



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
18 juillet 2016  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

#### Deuxième session ordinaire de 2016

14-16 septembre 2016

Point 11 de l'ordre du jour provisoire\*

### Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées pour la période 2016-2019

#### 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 4,8 milliards de dollars en 2016, ce qui correspond à une diminution de 3 % par rapport à 2015. Il devrait continuer de baisser de 1 % en 2017 par rapport à 2016. En 2018 et 2019, il devrait recommencer à augmenter progressivement. Le montant total des charges en 2016 est estimé à 5,2 milliards de dollars, soit 357 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 2017, 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/2016/13.



L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le cadre des prévisions financières portant sur la période 2016-2019 et d'approuver également l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 1,465 milliard de dollars au titre des ressources ordinaires en 2017, 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 .....	4
I. Examen financier 2015 .....	4
A. Produits .....	4
B. Charges .....	5
C. Fonds d'affectation spéciale.....	6
D. Réserves et liquidités .....	6
II. Estimations financières pour la période 2016-2019 .....	6
A. Produits .....	7
B. Charges .....	7
C. Réserves financées .....	10
D. Solde de trésorerie .....	10
III. Projet de décision .....	11
Annexe .....	12
Tableaux des prévisions financières.....	13

## **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.

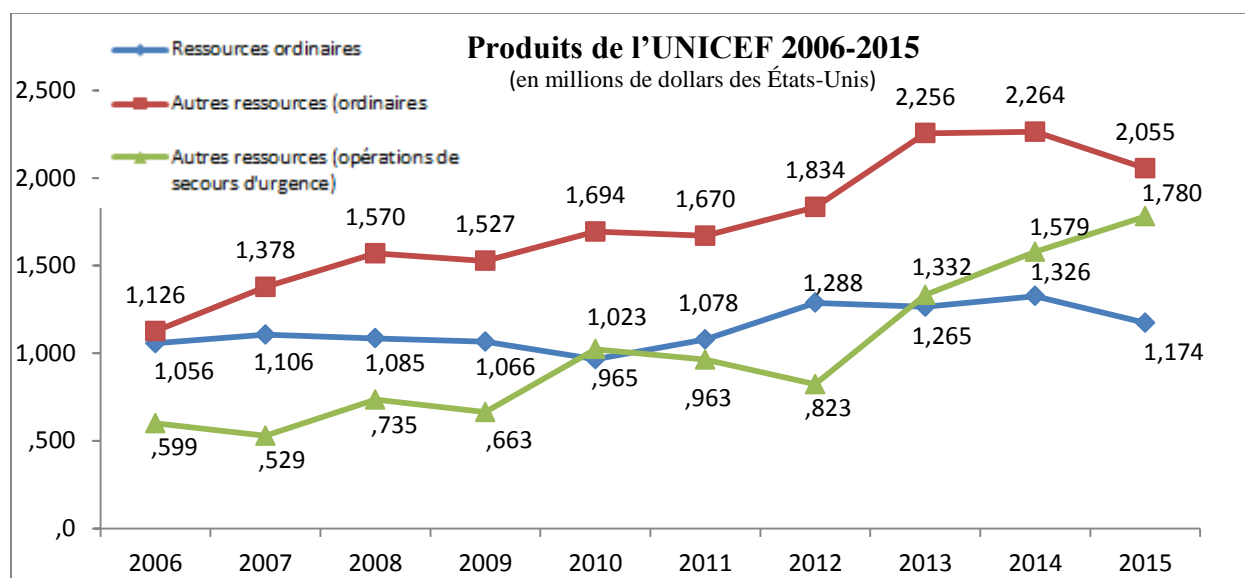
2. L'examen du plan financier est précédé par une analyse des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente, qui permet de dégager l'évolution des tendances financières au cours d'une période récente de plusieurs années. L'examen entend fournir des informations essentielles sur les recettes,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

## **I. Examen financier 2015**

### **A. Produits**

3. Le montant total des produits en 2015, soit 5,010 milliards de dollars, a diminué de 3 % en 2015, sous l'effet dans une large mesure de l'instabilité des marchés des changes. Le renforcement du dollar des États-Unis a eu une incidence préjudiciable sur les montants en valeur absolue des produits enregistrés au titre des contributions autres que celles versées en dollars des États-Unis. En 2015, à la suite de la hausse du dollar des États-Unis, l'effet sur les contributions du secteur privé s'est chiffré à environ 15 % des produits enregistrés en dollars des États-Unis. La principale source de produits a continué d'être les contributions volontaires des gouvernements, des organisations privées et des particuliers, qui ont représenté 98 % du montant total. Les 2 % restants proviennent du produit des intérêts (35 millions de dollars), du paiement des services d'achat pour des partenaires (42 millions de dollars), d'activités diverses (14 millions de dollars) ainsi que de redevances et de la vente des cartes de vœux et autres articles (9 millions de dollars).

