



Conseil économique et social

Distr. limitée
3 juillet 2015
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2015

8-10 septembre 2015

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées, 2015-2018

Résumé

Le plan stratégique de l'UNICEF comprend un cadre financier quadriennal, qui est présenté habituellement tous les quatre ans, conformément aux décisions 2000/3 et 2013/20 du Conseil d'administration. Le plan financier est examiné et révisé régulièrement chaque année. Le présent plan stratégique porte sur la période 2014-2017.

Le montant total des produits devrait s'élever à 4,71 milliards de dollars en 2015, ce qui correspond à une diminution de 9 % par rapport à 2014. Il devrait continuer de baisser de 9 % en 2016 par rapport à 2015. En 2017 et 2018, il devrait recommencer à augmenter progressivement. Le montant total des charges en 2015 est estimé à 5 milliards de dollars, soit 291 millions de dollars de plus que les produits. Le déficit sera couvert au moyen des soldes de trésorerie. Les charges prévues réduiront les charges de trésorerie, mais l'UNICEF continuera prudemment à satisfaire aux obligations en matière de liquidité.

Le présent cadre financier de prévision des produits et charges servira à déterminer, pour approbation en 2016, les montants qui seront demandés pour les programmes financés au moyen des ressources ordinaires. Durant la période considérée, les ressources ordinaires seront affectées sur la base du système révisé d'allocation des ressources ordinaires, tel que modifié par le Conseil d'administration dans ses décisions 2008/15 et 2013/20.

* E/ICEF/2015/12.



L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le cadre des prévisions financières portant sur la période 2015-2018 et d'approuver également l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 725 millions de dollars au titre des ressources ordinaires en 2016, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que les présentes prévisions financières demeurent valables. Un projet de décision est présenté dans la section III.

Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| Introduction | 3. |
| I. Examen financier 2014 | 3. |
| A. Produits | 3. |
| B. Charges | 4. |
| C. Fonds d'affectation spéciale | 4. |
| D. Réserves et liquidités | 4. |
| II. Estimations financières pour la période 2015-2018 | 5. |
| A. Produits | 5. |
| B. Charges | 6. |
| C. Réserves financées | 8. |
| D. Solde de trésorerie | 8. |
| III. Projet de décision | 9. |
| Annexe | |
| Tableaux des prévisions financières | 10. |

Introduction

1. Le plan stratégique de l'UNICEF comprend un plan financier quadriennal, conformément aux décisions 2000/3 et 2013/20 du Conseil d'administration, qui est examiné et révisé régulièrement chaque année.

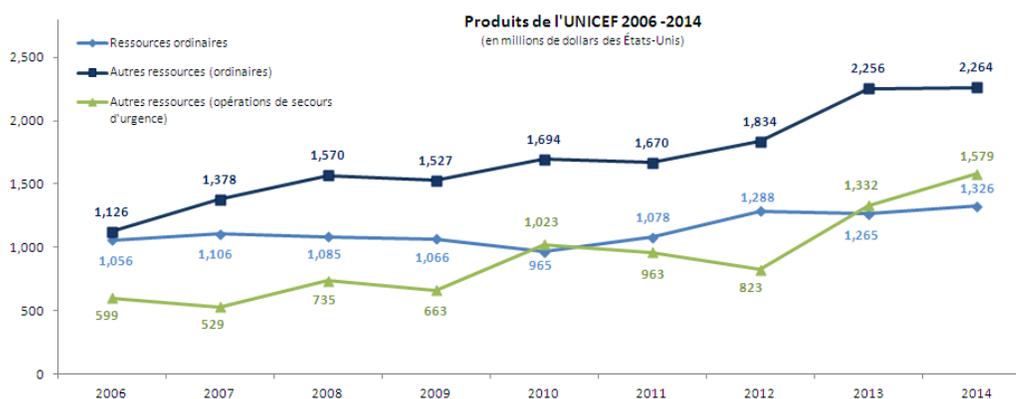
2. L'examen du plan financier est précédé par une analyse des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente, qui permet de dégager l'évolution des tendances financières au cours d'une période récente de plusieurs années. L'examen entend fournir des informations essentielles sur les recettes, les dépenses et les liquidités, qui constitueront les données de référence pour le plan financier.

