



Conseil économique et social

Distr. limitée
16 juillet 2018
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2018

12-14 septembre 2018

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées pour la période 2018-2021

Résumé

Le plan stratégique de l'UNICEF comprend un cadre financier quadriennal, qui est présenté conformément aux décisions 2000/3, 2013/20 et 2017/14 du Conseil d'administration. Le plan financier est examiné et révisé régulièrement chaque année.

Au titre de l'exercice 2018, le montant total des produits devrait s'établir à 5,7 milliards de dollars, en hausse de 8 % par rapport aux prévisions du cadre de ressources approuvé du plan stratégique 2018-2021. Pour la période 2019-2021, le taux de croissance annuel des produits¹ est estimé à 2 %, 6 % et 5 %, respectivement. Le montant total des charges prévu pour l'exercice 2018 est de 6,1 milliards de dollars, dépassant de 477 millions de dollars celui des produits. Ce déficit sera financé au moyen des soldes de trésorerie et l'UNICEF continuera de respecter le critère d'un niveau de liquidité prudent.

Le présent cadre financier de prévision des produits et charges servira à déterminer, pour approbation en 2019, les montants qui seront demandés pour les programmes financés au moyen des ressources ordinaires. Durant la période considérée, les ressources ordinaires destinées aux programmes de pays seront allouées sur la base du système d'affectation des ressources ordinaires pour les programmes, comme convenu par le Conseil d'administration dans ses décisions 2008/15 et 2013/20.

* E/ICEF/2018/19.

¹ Contributions reçues des gouvernements au titre des arrangements interorganisations, des partenariats programmatiques mondiaux et des organisations intergouvernementales; produits générés à partir du secteur privé.



L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le cadre des prévisions financières portant sur la période 2018-2021 ainsi que l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 710 millions de dollars à partir des ressources ordinaires en 2019, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que les présentes prévisions financières demeurent valables. Un projet de décision est présenté à la section III.

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	4
I. Examen financier 2017	4
A. Produits	4
B. Charges	5
C. Fonds d'affectation spéciale	6
D. Réserves et liquidités	6
II. Prévisions financières pour la période 2018-2021	6
A. Produits	7
B. Charges	7
C. Réserves financées	9
D. Solde de trésorerie	9
III. Projet de décision	10
Annexe	
Tableaux des prévisions financières	11

Introduction

1. Conformément aux décisions 2000/3, 2013/20 et 2017/14 du Conseil d'administration, le plan stratégique de l'UNICEF comprend un plan financier quadriennal qui est examiné et révisé régulièrement chaque année.

2. Le plan financier est précédé d'un examen des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente. L'examen vise à fournir des informations essentielles sur les produits, les charges et les liquidités, qui constitueront les données de référence pour le ledit plan.

