



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1995/AB/L.12
12 mai 1995
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Session annuelle de 1995
22-26 mai 1995
Points 7, 8 et 12 de l'ordre
du jour provisoire*

POUR SUITE À DONNER

ÉTUDE DE GESTION DE L'UNICEF/BUDGET DE BASE DES FONDS D'ACTION
GÉNÉRALE/BUDGET DE BASE D'ADMINISTRATION ET D'APPUI AUX PROGRAMMES
POUR L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

Rapport du Comité consultatif pour les questions
administratives et budgétaires

1. Le 23 mars 1995 (avant que ne soit nommé le nouveau Directeur exécutif), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a procédé avec les représentants de l'UNICEF à un premier échange de vues sur les documents suivants :

- a) Renforcement de la gestion de l'UNICEF (E/ICEF/1995/AB/L.4);
- b) Recommandations concernant le budget des programmes financés par des fonds d'action générale pour l'exercice biennal 1996-1997 (E/ICEF/1995/AB/L.10);
- c) Budget d'administration et d'appui aux programmes : budget de base pour l'exercice biennal 1996-1997 (E/ICEF/1995/AB/L.5).

Les observations que le Comité consultatif présente ici sont préliminaires. Elles tiennent compte des décisions 1995/7 du Conseil d'administration [E/ICEF/1995/9 (Partie I)] et 1995/12 [E/ICEF/1995/9 (Partie II)] adoptées à la première et à la deuxième session ordinaire de 1995. Le Comité consultatif pense que des conclusions et des recommandations seront rédigées à l'issue des travaux prévus dans le document E/ICEF/1995/AB/L.4, pour être soumises, par son

* E/ICEF/1995/13/Rev.1. Sur avis du Conseil d'administration à sa réunion d'information d'avant session tenue le 11 mai 1995, l'examen des points 7 et 8 est reporté à la troisième session ordinaire de 1995.



intermédiaire, au Conseil d'administration. Il a l'intention de revenir sur ces questions et d'examiner plus à fond les propositions de l'UNICEF quand elles auront été formulées et soumises au Conseil. Dans l'entre-temps, il compte que le budget des fonds d'action générale et le budget d'administration et d'appui aux programmes seront gérés avec prudence; il faudrait à son avis, avant d'adopter aucune initiative, attendre que le Conseil d'administration et lui-même l'aient examinée avec les nouvelles prévisions budgétaires qui seront présentées quand une décision aura été prise sur les conclusions de l'étude de gestion.

I. AMÉLIORATION DE LA GESTION DE L'UNICEF

2. Le Comité consultatif note que le rapport sur l'amélioration de la gestion de l'UNICEF (E/ICEF/1995/AB/L.4) répond à la décision 1995/7 du Conseil d'administration, dans laquelle celui-ci a demandé à l'UNICEF de lui fournir à sa deuxième session ordinaire de 1995 (20-23 mars 1995) des informations sur la réaction initiale du secrétariat aux recommandations de l'étude de gestion menée avec le concours de consultants externes.

3. Le Comité consultatif se félicite de l'étude de la gestion de l'UNICEF, initiative importante qui vient à point nommé, où apparaissent les succès de l'organisation mais aussi les points faibles qu'il faudra corriger. Il relève que cette étude porte sur maintes questions qui le préoccupaient lui-même depuis un certain temps, notamment celles qu'il mentionnait dans son rapport du 15 avril 1993 (E/ICEF/1993/AB/L.2), où il recommandait lui aussi de soumettre le fonctionnement de l'UNICEF à un examen impartial.

4. Comme il est dit au paragraphe 4 du document E/ICEF/1995/AB/L.4, la réaction initiale aux recommandations de l'étude "ne peut être que d'ordre très général et se précisera plus avant à mesure que progressera le processus de consultation et de mise en oeuvre".

5. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a appris que, comme l'avait souhaité le Conseil d'administration dans sa décision 1995/7, les structures internes nécessaires à la consultation et à la mise en oeuvre et au suivi de l'étude de gestion se mettent actuellement en place. Il a pris connaissance des attributions de la structure d'application proposées par l'UNICEF au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 1995. Cette structure comprendrait le Conseil d'administration, le Directeur exécutif, un comité directeur, une équipe spéciale et des comités consultatifs. De l'avis du Comité, il faudrait préciser davantage les tâches des éléments de cette structure, notamment sous l'angle des rôles respectifs du Conseil d'administration, du Directeur exécutif et du Comité directeur. À cet égard, le Comité consultatif recommande la prudence dans le recours aux consultants (voir par. 12 ci-dessous).

6. Le Comité relève qu'une équipe spéciale a déjà été formée dans la structure de mise en oeuvre de la réforme, qui s'occupera à plein temps de l'étude de gestion et élaborera un plan d'action. Il note que cette équipe jouera un rôle déterminant dans la réforme puisqu'elle assumera, selon le paragraphe 42 du document E/ICEF/1995/AB/L.4, "la responsabilité principale d'établir les priorités, de planifier, de gérer, de coordonner et de contrôler l'ensemble du

/...

processus d'examen et d'application"; elle se composera de quatre fonctionnaires à plein temps. Le Comité pense qu'il faudrait donner des éclaircissements sur le rôle de cette équipe spéciale, dans ses rapports avec celui du Comité directeur, et indiquer comment y seront représentés les intérêts des bureaux extérieurs.

7. Répondant aux demandes d'éclaircissement du Comité, des représentants de l'UNICEF ont expliqué que le travail d'analyse avait déjà commencé, car il fallait pouvoir compter sur la participation active et sans réserve du personnel, comme l'avait voulu le Conseil d'administration. La structure d'application de la réforme comprenait des conseils régionaux, dont le mandat prévoyait la participation de certains membres du personnel du siège ou des bureaux extérieurs pour conseiller l'équipe spéciale. D'autre part, la gageure que représentaient l'amélioration du fonctionnement de l'UNICEF et le renforcement de sa gestion était déjà perçue dans beaucoup de secteurs de l'organisation.

8. Comme le Conseil d'administration l'avait demandé dans sa décision 1995/7, le rapport de l'UNICEF (E/ICEF/1995/AB/L.4) regroupe les recommandations sous trois rubriques : "Mise en oeuvre : i) possible rapidement sans décision du Conseil; ii) subordonnée à une analyse et à des consultations complémentaires; iii) seulement après approbation du Conseil (en particulier pour ce qui concerne les structures, les finances et le personnel)".

9. Pour ce qui est de la première rubrique, le Comité relève que le travail d'analyse interne aboutira à des recommandations sur la gestion des ressources humaines, le relèvement du moral du personnel et le comportement de celui-ci. Il a appris que l'on mettait déjà en application les recommandations touchant aux ressources humaines. L'UNICEF a déjà isolé les secteurs où intervenir immédiatement (E/ICEF/1995/AB/L.4, par. 18).

10. Au paragraphe 5 de sa décision 1995/7, le Conseil d'administration a invité le secrétariat de l'UNICEF à lui demander des directives si besoin était. Le Comité consultatif pense que dans le cadre de la mise en application des recommandations de l'équipe de gestion, la valorisation des ressources humaines est un domaine qui appelle des consultations suivies avec le Conseil d'administration, de manière que la réforme soit viable. Il lui semble qu'il faudrait placer dans les tout premiers rangs les recommandations en cette matière et il recommande que l'UNICEF présente au Conseil d'administration un rapport expliquant la stratégie qu'il suivra pour y donner effet.

11. Comme il est dit aux paragraphes 29 et 30 du document E/ICEF/1995/AB/L.4, "Un travail approfondi de suivi, mené par des consultants, est nécessaire dans ... trois domaines" qui contribuent au fonctionnement général de l'UNICEF : "a) approvisionnements; b) systèmes financiers; c) gestion des ressources en matière d'information". Les dépenses relatives à ces consultants sont estimées à 3 millions de dollars pour 1995 et 1996. Les besoins de la première année (2 350 000 dollars) seraient couverts par virement de crédits d'administration et d'appui aux programmes approuvés pour 1994-1995, et ceux de 1996 (650 000 dollars) seraient inscrits au budget de base de 1996-1997 qui sera présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle (E/ICEF/1995/AB/L.4,

/...

tableau 2 et par. 52). À sa demande, le Comité consultatif a reçu la définition provisoire des tâches qui seraient confiées aux consultants.