I. Examen financier 2014

A. Produits

3. Le montant total des produits en 2014 s'est élevé à 5,17 milliards de dollars, soit une augmentation de 316 millions de dollars par rapport à 2013. La principale source de produits continue d'être les contributions volontaires des gouvernements, des organisations privées et des particuliers, qui ont représenté 98 % du montant total. Les 2 % restants proviennent de la vente des cartes de vœux et autres articles (43 millions de dollars), du produit des intérêts (30 millions de dollars), du paiement des services d'achat pour des partenaires (46 millions de dollars) et d'activités diverses (18 millions de dollars).

4. En 2014, les produits au titre des ressources ordinaires (financement à des fins non spécifiées ou « de base ») se sont élevés à 1,33 milliard de dollars, soit une hausse de 5 % par rapport à 2013 (1,27 milliard de dollars). Par ailleurs, les contributions au titre des autres ressources ordinaires (à des fins non spécifiées) se sont chiffrées à 2,26 milliards de dollars et les autres ressources au titre des opérations de secours d'urgence se sont élevées à 1,58 milliard de dollars, ce qui correspond respectivement à une augmentation de 8 millions de dollars et de 247 millions de dollars par rapport à 2013.



5. L'augmentation de 19 % par rapport à 2013, enregistrée au titre des produits des autres ressources destinées aux opérations de secours d'urgence, est principalement due au financement en réponse à la crise de l'Ebola et à celui des opérations de secours d'urgence humanitaire en République centrafricaine, en Irak, aux Philip-

pines, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne. Comme en 2013, les ressources de base ont représenté 26 % du montant total des produits en 2014.

6. En 2014, 135 gouvernements au total ont contribué aux ressources de l'UNICEF. Le montant total des contributions du secteur public (provenant des gouvernements, des organisations intergouvernementales et des arrangements interorganisations) s'est élevé à 3,68 milliards de dollars (une augmentation par rapport au montant de 3,33 milliards de dollars versé en 2013). Les contributions du secteur privé (provenant de 35 comités nationaux pour l'UNICEF, des donateurs particuliers, des organisations non gouvernementales et des fondations) se sont chiffrées à 1,40 milliard de dollars (une diminution par rapport au montant de 1,44 milliard de dollars versé en 2013), y compris des produits de 43 millions de dollars provenant de la vente des cartes de vœux et autres articles. Les dons du secteur privé ont représenté 27 % des produits de l'UNICEF en 2014.

B. Charges

7. Le montant total des charges en 2014 s'est élevé à 4,92 milliards de dollars, soit une augmentation de 16 % par rapport à 2013. Les activités relatives aux programmes et à l'efficacité de l'aide au développement ont représenté 90 % du montant total des charges de l'UNICEF en 2014, contre 89 % en 2013. Une analyse plus poussée des résultats financiers de 2014 est présentée au chapitre IV des états financiers de l'UNICEF pour 2014 ainsi que dans le rapport annuel du Directeur général de l'UNICEF présenté à la session annuelle de 2015 du Conseil d'administration.

C. Fonds d'affectation spéciale

8. Les fonds d'affectation spéciale sont constitués essentiellement aux fins de la prestation de services au nom des gouvernements et d'autres organisations, concernant l'achat de vaccins ou d'autres produits essentiels au bien-être des enfants.

9. Les produits perçus au titre de services d'achat sont restés stables en 2014 (1,57 milliard contre 1,56 milliard en 2013). Les fonds d'affectation spéciale montrent que l'UNICEF est de plus en plus en mesure d'influer sur le marché mondial des vaccins et d'autres produits destinés à l'enfant et d'obtenir des prix avantageux, aussi bien pour ses partenaires que pour lui-même.

D. Réserves et liquidités

Liquidités détenues pour les réserves

10. Les réserves en espèces s'élevaient au 31 décembre 2014 à 467 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 6,9 % par rapport au solde au 31 décembre 2013, qui s'élevait à 437 millions de dollars. Elles comprennent des réserves pour les services d'achat, les immobilisations, l'assurance maladie après la cessation de service et les prestations à la cessation de service. Les deux dernières réserves, à savoir celle destinée à l'assurance maladie après la cessation de service et le fonds pour la cessation de service, ont représenté 98 % des réserves en espèces.