I. Examen financier 2017

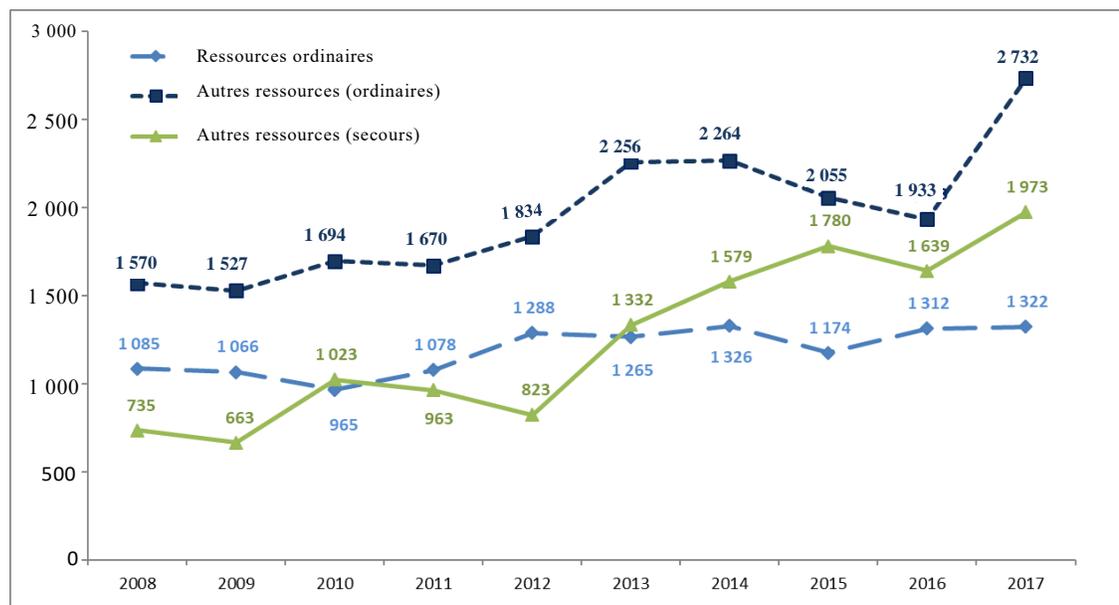
A. Produits

3. Avec 6 029 millions de dollars, le volume global des produits est en hausse de 23 % en 2017, par rapport à l'exercice précédent. Les contributions volontaires émanant des gouvernements, arrangements interorganisations, partenariats programmatiques mondiaux, organisations privées et particuliers, qui en représentent 98 %, en constituent la principale source. Les 2 % restants proviennent des intérêts créditeurs (64 millions de dollars), des règlements de services d'achat pour des partenaires (46 millions de dollars), de transfert de marchandises vers des entrepôts (7 millions de dollars), d'activités diverses (13 millions de dollars), de redevances et de la vente de cartes de vœux et autres articles (8 millions de dollars).

4. En 2017, les produits générés par les ressources ordinaires (fonds non affectés d'avance ou « de base ») se sont établis à 1,32 milliard de dollars, ce qui traduit une progression de 1 % par rapport à l'exercice 2016 (1,31 milliard de dollars). Les contributions au titre des autres ressources (ordinaires) se sont chiffrées à 2,73 milliards de dollars, et les autres ressources (fonds de secours) à 1,97 milliard de dollars. L'augmentation des fonds de secours (334 millions de dollars) et des autres ressources ordinaires (800 millions de dollars) a donné lieu à une hausse globale des autres ressources, qui est de 1 134 millions de dollars ou 32 % par rapport à 2016.

Figure I
Produits de l'UNICEF 2008-2017

(En millions de dollars des États-Unis)



5. L'augmentation de 20 % des produits des autres ressources (fonds de secours) par rapport à 2016 tient principalement au financement reçu au titre de l'aide aux nouveaux réfugiés au Bangladesh, des nouveaux déplacements de personnes à l'intérieur de la province du Kasai en République démocratique du Congo, du risque de famine dans le nord-est du Nigéria, en Somalie et au Soudan du Sud, et de la crise au Yémen. Les ressources de base comptent pour 22 % du volume global des produits en 2017, contre 26 % en 2016.

6. En 2017, 145 gouvernements au total ont contribué aux ressources de l'UNICEF. L'ensemble des contributions du secteur public (gouvernements, organisations intergouvernementales et arrangements interorganisations) s'est chiffré à 4,4 milliards de dollars, ce qui traduit une hausse de 30 % par rapport aux prévisions, et de 33 % en comparaison avec l'exercice 2016. La part du secteur privé (comités nationaux, particuliers, organisations non gouvernementales et fondations), soit 1 465 millions de dollars, est de 8 % en deçà des prévisions et en augmentation de 1,5 % par rapport à l'exercice précédent.

