



Conseil économique et social

Distr. limitée
11 avril 2024
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2024

11-14 juin 2024

Point 15 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025

Résumé

Conformément à la décision 2021/19, l'examen à mi-parcours du budget intégré pour 2022-2025 est présenté au Conseil d'administration.

Le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025, qui est un élément à part entière du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ([E/ICEF/2021/25](#)), doit être lu en parallèle avec le rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique ainsi qu'avec le rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2023 ([E/ICEF/2024/11](#)) et ses additifs.

On trouvera à la section VIII du présent rapport des éléments d'un projet de décision sur le plan de ressources intégré révisé, le budget institutionnel et le Programme mondial et régional.

* [E/ICEF/2024/10](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble	3
II. Introduction	3
III. Plan de ressources intégré	3
A. Comparaison entre le plan de ressources intégré approuvé pour 2022-2025 et le plan révisé	4
B. Plan de ressources intégré pour 2022-2025	4
C. Ressources disponibles	4
D. Utilisation des ressources	5
E. Réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel	6
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	14
B. Programmes de pays	14
C. Programme mondial et régional	14
D. Ressources consacrées à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation	14
E. Activités entreprises à des fins spéciales	23
V. Budget institutionnel	25
Aperçu des changements relatifs aux postes	25
VI. Recouvrement des coûts	25
VII. Communication d'informations sur l'exécution du budget intégré	27
VIII. Projet de décision	27
Annexe	
Organigramme de l'UNICEF pour 2024-2025	29

I. Vue d'ensemble

1. On trouvera dans le présent document l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025, qui fait partie intégrante de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, ainsi que du rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2023 ([E/ICEF/2024/11](#)) et de ses additifs.
2. L'UNICEF a révisé son plan de ressources intégré pour 2022-2025 afin de tenir compte des recettes et des dépenses effectives de 2022 et de 2023 et des prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025. Dans le cadre du plan révisé et compte tenu de la hausse prévue du montant total des recettes, qui devraient augmenter de 37 % et passer de 25,9 milliards de dollars à 35,6 milliards de dollars, l'UNICEF propose d'augmenter dans la même proportion les crédits alloués aux programmes (37 %), afin que leur montant s'établisse à 31,9 milliards de dollars, contre 23,3 milliards de dollars dans le plan initial. En parallèle, il est proposé d'augmenter légèrement le budget institutionnel, qui s'établirait à 2,76 milliards de dollars (contre 2,74 milliards de dollars initialement approuvés pour la période 2022-2025), soit une hausse de 24,0 millions de dollars. Par rapport au plan de ressources intégré approuvé initialement, la proportion des ressources totales utilisées pour le budget institutionnel dans le cadre du plan révisé tombera de 10,2 % à 7,8 %.
3. En utilisant les ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose d'augmenter le budget approuvé au titre du Programme mondial et régional (imputé sur les ressources ordinaires), qui passerait de 235,0 millions de dollars à 265,0 millions de dollars.

II. Introduction

4. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 repose sur un cadre de résultats spécialement conçu pour le Fonds, qui comprend 5 groupes d'objectifs, 5 programmes transversaux, 18 groupes de résultats, 9 stratégies du changement et 5 facteurs de réussite.
5. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources établit le lien entre les ressources dont dispose l'UNICEF, les objectifs du Plan stratégique et l'action menée par le Fonds pour gagner en efficacité et en efficience.
6. L'UNICEF utilise un plan de ressources intégré pour présenter l'information budgétaire, avec des catégories de coûts définies, et applique des méthodes de recouvrement et des principes d'imputation des coûts qui ont été approuvés, dans un souci d'harmonisation, par son conseil d'administration et ceux 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).

III. Plan de ressources intégré

7. On trouvera dans la présente section des données comparatives entre le plan de ressources intégré révisé pour 2022-2025 et le plan approuvé pour 2022-2025. Le plan révisé est basé sur les dépenses effectives engagées en 2022 et 2023 et sur les prévisions budgétaires révisées pour 2024-2025.

A. Comparaison entre le plan de ressources intégré approuvé pour 2022-2025 et le plan révisé

8. Dans le cadre du plan révisé, le montant total des recettes devrait augmenter de 37 % et s'établir à 35,6 milliards de dollars, contre 25,9 milliards de dollars dans le plan approuvé. À partir des ressources disponibles pour les programmes, l'UNICEF propose d'augmenter de 30 millions de dollars le budget approuvé au titre du Programme mondial et régional, lequel passerait de 235,0 millions de dollars à 265,0 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires, afin de soutenir les programmes transversaux menés dans les pays à revenu intermédiaire et à revenu intermédiaire supérieur. L'UNICEF propose également d'augmenter légèrement le budget institutionnel, qui s'établirait à 2,76 milliards de dollars (contre 2,74 milliards de dollars initialement approuvés), soit une hausse de 24,0 millions de dollars, afin de renforcer les activités de suivi et d'évaluation et de stimuler les dépenses d'investissement.

B. Plan de ressources intégré pour 2022-2025

9. On trouvera dans le tableau 1 des informations sur les ressources disponibles et l'emploi qu'il est proposé d'en faire pour toutes les catégories de coûts pour la période 2022-2025. Le tableau présente le plan de ressources intégré pour 2022-2025, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration (voir [E/ICEF/2021/AB/L.6](#)), et le projet de plan révisé pour 2022-2025.

C. Ressources disponibles

10. Au début de la période couverte par l'actuel Plan stratégique, plusieurs problèmes mondiaux ont considérablement entravé la reprise économique attendue après la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). On peut notamment citer le conflit en Ukraine, l'instabilité au Moyen-Orient et la crise de Gaza, les situations d'urgence multiples, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les pressions inflationnistes importantes et la forte volatilité des taux de change. Dans le cadre du plan approuvé initialement, le montant total des ressources totales disponibles était estimé à 28,1 milliards de dollars, dont 6,1 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires et 22,0 milliards de dollars au titre des autres ressources. Malgré une situation politique et économique difficile en 2022 et 2023, les recettes de l'UNICEF ont dépassé 9,3 milliards de dollars en 2022 et ont atteint 8,9 milliards de dollars en 2023. Selon le plan révisé, le montant total des ressources disponibles s'élèverait à 38,9 milliards de dollars, dont 5,9 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires et 33,0 milliards de dollars au titre des autres ressources. L'augmentation de 38 % des ressources disponibles (10,8 milliards de dollars) se décompose comme suit : une diminution de 11 % (0,6 milliard de dollars) des contributions au titre des ressources ordinaires, en partie contrebalancée par une augmentation de 69 % (0,5 milliard de dollars) des recettes diverses et une hausse de 49 % (9,8 milliards de dollars) des autres ressources.