Liquidité après réserves

11. Le montant total du solde en espèces, après réserves, s'élevait à la fin de 2014 à 2,57 milliards de dollars : 617 millions de dollars en ressources ordinaires et 1,96 milliard de dollars en autres ressources.

12. Les contributions au titre des autres ressources sont normalement reçues avant que les projets soient mis en œuvre et font l'objet d'accords pluriannuels.

13. En 2014, l'UNICEF a respecté le critère d'un niveau de liquidité prudent pour les ressources ordinaires, défini comme l'équivalent de trois à six mois de dépenses, soit environ de 300 millions à 600 millions de dollars. Cette consigne prudente est conforme à la pratique générale des organisations à but non lucratif, y compris les organismes des Nations Unies.

II. Estimations financières pour la période 2015-2018

14. La présente section contient les projections financières de l'UNICEF pour la période 2015-2018. Elle comprend les projections en matière de revenus et de charges et les soldes de trésorerie correspondants, au titre des ressources ordinaires et des autres ressources, ainsi que des estimations concernant les fonds d'affectation spéciale. Conformément à la décision 2013/20, la présentation des prévisions financières a été harmonisée avec la présentation du plan de ressources intégré qui figure dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017 et présente l'utilisation prévue des ressources regroupées dans les catégories de la classification harmonisée des coûts.

15. Les projections financières présentent un cadre financier concernant l'échelonnement annuel des dépenses estimatives au titre des ressources ordinaires. C'est sur cette base que sont examinées les futures demandes de programmes au Conseil d'administration.

A. Produits

16. Le plan financier a été conçu pendant une période d'incertitude économique. Alors que les besoins des enfants s'accroissent lorsque la conjoncture économique est difficile, l'austérité budgétaire et le chômage élevé, qui sévissent dans de nombreux pays donateurs imposent des projections financières prudentes. Malgré la persistance d'un climat économique difficile, l'UNICEF demeure un partenaire de choix pour les donateurs.

17. Après avoir enregistré une croissance de 7 % en 2014, les produits perçus au titre des autres ressources devraient diminuer de 10 % en 2015. En 2016, les produits au titre des autres ressources devraient à nouveau baisser de 13 %. En 2017, les produits continueront à connaître une légère baisse d'un taux de 1 %. En 2018, les produits au titre des autres revenus devraient être stables par rapport à 2017. Les prévisions des produits figurent au tableau 1 de l'annexe.

18. La part des contributions privées dans le montant total des produits perçus par l'UNICEF devrait croître sur le moyen terme, passant de 27 % en 2014 à 37 % en 2018.

19. Dans le courant de l'année dernière, le dollar américain s'est considérablement renforcé par rapport à certaines devises (l'euro, le yen japonais, les devises nordiques et le livre britannique) en lesquelles l'UNICEF reçoit la majorité des contributions au titre des ressources ordinaires. Sur le montant total des ressources ordinaires attendues sur la période 2015-2018, environ un quart seulement est en dollars des États-Unis. En 2015, les produits perçus au titre des ressources ordinaires devaient diminuer de 6 %, principalement à cause de l'effet néfaste d'un taux de change défavorable. Par la suite, les produits perçus au titre des ressources ordinaires devraient connaître une croissance modeste comprise entre 3 % et 5 % par an sur la période 2016-2018, résultant principalement de la croissance de la collecte de fonds privés. On trouvera au tableau 1 les prévisions des produits perçus au titre des ressources ordinaires.

B. Charges

20. Malgré la diminution prévue du montant total des produits perçus en 2015, le montant total des charges devrait augmenter de 2 % par rapport à 2014. Le financement du déficit au moyen des réserves de trésorerie permettra une mise en œuvre rationnelle des programmes. Si le montant total des produits continue de baisser en 2016, comme cela est prévu, le montant total des charges sera ajusté à la baisse en 2016, mais il demeurera néanmoins supérieur aux produits.

21. Comme indiqué au tableau 2, le montant estimatif total des charges annuelles durant la période de planification sera supérieur au montant estimatif des produits annuels. Le déficit sera financé au moyen des soldes accumulés au cours des années antérieures, lorsque les produits effectifs étaient supérieurs au montant prévu.