B. Charges

7. En 2017, le montant total des charges a été de 5,9 milliards de dollars, soit un accroissement de 11 % par rapport à 2016. Les programmes et l'efficacité du développement ont constitué 90 % de l'ensemble des charges de l'UNICEF en 2017. Une analyse plus détaillée des résultats financiers de cet exercice est présentée aux chapitres IV et V des états financiers 2017 de l'UNICEF et dans le rapport annuel 2017 du Directeur général présenté à la session annuelle de 2018 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 enregistrés au titre des services d'achat se sont chiffrés à 1,8 milliard de dollars, en progression de 13 % par rapport à 2016. Cette augmentation montre que l'UNICEF est de plus en plus en mesure d'influer sur le marché mondial des vaccins et 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

Réserves financées

10. Les réserves financées s'élevaient à 574 millions de dollars au 31 décembre 2017. 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.

Liquidités après réserves

11. A la clôture de l'exercice 2017, le solde de trésorerie sans les réserves et après comptabilisation des engagements était de 2,45 milliards de dollars, soit 617 millions de dollars en ressources ordinaires et 1,84 milliard en autres ressources (ordinaires et fonds de secours).

12. Les contributions au titre des autres ressources et des fonds d'affectation spéciale sont normalement reçues avant la mise en œuvre des programmes et font l'objet d'accords pluriannuels entre l'UNICEF et les donateurs.

13. En 2017, 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 300 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. Prévisions financières pour la période 2018-2021

14. La présente section contient les projections de ressources financières de l'UNICEF pour la période 2018-2021. 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 le format du plan de ressources intégré qui figure dans le budget de l'UNICEF pour la période 2018-2021 et fait état de 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, et c'est sur cette base que seront examinées les futures demandes de programmes adressées au Conseil d'administration.

A. Produits

16. Selon les projections, le volume des produits tirés des ressources devrait baisser de 8 % en 2018, en comparaison avec l'exercice 2017; les bons résultats enregistrés au titre de cette dernière année s'expliquent par les importantes subventions dégagées en faveur du Yémen et dans le cadre de la crise des réfugiés syriens. En 2019, 2020 et 2021, le volume global des produits générés par les ressources devrait augmenter de 2 %, 6 % et 5 %, respectivement.

17. Il est prévu une baisse de 9 % des produits à recevoir sur les autres ressources en 2018, en comparaison avec 2017. Ces produits devraient rester stables en 2019 et enregistrer des hausses légères de 5 % et 4 % en 2020 et 2021 respectivement. Les prévisions relatives aux produits sont présentées au tableau 1 (voir annexe).

18. La part des contributions du secteur privé dans le montant total des produits de l'UNICEF devrait augmenter à moyen terme, passant ainsi de 24 % en 2017 à 34 % en 2021.

19. Les produits émanant des ressources ordinaires devraient connaître une hausse de 6 % en 2018 par rapport à 2017, l'objectif consistant essentiellement à accroître le volume des investissements dans les activités génératrices de revenus, avec en point de mire les donateurs du secteur privé.

20. Les produits à recevoir au titre des ressources ordinaires devraient continuer d'augmenter légèrement en 2019, de 8 % en 2020 et 6 % en 2021. L'accroissement des fonds collectés au niveau du secteur privé est le facteur principal de la croissance prévue des ressources ordinaires. Les prévisions relatives aux produits tirés de ces ressources figurent au tableau 1.

B. Charges

21. En 2018, le volume global des charges devrait augmenter de 4 % par rapport à l'exercice précédent. Le financement du déficit au moyen des soldes de trésorerie permettra une mise en œuvre rationnelle des programmes.

22. Comme indiqué au tableau 2 (voir annexe), le volume estimé des charges annuelles durant la période de planification dépassera celui des produits annuels. Le déficit qui en résultera sera financé à partir des soldes accumulés au cours des années antérieures, lorsque les montants effectifs des produits dépassaient les chiffres prévus.

