



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
11 juillet 2022  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2022

6-9 septembre 2022

Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

### Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées pour 2022-2025

#### Résumé

Le Plan stratégique de l'UNICEF comprend un cadre de financement quadriennal, qui est présenté conformément à la décision 2022/19 du Conseil d'administration. Le plan financier est examiné et révisé régulièrement chaque année.

Pour l'année 2022, le montant total des recettes<sup>a</sup> devrait atteindre 7,2 milliards de dollars, soit 15 % de plus que le montant approuvé pour 2022 figurant dans le projet de budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025. Le montant total des recettes pour la période 2022-2025, qui est basé sur les consultations avec les principaux donateurs, devrait être de 7 % supérieur au montant approuvé pour la période. On parviendra à une telle augmentation des recettes en montrant que l'on obtient des résultats et que les fonds disponibles sont utilisés au mieux, ainsi qu'en continuant d'investir dans des activités de mobilisation des ressources et des campagnes d'information coordonnées. Les ressources supplémentaires mobilisées seront affectées en priorité aux programmes de coopération de pays et contribueront à améliorer la situation des enfants et les résultats obtenus en leur faveur.

Le présent cadre de prévision des recettes et dépenses servira à déterminer les montants qui seront demandés, pour approbation par le Conseil d'administration en 2023, au titre des programmes financés au moyen des ressources ordinaires. L'affectation de ressources ordinaires aux programmes de pays continuera de se faire selon le système d'allocation des ressources ordinaires aux programmes, comme le Conseil d'administration l'a décidé dans ses décisions 2008/15 et 2013/20. L'UNICEF continuera également de maintenir un niveau de liquidité raisonnable pour ce qui est des ressources ordinaires durant la période couverte par le plan stratégique.

\* E/ICEF/2022/22.

<sup>a</sup> Contributions reçues des gouvernements et des organisations intergouvernementales ainsi qu'au titre des arrangements interorganisations et des partenariats programmatiques mondiaux, et produits provenant du secteur privé.



L'UNICEF recommande que le Conseil d'administration approuve le cadre de prévisions financières pour la période 2022-2025 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 605 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer au moyen des ressources ordinaires en 2023, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que les présentes prévisions financières demeurent valables.

On trouvera à la section V les éléments d'un projet de décision.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble . . . . .	4
II. Introduction . . . . .	4
III. Examen des résultats financiers de l'année 2021 . . . . .	4
A. Recettes . . . . .	4
B. Dépenses . . . . .	6
C. Fonds d'affectation spéciale. . . . .	6
D. Réserves et liquidités . . . . .	7
IV. Prévisions financières pour la période 2022-2025 . . . . .	7
A. Recettes . . . . .	7
B. Dépenses . . . . .	8
C. Réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel . . .	10
D. Réserve de ressources ordinaires. . . . .	11
V. Projet de décision . . . . .	11
Annexe	
Tableaux : prévisions financières. . . . .	12

## I. Vue d'ensemble

1. Le présent document contient le plan financier quadriennal pour la période 2022-2025, qui fait partie intégrante du Plan stratégique de l'UNICEF, conformément à la décision 2021/19 du Conseil d'administration, et qui est examiné et révisé régulièrement chaque année. Le plan financier est précédé d'un examen des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente, qui vise à fournir des informations essentielles sur les recettes, les dépenses et les liquidités, lesquelles constitueront les données de référence pour ledit plan.

2. L'UNICEF a révisé ses prévisions financières pour 2022-2025 afin de tenir compte des recettes et des dépenses effectives de 2021 et des estimations révisées pour 2022-2025. Les prévisions de dépenses pour 2022-2025 ont été révisées sur la base des dernières projections concernant les recettes. L'UNICEF a établi son cadre de financement en se fondant sur les dernières informations disponibles et est demeuré prudent quant à ses perspectives financières pour la période 2022-2025, tout en surveillant de près l'évolution dans le monde de la pandémie de coronavirus (COVID-19) ainsi que la situation économique et politique mondiale.

3. Le montant des ressources ordinaires destinées au financement des programmes qu'il sera proposé au Conseil d'administration d'approuver en 2023 est estimé à 605 millions de dollars pour les cycles de programmes de pays commençant en 2024. Le montant des prévisions de dépenses afférentes aux programmes sera examiné et ajusté régulièrement compte tenu de l'actualisation des données relatives aux recettes prévues.

## II. Introduction

4. Le Plan stratégique de l'UNICEF comprend, conformément à la décision 2021/19 du Conseil d'administration, un plan financier quadriennal, qui est examiné et révisé régulièrement chaque année.

5. Le plan financier est précédé d'un examen des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente, qui vise à fournir des informations essentielles sur les recettes, les dépenses et les liquidités, lesquelles constitueront les données de référence pour ledit plan.