11. L'évolution des recettes continue de montrer que la tendance est de plus en plus à l'affectation de crédits à des fins particulières. En 2022, les taux de change ont eu une incidence sur les ressources ordinaires, et bien que la situation se soit améliorée en 2023 et que certains gouvernements aient augmenté leurs contributions au titre des ressources ordinaires, la part de celles-ci dans le montant total des recettes reste une source de préoccupation en raison du rythme beaucoup plus rapide auquel augmentent les autres ressources. Compte tenu de ce qui a été observé ces dernières années et des

perspectives d'avenir, la croissance exponentielle des autres ressources devrait se poursuivre, de même que la forte concentration des financements affectés à un petit nombre de pays et de secteurs. Bien que l'aide publique au développement ait été maintenue et soit restée stable afin de répondre à des situations d'urgence soudaines et à des besoins humanitaires, les changements politiques intervenus dans certains pays donateurs font peser une pression sur cette forme d'assistance. En outre, 2024 est une année électorale historique, puisque des élections sont prévues dans plus de 50 pays, ce qui pourrait contribuer à l'instabilité géopolitique et économique. Il convient donc de suivre de près la situation à cet égard.

12. 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, car ces ressources permettent à l'UNICEF de mener une action à grande échelle en faveur des enfants par l'intermédiaire de ses programmes de pays, de pérenniser les effets des activités, d'innover et de faire face rapidement aux situations nationales ou régionales, y compris aux situations d'urgence. Les coûts de transaction sont limités au minimum, ce qui permet d'optimiser les ressources pouvant bénéficier directement aux enfants. Pour accélérer la mobilisation des ressources ordinaires, 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 de ces ressources, et des approches plus ciblées ayant pour but de convaincre davantage de partenaires de contribuer aux ressources ordinaires.

13. Les prévisions pour la fin de l'année 2025 concernant la réserve de ressources ordinaires sont conformes à la décision 2020/22 du Conseil d'administration, dans laquelle il est demandé à l'UNICEF de maintenir le niveau de cette réserve à un seuil minimum équivalant à trois mois de dépenses. L'objectif de la réserve est de préserver la continuité des activités de l'UNICEF si, soudainement, il n'y a plus de ressources disponibles, comme en cas de baisse inattendue des ressources ordinaires. Chaque année, dans le cadre de l'établissement des prévisions financières actualisées, l'UNICEF examine les prévisions concernant la réserve de ressources ordinaires afin de s'assurer qu'elle est maintenue au niveau requis.

D. Utilisation des ressources

14. Dans le plan approuvé, le montant total des ressources qu'il était proposé d'utiliser pendant la période 2022-2025 s'élevait 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 (y compris les ressources issues du recouvrement des coûts). Dans le cadre du plan révisé pour 2022-2025, il est prévu d'utiliser des ressources d'un montant total de 35,6 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 8,7 milliards de dollars (32 %) par rapport au plan approuvé.

15. Sur ces 35,6 milliards de dollars, l'UNICEF envisage de consacrer 32,7 milliards de dollars aux activités de développement (soit une augmentation de 36 %), 40,1 millions de dollars aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies (aucun changement par rapport au plan initial), 1,7 milliard de dollars aux activités de gestion (même montant que dans le plan initial), 101,7 millions de dollars aux activités indépendantes de contrôle et de vérification (soit une augmentation de 9,0 millions de dollars) et 130,0 millions de dollars aux activités d'investissement entreprises à des fins spéciales (soit une augmentation de 15 millions de dollars). Par rapport au plan approuvé, la proportion des ressources totales destinées aux activités de développement devrait passer de 89,2 à 91,8 % dans le plan révisé. La proportion des ressources totales utilisées pour les activités de gestion devrait tomber de 6,4 à 4,8 %.

16. Sur le montant réservé aux programmes, l'UNICEF propose que le budget alloué au Programme mondial et régional pour la période 2022-2025 et financé au moyen des ressources ordinaires soit augmenté et passe de 235,0 millions de dollars à 265,0 millions de dollars, et que le plafond fixé pour le financement au moyen des autres ressources soit maintenu à 1,4 milliard de dollars, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues.

17. L'UNICEF propose une modeste augmentation de 24 millions de dollars du budget institutionnel afin de renforcer les activités indépendantes de contrôle et de vérification et de stimuler les dépenses d'investissement à des fins spéciales. Le budget institutionnel, qu'il est proposé de financer à hauteur de 2,8 milliards de dollars, se répartit comme suit : 772,4 millions de dollars consacrés à l'efficacité du développement ; 40,1 millions de dollars pour la coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; 1,7 milliard de dollars pour la gestion ; 101,7 millions de dollars pour les activités indépendantes de contrôle et de vérification et 130 millions de dollars au titre des dépenses d'investissement affectées à des fins spéciales.

18. Par rapport au budget approuvé pour 2022-2025, la part du montant total des ressources affectées au budget institutionnel devrait tomber de 10,2 % à 7,8 %.

19. Les ressources demandées au titre de la collecte de fonds dans le secteur privé englobent les montants nécessaires pour couvrir les coûts directs d'investissement liés aux activités de mobilisation 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 budget relatifs à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé.

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

20. 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.

21. À la suite de consultations avec le Conseil d'administration et du passage aux Normes comptables internationales du secteur public, qui disposent que les engagements liés aux avantages postérieurs à l'emploi doivent être intégralement comptabilisés, l'UNICEF a mis en œuvre une stratégie de financement rigoureuse de ces engagements. Les réserves correspondant à ces engagements sont ainsi progressivement constituées à partir des sources de financement sur lesquelles sont imputées les dépenses afférentes aux postes. Selon la dernière évaluation actuarielle, au 31 décembre 2023, le passif actuariel s'établissait à 1,3 milliard de dollars et les réserves accumulées représentaient 1,2 milliard de dollars. Comme indiqué dans les prévisions financières actualisées, l'UNICEF prévoit de transférer 80 millions de dollars des ressources ordinaires à la réserve visant à couvrir les engagements liés aux avantages postérieurs à l'emploi. La réserve devrait s'établir à 1,32 milliard de dollars en 2025, ce qui permettra d'atteindre une couverture de 92 % d'ici à 2025 à condition que le passif reste inchangé. On notera que le niveau des engagements pourrait augmenter dans un avenir proche, comme en témoignent les tendances récentes observées dans l'évaluation actuarielle.

22. L'UNICEF continuera d'évaluer l'efficacité de la stratégie et d'y apporter les ajustements nécessaires compte tenu de l'évolution des variables financières, et fournira des informations à jour au Conseil d'administration dans les prévisions financières actualisées.