Charges imputées aux ressources ordinaires

23. Les principales composantes des dépenses estimatives au titre des ressources ordinaires pour la période 2018-2021 sont : a) les activités de développement comprenant i) les programmes et ii) l'efficacité du développement, et qui en représentent 76,9 %; b) les activités de gestion qui en représentent 5,7 %; c) la coordination du développement des Nations Unies qui en représente 0,6 %; d) les activités entreprises à des fins spéciales et notamment la collecte de fonds auprès du secteur privé, qui en représentent 16,8 %.

Programmes

24. 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. Par rapport aux projections de produits présentées au tableau 1, l'UNICEF entend accroître progressivement l'allocation des ressources ordinaires destinées à l'appui aux programmes pour les années 2018-2021. Les ressources ordinaires affectées aux programmes de pays seront gérées conformément au système révisé 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.

26. Au début de l'exercice 2018, les charges imputées aux ressources ordinaires au titre des programmes de pays en cours s'élevaient à 4,46 milliards de dollars. Les ressources ordinaires pour le financement de programmes qu'il est demandé au Conseil d'administration d'approuver en 2018 se chiffrent à 1,75 milliard de dollars, pour les cycles de programmation commençant en 2019.

27. Au titre de l'exercice 2019, les ressources ordinaires pour le financement de programmes à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration sont estimées à 710 millions de dollars, pour les cycles de programmation commençant en 2020. Le niveau des dépenses prévues pour les programmes sera examiné en permanence et ajusté sur la base d'informations actualisées sur les produits prévus.

Budget institutionnel

28. Le budget afférent à l'efficacité du développement, la coordination des activités de développement des Nations Unies, la gestion et les activités à des fins spéciales (dépenses d'équipement) est appelé budget institutionnel. Il est financé au moyen des ressources ordinaires, d'autres ressources et des recouvrements de coûts.

29. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil d'administration a approuvé un budget institutionnel quadriennal de 2,455 milliards de dollars à l'appui du plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021.

30. Du fait de la récente résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale appelant à doubler le montant actuellement prévu dans l'accord de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement entre entités du système des Nations Unies pour le développement, l'UNICEF a prévu un montant indicatif de 13 millions de dollars dans son budget institutionnel pour répondre à l'exigence de partage des coûts énoncée dans la résolution. Il est prévu de poursuivre les discussions entre les entités du système des Nations Unies pour le développement dans les mois à venir, pour définir et officialiser un cadre révisé de partage des coûts, qui devrait être mis en place à compter de 2019.

Recouvrement des coûts

31. Conformément la méthodologie approuvée, les recouvrements au titre des autres ressources seront utilisés pour financer les activités de gestion et les activités menées à des fins spéciales (dépenses d'équipement) inscrites au budget institutionnel.

32. En 2017, le budget institutionnel effectif a été financé à hauteur de 38 % à partir des ressources ordinaires, 50 % à partir des recouvrements et 12 % à partir des autres ressources. Un montant de 295 millions de dollars a été enregistré au titre du recouvrement total des coûts en 2017, contre une prévision de 275 millions de dollars. L'excédent a servi au financement du budget institutionnel (rubriques : « activités de gestion » et « activités à des fins spéciales – dépenses d'équipement »), réduisant ainsi le montant des ressources ordinaires utilisé à cette fin.

33. Pour la période 2018-2021, les charges afférentes aux autres ressources devraient connaître une hausse de 1,2 milliard de dollars par rapport au montant approuvé dans le budget intégré pour la même période, ce qui devrait permettre

d'engranger un montant additionnel de 90 millions de dollars à titre de recouvrement, qui servira à financer le budget institutionnel.

34. Il est fait état de l'utilisation prévue des recouvrements au tableau 5 (voir annexe)

Charges imputées aux autres ressources

35. Les prévisions concernant les charges relatives à l'appui aux programmes imputées aux autres ressources, qui figurent au tableau 5, reflètent les efforts déployés pour accélérer la mise en œuvre des programmes. En 2018, le volume des charges imputées aux autres ressources devrait dépasser de 9 % celui des produits générés par celles-ci, même si l'écart devrait se réduire de 2 % en 2021. L'écart entre produits et charges est financé à partir du solde des autres ressources reporté à nouveaux.