## III. Examen des résultats financiers de l'année 2021

### A. Recettes

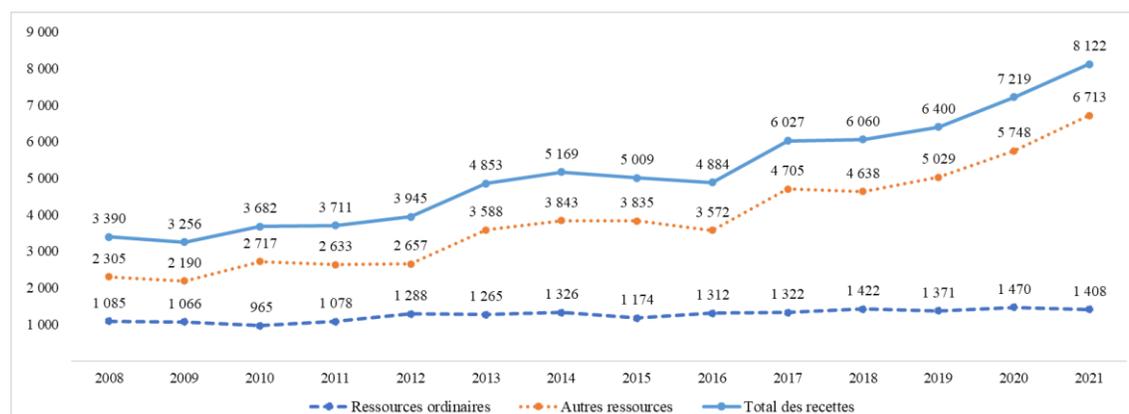
6. En 2021, le montant total des recettes s'est établi à 8,12 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 13 % par rapport à 2020. Il se compose à 99 % de contributions volontaires provenant des gouvernements, du secteur privé et des particuliers ou versées au titre des arrangements interorganisations et des partenariats programmatiques mondiaux, contributions qui demeurent ainsi la principale source de revenus. Le 1 % restant est constitué de recettes diverses (121 millions de dollars).

7. En 2021, les recettes au titre des ressources ordinaires (non préaffectées ou « de base ») se sont établies à 1,41 milliard de dollars, soit une diminution de 4 % par rapport à 2020 (1,47 milliard de dollars). Les contributions au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont chiffrées à 3,7 milliards de dollars et celles au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence à 3,0 milliards de dollars. Les premières ayant augmenté de 172 millions de dollars et les secondes de 793 millions de dollars, le montant total des ressources autres que les

ressources de base font apparaître une augmentation nette de 965 millions de dollars (17 %) par rapport à 2020.

Figure I  
**Recettes de l'UNICEF pour la période 2008-2021**

(En millions de dollars des États-Unis)



8. En 2021, les recettes correspondant aux autres ressources affectées aux opérations ordinaires ont augmenté de 5 % par rapport à 2020, tandis que celles correspondant aux autres ressources affectées aux opérations d'urgence ont augmenté de 36 %. Les besoins d'urgence ayant atteint de nouveaux sommets, le montant visé dans le cadre de l'appel annuel de l'UNICEF en faveur de l'action humanitaire pour les enfants s'est élevé à plus de 7 milliards de dollars. Les partenaires donateurs ont répondu généreusement face aux nouvelles crises et à l'aggravation des situations d'urgence prolongées dans des pays comme l'Afghanistan, l'Éthiopie, Haïti, l'Inde, Madagascar, le Mozambique et le Niger, ainsi qu'à la nécessité d'assurer plus rapidement un accès équitable aux tests de dépistage, aux traitements et aux vaccins contre la COVID-19 (Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19/Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19). En axant ainsi l'action humanitaire, il a été possible de venir en aide à des millions de personnes, mais le financement était du même coup concentré sur seulement quelques situations d'urgence, ce qui fait que les activités visant à faire face à nombre d'autres crises ont été très insuffisamment financées.

9. Bien que les recettes au titre des ressources autres que les ressources ordinaires aient atteint des niveaux record, il demeure difficile de faire face aux besoins humanitaires croissants, ce qui signifie que des millions d'enfants ne reçoivent pas l'aide et la protection dont ils ont besoin. Sur le total des fonds reçus, 68 % ont été fournis en réponse à 10 appels d'urgence. En 2021, seulement 2 % du total des fonds reçus a été consacré aux interventions d'urgence les plus insuffisamment financées dans 10 pays (Brésil, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Kirghizistan, Lesotho, Libye, Mozambique, Sénégal et Zimbabwe).

10. En 2021, en tout 116 États ont contribué au financement de l'UNICEF. Le montant des contributions du secteur public (gouvernements, organisations intergouvernementales et arrangements interorganisations) s'est élevé au total à 5,92 milliards de dollars, soit 24 % de plus que les prévisions et 9 % de plus qu'en 2020. Les contributions du secteur privé (comités nationaux pour l'UNICEF, particuliers, organisations non gouvernementales et fondations) ont atteint 2,08 milliards de dollars, soit 31 % de plus que les prévisions et 29 % de plus par rapport à 2020.

11. L'évolution des recettes de l'UNICEF continue de montrer que la tendance est de plus en plus à l'affectation à des fins particulières et que le financement est de moins en moins prévisible et souple, en dépit des engagements pris par les États Membres en faveur de la réforme de l'ONU et du pacte de financement. L'UNICEF continue d'exhorter les États Membres à inverser cette tendance.