4. En 2015, les produits au titre des ressources ordinaires (financement à des fins non spécifiées ou « de base ») se sont élevés à 1,17 milliard de dollars, soit une baisse de 11 % par rapport à 2014 (1,33 milliard de dollars). Par ailleurs, les contributions au titre des autres ressources ordinaires (à des fins spécifiées) se sont chiffrées à 2,06 milliards de dollars et les autres ressources au titre des opérations de secours d'urgence se sont élevées à 1,78 milliard de dollars. L'augmentation de 200 millions de dollars des autres ressources (opérations de secours d'urgence) s'est accompagnée d'une diminution de 210 millions de dollars des autres ressources ordinaires, ce qui a ramené le montant global des autres ressources au niveau de 2014.



5. L'augmentation de 13 % par rapport à 2014 enregistrée au titre des produits des autres ressources destinées aux opérations de secours d'urgence est principalement due au financement fourni pour répondre à la crise des réfugiés en Syrie et à celle de l'Ebola ainsi qu'aux opérations de secours d'urgence humanitaire menées en Iraq, au Népal, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen. Les ressources de base ont représenté 23 % du montant total des produits en 2015, contre 26 % en 2014.

6. En 2015, 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 3,455 milliards de dollars, soit un montant supérieur de 29 % aux prévisions, mais inférieur de 6 % au niveau atteint en 2014. Les contributions du secteur privé (provenant des comités nationaux, des donateurs particuliers, des organisations non gouvernementales et des fondations) se sont chiffrées à 1,457 milliard de dollars, ce qui correspond à un montant supérieur de 12 % aux prévisions et de 4 % au niveau de 2014.

## B. Charges

7. Le montant total des charges en 2015 s'est élevé à 5,2 milliards, soit une augmentation de 5 % par rapport à 2014. Les activités relatives aux programmes et à l'efficacité de l'aide au développement ont représenté 91 % du montant total des charges de l'UNICEF en 2015, contre 90 % en 2014. Une analyse plus poussée des résultats financiers de 2015 est présentée au chapitre IV des états financiers de l'UNICEF pour 2015 ainsi que dans le rapport annuel du Directeur général de l'UNICEF présenté à la session annuelle de 2016 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 ont triplé au cours des 10 dernières années, passant de 593 millions de dollars en 2006 à 1,789 milliard de dollars en 2015. Cette augmentation montre 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 son propre compte que pour celui de ses partenaires.

### D. Réserves et liquidités

#### *Liquidités détenues pour les réserves*

10. Les réserves en espèces s'élevaient à 499 millions de dollars au 31 décembre 2015, ce qui représente une augmentation de 1,6 % par rapport au solde enregistré au 31 décembre 2014, qui s'élevait à 467 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. Ces 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 97 % du total des réserves en espèces.

#### *Liquidités après réserves*

11. Le montant total du solde en espèces, après réserves, s'élevait à 2,48 milliards de dollars à la fin de 2015 : 560 millions de dollars en ressources ordinaires et 1,92 milliard en autres ressources.

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

13. En 2015, 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 d'environ 300 millions à 600 millions de dollars. Cette consigne prudente est conforme à la pratique générale des organisations à but non lucratif, y compris des organismes des Nations Unies.

## II. Estimations financières pour la période 2016-2019

14. La présente section contient les projections financières de l'UNICEF pour la période 2016-2019. Elle comprend les projections en matière de produits 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 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 seront examinées les futures demandes de programmes adressées au Conseil d'administration.