12. Le Comité met en garde contre un recours excessif aux consultants pour cette réforme et insiste sur la nécessité de tirer pleinement parti des compétences internes. À son avis, il faut également calculer dès que possible le total des dépenses en services de consultants et définir précisément et soigneusement la mission de ceux-ci. Le Comité relève que, s'ajoutant aux 3 millions de dollars prévus à ce titre en 1994-1995, le budget de fonctionnement de l'équipe spéciale chargée de la gestion s'élèvera à 2 988 000 dollars (1 530 500 dollars pour 1995 et 1 457 500 dollars pour 1996). À cet égard, il n'a pas très bien compris comment il était possible de procéder en 1995 à des virements de crédits, ni quels seraient les effets qu'auraient éventuellement ces virements sur les activités programmées. Il rappelle que ces prévisions ont été présentées au Conseil d'administration avant qu'il les ait lui-même examinées. Il recommande donc l'élaboration de prévisions et d'analyses budgétaires fondées sur le montant intégral de toutes les dépenses liées à l'étude de gestion, qui seront présentées par son intermédiaire à la prochaine session du Conseil d'administration.

13. L'étude de gestion de l'UNICEF est une vaste entreprise, et il est déjà évident que l'analyse et l'adoption des propositions qui en découleront s'étaleront sur plusieurs sessions du Conseil d'administration. Le Comité consultatif recommande d'inscrire systématiquement à l'ordre du jour de celui-ci le "Suivi de l'étude de gestion", tant que le Conseil n'en aura pas décidé autrement sur recommandation du Comité consultatif. Pour répondre à la demande exprimée par le Conseil d'administration au paragraphe 3 de sa décision 1995/12, il faudrait dresser un plan de mise en application progressive des résultats de l'étude. Pour réduire au minimum perturbations et incertitudes et centrer plus facilement les débats du Conseil d'administration, le Comité recommande que les propositions dont celui-ci sera saisi à chaque session soient regroupées dans un rapport général et soient axées dans toute la mesure du possible sur un domaine particulier ou sur un certain aspect de la gestion et du fonctionnement de l'UNICEF. Le Directeur exécutif devrait indiquer clairement comment ses propositions s'articulent sur l'étude de gestion, ou, le cas échéant, expliquer pourquoi elles diffèrent du contenu de celle-ci ou le complètent.

II. RECOMMANDATION CONCERNANT LE BUDGET DE BASE DES PROGRAMMES FINANCÉS PAR DES FONDS D'ACTION GÉNÉRALE POUR L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

14. Le rapport sur le budget de base des programmes financés par des fonds d'action générale pour 1996-1997 (E/ICEF/1995/AB/L.10) a été établi au regard de la décision 1995/6 [E/ICEF/1995/9 (Partie I)], adoptée à la première session ordinaire de 1995, dans laquelle le Conseil d'administration a décidé de différer le processus normal d'élaboration du budget d'administration et d'appui aux programmes et des budgets des fonds d'action générale pour l'exercice biennal 1996-1997, dans l'attente de la décision qu'il prendrait quant à l'application des recommandations de l'étude de gestion de l'UNICEF. Les prévisions de dépenses pour 1996-1997 ont donc été établies, comme l'avait décidé le Conseil, à titre de "projet de budget de base" à partir des budgets approuvés de l'exercice 1994-1995.

/...

15. Le Comité constate que ce projet de budget de base pour l'exercice biennal 1996-1997 ne prévoit aucune demande de création ou de reclassement de postes financés par les ressources qui y sont prévues. Selon le tableau 1 du document E/ICEF/1995/AB/L.10, ces ressources s'élèvent à 306 657 000 dollars (soit 153 157 000 dollars pour la masse commune des ressources et 153 500 000 dollars pour les fonds supplémentaires). Les prévisions sont donc en recul de 13 962 000 dollars par rapport à l'exercice précédent (3 432 000 dollars pour la masse commune des ressources et 10 530 000 dollars pour les fonds supplémentaires).