12. L'UNICEF a diversifié ses sources de financement ; si un quart de ses revenus provient du secteur privé, plus de 50 % du financement souple (ressources ordinaires et fonds thématiques) est levé par 33 comités nationaux pour l'UNICEF et 21 bureaux de pays dans le cadre d'activités de mobilisation de fond menées auprès du secteur privé. Un total de 9,3 millions de particuliers à travers le monde constituent le plus grand groupe de contributeurs de ressources pouvant être utilisées avec souplesse. On peut y voir l'engagement et le soutien du grand public dans le monde entier en faveur du mandat et des activités de l'UNICEF – base très solide sur laquelle les gouvernements peuvent s'appuyer pour augmenter leurs contributions aux ressources ordinaires, leur financement thématique et leurs contributions pluriannuelles en faveur de l'UNICEF.

13. L'intensification des activités de mobilisation de ressources pouvant être utilisées avec souplesse est une priorité de l'ensemble de l'organisation, l'accent étant mis sur la sensibilisation, la visibilité des partenaires donateurs, le renforcement des guichets thématiques et l'amélioration de la communication de l'information.

## **B. Dépenses**

14. En 2021, le montant total des dépenses s'est établi à 7,27 milliards de dollars, soit une augmentation de 11 % par rapport à 2020. Les programmes et les activités visant l'efficacité du développement ont représenté 90 % des dépenses de l'UNICEF en 2021. Une analyse approfondie des résultats financiers de 2021 figure dans le rapport annuel pour 2021 de la Directrice générale de l'UNICEF ([E/ICEF/2022/10](#)), et des renseignements plus détaillés seront présentés aux chapitres IV et V des états financiers de l'UNICEF pour 2021.

## **C. Fonds d'affectation spéciale**

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

16. Le montant des fonds d'affectation spéciale abrités par l'UNICEF, qui s'élève à 216,9 millions de dollars (contre 208,7 millions de dollars en 2020), représente le solde détenu par l'UNICEF en tant que gardien et administrateur des fonds suivants : le fonds Éducation sans délai, fonds mondial visant à replacer l'éducation au cœur du programme humanitaire, de promouvoir une approche plus concertée entre les acteurs sur le terrain et de favoriser l'augmentation du financement pour faire en sorte que tous les enfants et les jeunes touchés par les crises soient scolarisés ; le fonds du Partenariat mondial pour l'élimination de la violence envers les enfants, qui apporte un soutien financier aux programmes visant à permettre à tous les enfants de grandir à l'abri de la violence.

17. L'UNICEF assure des services d'achat pour le compte de tiers comme des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des organismes des Nations Unies et d'autres organisations et fondations internationales. Les recettes provenant des services d'achat se sont chiffrées à 7,8 milliards de dollars en 2021, soit une augmentation de 267 % par rapport à 2020. Cette forte augmentation tient presque

exclusivement aux achats, faits pour le compte du Mécanisme COVAX au profit de pays soutenus par l'Alliance Gavi et de partenaires autofinancés, principalement de vaccins et de fournitures vaccinales (le matériel frigorifique, entre autres). Ces recettes témoignent des possibilités qui continuent à se présenter à l'UNICEF d'influer sur le marché mondial des vaccins et autres produits destinés aux enfants et d'obtenir des prix avantageux aussi bien pour son propre compte que pour celui de ses partenaires.

## **D. Réserves et liquidités**

### **Réserves financées**

18. Les réserves financées s'établissaient à 1,04 milliard de dollars au 31 décembre 2021. Elles comprennent les réserves pour l'assurance maladie après la cessation de service, le régime d'assurance médicale et les prestations à la cessation de service, les immobilisations et le Fonds de roulement. Les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi sont estimés à 1,8 milliard de dollars et étaient, à la fin de l'année 2021, financés à hauteur de 56 %.

### **Réserve de ressources ordinaires**

19. La réserve de ressources ordinaires, qui est constituée du solde de ces ressources et du solde non affecté du Fonds de roulement, sont conformes à la décision 2020/22 du Conseil d'administration, dans laquelle il est demandé à l'UNICEF de maintenir le niveau des ressources ordinaires (trésorerie et autres actifs nets) à un seuil minimum équivalant à trois mois de dépenses.

## **IV. Prévisions financières pour la période 2022-2025**

20. On trouvera dans la présente section les prévisions financières de l'UNICEF pour la période 2022-2025. Il s'agit des recettes et dépenses prévisionnelles et des soldes de clôture correspondants pour les ressources ordinaires et les autres ressources, ainsi que des estimations concernant les fonds d'affectation spéciale. Conformément à la décision 2021/19 du Conseil d'administration, la présentation des prévisions financières a été harmonisée avec celle du plan de ressources intégré qui figure dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025, et l'utilisation prévue des ressources est présentée selon les catégories de la classification des coûts harmonisée qui est employée par les Conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

21. Les projections financières constituent un cadre pour l'échelonnement par année des prévisions de dépenses financées au moyen des ressources ordinaires et permettent d'inscrire dans le contexte de la situation financière les montants qui seront demandés à l'avenir au Conseil d'administration au titre des programmes.