C. Réserves financées

36. 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 de l'assurance maladie après la cessation de service. Le montant total du financement de ces réserves devrait passer de 574 millions de dollars en 2017 à 772 millions de dollars en 2021, ainsi qu'il ressort du tableau 3 (voir annexe).

37. Suite aux consultations avec le Conseil d'administration et l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public qui exigent que les sommes dues après la cessation de service soient intégralement consignées dans les états financiers, l'UNICEF a mis en œuvre une stratégie de financement rigoureuse à cet effet. Cette stratégie garantira que, au fil du temps, les réserves au titre des sommes dues soient constituées à partir des sources de financement auxquelles les coûts afférents aux postes sont correctement attribués. L'UNICEF continuera à contrôler l'efficacité de la stratégie et à y apporter les ajustements nécessaires selon l'évolution des variables financières.

D. Solde de trésorerie

38. Le solde de trésorerie en ressources ordinaires devrait s'élever à 509 millions de dollars à la clôture de l'exercice 2018, montant suffisant pour couvrir quatre mois de décaissements selon les estimations. Ce montant est utilisé comme fonds de roulement pour atténuer les risques de liquidité liés aux fluctuations des encaissements. Contrairement aux autres ressources qui sont affectées aux programmes lorsque des espèces sont reçues d'un donateur, les allocations aux programmes de pays imputées aux ressources ordinaires sont effectuées en novembre pour l'exercice suivant, avant réception des contributions à ces ressources. 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 trois à six mois de charges. Dans le cas de l'UNICEF, ce fonds s'établirait entre 300 millions et 600 millions de dollars. Le fonds de roulement prévu se situe dans cette fourchette, atteignant 422 millions de dollars en 2019, comme indiqué au tableau 3 (voir annexe).

39. Dans le cadre des efforts visant à accélérer la mise en œuvre des programmes, les charges imputées aux autres ressources devraient être plus élevées que les produits pour chaque année de la période de planification 2018-2021. En conséquence, le solde

de trésorerie au titre des autres ressources devrait être ramené de 1,37 milliard de dollars à la clôture de l'exercice 2017 à 214 millions de dollars en 2021.

III. Projet de décision

40. 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 2018-2021 figurant dans le document [E/ICEF/2018/AB/L.4](#), qui constitue un cadre souple pour l'appui aux programmes de l'UNICEF;

2. *Approuve* le cadre intégré d'allocations de ressources des prévisions financières pour la période 2018-2021 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 710 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes de pays à financer au moyen des ressources ordinaires en 2019, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que ces prévisions financières demeurent valables;

3. *Prie* l'UNICEF de soumettre chaque année au Conseil d'administration un rapport sur le financement de ses réserves pour les prestations dues au personnel.

Annexe

Tableaux des prévisions financières²

1. Prévisions de 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)

² Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à leur somme.

