

Distr.  
GENERALE

E/ICEF/1993/3  
29 mars 1993  
FRANCAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
Conseil d'administration  
Session de 1993

POUR SUITE A DONNER

PLAN A MOYEN TERME POUR LA PERIODE 1993-1996 : PLAN FINANCIER  
ET RECOMMANDATION CONNEXE

RESUME

A sa session ordinaire de 1990, le Conseil d'administration a décidé qu'à l'avenir, certains points de l'ordre du jour et la documentation y afférente seraient examinés tous les deux ans. Cette décision vaut en particulier pour le plan à moyen terme, exception faite du plan financier et de la recommandation correspondante. En conséquence, le plan à moyen terme de cette année ne contient que le plan financier pour la période 1993-1996 et la recommandation qui l'accompagne.

Le présent document tient compte des changements apportés à la présentation des tableaux et des chiffres examinés par le Groupe d'étude du budget et notés par le Conseil d'administration dans sa décision 1992/36 (E/ICEF/1992/14).

L'objectif principal du plan est de permettre au Conseil d'examiner le plan financier de l'exercice précédent ainsi que les prévisions de recettes actualisées. Il fournit au Conseil les éléments permettant de fixer le volume des demandes de crédits à présenter pour la session de 1994.

Le Directeur général recommande au Conseil d'administration d'approuver le plan à moyen terme à titre de cadre prévisionnel pour la période 1993-1996, y compris la préparation d'un budget d'un montant maximum de 330 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à imputer sur la masse commune des ressources, devant être soumis au Conseil à sa session de 1994. Ledit montant est fixé sous réserve que des ressources soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan demeurent valables.

TABLE DES MATIERES

|   | <u>Paragrapbes</u> | <u>Page</u> |
|---|--------------------|-------------|
| I. PLAN FINANCIER A MOYEN TERME POUR 1993-1996 . . . . .                      | 1 - 58             | 3           |
| A. Etablissement . . . . .  | 1 - 10             | 3           |
| B. Comparaison des résultats de 1992 avec le plan<br>financier . . . . .      | 11 - 27            | 4           |
| C. Méthode employée par l'UNICEF pour ses prévisions de<br>recettes . . . . . | 28 - 32            | 8           |
| D. Plan financier pour la période 1993-1996 . . . . .                         | 33 - 58            | 9           |
| II. RECOMMANDATION . . . . .  | 59                 | 20          |

Liste des figures

|  |    |
|--|----|
| I. Exécution du plan financier en 1992 . . . . . | 5  |
| II. Masse commune des ressources . . . . .       | 21 |
| III. Fonds supplémentaires . . . . .             | 21 |
| IV. Total des recettes et des dépenses . . . . . | 22 |
| V. Soldes en espèces . . . . .                   | 22 |
| VI. Total des dépenses . . . . .                 | 23 |

Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| 1. Prévisions de recettes . . . . .  | 10 |
| 2. Masse commune des ressources : échelonnement des prévisions de<br>dépenses, année par année . . . . .     | 16 |
| 3. Résumé du plan financier de l'UNICEF (masse commune des ressources et<br>fonds supplémentaires) . . . . . | 17 |
| 4. Plan financier de l'UNICEF : masse commune des ressources . . . . .                                       | 18 |
| 5. Plan financier de l'UNICEF : fonds supplémentaires . . . . .  | 9  |

## I. PLAN FINANCIER A MOYEN TERME POUR 1993-1996

A. Etablissement du plan financier

1. Le plan financier, qui se compose d'un ensemble de projections établies en tenant compte des exigences financières particulières de l'UNICEF, a quatre objectifs principaux :

a) Estimer les recettes futures, qu'il s'agisse de la masse commune des ressources ou des fonds supplémentaires;

b) Prévoir le montant des dépenses au titre des programmes qui pourront être imputées sur la masse commune des ressources;

c) Planifier les dépenses budgétaires qu'exigera l'appui aux programmes;

d) Faire en sorte que l'UNICEF continue à disposer des liquidités nécessaires.

2. Les projections de recettes du plan financier sont fondées sur les résultats de la Conférence annuelle des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement, sur le montant des contributions récemment versées, sur les montants que le Bureau du financement des programmes espère recueillir et sur le plan de travail de l'opération Cartes de vœux. Les dépenses sont calculées en tenant compte des engagements restant à couvrir au titre des programmes approuvés et des prévisions de dépenses au titre des nouveaux programmes. Elles sont échelonnées, année par année, en fonction des budgets et des programmes prévus et en tenant compte de l'expérience acquise et des ressources disponibles.

3. Le Conseil d'administration approuve les dépenses au titre du budget et de la coopération aux programmes qui seront imputées sur la masse commune des ressources. L'UNICEF a un cycle budgétaire biennal; le Conseil d'administration examine tous les deux ans le budget des services d'administration et d'appui aux programmes, ainsi que le budget des fonds d'action générale. L'UNICEF établit les prévisions relatives à la coopération aux programmes de pays pour une période plus longue, en général de quatre à cinq ans, en fonction des cycles de planification nationale des pays en question.