### **A. Recettes**

22. Sur la base des consultations tenues avec les principaux donateurs, dont des gouvernements, des partenaires du secteur privé et les comités nationaux pour l'UNICEF, le montant total des recettes pour la période 2022-2025 devrait être de 7 % supérieur au montant approuvé. On parviendra à une telle augmentation des recettes en montrant que l'on obtient des résultats et que les fonds disponibles sont utilisés au

mieux, ainsi qu'en continuant d'investir dans des activités de mobilisation des ressources et des campagnes d'information coordonnées. Les ressources supplémentaires mobilisées seront affectées en priorité aux programmes de coopération de pays et contribueront à améliorer la situation des enfants et les résultats obtenus en leur faveur.

23. Selon les prévisions, les recettes annuelles devraient diminuer de 12 % en 2022 par rapport à 2021, diminuer encore de 5 % en 2023, puis augmenter de 1 % en 2024 et de 4 % en 2025.

24. Le montant des ressources autres que les ressources ordinaires devrait diminuer de 12 % en 2022 par rapport à 2021, baisser encore de 9 % en 2023, rester stable en 2024 puis augmenter de 4 % en 2025. Les prévisions de recettes sont présentées dans le tableau 1 de l'annexe.

25. La part des contributions du secteur privé dans le montant total des recettes de l'UNICEF devrait augmenter légèrement, passant de 26 % en 2021 à 27 % en 2025.

26. Le montant des ressources ordinaires devrait diminuer de 9 % en 2022 par rapport à 2021. Il devrait augmenter de 13 % en 2023, de 3 % en 2024 et de 6 % en 2025, ce qui tient largement à l'augmentation prévue des recettes provenant du secteur privé et des recettes diverses.

27. Dans le contexte actuel, il est plus indispensable que jamais de disposer de ressources ordinaires pour répondre aux besoins de tous les enfants et assurer le respect de leurs droits, pérenniser les effets des activités, innover et faire face rapidement aux situations nationales ou régionales, y compris aux situations d'urgence. La pandémie de COVID-19 a démontré l'importance capitale des ressources ordinaires en ce qu'elles ont permis à l'UNICEF de réagir rapidement et de s'adapter face à l'évolution des besoins des enfants, ainsi que de moderniser, de rationaliser et d'innover. L'UNICEF a pu intervenir face à la pandémie de COVID-19 de façon flexible, rapide et coordonnée essentiellement grâce à la disponibilité des ressources ordinaires, dont plus de 75 millions de dollars ont été affectés à ses premières interventions de lutte contre la pandémie. Ces ressources de base permettent à l'UNICEF d'allouer les fonds en fonction des priorités pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'augmentation des ressources ordinaires provenant du secteur public est un élément central du pacte de financement. Pour accélérer la mobilisation de ces ressources, l'UNICEF a élaboré de nouvelles stratégies, dont une action à l'échelle de l'organisation visant à mettre en évidence et à faire mieux comprendre le rôle essentiel des ressources ordinaires, et des approches plus ciblées ayant pour but de convaincre davantage de partenaires de contribuer aux ressources ordinaires, ce qui devrait permettre de diversifier la base de financement. Les prévisions relatives aux ressources ordinaires sont présentées dans le tableau 1 de l'annexe.

## **B. Dépenses**

28. Les prévisions de dépenses pour 2022-2025 ont été révisées sur la base des dernières projections concernant les recettes. En tenant compte du fait que les ressources autres que les ressources ordinaires devraient, selon les prévisions, augmenter de 2,0 milliards de dollars, le montant des dépenses financées au moyen de ces ressources a été révisé à la hausse par rapport au plan approuvé pour 2022-2025. On prévoit donc une augmentation du montant faisant l'objet du recouvrement des coûts qui permettra de financer le budget institutionnel pour

2022-2025 et, partant, de réduire la part des ressources ordinaires dans le financement du budget institutionnel.

29. En 2022, le montant total des dépenses devrait augmenter de 2 % par rapport à 2021.

30. Comme indiqué dans le tableau 2 de l'annexe, le montant annuel total estimatif des dépenses dépassera celui des recettes durant la période 2022-2025. Les soldes accumulés au cours des années antérieures, durant lesquelles le montant des recettes effectives était supérieur aux prévisions, serviront à financer les dépenses.

### **Dépenses imputées sur les ressources ordinaires**

31. Les principales composantes des dépenses estimatives financées au moyen des ressources ordinaires pour la période 2022-2025 sont : a) les activités de développement, qui comprennent i) les programmes et ii) les activités visant l'efficacité du développement ; b) les activités de gestion ; c) les activités indépendantes de contrôle et de vérification ; d) les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies ; e) les activités entreprises à des fins spéciales, notamment la collecte de fonds auprès du secteur privé.

### **Programmes**

32. Les ressources ordinaires et les fonds thématiques contribuent directement à l'efficacité des programmes en favorisant une planification à plus long terme et en réduisant les coûts de transaction. Ce sont des fonds de premier ordre car ils offrent une flexibilité qui permet à l'UNICEF d'atteindre les enfants dans le monde entier. Ainsi, les ressources ordinaires ont été indispensables en ce qu'elles ont permis en 2021 d'aider à la scolarisation en primaire de 167 000 enfants d'âge scolaire en République démocratique du Congo. Il est de la plus haute importance que le Fonds et ses partenaires poursuivent les efforts visant à garantir une base de financement souple et prévisible.