## **A. Produits**

16. Le présent 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. Selon les projections, les produits perçus au titre des autres ressources devraient diminuer de 8 % en 2016 par rapport à 2015. En 2017, on estime que les produits au titre des autres ressources devraient encore diminuer de 2 %. En 2018 et en 2019, les produits au titre des autres ressources commenceront à progresser légèrement de 1 % par an. L'un des principaux facteurs du recul des produits au titre des autres ressources tient à la contraction des ressources destinées aux opérations d'urgence qui, selon les projections, devraient chuter de 26 % en 2016 par rapport à 2015, et cela en dépit de l'accroissement des besoins au titre de l'aide humanitaire, qui devraient atteindre 3,3 milliards de dollars en décembre 2015. On trouvera au tableau 1 les prévisions des produits perçus au titre des ressources ordinaires (voir annexe).

18. La part des contributions privées dans le montant total des produits de l'UNICEF devrait augmenter à moyen terme, passant ainsi de 29 % en 2015 à 34 % en 2019.

19. Les produits perçus au titre des ressources ordinaires devraient progresser de 11 % en 2016, l'objectif consistant plus particulièrement à accroître les annonces de contributions des souscripteurs et à multiplier les fonds de légation.

20. Les produits perçus au titre des ressources ordinaires devraient connaître une croissance modeste comprise entre 1 % et 2 % par an sur la période 2017-2019, 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**

21. Malgré la diminution attendue du montant total des produits perçus en 2016, le montant total des charges devrait augmenter de 1 % par rapport à 2015. 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 2017, comme cela est prévu, le montant total des charges sera ajusté à la baisse en 2017, mais il demeurera néanmoins supérieur aux produits.

22. Comme indiqué au tableau 2 (voir annexe), 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*

23. Les principales composantes des charges imputées sur les ressources ordinaires pour la période 2016-2019 sont : a) les activités de développement comprenant i) les programmes et ii) l'efficacité des activités de développement, qui représentent 77 % 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 12 %.

*Programmes*

24. Comme indiqué dans l'examen des résultats obtenus au titre des produits, le montant total des ressources ordinaires en direction de l'UNICEF a diminué de 11 % en 2015. Les contributions au titre des ressources ordinaires ont diminué de 17 % dans le secteur public, et de 7 % dans le secteur privé. Ces deux diminutions ont été légèrement compensées par une progression de 3 % des produits perçus au titre des autres ressources. Les variations des taux de change ont eu un effet préjudiciable sur les contributions provenant des secteurs public et privé. 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 de transaction. Il est de la plus haute importance pour l'UNICEF et ses partenaires de redoubler d'efforts pour garantir une base de financement souple et prévisible.

25. Si les projections prudentes relatives aux produits qui ont été établies au titre du présent plan stratégique se concrétisent, l'UNICEF compte maintenir au niveau actuel de 2016 le montant annuel des ressources ordinaires affecté à l'aide aux programmes, qui s'élève à 935 millions de dollars pour les années allant de 2017 à 2019. Les ressources ordinaires allouées 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 privilégie les pays dont les besoins sont les plus importants. Le tableau 4 (voir annexe) indique comment les dépenses imputées sur les ressources ordinaires concernant des propositions de programme approuvées, nouvelles et futures seront échelonnées chaque année de 2016 à 2019.

26. Au début de 2016, le montant estimatif des charges imputées sur les ressources ordinaires au titre des programmes de pays existants s'élevait à 1,79 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 2016 s'élève à 1,32 milliard de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2017.



27. Pour 2017, il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver un montant estimatif total de ressources ordinaires s'élevant à 1,47 milliard de dollars au titre des programmes pour les cycles de programmation commençant en 2018. Le niveau des dépenses prévues au titre du programme sera examiné en permanence et ajusté sur la base d'informations actualisées concernant les prévisions de produits.

#### *Budget institutionnel*

28. 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 à l'appui du plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017. Un rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré pour la période 2014-2017, qui a été présenté à la session annuelle de 2016 et approuvé par le Conseil d'administration, demandait que le budget soit maintenu au niveau initialement approuvé de 2,10 milliards de dollars. 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*

29. 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, 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. L'utilisation proposée des montants approuvés figure au tableau 5.

30. Le budget institutionnel pour la période 2014-2017 initialement approuvé en 2013 devait, selon les estimations, être 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 2015, la répartition du montant du financement effectif du budget institutionnel a été la suivante : 39 % par les ressources ordinaires, 55 % par le recouvrement des coûts et 6 % par les autres ressources. Le recouvrement des coûts effectifs en 2015 s'est élevé à 257 millions de dollars par rapport à une prévision de 247 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 global tel qu'il avait été approuvé (voir le tableau 5, à l'annexe). Cette tendance devrait se maintenir pendant le reste de la période sur laquelle porte le budget intégré approuvé (2016-2017) et pendant la période 2018-2019.