Tableau 1
Prévisions de produits de l'UNICEF

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2017	Montants effectifs 2017 ^a	Montants estimatifs 2018	Plan		
				2019	2020	2021
Ressources ordinaires						
Gouvernements	512	521	526	531	548	567
Partenariats programmatiques mondiaux	–	–	–	–	–	–
Secteur privé	685	663	745	853	959	1 042
Produits divers	115	139	125	135	135	135
Total – ressources ordinaires	1 312	1 322	1 396	1 519	1 642	1 744
Taux de croissance (en pourcentage)	0 %	1 %	6 %	9 %	8 %	6 %
Autres ressources						
Ordinaires						
Gouvernements	1 083	1 295	1 192	1 239	1 300	1 344
Partenariats programmatiques mondiaux	165	318	222	222	224	242
Secteur privé	730	619	674	824	939	1 019
Arrangements interorganisations	304	501	354	264	274	284
Total partiel – programmes	2 281	2 732	2 442	2 548	2 737	2 889
Taux de croissance (en pourcentage)	18 %	41 %	(10) %	4 %	7 %	6 %
Secours						
Gouvernements	1 235	1 605	1 436	1 477	1 512	1 548
Partenariats programmatiques mondiaux	–	4	–	–	–	–
Secteur privé	90	184	109	100	100	100
Arrangements interorganisations	114	180	291	140	140	140
Total partiel – secours	1 439	1 973	1 837	1 717	1 751	1 788
Taux de croissance (en pourcentage)	(12) %	20 %	(7) %	(7) %	2 %	2 %
Total – autres ressources	3 721	4 705	4 279	4 265	4 488	4 677
Taux de croissance (en pourcentage)	4 %	32 %	(9) %	(0) %	5 %	4 %
Total des produits	5 033	6 027	5 675	5 784	6 130	6 421
Taux de croissance (en pourcentage)	3 %	23 %	(6) %	2 %	6 %	5 %

^a Croissance effective en 2017 exprimée en pourcentage de la croissance effective en 2016.

Tableau 2

Plan de ressources intégré : ressources ordinaires et autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2017	Montants effectifs 2017	Montants estimatifs 2018	Plan		
				2019	2020	2021
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture	2 046	1 909	2 009	1 512	992	719
Produits						
Contributions	4 918	5 888	5 550	5 649	5 995	6 286
Produits divers	115	139	125	135	135	135
Total des produits	5 033	6 027	5 675	5 784	6 130	6 421
Ajustement	(19)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)
Total – ressources disponibles	7 060	7 916	7 664	7 276	7 102	7 120
2. Utilisation des ressources						
A. Développement						
A.1 Programmes	4 482	5 148	5 256	5 340	5 419	5 490
<i>De pays</i>	4 292	4 976	4 997	5 080	5 166	5 231
<i>Mondiaux et régionaux</i>	190	172	259	260	253	259
A.2 Efficacité du développement	156	149	174	179	182	187
Total partiel	4 638	5 297	5 430	5 519	5 601	5 677
B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement	16	7	12	17	17	17
C. Gestion	354	337	385	400	403	416
D. Activités entreprises à des fins spéciales						
D.1 Dépenses d'équipement	24	40	19	20	20	21
D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	172	155	223	245	259	270
D.3 Autres	56	71	83	83	83	83
Total partiel	252	266	325	348	363	374
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	550	533	590	616	622	641
Budget intégré (A + B + C + D)	5 262	5 907	6 152	6 284	6 383	6 484
Solde de clôture des ressources	1 798	2 009	1 512	992	719	636
Réserves financées						
Assurance maladie après la cessation de service	455	485	523	564	609	658
Prestations dues à la cessation de service	88	84	90	97	104	111
Locaux hors siège	6	3	2	2	1	1
Services d'achat	2	2	2	2	2	2
Total	551	574	617	665	716	772

Tableau 3
Prévisions financières de l'UNICEF – ressources ordinaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2017	Montants effectifs 2017	Montants estimatifs 2018	Plan		
				2019	2020	2021
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture	673	673	637	509	423	408
Produits						
Contributions	1 197	1 183	1 271	1 384	1 507	1 609
Produits divers	115	139	125	135	135	135
Total des produits	1 312	1 322	1 396	1 519	1 642	1 744
Ajustement	(19)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)
Total – ressources disponibles	1 966	1 975	2 013	2 008	2 045	2 132
2. Utilisation des ressources						
A. Développement						
A.1 Programmes	979	944	1 018	1 065	1 112	1 164
<i>De pays</i>	926	890	960	1 010	1 060	1 110
<i>Mondiaux et régionaux</i>	53	54	58	55	52	54
A.2 Efficacité du développement	129	113	141	147	148	153
Total partiel	1 108	1 057	1 159	1 212	1 260	1 317
B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement	6	6	6	10	10	10
C. Gestion	98	73	80	92	93	105
D. Activités entreprises à des fins spéciales						
D.1 Dépenses d'équipement	5	9	5	6	6	7
D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	129	123	169	182	185	189
D.3 Autres	56	71	83	83	83	83
Total partiel	190	203	257	271	274	279
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	238	201	232	255	257	275
Budget intégré (A + B + C + D)	1 402	1 339	1 502	1 585	1 637	1 711
Solde de clôture des ressources	564	636	511	423	408	421
Réserves financées						
Assurance maladie après la cessation de service	455	485	523	564	609	658
Prestations dues à la cessation de service	88	84	90	97	104	111
Locaux hors siège	6	3	2	2	1	1
Services d'achat	2	2	2	2	2	2
Total	551	574	617	665	716	772