33. Sur la base des dernières projections concernant les recettes, le montant révisé des dépenses pour la période 2022-2025 fait apparaître une augmentation de 9 % des dépenses afférentes aux programmes par rapport au plan approuvé, ce qui tient largement à l'augmentation des ressources autres que les ressources ordinaires.

34. Comme le montre le tableau 4, au début de l'année 2022, les dépenses afférentes aux programmes de pays en cours devant être financées au moyen des ressources ordinaires étaient estimées à 1,6 milliard de dollars pour la période 2022-2025. Le montant des ressources ordinaires destiné au financement des programmes qu'il est demandé au Conseil d'administration d'approuver en 2022 s'élève à 2,1 milliards de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2023.

35. Le montant estimatif des ressources ordinaires destinées au financement des programmes qu'il sera proposé au Conseil d'administration d'approuver en 2023 s'élève à 605 millions de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2024. Le montant des prévisions de dépenses afférentes aux programmes sera examiné et ajusté régulièrement compte tenu de l'actualisation des données relatives aux recettes prévues.

### **Budget institutionnel**

36. Le budget institutionnel est le budget afférent aux activités visant l'efficacité du développement, aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, aux activités de gestion, aux activités indépendantes de contrôle et de vérification et aux activités entreprises à des fins spéciales (dépenses

d'investissement). Il est financé au moyen des ressources ordinaires, des autres ressources et du recouvrement de coûts.

37. À sa deuxième session ordinaire de 2021, le Conseil d'administration a approuvé un budget institutionnel quadriennal de 2,74 milliards de dollars destiné à financer l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pendant la période 2022-2025, lequel a été maintenu au niveau approuvé dans les prévisions financières actualisées.

### **Recouvrement des coûts**

38. Le budget intégré pour 2022-2025 et les prévisions financières actualisées ont été établis à l'aide de la méthode et des taux de recouvrement des coûts arrêtés dans la politique globale conjointe de recouvrement des coûts approuvée dans la décision 2020/24 du Conseil d'administration. Conformément à la méthode de recouvrement approuvée, à compter de 2022, le recouvrement des coûts au titre des ressources autres que les ressources ordinaires servira 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.

39. En 2021, le budget institutionnel effectif a été financé à hauteur de 36 % au moyen des ressources ordinaires, de 60 % au moyen du recouvrement des coûts et de 4 % au moyen des autres ressources. Le montant total des coûts recouverts s'est établi à 363,2 millions de dollars en 2021, contre un montant prévisionnel de 335 millions de dollars.

40. L'utilisation prévue des fonds recouverts est indiquée dans le tableau 5 de l'annexe.

### **Dépenses imputées sur les ressources autres que les ressources ordinaires**

41. Les prévisions concernant les dépenses financées au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires, qui figurent dans le tableau 5, témoignent des efforts déployés pour accélérer la mise en œuvre des programmes. Les dépenses financées au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires pour 2022-2025 devraient être de 10 % supérieures au montant approuvé pour la période.

## **C. Réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel**

42. 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.

43. À la suite de consultations avec le Conseil d'administration et du passage aux Normes comptables internationales pour le 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. Le montant total du financement de ces réserves devrait passer de 1,0 milliard de dollars en 2022 à 1,5 milliard de dollars en 2025, comme indiqué dans le tableau 3 de l'annexe, et permettra de couvrir les engagements correspondants dans des proportions croissantes, de 56 % à la fin de l'année 2021 à 80 % d'ici à 2025, ce qui est l'objectif de la stratégie de financement.

44. 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.

## D. Réserve de ressources ordinaires

45. Les prévisions concernant la réserve de ressources ordinaires, constituée du solde de ces ressources et du solde non affecté du Fonds de roulement, sont conformes à la décision 2020/22 du Conseil d'administration, dans laquelle il est demandé à l'UNICEF de maintenir le niveau de la réserve de ressources ordinaires (éléments de trésorerie et autres actifs nets) à un seuil minimum équivalant à trois mois de dépenses. Des fonds seront prélevés sur cette réserve pour stabiliser les opérations suivies de l'UNICEF si, soudainement, il n'y a plus de ressources disponibles, comme en cas de baisse inattendue des ressources ordinaires.

46. Par sa décision 2020/13, le Conseil d'administration a approuvé la création, au sein du compte des ressources ordinaires, d'un fonds de roulement abondé selon un dispositif interne à ce compte au moyen d'une partie du produit des placements. Le Conseil d'administration a autorisé la Directrice générale, agissant avec l'avis du Contrôleur, à avancer des fonds issus du Fonds de roulement autorenewable à des bureaux et divisions aux fins de la mise en œuvre des programmes de pays, afin d'assurer la continuité du financement des projets selon les paramètres établis en matière de gestion des risques, à condition que ces fonds soient remboursés pendant la période budgétaire.

47. Au cours de la période 2020-2021, un montant de 8,7 millions de dollars a été avancé pour financer les activités de programme en Grèce et au Soudan du Sud. Le tableau 7 de l'annexe donne des informations sur les montants effectifs de 2020-2021 et les montants prévus pour 2022-2025.