#### *Charges imputées sur les autres ressources*

31. Les prévisions relatives aux charges afférentes à l'aide aux programmes imputées sur les autres ressources, qui figurent au tableau 5, reflètent les efforts faits pour accélérer l'application des programmes. En 2015, le montant effectif des charges imputées aux autres ressources a été supérieur de 123 millions de dollars aux produits, ce qui représente une amélioration par rapport à 2014, année pendant

laquelle ce montant avait été inférieur de 188 millions de dollars aux produits. En 2016, selon les projections, les charges au titre des autres ressources devraient être supérieures de 8 % aux produits au titre de ces ressources, tendance qui devrait encore s'accroître au cours des années suivantes, l'écart entre les charges et les produits afférents aux autres ressources pouvant atteindre 11 %. L'écart entre produits et charges est financé au moyen du solde au titre des autres ressources reporté des années antérieures.

### **C. Réserves financées**

32. 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 499 millions de dollars en 2015 à 608 millions de dollars en 2019, comme indiqué au tableau 3 (voir annexe).

33. Après des 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 solide stratégie de financement 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**

34. Selon les projections, le solde de trésorerie en ressources ordinaires devrait atteindre 490 millions de dollars à la fin de l'année 2016, 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 couvrir entre trois et 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 307 millions de dollars en 2019, comme indiqué au tableau 3.

35. 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 pour chaque année de la période de planification 2016-2019. En conséquence, le solde de trésorerie au titre des autres ressources devrait être ramené de 1,92 milliard de dollars à la fin de l'année 2015 à 490 millions de dollars en 2019.

### III. Projet de décision

36. 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 2016-2019 figurant dans le document E/ICEF/2016/AB/L.6, qui constituent un cadre flexible pour appuyer les programmes de l'UNICEF;

2. *Approuve* le cadre intégré d'allocations de ressources des prévisions financières pour la période 2016-2019 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 1,47 milliard de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer au moyen des ressources ordinaires en 2017, 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 financières<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> 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 2015	Montants effectifs 2015*	Montants estimatifs 2016	Plan		
				2017	2018	2019
<b>Ressources ordinaires</b>						
Gouvernements	561	546	542	530	529	530
Secteur privé	588	530	655	678	700	721
Autres produits	91	97	105	111	116	116
<b>Total — ressources ordinaires</b>	<b>1 240</b>	<b>1 174</b>	<b>1 302</b>	<b>1 318</b>	<b>1 345</b>	<b>1 367</b>
Taux de croissance (en pourcentage)	(6) %	(11) %	11 %	1 %	2 %	2 %
<b>Autres ressources</b>						
Ordinaires						
Gouvernements	1 260	1 080	1 134	1 195	1 195	1 195
Secteur privé	759	713	826	806	846	871
Arrangements interorganisations	221	262	268	226	211	211
<b>Total partiel — programmes</b>	<b>2 240</b>	<b>2 055</b>	<b>2 228</b>	<b>2 226</b>	<b>2 251</b>	<b>2 276</b>
Taux de croissance (en pourcentage)	(1) %	(9) %	8 %	(0) %	1 %	1 %
Urgences						
Gouvernements	839	1 396	1 049	983	987	987
Secteur privé	180	214	90	90	90	90
Arrangements interorganisations	210	170	175	175	175	175
<b>Total partiel — secours d'urgence</b>	<b>1 229</b>	<b>1 780</b>	<b>1 315</b>	<b>1 249</b>	<b>1 252</b>	<b>1 252</b>
Taux de croissance (en pourcentage)	(22) %	13 %	(26) %	(5) %	0 %	0 %
<b>Total — autres ressources</b>	<b>3 469</b>	<b>3 836</b>	<b>3 543</b>	<b>3 475</b>	<b>3 503</b>	<b>3 528</b>
Taux de croissance (en pourcentage)	(10) %	(0) %	(8) %	(2) %	1 %	1 %
<b>Total des produits</b>	<b>4 709</b>	<b>5 010</b>	<b>4 845</b>	<b>4 793</b>	<b>4 848</b>	<b>4 895</b>
Taux de croissance (en pourcentage)	(9) %	(3) %	(3) %	(1) %	1 %	1 %

\* Croissance effective en 2015 exprimée en pourcentage de la croissance effective en 2014.