Tableau 1
Plan de ressources intégré pour 2022-2025 (en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2022-2025</i>						<i>Montant révisé pour 2022-2025</i>							
	<i>Autres ressources</i>					<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Autres ressources</i>					<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>		<i>Total des ressources</i>		<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>		<i>Total des ressources</i>			
	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	
1. Ressources disponibles	5 795,4	100,0 %	19 781,2	1 365,0	26 941,6	100,0 %	8 427,4	5 554,6	100,0 %	28 245,1	1 798,5	35 598,2	100,0 %	11 426,7
Solde d'ouverture	375,5		1 939,6	–	2 315,1		1 179,4	523,2		3 093,3	–	3 616,6		4 721,8
Recettes														
Contributions	5 610,0		20 044,0	–	25 654,0		–	4 984,0		29 864,3	–	34 848,3		–
Recettes diverses	294,0		–	–	294,0		–	791,6		–	–	791,6		–
Total des recettes	5 904,0		20 044,0	–	25 948,0		–	5 775,7		29 864,3	–	35 640,0		–
Remboursement des impôts : ajustement	(83,7)		–	–	(83,7)		–	(87,4)		–	–	(87,4)		–
Transfert au Fonds de roulement	(60,0)				(60,0)			(80,0)				(80,0)		
Transfert au Fonds Dynamo								(118,7)				(118,7)		
Transfert à la réserve visant à couvrir les engagements liés aux avantages postérieurs à l'emploi								(80,0)				(80,0)		
Sommes versées au Fonds d'affectation spéciale			–	–	–		8 427,4			–	–	–		8 505,9
Total disponible	6 135,8		21 983,6	-	28 119,5		9 606,8	5 932,8		32 957,6	-	38 890,5		13 227,8

	Montant approuvé pour 2022–2025							Montant révisé pour 2022–2025						
	Autres ressources							Autres ressources						
	Ressources ordinaires		Programmes		Recouvrement des coûts		Fonds d'affectation spéciale	Ressources ordinaires		Programmes		Recouvrement des coûts		Fonds d'affectation spéciale
	En millions de dollars É.-U.	En pourcentage	En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.	En pourcentage		En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.	En pourcentage	En millions de dollars É.-U.	En millions de dollars É.-U.	En pourcentage	
2. Utilisation des ressources														
A. Développement														
A.1 Programmes	3 809,2	65,7 %	19 449,4	–	23 258,6	86,3 %	8 427,4	4 040,2	72,7 %	27 873,5	–	31 913,6	89,6 %	11 426,7
Programmes de pays	3 574,2	61,7 %	18 002,7	–	21 576,9	80,1 %	–	3 775,2	68,0 %	26 426,8	–	30 202,0	84,8 %	–
Programme mondial	235,0	4,1 %	1 446,7	–	1 681,7	6,2 %	–	265,0	4,8 %	1 446,7	–	1 711,7	4,8 %	–
A.2 Efficacité du développement	721,9	12,5 %	50,6	–	772,5	2,9 %	–	626,6	11,3 %	72,5	73,3	772,4	2,2 %	–
Total partiel	4 531,1	78,2 %	19 500,0	–	24 031,1	89,2 %	8 427,4	4 666,8	84,0 %	27 945,9	73,3	32 686,0	91,8 %	11 426,7
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	40,1	0,7 %	–	–	40,1	0,1 %	–	37,6	0,7 %	2,6	–	40,1	0,1 %	–
C. Gestion	515,1	8,9 %	3,9	1 199,0	1 717,9	6,4 %	–	109,5	2,0 %	10,6	1 598,0	1 718,1	4,8 %	–
D. Activités indépendantes de contrôle et de vérification	18,3	0,3 %	0,8	73,6	92,7	0,3 %	–	17,5	0,3 %	0,2	84,1	101,7	0,3 %	–
E. Activités entreprises à des fins spéciales														
E.1 Dépenses d'investissement	22,6	0,4 %	–	92,4	115,0	0,4 %	–	86,9	1,6 %	–	43,1	130,0	0,4 %	–
E.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	668,2	11,5 %	276,5	–	944,7	3,5 %	–	636,3	11,5 %	285,9	–	922,3	2,6 %	–
Total partiel	690,9	11,9 %	276,5	92,4	1 059,7	3,9 %	–	723,3	13,0 %	285,9	43,1	1 052,3	3,0 %	–

	<i>Montant approuvé pour 2022–2025</i>							<i>Montant révisé pour 2022–2025</i>												
	<i>Autres ressources</i>							<i>Autres ressources</i>												
	<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Programmes</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>		<i>Total des ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>		<i>Ressources ordinaires</i>		<i>Programmes</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>		<i>Total des ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	
	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>	<i>En pourcentage</i>	<i>En millions de dollars É.-U.</i>
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E.1)	1 317,9	22,7 %	55,3	1 365,0	2 738,2	10,2 %	–	878,0	15,8 %	85,7	1 798,5	2 762,3	7,8 %							
Budget intégré (A + B + C + D + E)	5 795,4	100,0 %	19 781,2	1 365,0	26 941,6	100,0 %	8 427,4	5 554,6	100,0 %	28 245,1	1 798,5	35 598,2	100,0 %	11 426,7						
3. Nouveaux montants reçus/(versés à) d'autres fonds												(56,0)	(56,0)							
4. Solde de clôture	340,4		837,5		1 177,9		1 179,4	378,3		2 858,0		3 236,2		1 801,0						

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

23. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 reste le principal cadre permettant d'évaluer les résultats obtenus par le Fonds.

24. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 repose sur un cadre de résultats spécialement conçu pour le Fonds, qui comprend 5 groupes d'objectifs, 5 programmes transversaux, 18 groupes de résultats, 9 stratégies du changement et 5 facteurs de réussite.

25. On trouve dans le tableau 1 des informations sur l'utilisation qu'il est proposé de faire des ressources par catégorie de coûts. Le tableau 2 indique la répartition des ressources telle que planifiée initialement et les changements apportés ultérieurement pour chacun des groupes d'objectifs et des résultats.

Tableau 2

Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2022-2025 (en millions de dollars des États-Unis)

Objectifs	Groupes fonctionnels	Montant approuvé pour 2022-2025				Montant révisé pour 2022-2025				
		Autres ressources			Total des ressources	Autres ressources			Total des ressources	
		Ressources ordinaires	Programmes	Recouvrement des coûts		Ressources ordinaires	Programmes	Recouvrement des coûts		
		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.	
Programmes		3 809,2	19 449,4		23 258,6	4 040,2	27 873,5		31 913,6	
Groupe d'objectifs 1 – Chaque enfant et adolescent survit, s'épanouit et dispose d'un accès à un régime alimentaire nutritif, à des soins de santé primaires de qualité, à un environnement éducatif favorisant le bien-être et aux produits essentiels		1 523,7	7 779,7		9 303,4	1 616,1	11 149,4		12 765,5	
Groupe d'objectifs 2 – Chaque enfant et adolescent apprend et acquiert des compétences pour l'avenir.		799,9	4 084,4		4 884,3	848,4	5 853,4		6 701,9	
Groupe d'objectifs 3 – Chaque enfant et adolescent est protégé contre la violence, l'exploitation, les abus, la négligence et les pratiques néfastes		438,1	2 236,7		2 674,7	464,6	3 205,4		3 670,1	
Groupe d'objectifs 4 – Chaque enfant et adolescent dispose d'un accès sûr et équitable aux équipements et services nécessaires en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène, et vit dans un environnement et un climat sûrs et durables		723,8	3 695,4		4 419,1	767,6	5 296,0		6 063,6	
Groupe d'objectifs 5 – Chaque enfant et adolescent dispose d'un accès à une protection sociale inclusive et vit à l'abri de la pauvreté		323,8	1 653,2		1 977,0	343,4	2 369,2		2 712,7	
Efficacité et efficacité de l'organisation										
1. Programmes de qualité supérieure par le biais d'une gestion axée sur les résultats		721,9	50,6		772,5	626,6	72,5	73,3	772,4	
	Excellence technique en matière de politiques et de programmes	626,4	50,6		560,6	41,3	73,3		675,2	
	Excellence technique en matière d'approvisionnement et de gestion des fournitures	63,1	–		63,1	33,9	31,0		64,9	
	Excellence technique en matière d'action humanitaire	32,3	–		32,3	32,1	0,2		32,3	