## V. Projet de décision

48. 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 2022-2025 figurant dans le document [E/ICEF/2022/AB/L.8](#), qui constituent un cadre d'appui souple aux programmes de l'UNICEF ;

2. *Approuve* le cadre intégré de prévisions financières pour la période 2022-2025 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 605 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes de pays à financer au moyen des ressources ordinaires en 2023, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que ces prévisions financières demeurent valables ;

3. *Prie* l'UNICEF de lui faire chaque année un compte rendu sur le financement de ses réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel.

## Annexe

### Tableaux : prévisions financières<sup>1</sup>

1. Prévisions de recettes 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 des programmes, année par année
5. Prévisions financières de l'UNICEF : ressources autres que les ressources ordinaires
6. Prévisions financières de l'UNICEF : fonds d'affectation spéciale (activités relatives aux services d'achat)
7. Fonds de roulement

---

<sup>1</sup> Les différences d'arrondi peuvent avoir une incidence sur les totaux indiqués dans les tableaux 1 à 7.

Tableau 1  
Prévisions de recettes de l'UNICEF

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2021	Montant effectif 2021	Montant estimatif 2022	Montant prévu		
				2023	2024	2025
<b>Ressources ordinaires</b>						
Gouvernements	536	533	484	520	521	554
Secteur privé	756	754	714	835	878	924
Recettes diverses	126	121	79	84	90	97
<b>Total (ressources ordinaires)</b>	<b>1 418</b>	<b>1 408</b>	<b>1 277</b>	<b>1 440</b>	<b>1 489</b>	<b>1 575</b>
<i>Variation (en pourcentage)</i>	<i>(4)</i>	<i>(4)</i>	<i>(9)</i>	<i>13</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<b>Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)</b>						
Gouvernements	1 293	1 996	1 632	1 552	1 671	1 797
Partenariats programmatiques mondiaux	1 022	313	486	444	420	420
Secteur privé	629	782	711	733	778	827
Arrangements interorganisations	200	640	590	600	465	475
<b>Total partiel (autres ressources affectées aux opérations ordinaires)</b>	<b>3 144</b>	<b>3 731</b>	<b>3 419</b>	<b>3 329</b>	<b>3 334</b>	<b>3 519</b>
<i>Variation (en pourcentage)</i>	<i>(12)</i>	<i>5</i>	<i>(8)</i>	<i>(3)</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
<b>Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)</b>						
Gouvernements	1 326	1 982	1 508	1 538	1 561	1 561
Partenariats programmatiques mondiaux	202	168	130	100	77	77
Secteur privé	203	541	640	173	182	191
Arrangements interorganisations	180	292	185	185	185	185
<b>Total partiel (autres ressources affectées aux opérations d'urgence)</b>	<b>1 911</b>	<b>2 982</b>	<b>2 463</b>	<b>1 996</b>	<b>2 005</b>	<b>2 014</b>
<i>Variation (en pourcentage)</i>	<i>(13)</i>	<i>36</i>	<i>(17)</i>	<i>(19)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Total (autres ressources)</b>	<b>5 055</b>	<b>6 713</b>	<b>5 882</b>	<b>5 326</b>	<b>5 339</b>	<b>5 533</b>
<i>Variation (en pourcentage)</i>	<i>(12)</i>	<i>17</i>	<i>(12)</i>	<i>(9)</i>	<i>0</i>	<i>4</i>
<b>Total des recettes</b>	<b>6 473</b>	<b>8 122</b>	<b>7 159</b>	<b>6 765</b>	<b>6 829</b>	<b>7 108</b>
<i>Variation (en pourcentage)</i>	<i>(10)</i>	<i>13</i>	<i>(12)</i>	<i>(5)</i>	<i>1</i>	<i>4</i>

Tableau 2

**Plan de ressources intégré : ressources ordinaires et autres ressources**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2021	Montant effectif 2021	Montant estimatif 2022	Montant prévu		
				2023	2024	2025
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	2 806	2 806	3 617	3 283	2 568	2 386
Recettes						
Contributions	6 347	8 000	7 080	6 681	6 739	7 011
Recettes diverses	126	121	79	84	90	97
Total des recettes	6 473	8 122	7 159	6 765	6 829	7 108
Remboursement des impôts : ajustement	(21)	(22)	(21)	(21)	(21)	(21)
Transfert au Fonds de roulement	(15)	(15)	(20)	(20)	(20)	(20)
<b>Total disponible</b>	<b>9 243</b>	<b>10 891</b>	<b>10 734</b>	<b>10 007</b>	<b>9 355</b>	<b>9 453</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
<b>A. Développement</b>						
A.1 Programmes	5 999	6 404	6 560	6 539	6 040	6 166
<i>Programmes de pays</i>	5 709	5 992	6 156	6 123	5 617	5 728
<i>Programme mondial et régional</i>	290	412	404	416	422	439
A.2 Efficacité du développement	174	166	182	190	197	204
<b>Total partiel</b>	<b>6 173</b>	<b>6 571</b>	<b>6 743</b>	<b>6 729</b>	<b>6 237</b>	<b>6 370</b>
<b>B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>C. Gestion</b>	<b>436</b>	<b>408</b>	<b>411</b>	<b>423</b>	<b>435</b>	<b>449</b>
<b>D. Activités indépendantes de contrôle et de vérification</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
<b>E. Activités entreprises à des fins spéciales</b>						
E.1 Dépenses d'investissement	31	17	29	29	29	29
E.2 Collecte de fonds auprès du secteur privé	213	213	238	226	235	245
E.3 Autres	55	55	–	–	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>298</b>	<b>285</b>	<b>267</b>	<b>255</b>	<b>264</b>	<b>274</b>
<b>Budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E.1)</b>	<b>661</b>	<b>602</b>	<b>653</b>	<b>674</b>	<b>694</b>	<b>717</b>
<b>Budget intégré (A + B + C + D + E)</b>	<b>6 928</b>	<b>7 274</b>	<b>7 452</b>	<b>7 440</b>	<b>6 970</b>	<b>7 129</b>
<b>Solde de clôture (hors réserves)</b>	<b>2 315</b>	<b>3 617</b>	<b>3 283</b>	<b>2 568</b>	<b>2 386</b>	<b>2 324</b>
<b>Réserves financées</b>						
Assurance maladie après la cessation de service	691	724	791	862	937	1 016
Régime d'assurance maladie	154	152	167	185	205	227