Tableau 2

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

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2015	Montants effectifs 2015	Montants estimatifs 2016	Plan		
				2017	2018	2019
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	2 658	2 658	2 498	2 122	1 639	1 215
Produits						
Contributions	4 618	4 913	4 740	4 682	4 732	4 779
Autres revenus	91	97	105	111	116	116
Total des produits	4 709	5 010	4 845	4 793	4 848	4 895
Ajustement	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)
<b>Total disponible</b>	<b>7 348</b>	<b>7 648</b>	<b>7 323</b>	<b>6 895</b>	<b>6 468</b>	<b>6 090</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
<b>A. Développement</b>						
A.1 Programmes	4 319	4 546	4 439	4 438	4 477	4 514
<i>De pays</i>	4 145	4 395	4 259	4 256	4 294	4 332
<i>Mondiaux et régionaux</i>	174	150	179	182	182	182
A.2 Efficacité de l'aide au développement	142	129	159	166	155	155
<b>Total partiel</b>	<b>4 461</b>	<b>4 675</b>	<b>4 598</b>	<b>4 604</b>	<b>4 632</b>	<b>4 669</b>
<b>B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>C. Gestion</b>	<b>370</b>	<b>312</b>	<b>385</b>	<b>429</b>	<b>389</b>	<b>389</b>
<b>D. Activités entreprises à des fins spéciales</b>						
D.1 Investissements d'équipement	14	22	11	11	14	14
D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	101	97	147	151	160	162
D.3 Autres	45	39	49	49	49	49
<b>Total partiel</b>	<b>160</b>	<b>158</b>	<b>208</b>	<b>212</b>	<b>224</b>	<b>225</b>
<b>Budget institutionnel (A.2+B+C+D.1)</b>	<b>535</b>	<b>469</b>	<b>567</b>	<b>617</b>	<b>568</b>	<b>568</b>
<b>Budget intégré (A+B+C+D)</b>	<b>5 000</b>	<b>5 150</b>	<b>5 202</b>	<b>5 256</b>	<b>5 254</b>	<b>5 293</b>
<b>Solde de clôture des ressources</b>	<b>2 348</b>	<b>2 498</b>	<b>2 122</b>	<b>1 639</b>	<b>1 215</b>	<b>797</b>
<b>Réserves financées</b>						
Assurance maladie après la cessation de service	410	411	430	450	470	490
Prestations dues à la cessation de service	75	73	85	95	105	115
Locaux hors siège	4	12	9	6	3	1
Services d'achat	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>491</b>	<b>499</b>	<b>526</b>	<b>553</b>	<b>580</b>	<b>608</b>

Tableau 3  
Prévisions financières de l'UNICEF – ressources ordinaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2015	Montants effectifs 2015	Montants estimatifs 2016	Plan		
				2017	2018	2019
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	617	617	580	490	368	325
Produits						
Contributions	1 149	1 077	1 197	1 207	1 229	1 251
Autres revenus	91	97	105	111	116	116
Total des produits	1 240	1 174	1 302	1 318	1 345	1 367
Ajustement	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)
<b>Total disponible</b>	<b>1 838</b>	<b>1 772</b>	<b>1 863</b>	<b>1 789</b>	<b>1 694</b>	<b>1 673</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
A. Développement						
A.1 Programmes	937	874	935	935	935	935
<i>De pays</i>	892	830	890	890	890	890
<i>Mondiaux et régionaux</i>	45	44	45	45	45	45
A.2 Efficacité de l'aide au développement	114	100	130	135	124	124
<b>Total partiel</b>	<b>1 051</b>	<b>974</b>	<b>1 066</b>	<b>1 070</b>	<b>1 059</b>	<b>1 059</b>
<b>B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>C. Gestion</b>	<b>132</b>	<b>72</b>	<b>142</b>	<b>186</b>	<b>145</b>	<b>142</b>
<b>D. Activités entreprises à des fins spéciales</b>						
D.1 Investissements d'équipement	5	5	5	5	5	5
D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	101	97	106	106	106	106
D.3 Autres	45	39	49	49	49	49
<b>Total partiel</b>	<b>151</b>	<b>141</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>
<b>Budget institutionnel (A.2+B+C+D.1)</b>	<b>256</b>	<b>182</b>	<b>282</b>	<b>330</b>	<b>278</b>	<b>275</b>
<b>Budget intégré (A+B+C+D)</b>	<b>1 339</b>	<b>1 192</b>	<b>1 373</b>	<b>1 421</b>	<b>1 369</b>	<b>1 366</b>
<b>Solde de clôture des ressources</b>	<b>499</b>	<b>580</b>	<b>490</b>	<b>368</b>	<b>325</b>	<b>307</b>
<b>Réserves financées</b>						
Assurance maladie après la cessation de service	410	411	430	450	470	490
Prestations dues à la cessation de service	75	73	85	95	105	115
Locaux hors siège	4	12	9	6	3	1
Services d'achat	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>491</b>	<b>499</b>	<b>526</b>	<b>553</b>	<b>580</b>	<b>608</b>