Objectifs	Groupes fonctionnels	Montant approuvé pour 2022–2025				Montant révisé pour 2022–2025			
		Autres ressources				Autres ressources			
		Ressources ordinaires	Programmes	Recouvrement des coûts	Total des ressources	Ressources ordinaires	Programmes	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.
2. Amélioration de la gestion des ressources financières et humaines en vue d'obtenir des résultats		515,1	3,9	1 199,0	1 717,9	109,5	10,6	1 598,0	1 718,1
Direction et cadres supérieurs		12,4	–	50,2	62,6	5,1	1,0	56,5	62,6
Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives		53,5	–	216,8	270,2	63,0	–	207,3	270,3
Sécurité du personnel et des locaux		4,3	–	17,5	21,8	15,5	–	6,3	21,8
Relations extérieures et partenariats, communications et mobilisation de ressources		55,9	–	226,7	282,6	–	–	282,6	282,6
Gestion des ressources humaines de l'organisation		20,3	3,9	82,2	106,3	–	3,9	102,5	106,4
Supervision des bureaux de pays, appui à la gestion et aux opérations		368,7	–	605,8	974,5	26,0	5,7	942,8	974,4
3. Coordination du système des Nations Unies pour le développement		40,1	–	–	40,1	37,6	2,6	–	40,1
4. Activités indépendantes de contrôle et de vérification		18,3	0,8	73,6	92,7	17,5	0,2	84,1	101,7
Activités entreprises à des fins spéciales		690,9	276,5	92,4	1 059,7	723,3	285,9	43,1	1 052,3
Dépenses d'investissement		22,6	–	92,4	115,0	86,9	–	43,1	130,0
Collecte de fonds dans le secteur privé		668,2	276,5	–	944,7	636,3	285,9	–	922,3
Total des ressources utilisées		5 795,4	19 781,2	1 365,0	26 941,6	5 554,6	28 245,1	1 798,5	35 598,2

Note : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent différer légèrement de la somme des colonnes.

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

26. La répartition des ressources pour les cinq groupes d'objectifs restera la même que celle présentée au Conseil d'administration au début de la période du Plan stratégique, à savoir la suivante : chaque enfant et adolescent survit et s'épanouit (40 % du total des ressources consacrées aux programmes) ; chaque enfant apprend (21 %) ; chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation (11,5 %) ; chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre (19 %) ; chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie (8,5 %).

B. Programmes de pays

27. Les programmes de pays sont financés à la fois par les ressources ordinaires et les autres ressources. Dans le plan révisé, il est proposé d'affecter 30,2 milliards de dollars aux programmes de pays pour la période 2022-2025, soit 40 % de plus que ce qui avait été prévu dans le plan initial, à savoir 21,6 milliards de dollars. Le plan révisé est en accord avec les prévisions financières actualisées présentées au Conseil d'administration en septembre 2023.

C. Programme mondial et régional

28. L'UNICEF propose d'augmenter le budget approuvé au titre du Programme mondial et régional pour la période 2022-2025 et de le faire passer à 265,0 millions de dollars (contre 235,0 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires), et de maintenir le plafond fixé pour le financement au moyen des autres ressources à 1,4 milliard de dollars, sous réserve que les contributions au titre des autres ressources aient été reçues. L'objectif de cette augmentation est de soutenir les programmes transversaux menés dans les pays à revenu intermédiaire et à revenu intermédiaire supérieur.

29. Les ressources allouées au Programme mondial et régional concourent à la mise en œuvre de chacun des domaines de réalisation du Plan stratégique, en finançant : a) l'élaboration et la diffusion de biens publics mondiaux et régionaux, notamment le suivi et l'analyse de la situation des enfants aux fins de l'application du principe de responsabilité au niveau mondial ; b) le développement et le renforcement de politiques et de systèmes de coordination pertinents à l'échelle mondiale et régionale ; c) l'alimentation de bases de données mondiales et l'élaboration de lignes directrices normatives.

D. Ressources consacrées à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation

30. Les ressources prévues pour l'efficacité et l'efficience de l'organisation sont présentées conformément au cadre harmonisé de classification des coûts et à la politique globale conjointe de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2020/24.

31. Les ressources allouées aux unités administratives sont regroupées par groupes fonctionnels, de manière à faire ressortir le lien entre ressources et résultats. 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.

32. 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'action humanitaire et excellence technique en matière d'approvisionnement et de gestion des fournitures.

33. On trouvera dans les paragraphes ci-après un résumé actualisé qui s'articule autour de quatre résultats, avec une répartition des ressources par groupes fonctionnels pour chaque résultat.

Résultat 1 : Programmes de qualité supérieure par le biais d'une gestion axée sur les résultats

Groupe fonctionnel : Excellence technique en matière de politiques et de programmes

Ressources : 675,2 millions de dollars

34. Composé du Groupe des programmes, de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi (y compris le Bureau de la protection), du Bureau de l'innovation, d'UNICEF Innocenti-Centre mondial de la recherche et de la prospective 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.