	<i>Montant prévu 2021</i>	<i>Montant effectif 2021</i>	<i>Montant estimatif 2022</i>	<i>Montant prévu</i>		
				<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Prestations liées à la cessation de service	142	139	159	183	210	240
Bureaux et logements hors siège et personnel de terrain	–	–	–	–	–	–
Services d'achat	2	–	2	2	2	2
Fonds de roulement	27	18	38	58	78	98
<b>Total</b>	<b>1 016</b>	<b>1 033</b>	<b>1 157</b>	<b>1 290</b>	<b>1 432</b>	<b>1 583</b>

Tableau 3  
Prévisions financières de l'UNICEF : ressources ordinaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2021	Montant effectif 2021	Montant estimatif 2022	Montant prévu		
				2023	2024	2025
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	477	477	523	306	296	279
Recettes						
Contributions	1 292	1 287	1 198	1 355	1 399	1 478
Recettes diverses	126	121	79	84	90	97
Total des recettes	1 418	1 408	1 277	1 440	1 489	1 575
<i>Remboursement des impôts : ajustement</i>	<i>(21)</i>	<i>(22)</i>	<i>(21)</i>	<i>(21)</i>	<i>(21)</i>	<i>(21)</i>
<i>Transfert au Fonds de roulement</i>	<i>(15)</i>	<i>(15)</i>	<i>(20)</i>	<i>(20)</i>	<i>(20)</i>	<i>(20)</i>
<b>Total disponible</b>	<b>1 859</b>	<b>1 849</b>	<b>1 759</b>	<b>1 704</b>	<b>1 744</b>	<b>1 814</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
A. Développement						
A.1 Programmes	995	905	997	953	953	955
<i>Programmes de pays</i>	<i>941</i>	<i>823</i>	<i>941</i>	<i>894</i>	<i>894</i>	<i>894</i>
<i>Programme mondial et régional</i>	<i>53</i>	<i>82</i>	<i>56</i>	<i>59</i>	<i>59</i>	<i>61</i>
A.2 Efficacité du développement	141	146	170	177	184	191
<b>Total partiel</b>	<b>1 136</b>	<b>1 051</b>	<b>1 168</b>	<b>1 129</b>	<b>1 137</b>	<b>1 145</b>
<b>B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>C. Gestion</b>	<b>106</b>	<b>57</b>	<b>92</b>	<b>102</b>	<b>143</b>	<b>150</b>
<b>D. Activités indépendantes de contrôle et de vérification</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>E. Activités entreprises à des fins spéciales</b>						
E.1 Dépenses d'investissement	24	2	3	4	7	7
E.2 Collecte de fonds auprès du secteur privé et partenariats	153	151	178	161	163	166
E.3 Autres	55	55	–	–	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>231</b>	<b>208</b>	<b>181</b>	<b>165</b>	<b>170</b>	<b>173</b>
<b>Budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E.1)</b>	<b>281</b>	<b>215</b>	<b>278</b>	<b>296</b>	<b>349</b>	<b>363</b>
<b>Budget intégré (A + B + C + D + E)</b>	<b>1 483</b>	<b>1 325</b>	<b>1 453</b>	<b>1 409</b>	<b>1 465</b>	<b>1 484</b>
<b>Solde de clôture (hors réserves)</b>	<b>376</b>	<b>523</b>	<b>306</b>	<b>296</b>	<b>279</b>	<b>330</b>
<b>Réserves financées</b>						
Assurance maladie après la cessation de service	691	724	791	862	937	1 016
Régime d'assurance maladie	154	152	167	185	205	227

	<i>Montant prévu 2021</i>	<i>Montant effectif 2021</i>	<i>Montant estimatif 2022</i>	<i>Montant prévu</i>		
				<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Prestations liées à la cessation de service	142	139	159	183	210	240
Bureaux et logements hors siège et personnel de terrain	–	–	–	–	–	–
Services d'achat	2	–	2	2	2	2
Fonds de roulement	27	18	38	58	78	98
<b>Total</b>	<b>1 016</b>	<b>1 033</b>	<b>1 157</b>	<b>1 290</b>	<b>1 432</b>	<b>1 583</b>