Tableau 4

**Ressources ordinaires – échelonnement des prévisions de dépenses au titre du programme, année par année***(En millions de dollars des États-Unis)*

	2016	2017	2018	2019	Au-delà de 2019	Total des recommandations
<b>Programme</b>						
1. Programmes de pays approuvés antérieurement	791	528	235	158	76	1 788
2. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2016		263	263	263	526	1 315
3. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2017			293	293	879	1 465
4. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions ultérieures du Conseil d'administration				77	717	794
5. Montant mis en réserve	62	62	62	62		
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	2	2	2	2		
<b>Total partiel</b>	<b>855</b>	<b>855</b>	<b>855</b>	<b>855</b>		
7. Ressources supplémentaires au titre des secours d'urgence	35	35	35	35		
<b>Total partiel</b>	<b>890</b>	<b>890</b>	<b>890</b>	<b>890</b>		
8. Programmes mondiaux et régionaux	45	45	45	45		
<b>Total - Programmes</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>		



Tableau 5  
Prévisions financières de l'UNICEF – autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2015	Montants effectifs 2015	Montants estimatifs 2016	Plan		
				2017	2018	2019
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	2 041	2 041	1 918	1 631	1 271	889
Produits						
Contributions	3 469	3 836	3 543	3 475	3 503	3 528
Total des produits	3 469	3 836	3 543	3 475	3 503	3 528
<b>Total disponible</b>	<b>5 510</b>	<b>5 877</b>	<b>5 461</b>	<b>5 106</b>	<b>4 774</b>	<b>4 417</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
<b>A. Développement</b>						
A.1 Programmes	3 383	3 672	3 503	3 503	3 541	3 579
<i>De pays</i>	3 253	3 566	3 369	3 366	3 404	3 442
<i>Mondiaux et régionaux</i>	129	107	134	137	137	137
A.2 Efficacité de l'aide au développement	27	29	29	31	32	32
<b>Total partiel</b>	<b>3 410</b>	<b>3 701</b>	<b>3 532</b>	<b>3 534</b>	<b>3 573</b>	<b>3 611</b>
<b>B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement</b>	4	1	6	6	4	4
<b>C. Gestion*</b>	<b>238</b>	<b>240</b>	<b>243</b>	<b>244</b>	<b>244</b>	<b>247</b>
<b>D. Activités entreprises à des fins spéciales</b>						
D.1 Investissements d'équipement*	9	17	7	7	9	9
D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	–	–	41	45	54	56
D.3 Autres	–	–	–	–	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>65</b>
<b>Budget institutionnel budget (A.2+B+C+D.1)</b>	<b>279</b>	<b>287</b>	<b>285</b>	<b>287</b>	<b>289</b>	<b>292</b>
<b>Budget intégré (A+B+C+D)</b>	<b>3 661</b>	<b>3 959</b>	<b>3 829</b>	<b>3 835</b>	<b>3 885</b>	<b>3 927</b>
<b>Solde de clôture des ressources</b>	<b>1 849</b>	<b>1 918</b>	<b>1 631</b>	<b>1 271</b>	<b>889</b>	<b>490</b>

\* 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 2015</i>	<i>Montants estimatifs 2016</i>	<i>Plan</i>		
			<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
1. Solde d'ouverture	414	459	680	727	754
2. Encaissements	1 789	1 808	1 745	1 787	1 787
3. Décaissements	1 745	1 587	1 697	1 760	1 779
4. Solde de clôture	459	680	727	754	763