Charges imputées sur les ressources ordinaires

22. Les principales composantes des charges imputées sur les ressources ordinaires sont : a) les activités de développement, comprenant i) les programmes et ii) l'efficacité des activités de développement, qui représentent 78 % du montant total des ressources ordinaires; b) les activités de gestion, qui en représentent 11 %; et c) les activités à des fins spéciales, y compris la collecte de fonds dans le secteur privé, qui en représentent 11 %.

Programmes

23. Comme indiqué dans l'examen des résultats obtenus au titre des produits, le montant total des ressources ordinaires en direction de l'UNICEF a augmenté de 4,7 % en 2014. Une augmentation de 12 % aux contributions au titre des ressources ordinaires dans le secteur public a été en partie compensée par une diminution de 3 % de telles contributions dans le secteur privé. Les variations du taux de change ont eu un effet néfaste sur les contributions provenant des secteurs public et privé. Le financement thématique a diminué de 5 % en 2014, continuant de diminuer en un pourcentage du montant total des fonds affectés ou d'autres ressources, atteignant une baisse sans précédent de 9 %. Les ressources ordinaires et les fonds thématiques contribuent directement à la réalisation des résultats des programmes en favorisant une planification sur le long terme et en réduisant les coûts des opérations. Il est important pour l'UNICEF et ses partenaires de redoubler d'ardeur pour garantir une base de financement flexible et prévisible.

24. Si les projections prudentes relatives aux produits établies au titre du présent plan stratégique à moyen terme se concrétisent, l'UNICEF compte maintenir le montant annuel actuel de 2015 des ressources ordinaires affecté à l'aide aux programmes, qui s'élève à 937 millions pour toutes les années comprises entre 2016 et 2018. Les ressources ordinaires affectées aux programmes de pays, quant à elles, seront gérées conformément au système révisé d'allocation des ressources ordinaires aux programmes, approuvé par le Conseil d'administration dans ses décisions 2008/15 et 2013/20, qui favorise les pays dont les besoins sont les plus importants. Le tableau 4 indique comment les dépenses imputées sur les ressources ordinaires concernant des propositions de programme approuvées, nouvelles et futures seront échelonnées chaque année de 2015 à 2018.

25. Au début de 2015, le montant estimatif des charges imputées sur les ressources ordinaires au titre des programmes de pays existants s'élève à 1,97 milliard de dollars. Le montant total des ressources ordinaires aux fins du financement de programmes qu'il est demandé au Conseil d'administration d'approuver en 2015 s'élève à 1,11 milliard de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2016.

26. Pour 2016, il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver un montant estimatif total de ressources ordinaires s'élevant à 725 millions de dollars au titre des programmes, pour les cycles de programmation commençant en 2017. Le niveau de dépenses prévues au titre du programme sera examiné en permanence et ajusté sur la base d'informations actualisées concernant les prévisions de recettes.

Budget institutionnel

27. À sa deuxième session ordinaire de 2013, le Conseil d'administration a approuvé un budget institutionnel quadriennal d'un montant de 2,10 milliards de dollars pour la période 2014-2017 à l'appui du plan stratégique de l'UNICEF 2014-2017. Le budget pour l'efficacité de l'aide au développement, la coordination des activités de développement des Nations Unies, la gestion et les activités à des fins spéciales (investissements d'équipement) est appelé budget institutionnel. Il est financé au moyen des ressources ordinaires, d'autres ressources et du recouvrement des coûts.

Recouvrement des coûts

28. Pour la période 2014-2017, l'UNICEF a commencé à appliquer la nouvelle méthodologie et les nouveaux taux de recouvrement des coûts approuvés dans la décision 2013/5 du Conseil d'administration. Conformément à cette méthodologie approuvée, le recouvrement au titre des autres ressources financera les activités de gestion et les activités à des fins spéciales (investissements d'équipement) inscrites au budget institutionnel. On trouvera au tableau 5 l'utilisation proposée des montants recouverts.

29. Le budget institutionnel 2014-2017 initialement approuvé en 2013 est, selon les estimations, financé à hauteur de 55 % par les ressources ordinaires, de 39 % par le recouvrement des coûts et de 6 % directement par d'autres ressources. En 2014, la répartition du montant du financement effectif du budget institutionnel a été de 47 % des ressources ordinaires, 50 % du recouvrement des coûts et 3 % des autres ressources. Le recouvrement des coûts effectifs en 2014 s'est élevé à 219 millions de dollars par rapport à une prévision de 209 millions de dollars. Le recouvrement

des coûts supplémentaires a servi au financement du budget institutionnel (catégories de classification des coûts : « activités de gestion » et « activités à des fins spéciales – investissements d'équipement »), réduisant ainsi le montant des ressources ordinaires destiné au financement du budget institutionnel tout en demeurant dans les limites du budget institutionnel approuvé global (voir tableau 5). Cette tendance devrait continuer à s'observer pour ce qui est du reste de la période du budget intégré approuvé (2015-2017).