35. Le Groupe des programmes (précédemment appelé « Division des programmes ») assure la direction générale des activités relatives aux programmes afin d'obtenir 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 et des droits consacrés par la Convention relative aux droits de l'enfant. En outre, il apporte son concours à l'UNICEF afin que celui-ci aide les États Membres à mettre en œuvre leurs engagements internationaux liés à la Convention relative aux droits de l'enfant, à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et à la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Il s'efforce en priorité de mener des actions stratégiques qui renforcent et assurent l'excellence des programmes de l'UNICEF dans tous les contextes, qui mettent en avant le rôle moteur de l'UNICEF au niveau mondial sur le plan technique et qui permettent de créer un environnement favorable à la mise en place de mesures visant à protéger et à promouvoir les droits de l'enfant partout dans le monde. En collaboration avec d'autres sièges et bureaux régionaux, le Groupe des programmes assure la direction générale des activités de l'UNICEF relatives aux programmes et fournit aux pays une assistance technique et des orientations sur l'exécution des programmes, notamment dans le cadre d'initiatives facilitées par les équipes techniques mondiales et de partenariats avec les principales parties prenantes des Nations Unies et de la société civile. Son travail consiste notamment à aider les pays à exploiter les données factuelles, les partenariats et les innovations pouvant être adaptés et mis à l'échelle dans différents contextes nationaux, notamment dans les situations humanitaires, qu'il s'agisse de pays à faible revenu, à revenu intermédiaire ou à revenu élevé. Le

Groupe des programmes collabore également avec d'autres bureaux dans les domaines suivants : relations avec les organes et entités interorganisations et intergouvernementaux des Nations Unies, prise de décision et activités de sensibilisation fondées sur des données probantes, mobilisation de fonds en faveur des enfants, mise en œuvre de programmes d'intervention humanitaire et planification des évaluations mondiales, entre autres.

36. 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'UNICEF 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 la période 2022-2025 restent les suivantes : i) renforcer les activités relatives aux données et à l'analyse pour permettre à l'UNICEF de prendre des décisions éclairées et de jouer un rôle de chef de file mondial en matière de gestion du savoir, afin d'obtenir rapidement des résultats à grande échelle en faveur des enfants ; ii) transformer les activités de suivi, améliorer la gestion des risques et la protection, et renforcer les partenariats ayant trait aux programmes, dans tous les contextes ; iii) renforcer l'efficacité et l'efficience des programmes de l'UNICEF en améliorant la qualité des programmes, notamment en exploitant les données, les technologies et la transition numérique afin d'obtenir des résultats à grande échelle en faveur des enfants ; iv) renforcer la gestion du changement institutionnel, la gestion du savoir, la formation et l'adaptation afin d'améliorer les performances et les résultats.

37. Le Bureau de la protection poursuit son important travail de protection des enfants. D'importants progrès ont récemment été accomplis dans le domaine de la protection à l'UNICEF, ce qui s'est notamment traduit par un renforcement des moyens de prévention et d'intervention mis en place avec les partenaires au niveau national (en particulier dans les contextes humanitaires). Une nouvelle politique de protection est en cours d'élaboration afin de remplacer la politique et le cadre réglementaire précédents et d'accélérer l'application des pratiques de protection dans toute l'organisation. L'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 matière de protection, les risques de dommages collatéraux auxquels l'UNICEF ou ses activités exposent les enfants et les communautés.

38. 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 2024-2025 restent les suivantes : i) renforcer le rôle moteur de l'UNICEF dans la mise en œuvre de programmes d'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.

39. Créé en septembre 2022, UNICEF Innocenti-Centre mondial de la recherche et de la prospective, est issu de la fusion du Centre de recherche Innocenti et du Bureau des éclairages mondiaux et des politiques. La fusion a permis de rassembler dans une seule entité les principaux experts de l'organisation dans les domaines de la recherche, de l'analyse prévisionnelle et des politiques d'anticipation. Pour la période 2024-2025, les priorités du Centre concernent notamment l'analyse prévisionnelle, la

recherche et la communication d'informations à l'échelle mondiale. Dans le domaine de l'analyse prévisionnelle, les priorités pour 2024-2025 sont les suivantes : i) continuer de permettre à l'UNICEF, aux partenaires, aux enfants et aux jeunes d'être plus conscients des tendances et facteurs mondiaux qui ont des incidences sur les travaux du Fonds et la vie des enfants, et d'être plus prompts 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. Dans le domaine de la recherche, les principaux résultats escomptés sont les suivants : i) que l'UNICEF et ses partenaires 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) qu'UNICEF Innocenti mène des travaux de recherche éthiques et rigoureux sur les questions non résolues et les problèmes nouveaux qui touchent les enfants du monde entier, en utilisant des données primaires et secondaires, des synthèses et des analyses qui représentent les voix des enfants et de leurs familles. En ce qui concerne la communication d'informations à l'échelle mondiale, les priorités pour 2024-2025 sont les suivantes : la publication du rapport intitulé « La situation des enfants dans le monde » et d'autres projets éditoriaux stratégiques tels que des rapports sur des questions mondiales, des fiches de résultats, des rapports thématiques phares, des observations, des notes d'information et des analyses transversales permettant à l'UNICEF et au Centre de se positionner en tant que leaders d'opinion. Adoptant une approche centrée sur les enfants et les jeunes pour sensibiliser l'opinion et influencer le discours mondial, le Centre a pour objectif de 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.

Groupe fonctionnel : Excellence technique en matière d'approvisionnement et de gestion des fournitures

Ressources : 64,9 millions de dollars

40. La Division de l'approvisionnement continuera de contribuer de manière déterminante à la réalisation des objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF dans les domaines de la santé des enfants, de la nutrition, de l'éducation et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, ainsi qu'à la mise en œuvre de programmes tenant compte du handicap et des questions de genre, l'objectif ultime étant d'offrir un accès équitable aux biens et aux services essentiels à chaque enfant et à chaque adolescent ainsi qu'à leur famille.

41. Les priorités seront les suivantes : soutenir et renforcer la préparation et la prise en charge des situations d'urgence afin de faire en sorte que les fournitures soient acheminées en temps voulu dès le début d'une situation d'urgence ; aider les partenaires à renforcer leurs systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment par l'amélioration de la résilience ; augmenter le volume d'achats et la production aux niveaux national et régional dans le cadre du programme d'adaptation aux particularités locales ; faciliter la numérisation de la chaîne d'approvisionnement et appliquer les meilleures pratiques de gestion afin d'accompagner les grands changements organisationnels et l'accélération des efforts visant à améliorer la durabilité des chaînes d'approvisionnement, des systèmes et des opérations soutenus par l'UNICEF.

Groupe fonctionnel : Excellence technique en matière d'action humanitaire

Ressources : 32,3 millions de dollars

42. 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.

43. Pendant la période 2024-2025, 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, de renforcer 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 : Amélioration de la gestion des ressources financières et humaines en vue d'obtenir des résultats

Groupe fonctionnel : Direction et cadres supérieurs

Ressources : 62,6 millions de dollars

44. Le Bureau de la Directrice générale définit les stratégies, formule des recommandations et assure la direction et la supervision, en mettant l'accent sur la responsabilité, les partenariats, la sensibilisation et l'amélioration de la qualité et de la portée des réalisations et des résultats obtenus dans le cadre des programmes destinés aux enfants et aux jeunes. Il a joué un rôle essentiel pour ce qui est de renforcer la culture institutionnelle en matière d'appui aux membres du personnel et de garantir un lieu de travail où chacun se sent en sécurité, valorisé et respecté. À cet égard, des mesures sont prises pour encourager le personnel à incarner les valeurs fondamentales de l'UNICEF dans sa conduite quotidienne, ainsi que pour améliorer la compréhension mutuelle et l'application du principe de responsabilité. 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. En 2024, cette mission sera prise en charge par la Division des ressources humaines.

