dans le tableau 4 que 22 % du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts seront financés par les ressources ordinaires, les 78 % restants étant financés par les autres ressources, ce qui est similaire aux parts de ces ressources dans le montant des prévisions de dépenses (20 % pour les ressources ordinaires et 80 % pour les autres ressources) et montre qu'il est fait davantage appel aux autres ressources pour le recouvrement des coûts. Cela confirme que les ressources ordinaires ne subventionnent pas les programmes financés au moyen des autres ressources. En utilisant de manière plus proportionnelle les ressources ordinaires et les autres ressources pour financer les activités de gestion et les activités entreprises à des fins spéciales, ainsi que les coûts y afférents, on peut affecter davantage de ressources ordinaires aux activités de programme.

94. Les taux différenciés de recouvrement des coûts, y compris pour les contributions thématiques et celles du secteur privé, calculés en fonction du montant total des dépenses prévues, demeureront inférieurs au taux de recouvrement des coûts de base harmonisé, qui est de 8 %.

95. De plus amples informations sur l'application effective de la méthode révisée de recouvrement des coûts et les résultats correspondants seront données au Conseil d'administration dans le cadre de l'exposé commun sur l'application de la politique globale conjointe de recouvrement des coûts qui lui sera présenté à sa deuxième session ordinaire de 2024. L'UNICEF continuera à faire un bilan annuel de l'application des taux réduits de recouvrement des coûts dans le rapport annuel de la Directrice générale.

Tableau 4
Calcul des taux indicatifs de recouvrement des coûts
 (en millions de dollars des États-Unis)

	2022-2025		
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total des ressources
Montant total des dépenses	5 795,4	21 146,2	26 941,6
Part du budget intégré financée au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)	22 %	78 %	100 %
Montant total du budget institutionnel			2 738,2
Hors activités visant à l'efficacité du développement			772,5
Hors activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies			40,1
Hors fonctions transversales essentielles			219,3
Montant total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts			1 706,3
Budget institutionnel - soumis au recouvrement des coûts	341,3	1 365,0	1 706,3
Part du budget institutionnel financée au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)	20 %	80 %	100 %
Dépenses (hors recouvrement des coûts)		19 781,2	
Recouvrement des coûts		1 365,0	
<i>Taux indicatif de recouvrement des coûts (en pourcentage)</i>		6,9 %	

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

96. Étant dépendant des contributions volontaires, l'UNICEF a mis en place des procédures internes et régulières de suivi et de communication d'informations dans le cadre desquelles il est procédé à un examen continu et rigoureux des prévisions de recettes et de dépenses qui sont au fondement du plan de ressources intégré.

97. L'UNICEF continuera de rendre compte au Conseil d'administration de l'état d'avancement des résultats énoncés dans le Plan stratégique dans le rapport annuel de la Directrice générale, et des résultats financiers effectifs dans le document intitulé « Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées ».

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

VIII. Projet de décision

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

Le Conseil d'administration

1. *Accueille avec satisfaction* le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025 présenté comme suite à la demande formulée dans sa décision 2009/20 en vue de

l'établissement par l'UNICEF d'un budget distinct, intégré, qui comprenne toutes les catégories budgétaires de l'UNICEF, qui mette l'accent sur les résultats et établisse un lien avec les résultats définis dans le Plan stratégique, et dont les méthodes et la présentation soient harmonisées avec celles du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), notamment en ce qui concerne la classification, l'attribution et le recouvrement des coûts ;

2. *Approuve* le plan de ressources intégré, qui servira de cadre financier au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et a été établi sur la base des prévisions relatives aux ressources disponibles, à leur utilisation et à la réserve de ressources ordinaires ;

3. *Approuve également*, pour le Programme mondial et régional, un budget de 235,0 millions de dollars à prélever sur les ressources ordinaires, dans la limite des ressources disponibles, et d'autres ressources d'un montant de 1 446,7 millions de dollars, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues, pour la période 2022-2025 ;

4. *Autorise* la Directrice générale à créer, selon les besoins, des postes de direction supplémentaires à financer sur les ressources du budget institutionnel approuvé, et à lui en rendre compte dans le rapport annuel qu'elle lui présentera ;

5. *Approuve* l'ouverture de crédits d'un montant de 2 738,2 millions de dollars au titre du budget institutionnel pour 2022-2025, qui servira à financer l'exécution des activités menées dans les domaines de l'efficacité du développement, de la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, de la gestion et des investissements consentis dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, et note que ce budget sera financé par les ressources ordinaires à hauteur de 1 317,9 millions de dollars et par les autres ressources à hauteur de 1 365,0 millions de dollars provenant du recouvrement des coûts ;

6. *Note* qu'en sus des crédits ouverts d'un montant de 2 682,9 millions de dollars, le budget institutionnel devrait être financé à hauteur de 55,3 millions de dollars au moyen des autres ressources, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues ;

7. *Note également* que, dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, il est prévu d'utiliser des ressources pour la collecte de fonds dans le secteur privé, pour laquelle un budget lui sera présenté pour examen et approbation chaque année à sa première session ordinaire ;

8. *Prie* la Directrice générale de :

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

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