Charges imputées sur les autres ressources

30. Les prévisions relatives aux charges afférentes à l'aide aux programmes imputées sur les autres ressources, qui sont présentées au tableau 5, reflètent les efforts faits pour accélérer l'application. En 2014, le montant effectif des charges imputées aux autres ressources a été inférieur de 188 millions de dollars aux produits alors que le montant effectif des charges imputées aux autres ressources était inférieur de 540 millions de dollars aux produits. Pour 2015, il est prévu que ces charges seront supérieures de 6 % aux produits, tendance qui devrait davantage s'accélérer dans les prochaines années par des charges supérieures jusqu'à 15 % aux produits afférents aux autres ressources. L'écart entre produits et charges est financé sur le solde au titre des autres ressources reporté des années antérieures.

C. Réserves financées

31. Les deux plus importantes réserves financées concernent les prestations dues au personnel après la cessation de service. Il s'agit du fonds pour la cessation de service, qui vise à financer les dépenses de rapatriement et les jours de congé annuel non utilisés, ainsi que l'assurance maladie après la cessation de service. Le montant total des réserves financées devrait passer de 467 millions de dollars en 2014 à 578 millions de dollars en 2018, comme indiqué au tableau 3.

32. Après consultations avec le Conseil d'administration ces dernières années et avec l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), qui exigent que les sommes dues après la cessation de service soient intégralement consignées dans les états financiers, l'UNICEF a élaboré et applique une stratégie de financement solide en la matière. Cette stratégie garantira qu'au fil du temps, les réserves correspondant aux sommes dues soient accumulées à partir des sources de financement auxquelles seront imputées les dépenses afférentes aux postes. L'UNICEF continuera à contrôler l'efficacité de la stratégie et à la modifier si nécessaire, suivant l'évolution des variables financières.

D. Solde de trésorerie

33. Le solde de trésorerie en ressources ordinaires devrait, à la fin de 2015, atteindre 499 millions de dollars, soit l'équivalent de quatre à cinq mois de décaissements. Ce montant est utilisé comme fonds de roulement pour atténuer les risques en matière de liquidités liés aux fluctuations des recettes. Contrairement aux autres ressources, qui sont affectées aux programmes lorsque des espèces sont reçues d'un donateur, les allocations aux programmes de pays imputées sur les ressources ordinaires sont effectuées en novembre pour l'exercice suivant, avant réception des contributions aux ressources ordinaires. Il est donc essentiel de disposer d'un fonds de

roulement pour commencer à mettre en œuvre les programmes, avant de recevoir des espèces des donateurs. La pratique optimale des organismes de développement consiste à disposer d'un fonds de roulement suffisant pour trois jusqu'à six mois de charges. Dans le cas de l'UNICEF, ce montant s'établirait entre 300 millions et 600 millions de dollars. Le fonds de roulement prévu se situe dans cette fourchette, atteignant 304 millions de dollars en 2018, comme indiqué au tableau 3.

34. Dans le cadre des efforts visant à accélérer l'application des programmes, les charges imputées sur les autres ressources devraient être plus élevées que les produits chaque année de la période de planification 2015-2018. En conséquence, le solde de trésorerie au titre des autres ressources devrait baisser de 2,04 milliards de dollars à la fin de 2014 à 558 millions de dollars en 2018.

III. Projet de décision

35. L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de décision ci-après :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des prévisions financières pour la période 2015-2018 figurant dans le document [E/ICEF/2015/AB/L.4](#), qui constituent un cadre flexible pour appuyer les programmes de l'UNICEF;

2. *Approuve* le cadre d'allocation des ressources intégré des prévisions financières pour 2015-2018 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 725 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer au moyen des ressources ordinaires en 2016, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que ces prévisions financières demeurent valables;

3. *Prie* l'UNICEF de fournir des mises à jour annuelles au Conseil d'administration sur les progrès accomplis dans le financement de ses réserves pour les prestations dues au personnel.