Groupe fonctionnel : Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives

Ressources : 270,3 millions de dollars

45. Tout au long de la période 2022-2023, la Division de la gestion et de l'administration financières a renforcé ses opérations de manière stratégique afin de s'attaquer aux problèmes liés à la pandémie de COVID-19 et aux importants conflits mondiaux. Elle a axé ses efforts sur cinq priorités stratégiques : la direction financière, les services administratifs, la gestion des fonds, les investissements et la gestion axée sur les résultats. Dans le cadre de l'action menée pour répondre à ces priorités, elle a mis en place des solutions de paiement en ligne pour faciliter les transferts en espèces aux bénéficiaires, approuvé l'intégration de 45 nouveaux prestataires de services financiers et élargi l'utilisation des cartes prépayées. En outre, elle a joué un rôle primordial à l'appui des initiatives de partage des locaux, promulgué la politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du

terrorisme de l'UNICEF, et assuré l'efficacité des opérations de couverture et de gestion des risques de change. Pour la période 2024-2025, la Division prévoit d'accroître son soutien aux bureaux de l'UNICEF, de poursuivre le réaligement des fonctions liées aux programmes et aux opérations et de renforcer le contrôle des politiques relatives aux locaux, aux installations et aux voyages afin de réduire l'empreinte carbone et d'améliorer l'accessibilité.

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

47. En 2024-2025, la Division des technologies de l'information et de la communication s'emploiera en priorité à poursuivre la modernisation des systèmes informatiques de base et elle prévoit également de mettre en place une solide infrastructure de données à l'appui des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle. Des mesures seront prises pour favoriser la prise de décision en temps réel et apporter un appui technologique aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays. Les objectifs futurs consistent notamment à poursuivre les efforts de collaboration afin de permettre à l'UNICEF d'intensifier la collecte de fonds en ligne, d'accroître le nombre de bénéficiaires de transferts en espèces et d'améliorer la préparation des interventions humanitaires. La Division prévoit également d'améliorer le suivi du dernier kilomètre, de renforcer les cyberdéfenses, de mettre en service des progiciels de gestion intégrés et des systèmes de gestion des aptitudes novateurs, et de garantir une utilisation éthique et responsable de l'intelligence artificielle.

Groupe fonctionnel : Sécurité du personnel et des locaux

Ressources : 21,8 millions de dollars

48. 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, communications et mobilisation de ressources

Ressources : 282,6 millions de dollars

49. La Division des partenariats publics continue de multiplier et de diversifier les partenariats ainsi que de mener des actions de sensibilisation auprès des États Membres. Ce travail de sensibilisation a notamment permis de faire progresser les objectifs de développement durable liés aux enfants, d'inscrire les droits des enfants parmi les priorités sociales et politiques et de faciliter la participation effective d'enfants et de jeunes aux débats tenus dans des instances intergouvernementales telles que l'Assemblée générale des Nations Unies.

50. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, les principales priorités pour 2024-2025 restent 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. 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 en mettant l'accent sur les cinq groupes d'objectifs du Plan stratégique, conformément aux objectifs de développement durable.

51. La Division de la communication a été rebaptisée Division de la communication mondiale et du plaidoyer. Elle mène des initiatives de sensibilisation et de communication afin de promouvoir la réalisation des droits de tous les enfants, en particulier des plus marginalisés, dans tous les pays. En menant des activités de sensibilisation fondées sur des données factuelles et en faisant entendre sa voix avec force au niveau mondial, l'UNICEF a continué de promouvoir un certain nombre de priorités thématiques telles que la vaccination, la nutrition, l'éducation, la santé mentale et le climat, ainsi que la protection des droits de l'enfant dans les situations d'urgence humanitaire. Dans le cadre d'initiatives de communication et de sensibilisation, l'UNICEF a collaboré avec diverses parties prenantes et son nombre de sympathisants en ligne a dépassé les 190 millions en décembre 2023. La Division a continué d'accorder la priorité à la communication interne et à la mobilisation du personnel et d'en faire des domaines d'action privilégiés au cours de la période considérée.

52. 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.

Groupe fonctionnel : Gestion des ressources humaines de l'organisation

Ressources : 106,4 millions de dollars

53. En plus de la prise en compte 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 redéfini ses priorités et publié la stratégie OneHR pour 2022-2025. L'objectif de cette stratégie est de développer une communauté OneHR axée sur l'être humain, dotée d'une bonne capacité d'adaptation et de compétences solides, qui collabore activement avec les partenaires pour accélérer les résultats en faveur des enfants au service desquels l'UNICEF œuvre. La stratégie s'articule principalement autour de quatre domaines de résultats stratégiques : les spécialistes des ressources

humaines adoptent une approche centrée sur les personnes et disposent des compétences voulues ; le modèle mondial de prestation de services en matière de gestion des ressources humaines est conçu de manière adéquate et doté de moyens suffisants, et s'accompagne d'une communication efficace ; l'environnement de travail est psychologiquement sûr, diversifié et inclusif ; OneHR contribue à la mise en place d'équipes performantes.

Groupe fonctionnel : Supervision des bureaux extérieurs/bureaux de pays, appui à la gestion et aux opérations

Ressources : 974,4 millions de dollars

54. Dans chaque bureau de pays et chaque bureau régional, 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. En 2022-2023, le Centre a pris en charge les tâches administratives relatives au classement des emplois, à l'apprentissage mondial et à la gestion de la plateforme Agora. Au cours de la période 2024-2025, le Centre ajoutera à ses tâches habituelles des tâches administratives dans lesquelles il est possible de gagner davantage en efficacité, et s'attachera à consolider ses fonctions essentielles afin de favoriser l'innovation et l'excellence des services, de renforcer la collaboration avec les parties prenantes, de formuler des recommandations, d'atténuer les risques et d'effectuer des changements.

55. Dans le cadre des activités supplémentaires mises en œuvre, le Centre continuera d'apporter un appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux structures de coordination au niveau des pays ; de mettre en œuvre le cadre d'application du principe de la responsabilité à la gestion ; 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 des locaux et la reconnaissance mutuelle. Dans le cadre du programme de partage des locaux, l'UNICEF 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 du système des Nations Unies et coordination du groupe thématique

Ressources : 40,1 millions de dollars

56. 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. La contribution pour 2022-2025 est estimée à 33,6 millions de dollars.

57. 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, de fournir un appui opérationnel et de renforcer les capacités en vue d'une intervention rapide et prévisible en cas de crise.