16. Le Comité s'est fait communiquer la liste des 234 postes (129 administrateurs et 105 agents des services généraux) financés à l'aide des fonds d'action générale. Il relève que la proportion la plus forte de ces postes (74 administrateurs et 54 agents des services généraux) reste liée aux activités du siège qui concernent le Fonds interrégional pour la préparation, la promotion et l'évaluation des programmes et les Fonds de programmation pour les objectifs des années 90. Le Comité a déclaré plus d'une fois par le passé qu'il jugeait élevé le nombre de postes du siège et que les frais d'administration s'étaient accrus de façon disproportionnée à cause des activités entreprises au siège pour les fonds d'action générale, qui avaient provoqué une pénurie de locaux à New York au détriment de la réalisation des projets sur le terrain (E/ICEF/1993/AC/L.2, par. 54). Il rappelle que les fonds d'action générale ont pour premier objet de fournir un appoint programmatique et technique aux pays et que ces activités, comme celles qui concernent les objectifs des années 90, devraient peu à peu disparaître ou, si elles atteignent leur but, s'intégrer aux programmes de pays (E/ICEF/1993/AB/L.2, par. 51).

17. Il est dit au paragraphe 5 du document E/ICEF/1995/AB/L.10 que "Les révisions au budget de base seront présentées au Conseil d'administration pendant la période restant à courir en 1995, ainsi qu'en 1996 et 1997, lorsque ce sera nécessaire." Le Comité consultatif ne doute pas que l'on sera particulièrement attentif à cette occasion à l'application des recommandations de l'étude de gestion qui concernent les objectifs mondiaux, recommandations dans lesquelles il trouve l'écho de ses propres réflexions.

III. BUDGET D'ADMINISTRATION ET D'APPUI AUX PROGRAMMES : BUDGET DE BASE POUR L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

18. Le Comité consultatif note que le rapport sur le budget d'administration et d'appui aux programmes pour l'exercice biennal 1996-1997 (E/ICEF/1995/AB/L.5) est conforme à la décision 1995/6 en ce qu'il ne prévoit ni création ni reclassement de poste. Les prévisions de dépenses du futur exercice ont été maintenues au niveau approuvé pour 1994-1995, soit 431,4 millions de dollars. Elles concernent le coût des postes actuels et les dépenses de fonctionnement correspondantes.

19. Comme indiqué au paragraphe 2 du document E/ICEF/1995/AB/L.5, selon la décision 1994/R.3/5 (E/ICEF/1994/13) adoptée par le Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1994, tous les postes des villes sièges financés auparavant par des montants recouverts sont inscrits au budget d'administration et d'appui aux programmes de 1996-1997, le régime du prélèvement de 6 % étant abandonné. Ayant demandé des précisions, le Comité

/...

consultatif a appris que 153 postes (56 administrateurs et 97 agents des services généraux au siège) financés auparavant par prélèvement, seront inscrits en vertu de cette décision au budget d'administration et d'appui aux programmes. L'annexe I du document E/ICEF/1995/AB/L.5 montre que les dépenses de personnel s'élèvent au total à 295 046 000 dollars pour 1996-1997, dont 24 614 000 dollars correspondent aux coûts de 153 postes financés auparavant par le système de recouvrement. Le Comité a reçu le projet de tableau d'effectifs, ventilé par classe, du projet de budget d'administration et d'appui aux programmes pour 1996-1997. Ce tableau est reproduit à l'annexe I.

20. Le Comité constate également que selon la décision 1994/R.3/5 c), les frais généraux de fonctionnement des bureaux extérieurs ont été calculés en termes nets en tenant compte d'un prélèvement de 3 % sur les projets financés à l'aide de fonds supplémentaires. Ainsi, les dépenses correspondantes sont estimées à 43 023 000 dollars, après recouvrement d'un montant estimé à 27 600 000 dollars pour 1996-1997.