Tableau 4
**Ressources ordinaires – échelonnement des prévisions de dépenses au titre du programme,
 année par année**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021	Au-delà de 2021	Nombre total de recommandations
Programme						
1. Programmes de pays approuvés antérieurement	841	674	605	411	245	4 467
2. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2018		213	224	235	404	1 750
3. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2019			104	110	282	710
4. Nouveaux programmes de pays à préparer pour les sessions ultérieures du Conseil d'administration				224	768	1 216
5. Montant mis en réserve	67	71	75	78		
6. Montant estimatif de l'allocation au titre des produits nets provenant de la vente de cartes de vœux dans les pays bénéficiant de programmes de l'UNICEF	2	2	2	2		
Total partiel	910	960	1 010	1 060		
7. Ressources supplémentaires au titre des secours	50	50	50	50		
Total partiel	960	1 010	1 060	1 110		
8. Programmes mondiaux et régionaux	58	55	52	54		
Total – programmes	1 018	1 065	1 112	1 164		

Tableau 5
Prévisions financières de l'UNICEF – autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	Plan 2017	Montants effectifs 2017	Montants estimatifs 2018	Plan		
				2019	2020	2021
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture	1 374	1 236	1 373	1 003	568	311
Produits						
Contributions	3 721	4 705	4 279	4 265	4 488	4 677
Total des produits	3 721	4 705	4 279	4 265	4 488	4 677
Total – ressources disponibles	5 095	5 941	5 652	5 268	5 056	4 988
2. Utilisation des ressources						
A. Développement						
A.1 Programmes	3 503	4 205	4 237	4 275	4 306	4 326
<i>De pays</i>	3 366	4 086	4 037	4 070	4 106	4 121
<i>Mondiaux et régionaux</i>	137	118	200	204	200	205
A.2 Efficacité du développement	27	36	32	32	34	34
Total partiel	3 530	4 240	4 269	4 307	4 340	4 360
B. Coordination du système des Nations Unies pour le développement	10	1	6	6	6	6
C. Gestion^a	257	264	305	308	310	311
D. Activités entreprises à des fins spéciales						
D.1 Dépenses d'équipement ^a	19	31	14	14	14	14
D.2 Collecte de fonds dans le secteur privé	43	32	54	64	74	81
D.3 Autres	–	–	–	–	–	–
Total partiel	62	63	68	78	88	95
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	313	332	357	360	364	365
Budget intégré (A + B + C + D)	3 859	4 568	4 648	4 699	4 744	4 773
Solde de clôture des ressources	1 236	1 373	1 004	569	312	215

^a Les montants tiennent compte de l'utilisation du recouvrement des coûts à partir des autres ressources pour financer les activités de gestion et les dépenses 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 2017</i>	<i>Montants estimatifs 2018</i>	<i>Plan</i>		
			<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
1. Solde d'ouverture	764	1 072	1 072	1 072	1 072
2. Encaissements	1 818	1 553	1 705	1 666	1 667
3. Décaissements	1 510	1 553	1 705	1 666	1 667
4. Solde de clôture	1 072	1 072	1 072	1 072	1 072