Résultat 4 : Activités indépendantes de contrôle et de vérification

58. Dans le budget intégré pour 2022-2025, le montant des crédits approuvés pour les activités indépendantes de contrôle et de vérification s'élevait à 92,7 millions de dollars, répartis comme suit : 71,2 millions de dollars pour le Bureau de l'évaluation et le Bureau de l'audit interne et des investigations et 21,5 millions de dollars pour le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. L'UNICEF propose d'augmenter de 9 millions de dollars le budget du Fonds de financement commun afin de renforcer les activités d'évaluation. Compte tenu de l'augmentation de 9 millions de dollars qui est proposée, le budget révisé s'élève à 101,7 millions de dollars.

Groupe fonctionnel : Activités de contrôle et de vérification de l'organisation

Ressources : 60,9 millions de dollars – Bureau de l'audit interne et des investigations

10,3 millions de dollars – Bureau de l'évaluation

30,5 millions de dollars – Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation

59. La fonction d'évaluation de l'organisation oriente la programmation et la prise de décisions en permettant d'évaluer et de valider en toute indépendance et en toute impartialité les choix stratégiques, l'exécution des programmes et les résultats obtenus en faveur des enfants, ainsi que d'obtenir des avis sur les enseignements tirés de l'expérience, 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.

60. Créé de façon provisoire en 2018-2021, le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a été régularisé dans le budget intégré pour 2022-2025, dans le cadre duquel des crédits de 21,5 millions de dollars lui sont affectés. Pour faire suite à la demande du Conseil d'administration qui souhaite investir plus de ressources dans la fonction d'évaluation, l'UNICEF propose d'augmenter le budget du Fonds de financement commun et de le faire passer à 30,5 millions de dollars.

61. Pendant la période 2024-2025, le Bureau de l'évaluation s'emploiera en priorité à : i) continuer de réaliser des évaluations crédibles et indépendantes ; ii) trouver des nouvelles méthodes et des moyens novateurs permettant de mieux utiliser les données issues des évaluations afin de favoriser l'application du principe de responsabilité et l'apprentissage au niveau de l'organisation, notamment en mettant l'accent sur la communication stratégique, en assurant un meilleur suivi des réponses de l'administration et en prenant des mesures décisives ; iii) améliorer la qualité de l'évaluation et les capacités en la matière au niveau des pays, tant à l'UNICEF que dans les pays partenaires ; iv) appliquer les études d'impact à une plus grande échelle

afin de mieux évaluer l'efficacité des méthodes ; v) renforcer les capacités afin de répondre à la demande croissante concernant l'évaluation de l'efficacité de l'action humanitaire et institutionnelle ; vi) réaliser davantage de synthèses d'évaluation, notamment en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, afin de regrouper les conclusions et les observations individuelles de façon plus stratégique et de faciliter l'établissement de rapports sur les résultats obtenus.

62. 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. Pour la période 2024-2025, l'objectif stratégique du Bureau est de continuer de fournir des services de vérification et d'investigation adéquats, de favoriser une gestion des risques institutionnels plus astucieuse et d'accroître la confiance des donateurs dans l'UNICEF en tant que garant de la gestion et de la bonne utilisation de leurs fonds.

63. Le Bureau de l'audit interne et des investigations continue de renforcer les moyens dont il dispose pour recueillir des renseignements de qualité sur les risques et les utiliser afin de s'assurer que ses activités de vérification portent sur les facteurs de risques les plus importants pour l'organisation. Il continuera de consacrer toutes les ressources disponibles aux activités de vérification dans les domaines jugés les plus à risque, tout en affectant les ressources restantes aux activités portant sur des domaines présentant un risque moyen ou faible. Il mettra en œuvre une stratégie triennale d'audit sur l'informatique et les communications afin de renforcer les activités de vérification menées dans ce domaine essentiel. Il s'efforcera également d'élargir la portée des activités de vérification portant sur des domaines thématiques transversaux, sous réserve de la disponibilité des ressources.

64. Les allégations de fautes professionnelles signalées, y compris les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles ou encore les affaires de fraude, qui doivent être examinées ou faire l'objet d'enquêtes, continuent d'augmenter fortement, ce qui a mis à rude épreuve les ressources de la Section des investigations. En outre, au cours des deux dernières années, le Bureau de l'audit interne et des investigations a dû réorienter ses ressources pour soutenir plusieurs initiatives institutionnelles et activités menées avec la direction et des interlocuteurs clés portant sur des questions importantes liées à la gestion des risques et d'autres sujets stratégiques, notamment les relations avec les donateurs, le cadre de lutte contre la fraude, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi que l'élaboration de la politique de l'UNICEF en matière de protection.

E. Activités entreprises à des fins spéciales

65. Dans le budget intégré pour 2022-2025, les crédits approuvés au titre des activités entreprises à des fins spéciales s'élevaient à 1,1 milliard de dollars, dont 115,0 millions de dollars pour les dépenses d'investissement et 944,7 millions de dollars pour les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé. L'UNICEF propose d'augmenter de 15,0 millions de dollars le budget proposé pour les dépenses d'investissement et de diminuer de 22,5 millions de dollars les crédits prévus pour la collecte de fonds dans le secteur privé car d'autres solutions de financement sont disponibles pour compléter le budget initial.

Groupe fonctionnel : Dépenses d'investissement

Ressources : 130,0 millions de dollars

66. L'UNICEF propose d'augmenter les dépenses d'investissement consacrées à l'appui technologique et de les faire passer de 60 à 65 millions de dollars. Cette augmentation de 5 millions de dollars permettra de renforcer les moyens dont dispose l'UNICEF pour protéger les infrastructures informatiques et mettre en œuvre les principales recommandations d'audit concernant la sécurité informatique.

67. Il est proposé de maintenir à 25,0 millions de dollars le budget destiné à assurer le respect des normes minimales de sécurité opérationnelle des Nations Unies. Ces ressources continueront d'être utilisées pour recenser systématiquement les bureaux en situation de vulnérabilité et accorder la priorité à la réalisation d'investissements supplémentaires en matière de sécurité afin que les bureaux de pays puissent mener leurs activités de manière soutenue et continue.

68. En ce qui concerne le financement des 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, l'UNICEF propose une augmentation de 10 millions de dollars, afin que le budget consacré à ces dépenses passe de 30 millions à 40 millions de dollars. Ces ressources supplémentaires permettront de financer les dépenses de rénovation de trois bâtiments des Nations Unies dont l'UNICEF sera propriétaire en 2026. Elles couvriront également les dépenses de remise en état d'une partie importante du bâtiment loué au 633 Third Avenue, à New York, qui sera restitué au propriétaire au cours de la même période. En outre, le budget permettra de soutenir des initiatives visant à favoriser l'efficacité écologique, l'accessibilité et l'inclusion.

Groupe fonctionnel : Collecte de fonds dans le secteur privé

Ressources : 922,3 millions de dollars

69. Ce groupe comprend les activités visant à appuyer les initiatives de collecte de fonds dans le secteur privé menées par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF. Le budget correspondant est présenté au Conseil d'administration pour approbation chaque année à sa première session ordinaire.