21. À sa demande, le Comité a reçu un état détaillé des effectifs et des frais généraux de fonctionnement qu'il est prévu de financer à l'aide du budget d'administration et d'appui aux programmes de 1996-1997 (voir annexe II). Le Comité n'est pas tout à fait certain que l'on a encore procédé à l'analyse attentive des frais administratifs du siège et des bureaux extérieurs. Ses doutes portent tout particulièrement sur les "postes des projets" précédemment financés par les fonds recouverts. Comme l'a montré l'équipe de gestion, si, au cours des 10 dernières années, les postes financés par des fonds d'action générale sont restés bloqués, les autres postes, le personnel temporaire et les consultants ont porté la croissance totale au taux de 10 % l'an.

22. Ayant demandé des précisions sur la situation courante des ressources, le Comité a appris que le financement supplémentaire et le financement d'urgence représentaient la quasi-totalité de l'augmentation des recettes de 1994. Les recettes générales ont atteint cette année-là presque le niveau prévu dans le plan à moyen terme, du fait surtout de l'affaiblissement du dollar des États-Unis. Le Comité a obtenu les projections de recettes du plan à moyen terme pour la période 1995-1998. Il a constaté que l'évolution projetée des ressources générales accuse une légère croissance en termes courants et un recul en termes constants. Au regard donc des projections de recettes du proche avenir, le Comité pense qu'il faut rationaliser encore les fonctions d'administration et d'appui aux programmes, notamment en réaménageant la répartition des postes et en bloquant au besoin tout recrutement, si l'on veut améliorer le rapport coût-efficacité de l'exécution des programmes. Il se félicite des conclusions de l'étude de gestion sur ce point. Il ne doute pas que des propositions en ce sens seront présentées au Conseil d'administration avec les prévisions révisées du budget de base de 1996-1997, comme il est indiqué au paragraphe 5 du document E/ICEF/1995/AB/L.5.

/...

Annexe IPOSTES À INSCRIRE AU BUDGET DE BASE D'ADMINISTRATION ET D'APPUI
AUX PROGRAMMES POUR L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

Classe	Postes permanents approuvés en 1994-1995 ^a	Évolution des postes permanents	Postes permanents inscrits au budget de base pour 1996-1997	Postes des projets, avec recouvrement ^b	Postes permanents de l'équipe spéciale chargée de la gestion	Postes permanents + postes des projets
SGA	1	0	1	0	0	1
SSG	2	0	2	0	0	2
D-2/L-7	25	0	25	0	1	26
D-1/L-6	51	0	51	0	1	52
P-5/L-5	175	(1)	174	6	0	180
P-4/L-4	152	2	154	26	0	180
P-3/L-3	81	(1)	80	19	1	100
P-2/1/L-2/1	15	0	15	5	0	20
Total, administrateurs recrutés sur le plan international	502	0	502	56	3	561
Administrateurs recrutés sur le plan national	230	0	230	0	0	230
Agents des services généraux	1 379	0	1 379	97	1	1 477
Total	2 111	0	2 111	153	4	2 268

^a E/ICEF/1993/AB/L.1/Corr.2.^b Voir E/ICEF/1995/AB/L.5, par. 3.