Annexe

Tableaux des prévisions financières¹

1. Prévisions des produits de l'UNICEF
2. Plan de ressources intégré : ressources ordinaires et autres ressources
3. Prévisions financières de l'UNICEF – ressources ordinaires
4. Ressources ordinaires – échelonnement des prévisions de dépenses au titre du programme, année par année
5. Prévisions financières de l'UNICEF – autres ressources
6. Prévisions financières de l'UNICEF – fonds d'affectation spéciale : activités relatives aux services d'achat

¹ Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à leur somme.

Tableau I
Prévisions des produits de l'UNICEF
 (En millions de dollars des États-Unis)

| | Plan 2014 | Montants effectifs 2014* | Montants estimés 2015 | Plan | | |
|--|--------------|--------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ressources ordinaires | | | | | | |
| Gouvernements | 654 | 660 | 561 | 545 | 541 | 539 |
| Secteur privé | 609 | 572 | 588 | 626 | 678 | 744 |
| Autres produits | 80 | 94 | 91 | 101 | 111 | 115 |
| Total – ressources ordinaires | 1 343 | 1 326 | 1 240 | 1 272 | 1 329 | 1 398 |
| Taux de croissance (en pourcentage) | 6 % | 5 % | (6) % | 3 % | 5 % | 5 % |
| Autres ressources | | | | | | |
| Ordinaires | | | | | | |
| Gouvernements | 1 181 | 1 358 | 1 260 | 1 119 | 1 118 | 1 115 |
| Secteur privé | 544 | 693 | 759 | 763 | 790 | 831 |
| Arrangements interorganisations | 192 | 213 | 221 | 211 | 162 | 147 |
| Total partiel – programmes | 1 917 | 2 264 | 2 240 | 2 093 | 2 070 | 2 093 |
| Taux de croissance (en pourcentage) | (15) % | 0 % | (1) % | (7) % | (1) % | 1 % |
| Urgences | | | | | | |
| Gouvernements | 548 | 1 163 | 839 | 664 | 669 | 648 |
| Secteur privé | 70 | 131 | 180 | 70 | 70 | 70 |
| Arrangements interorganisations | 156 | 285 | 210 | 185 | 185 | 185 |
| Total partiel – secours d'urgence | 774 | 1 579 | 1 229 | 919 | 924 | 903 |
| Taux de croissance (en pourcentage) | (42) % | 19 % | (22) % | (25) % | 1 % | (2) % |
| Total – autres ressources | 2 691 | 3 843 | 3 469 | 3 013 | 2 994 | 2 996 |
| Taux de croissance (en pourcentage) | (25) % | 7 % | (10) % | (13) % | (1) % | 0 % |
| Total des produits | 4 034 | 5 169 | 4 709 | 4 285 | 4 323 | 4 395 |
| Taux de croissance (en pourcentage) | (17) % | 7 % | (9) % | (9) % | 1 % | 2 % |

* Croissance effective en 2014 exprimée en pourcentage de la croissance effective en 2013.

Tableau 2

Plan de ressources intégré : ressources ordinaires et autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