70. En 2024-2025, les initiatives de collecte de fonds dans le secteur privé menées par l'UNICEF et les comités nationaux viseront 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 étant d'atteindre les objectifs de développement durable. Pour ce faire, les deux grandes stratégies suivantes seront mises en œuvre : 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 ; 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 10,9 milliards de dollars en chiffres bruts, soit 8,8 milliards de dollars nets.

71. On continuera de mettre l'accent sur les 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

72. Le projet de budget institutionnel révisé pour 2022-2025 s'élève à 2,76 milliards de dollars, ce qui représente une modeste augmentation de 24 millions de dollars par rapport au budget initialement approuvé pour 2022-2025.

73. L'examen à mi-parcours était basé sur les performances des deux premières années de la période quadriennale et visait principalement à effectuer des ajustements afin d'accélérer la mise en œuvre du Plan stratégique. 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, le but étant de soutenir les activités indépendantes de contrôle et les activités entreprises à des fins spéciales.

74. 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 influencer 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. Les incidences financières seront prises en compte dans le budget révisé pour 2022-2025.

Aperçu des changements relatifs aux postes

75. Le nombre total de postes inscrits au budget institutionnel pour la période 2022-2025 a augmenté de 46 postes depuis 2022, passant de 3 248 à 3 294, ce qui s'explique par les nouvelles priorités de l'UNICEF et la croissance du volume d'activité. Le tableau d'effectifs comprend désormais 84 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international. Il a été réduit de 38 postes d'administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national et d'agent(e) des services généraux. L'augmentation totale du nombre de postes se décompose comme suit : une diminution de 18 postes dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux et une augmentation de 64 postes au siège. L'augmentation du nombre de postes au siège vise principalement à renforcer les capacités dans les domaines du contrôle et de la vérification, de la déontologie, du droit, de l'informatique et des technologies, et des ressources humaines, car ces fonctions sont essentielles pour fournir directement des orientations et des services aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au siège.

76. Conformément à la décision 2021/19, une liste des modifications apportées aux postes de direction financés au moyen des ressources du budget institutionnel approuvé sera présentée dans le rapport de la Directrice générale.

VI. Recouvrement des coûts

77. 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. Conformément à la méthode de recouvrement approuvée, à compter de 2022, le recouvrement des coûts au titre des ressources autres que les ressources ordinaires sert à financer les activités de gestion, les activités indépendantes de contrôle et de vérification et les activités

entreprises à des fins spéciales (dépenses d'investissement) inscrites au budget institutionnel.

78. On trouvera dans le tableau 3 des informations actualisées sur l'application de la méthode révisée de recouvrement des coûts, par rapport au budget initial approuvé pour la période 2022-2025. Dans le budget révisé pour 2022-2025, il est prévu que 16 % du budget institutionnel soit financé par les ressources ordinaires et les 84 % restants par les autres ressources, ce qui est similaire aux parts de ces ressources dans le montant des prévisions de dépenses et montre qu'il est fait davantage appel aux autres ressources pour le recouvrement des coûts. Cela confirme qu'à l'UNICEF, les ressources ordinaires ne subventionnent pas les programmes financés au moyen des autres ressources. En outre, en finançant une part plus importante des activités de gestion, des activités indépendantes de contrôle et de vérification et des activités entreprises à des fins spéciales au moyen des autres ressources, on peut affecter davantage de ressources ordinaires aux activités de programme.

79. 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 %.

80. 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 3

Application de la méthode révisée de recouvrement des coûts (en millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2022-2025</i>			<i>Montant prévu pour 2022-2025</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total des ressources</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total des ressources</i>
Montant total des dépenses	5 795,4	21 146,2	26 941,6	5 554,6	30 043,6	35 598,2
Part du budget intégré financée au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)	22 %	78 %	100 %	16 %	84 %	100 %
Montant total du budget institutionnel			2 738,2			2 762,3
Hors activités visant à l'efficacité du développement			772,5			772,4
Hors activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies			40,1			40,1

	<i>Montant approuvé pour 2022-2025</i>			<i>Montant prévu pour 2022-2025</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total des ressources</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total des ressources</i>
Hors fonctions transversales essentielles			219,3			208,3
Montant total du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts			1 706,3			1 741,5
Budget institutionnel – soumis au recouvrement des coûts	341,3	1 365,0	1 706,3	271,7	1 469,8	1 741,5
Part du budget institutionnel financée au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources (en pourcentage)	20 %	80 %	100 %	16 %	84 %	100 %
Dépenses (hors recouvrement des coûts)		19 781,2			28 573,9	
Recouvrement des coûts		1 365,0			1 469,8	
Taux effectif de recouvrement des coûts (en pourcentage)		6,9 %			5,1 %	

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

81. Étant dépendant des contributions volontaires, l'UNICEF a mis en place des procédures internes et régulières 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.

82. L'UNICEF continuera de rendre compte au Conseil d'administration, à sa session annuelle, de l'état d'avancement des résultats énoncés dans le Plan stratégique dans le rapport annuel de la Directrice générale, et, à sa deuxième session ordinaire, des résultats financiers effectifs dans le document intitulé « Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées », qui est révisé chaque année.

83. 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

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

Le Conseil d'administration,

1. *Prend note* du rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025 (E/ICEF/2024/AB/L.5), établi en réponse à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2021/19 ;

2. *Approuve* le plan de ressources intégré révisé, qui servira de cadre financier au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ;

3. *Note et approuve* les propositions budgétaires suivantes de l'UNICEF :

a) l'augmentation du budget approuvé au titre du Programme mondial et régional, qui passerait de 235,0 millions de dollars à 265,0 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires, sous réserve de la disponibilité des ressources ;

b) l'ouverture de crédits d'un montant de 2,76 milliards de dollars au titre du budget institutionnel pour 2022-2025, qui serviront à financer l'exécution des activités menées au service de l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, les activités de gestion et les activités indépendantes de contrôle et de vérification, ainsi que les investissements consentis dans le cadre des activités entreprises à des fins spéciales, étant précisé que ce budget révisé sera financé par les ressources ordinaires à hauteur de 878,0 millions de dollars et par le recouvrement des coûts au titre des autres ressources à hauteur de 1,80 milliard de dollars ;

c) en sus des crédits ouverts d'un montant de 2,68 milliards de dollars, un financement du budget institutionnel à hauteur de 85,7 millions de dollars au moyen des autres ressources, qui servira à financer les activités visant l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, les activités de gestion et les activités indépendantes de contrôle et de vérification, sous réserve que les contributions aux autres ressources aient été reçues ;

4. *Note* 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 ;

5. *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 ;

6. *Prend note* des informations fournies concernant les montants prévisionnels correspondant à la méthode révisée de recouvrement des coûts.

Annexe

Organigramme de l'UNICEF pour 2024-2025