Annexe IIVARIATIONS ENTRE LE BUDGET APPROUVÉ DE 1994-1995 ET LE PROJET
DE BUDGET DE BASE POUR 1996-1997

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie 1	Budget approuvé de 1994-1995	Projet de budget de base pour 1996-1997	Augmentation (diminution) en valeur absolue	Augmentation (diminution) en pourcentage
<u>Dépenses de personnel recruté sur le plan international</u>				
Postes permanents	80 856	81 600	744	0,9
Frais de voyage, frais de déménagement	9 149	11 183	2 034	22,2
Indemnités versées à la cessation de service	1 000	2 000	1 000	100,0
Allocation de logement	3 344	3 207	(137)	(4,1)
Prime de mobilité/indemnité pour difficulté des conditions de vie et de travail	9 317	8 935	(382)	(4,1)
Cotisations à la Caisse commune des pensions	14 965	16 594	1 629	10,9
Remboursement d'impôts sur le revenu	3 509	4 066	557	15,9
Indemnités pour charges de famille	7 985	7 658	(327)	(4,1)
Indemnités	100	100	0	0,0
Frais de voyage à l'occasion du congé dans les foyers	3 386	3 618	232	6,9
Volontaires des Nations Unies	406	431	25	6,2
Cotisations à l'assurance maladie	1 492	1 535	43	2,9
Total partiel	135 509	140 927	5 418	4,0
Formation du personnel	5 650	5 650	0	0,0
Total partiel	5 650	5 650	0	0,0
<u>Dépenses de personnel recruté localement</u>				
Postes permanents	65 496	74 002	8 506	13,0
Frais de voyage, frais de déménagement	747	716	(31)	(4,1)
Indemnité versée à la cessation de service	1 125	1 105	(20)	(1,8)
Prime de mobilité/indemnité pour difficulté des conditions de vie et de travail	656	726	70	10,7
Cotisations à la Caisse commune des pensions	12 775	14 314	1 539	12,0
Remboursement d'impôts sur le revenu	5 737	5 740	3	0,1
Indemnités pour charges de famille	4 316	4 006	(310)	(7,2)
Indemnités	24	26	2	8,3
Frais de voyage à l'occasion du congé dans les foyers	395	326	(69)	(17,5)
Bien-être du personnel	1 017	1 006	(11)	(1,1)
Cotisations à l'assurance maladie	6 153	6 449	296	4,8
Total partiel	98 441	108 416	9 975	10,1
Personnel temporaire -- administrateurs	4 876	4 078	(798)	(16,4)
Personnel temporaire -- agents des services généraux	4 828	5 513	685	14,2
Heures supplémentaires	3 170	2 955	(215)	(6,8)
Personnel temporaire -- personnel auxiliaire	3 093	2 894	(199)	(6,4)
Total partiel	15 967	15 440	(527)	(3,3)
Total, catégorie 1 -- Dépenses de personnel	255 567	270 433	14 866	5,8

/ ...

Catégorie 2	Budget approuvé de 1994-1995	Projet de budget de base pour 1996-1997	Augmentation (diminution) en valeur absolue	Augmentation (diminution) en pourcentage
Frais de voyage du personnel en mission	17 962	17 505	(457)	(2,5)
Transport de marchandises	8 031	6 868	(1 163)	(14,5)
Téléphone	8 858	8 094	(764)	(8,6)
Télex	6 621	5 947	(674)	(10,2)
Total partiel	23 510	20 909	(2 601)	(11,1)
Information – audio-visuelle	5 823	4 850	(973)	(16,7)
Information – publications	5 986	5 040	(946)	(15,8)
Dépenses d'appui – autres activités d'information	3 756	2 339	(1 417)	(37,7)
Total partiel	15 565	12 229	(3 336)	(21,4)
Location des locaux	30 519	29 286	(1 233)	(4,0)
Commodités/entretien des locaux	13 950	12 851	(1 099)	(7,9)
Assurances	918	737	(181)	(19,7)
Total partiel	45 387	42 874	(2 513)	(5,5)
Fournitures de bureau	3 416	3 008	(408)	(11,9)
Fournitures d'ordinateur	5 509	4 235	(1 274)	(23,1)
Mise au point de logiciels	7 919	7 125	(794)	(10,0)
Fournitures et services divers	2 289	2 082	(207)	(9,0)
Total partiel	19 133	16 450	(2 683)	(14,0)
Location, exploitation et entretien du matériel	8 053	7 370	(683)	(8,5)
Location et entretien des ordinateurs	7 582	6 451	(1 131)	(14,9)
Entretien et exploitation du matériel de transport	4 840	4 175	(665)	(13,7)
Total partiel	20 475	17 996	(2 479)	(12,1)
Vérification externe des comptes	841	841	0	0,0
Corps commun d'inspection	334	383	49	14,7
Sommes remboursées à des organismes des Nations Unies	6 947	7 306	359	5,2
Total partiel	8 122	8 530	408	5,0
Dépenses de représentation	882	743	(139)	(15,8)
Total partiel	882	743	(139)	(15,8)
Mobilier, équipement et matériel	4 852	4 392	(460)	(9,5)
Matériel de transport	3 270	2 510	(760)	(23,2)
Matériel informatique	8 136	6 973	(1 163)	(14,3)
Matériel d'entrepôt	628	628	0	0,0
Total partiel	16 886	14 503	(2 383)	(14,1)
Total, catégorie 2 – Dépenses générales de fonctionnement avant recouvrements	167 922	151 739	(16 183)	(9,6)
Montants recouverts	(3 200)	0	3 200	(100,0)
Total, catégorie 2 – Dépenses générales de fonctionnement après recouvrements	164 722	151 739	(12 983)	(7,9)
Frais d'emballage et d'emmagasiner	11 074	11 074	0	0,0
TOTAL GÉNÉRAL	431 363	433 246	1 883	0,4