Tableau 4

**Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses au titre des programmes, année par année**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2022	2023	2024	2025	Après 2025	Total des montants recommandés
<b>Programmes</b>						
1. Programmes de pays approuvés au cours d'années précédentes	771	359	238	151	42	1 561
2. Nouveaux programmes de pays à soumettre au Conseil d'administration à ses sessions de 2022		412	412	412	824	2 060
3. Nouveaux programmes de pays à établir pour soumission au Conseil d'administration à ses sessions de 2023			121	121	363	605
4. Nouveaux programmes de pays à établir pour soumission au Conseil d'administration à ses sessions de 2024				87	348	435
5. Montant mis en réserve	63	63	63	63		
<b>Total partiel</b>	<b>834</b>	<b>834</b>	<b>834</b>	<b>834</b>		
6. Ressources supplémentaires nécessaires au titre des opérations d'urgence	60	60	60	60		
<b>Total partiel</b>	<b>894</b>	<b>894</b>	<b>894</b>	<b>894</b>		
7. Programme mondial et régional	56	59	59	61		
<b>Total</b>	<b>950</b>	<b>953</b>	<b>953</b>	<b>955</b>		

Tableau 5

**Prévisions financières de l'UNICEF : ressources autres que les ressources ordinaires**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2021	Montant effectif 2021	Montant estimatif 2022	Montant prévu		
				2023	2024	2025
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	2 329	2 329	3 093	2 977	2 272	2 106
Recettes						
Contributions	5 055	6 713	5 882	5 326	5 339	5 533
Total des recettes	5 055	6 713	5 882	5 326	5 339	5 533
<b>Total disponible</b>	<b>7 384</b>	<b>9 042</b>	<b>8 975</b>	<b>8 303</b>	<b>7 611</b>	<b>7 639</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
<b>A. Développement</b>						
A.1 Programmes	5 004	5 500	5 563	5 587	5 087	5 212
<i>Programmes de pays</i>	4 767	5 170	5 215	5 230	4 724	4 834
<i>Programme mondial et régional</i>	236	330	348	358	363	378
A.2 Efficacité du développement	33	20	12	13	13	13
<b>Total partiel</b>	<b>5 037</b>	<b>5 520</b>	<b>5 575</b>	<b>5 600</b>	<b>5 100</b>	<b>5 225</b>
<b>B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>C. Gestion<sup>a</sup></b>	<b>330</b>	<b>351</b>	<b>319</b>	<b>321</b>	<b>292</b>	<b>300</b>
<b>D. Activités indépendantes de contrôle et de vérification<sup>a</sup></b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>E. Activités entreprises à des fins spéciales</b>						
E.1 Dépenses d'investissement <sup>a</sup>	7	14	25	25	22	22
E.2 Collecte de fonds auprès du secteur privé et partenariats	60	62	60	66	72	79
E.3 Autres	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>67</b>	<b>77</b>	<b>85</b>	<b>91</b>	<b>94</b>	<b>101</b>
<b>Budget institutionnel (A.2 + B + C + D + E.1)</b>	<b>381</b>	<b>387</b>	<b>375</b>	<b>378</b>	<b>346</b>	<b>354</b>
<b>Budget intégré (A + B + C + D + E)</b>	<b>5 444</b>	<b>5 949</b>	<b>5 998</b>	<b>6 031</b>	<b>5 505</b>	<b>5 645</b>
<b>Solde de clôture (hors réserves)</b>	<b>1 940</b>	<b>3 093</b>	<b>2 977</b>	<b>2 272</b>	<b>2 106</b>	<b>1 994</b>

<sup>a</sup> Les montants tiennent compte de l'utilisation des montants obtenus grâce au recouvrement des coûts au titre des ressources autres que les ressources ordinaires pour financer les activités de gestion et les dépenses d'investissement.

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>Montant prévu 2021</i>	<i>Montant effectif 2021</i>	<i>Montant estimatif 2022</i>	<i>Montant prévu</i>		
				<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
1. Solde d'ouverture	1 179	1 179	4 722	4 222	3 722	3 722
2. Encaissements	5 633	7 762	5 061	2 609	1 629	1 629
3. Décaissements	5 633	4 220	5 561	3 109	1 629	1 629
4. Solde de clôture	1 179	4 722	4 222	3 722	3 722	3 722

Tableau 7

**Fonds de roulement**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montant effectif</i> 2020	<i>Montant effectif</i> 2021	<i>Montant prévu</i>				<i>Total</i>
			2022	2023	2024	2025	
<b>Solde d'ouverture</b>	–	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>38</b>	<b>58</b>	<b>78</b>	
À ajouter : transfert au Fonds de roulement	12	15	20	20	20	20	107
À déduire : allocation	0	9	–	–	–	–	9
À ajouter : remboursement	0		–	–	–	–	
<b>Solde de clôture</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>38</b>	<b>58</b>	<b>78</b>	<b>98</b>	<b>98</b>