| | Plan 2014 | Montants effectifs 2014 | Montants estimatifs 2015 | Plan | | |
|--|--------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Ressources disponibles | | | | | | |
| Solde d'ouverture | 2 428 | 2 428 | 2 658 | 2 348 | 1 806 | 1 316 |
| Produits | | | | | | |
| Contributions | 3 954 | 5 075 | 4 618 | 4 184 | 4 212 | 4 280 |
| Autres revenus | 80 | 94 | 91 | 101 | 111 | 115 |
| Total des produits | 4 034 | 5 169 | 4 709 | 4 285 | 4 323 | 4 395 |
| Ajustement | (24) | (19) | (19) | (19) | (19) | (19) |
| Total disponible | 6 438 | 7 578 | 7 348 | 6 614 | 6 111 | 5 691 |
| 2. Utilisation des ressources | | | | | | |
| A Développement | | | | | | |
| A.1 Programmes | 3 624 | 4 325 | 4 319 | 4 111 | 4 079 | 4 113 |
| <i>De pays</i> | 3 451 | 4 152 | 4 145 | 3 932 | 3 897 | 3 931 |
| <i>Mondiaux et régionaux</i> | 173 | 173 | 174 | 179 | 182 | 182 |
| A.2 Efficacité de l'aide au développement | 133 | 113 | 142 | 149 | 155 | 155 |
| Total partiel | 3 757 | 4 438 | 4 461 | 4 259 | 4 234 | 4 268 |
| B Coordination du système des Nations Unies pour le développement | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| C Gestion | 346 | 309 | 370 | 379 | 389 | 389 |
| D Activités entreprises à des fins spéciales | | | | | | |
| D.1 Investissements d'équipement | 13 | 11 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé | 109 | 102 | 101 | 103 | 106 | 106 |
| D.3 Autres | 44 | 52 | 45 | 43 | 42 | 42 |
| Total partiel | 166 | 164 | 160 | 160 | 162 | 162 |
| Budget institutionnel (A.2+B+C+D.1) | 501 | 441 | 535 | 550 | 568 | 568 |
| Budget intégré (A+B+C+D) | 4 278 | 4 920 | 5 000 | 4 807 | 4 795 | 4 829 |
| Solde de clôture des ressources | 2 160 | 2 658 | 2 348 | 1 806 | 1 316 | 862 |
| Réserves financées | | | | | | |
| Assurance maladie après la cessation de service | 390 | 390 | 410 | 430 | 450 | 470 |
| Prestations dues à la cessation de service | 70 | 66 | 75 | 85 | 95 | 105 |
| Locaux hors siège | 5 | 9 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Services d'achat | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Total | 467 | 467 | 491 | 520 | 549 | 578 |

Tableau 3
Prévisions financières de l'UNICEF – ressources ordinaires
 (En millions de dollars des États-Unis)

| | Plan 2014 | Montants effectifs 2014 | Montants estimatifs 2015 | Plan | | |
|--|--------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Ressources disponibles | | | | | | |
| Solde d'ouverture | 575 | 575 | 617 | 499 | 385 | 309 |
| Produits | | | | | | |
| Contributions | 1 263 | 1 232 | 1 149 | 1 171 | 1 218 | 1 283 |
| Autres revenus | 80 | 94 | 91 | 101 | 111 | 115 |
| Total des produits | 1 343 | 1 326 | 1 240 | 1 272 | 1 329 | 1 398 |
| Ajustement | (24) | (19) | (19) | (19) | (19) | (19) |
| Total disponible | 1 894 | 1 882 | 1 838 | 1 752 | 1 695 | 1 688 |
| 2. Utilisation des ressources | | | | | | |
| A Développement | | | | | | |
| A.1 Programmes | 900 | 904 | 937 | 937 | 937 | 937 |
| <i>De pays</i> | 855 | 864 | 892 | 892 | 892 | 892 |
| <i>Mondiaux et régionaux</i> | 45 | 40 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| A.2 Efficacité de l'aide au développement | 111 | 102 | 114 | 119 | 124 | 124 |
| Total partiel | 1 011 | 1 006 | 1 051 | 1 055 | 1 060 | 1 060 |
| B Coordination du système des Nations Unies pour le développement | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| C Gestion | 146 | 97 | 132 | 156 | 168 | 166 |
| D Activités entreprises à des fins spéciales | | | | | | |
| D.1 Investissements d'équipement | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé | 109 | 102 | 101 | 103 | 106 | 106 |
| D.3 Autres | 44 | 52 | 45 | 43 | 42 | 42 |
| Total partiel | 158 | 157 | 151 | 151 | 153 | 153 |
| Budget institutionnel (A.2+B+C+D.1) | 266 | 207 | 256 | 284 | 302 | 299 |
| Budget intégré (A+B+C+D) | 1 319 | 1 265 | 1 339 | 1 367 | 1 386 | 1 384 |
| Solde de clôture des ressources | 575 | 617 | 499 | 385 | 309 | 304 |
| Réserves financées | | | | | | |
| Assurance maladie après la cessation de service | 390 | 390 | 410 | 430 | 450 | 470 |
| Prestations dues à la cessation de service | 70 | 66 | 75 | 85 | 95 | 105 |
| Locaux hors siège | 5 | 9 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Services d'achat | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Total | 467 | 467 | 491 | 520 | 549 | 578 |