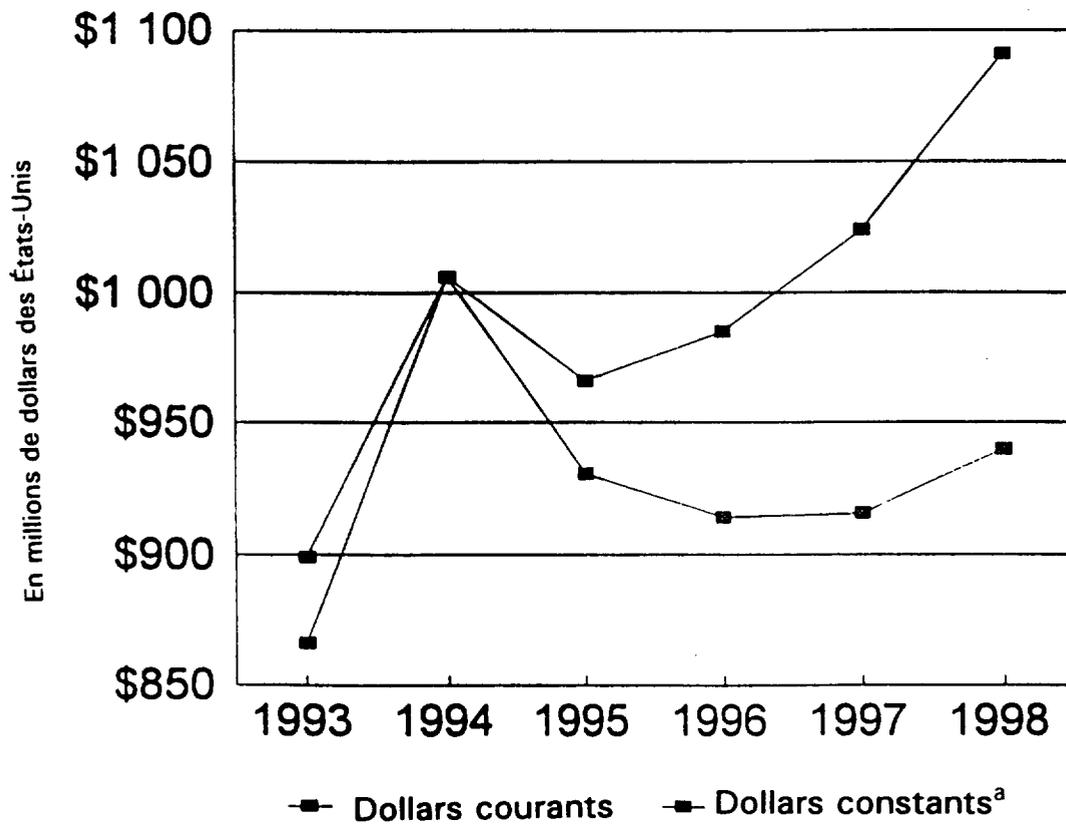
/ ...

Annexe III

RECETTES PROJÉTÉES, 1993-1998

(En millions de dollars des États-Unis)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Dollars courants	866	1 006	966	985	1 024	1 091
Dollars constants ^a	899	1 006	931	914	916	940



^a Dollars de 1994, moyennant une inflation au taux de 3,8 %.