Tableau 4

Ressources ordinaires – échelonnement des prévisions de dépenses au titre du programme, année par année

(En millions de dollars des États-Unis)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Au-delà de 2018 | Total des recommandations |
|--|------------|------------|------------|------------|-----------------|---------------------------|
| Programme | | | | | | |
| 1. Programmes de pays approuvés antérieurement | 791 | 569 | 424 | 129 | 52 | 1 965 |
| 2. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2015 | | 222 | 222 | 222 | 444 | 1 110 |
| 3. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2016 | | | 145 | 145 | 435 | 725 |
| 4. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les futures sessions du Conseil d'administration de 2016 | | | | 295 | 1 369 | 1 664 |
| 5. Montant mis en réserve | 63 | 63 | 63 | 63 | | |
| 6. Montant estimatif de l'allocation au titre des produits provenant de la vente de cartes de vœux dans les pays bénéficiant de programmes de l'UNICEF | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| Total partiel | 857 | 857 | 857 | 857 | | |
| 7. Ressources supplémentaires au titre des secours d'urgence | 35 | 35 | 35 | 35 | | |
| Total partiel | 892 | 892 | 892 | 892 | | |
| 8. Programmes mondiaux et régionaux | 45 | 45 | 45 | 45 | | |
| Total — Programme | 937 | 937 | 937 | 937 | | |

Tableau 5
Prévisions financières de l'UNICEF – autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

| | Plan 2014 | Montants effectifs 2014 | Montants estimatifs 2015 | Plan | | |
|--|--------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Ressources disponibles | | | | | | |
| Solde d'ouverture | 1 853 | 1 853 | 2 041 | 1 849 | 1 421 | 1 007 |
| Produits | | | | | | |
| Contributions | 2 691 | 3 843 | 3 469 | 3 013 | 2 994 | 2 996 |
| Total des produits | 2 691 | 3 843 | 3 469 | 3 013 | 2 994 | 2 996 |
| Total disponible | 4 544 | 5 696 | 5 510 | 4 861 | 4 415 | 4 003 |
| 2. Utilisation des ressources | | | | | | |
| A Développement | | | | | | |
| A.1 Programmes | 2 724 | 3 421 | 3 383 | 3 174 | 3 143 | 3 177 |
| <i>De pays</i> | 2 596 | 3 288 | 3 253 | 3 040 | 3 006 | 3 040 |
| <i>Mondiaux et régionaux</i> | 128 | 133 | 129 | 134 | 137 | 137 |
| A.2 Efficacité de l'aide au développement | 22 | 11 | 27 | 30 | 32 | 32 |
| Total partiel | 2 746 | 3 432 | 3 410 | 3 204 | 3 174 | 3 208 |
| B Coordination du système des Nations Unies pour le développement | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| C Gestion* | 200 | 212 | 238 | 223 | 221 | 223 |
| D Activités entreprises à des fins spéciales | | | | | | |
| D.1 Investissements d'équipement* | 9 | 7 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé | – | – | – | – | – | – |
| D.3 Autres | – | – | – | – | – | – |
| Total partiel | 9 | 7 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Budget institutionnel (A.2+B+C+D.1) | 235 | 234 | 279 | 266 | 266 | 268 |
| Budget intégré (A+B+C+D) | 2 959 | 3 655 | 3 661 | 3 440 | 3 409 | 3 445 |
| Solde de clôture des ressources | 1 585 | 2 041 | 1 849 | 1 421 | 1 007 | 558 |

* Les montants tiennent compte de l'utilisation du recouvrement des coûts à partir des autres ressources pour financer les activités de gestion et les investissements d'équipement.

Tableau 6
**Prévisions financières de l'UNICEF – fonds d'affectation spéciale : activités
relatives aux services d'achat**

(En millions de dollars des États-Unis)

| | <i>Montants effectifs 2014</i> | <i>Montants estimatifs 2015</i> | <i>Plan</i> | | |
|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> |
| 1. Solde d'ouverture | 586 | 414 | 755 | 814 | 829 |
| 2. Encaissements | 1 567 | 2 102 | 1 959 | 1 949 | 1 949 |
| 3. Décaissements | 1 739 | 1 761 | 1 899 | 1 934 | 1 945 |
| 4. Solde de clôture | 414 | 755 | 814 | 829 | 833 |