4. Les programmes financés par prélèvement sur la masse commune des ressources, établis pour approbation par le Conseil d'administration à chaque session, sont conçus de telle manière que les dépenses correspondantes, s'ajoutant aux dépenses précédemment approuvées, permettent d'utiliser avec un maximum d'efficacité les ressources qui devraient être disponibles durant les années suivantes.

5. Sauf dans des cas précis approuvés par le Conseil d'administration, les dépenses imputées sur des fonds supplémentaires sont engagées à la réception des annonces de contributions aux programmes financés à l'aide de ces fonds et précédemment approuvés par le Conseil.

6. Il peut y avoir un écart entre les montants effectifs des recettes et des dépenses et les montants prévus dans le plan, car :

a) Les recettes proviennent de contributions volontaires;

b) Le montant des dépenses effectuées dépend de plusieurs facteurs dont certains échappent au contrôle de l'UNICEF;

c) Les fluctuations des taux de change, entre autres facteurs, rendent très incertaines les prévisions de recettes et de dépenses.

7. L'UNICEF ne dispose pas de lignes de crédit qui lui permettent de couvrir temporairement les écarts éventuels par rapport aux recettes et aux dépenses prévues. Si les recettes au titre de la masse commune des ressources n'atteignent pas les montants attendus, les principaux mécanismes régulateurs des dépenses sont les suivants :

a) Révision des montants destinés aux nouveaux programmes présentés au Conseil d'administration pour approbation;

b) Réduction des dépenses inscrites au budget des services administratifs et des services d'appui aux programmes;

c) Ralentissement du rythme des dépenses relatives aux programmes déjà approuvés.

8. Ces mécanismes étant longs à mettre en route, l'UNICEF est contraint de garder en permanence une réserve de liquidités suffisante pour remédier aux erreurs intervenues dans les prévisions et couvrir les déficits de trésorerie généralement constatés au premier semestre, du fait que les débours sont alors plus élevés que les rentrées. Pour satisfaire à cette obligation, l'UNICEF s'assure que le solde en espèces convertibles de la masse commune des ressources en fin d'année est égal à 10 % du montant des recettes prévues à ce titre.

9. Pour pouvoir appliquer le plan financier malgré les incertitudes, l'UNICEF dispose d'un système de contrôle financier qui permet d'analyser la situation effective par rapport aux estimations, de déceler les écarts et de prendre des mesures correctives si besoin est. En outre, le plan financier est révisé chaque année selon un processus continu pour tenir compte des prévisions de recettes les plus récentes. L'UNICEF se fonde sur ces prévisions pour rééchelonner les dépenses prévues pour l'année et déterminer le niveau de la coopération à prévoir au titre des programmes pour les années suivantes.

10. Le principal objectif du plan est de permettre au Conseil d'administration d'examiner les résultats obtenus dans le cadre du plan financier de l'année précédente ainsi que les prévisions mises à jour des recettes de l'UNICEF et de fournir ainsi au Conseil les éléments qui lui permettront de décider du montant total des engagements à prévoir au titre des programmes pour la session de 1994.

#### B. Comparaison des résultats de 1992 avec le plan financier

11. Le figure I permet de comparer les prévisions financières pour 1992 et les résultats effectivement obtenus en 1992 et au cours de l'année précédente.

Figure I

### Recettes

12. Les contributions des gouvernements à la masse commune des ressources se sont élevées en 1992 à 426 millions de dollars, soit 14 millions de moins que prévu dans le plan à moyen terme. Certains parmi les principaux donateurs européens ont payé leur contribution au moment de l'année où la parité du dollar des Etats-Unis était au plus bas, ce qui a produit un gain de 13 millions de dollars par rapport aux prévisions. Le gain supplémentaire de 1 million de dollars résulte du fait que certains donateurs ont versé plus que prévu en monnaie nationale.

13. Les contributions de source non gouvernementale (principalement celles des comités nationaux pour l'UNICEF) à la masse commune des ressources se sont élevées à 22 millions de dollars, soit 3 millions de moins que prévu. L'opération Cartes de vœux a assuré à l'UNICEF des recettes de 95 millions de dollars, soit 12 millions de plus que prévu à l'origine.

14. Le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources s'est élevé à 548 millions de dollars, soit 30 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme.

15. Les recettes au titre des fonds supplémentaires enregistrées en 1992 se sont élevées à 390 millions de dollars, soit 78 millions de plus que les 312 millions de dollars prévus. Toutefois, la ventilation des contributions entre les programmes et les secours d'urgence a été différente de ce que prévoyait le plan à moyen terme. Les contributions aux programmes imputés sur les fonds supplémentaires se sont élevées à 186 millions de dollars, soit 46 millions de moins que prévu. Par contre, les contributions au titre des secours d'urgence ont atteint 204 millions de dollars, soit 124 millions de plus que prévu. Elles comprenaient 41 millions pour la Somalie, 37 millions pour l'Iraq, 23 millions pour l'ex-Yougoslavie, 17 millions pour le Kenya et 15 millions pour le Soudan.

16. Le montant total des recettes de l'UNICEF pour 1992 s'est élevé à 938 millions de dollars, soit 108 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme. Pour la première fois de toute son histoire, les recettes de l'UNICEF ont dépassé les 900 millions de dollars.

### Dépenses

17. Les dépenses de programme imputées sur la masse commune des ressources se sont élevées à 390 millions de dollars, soit 24 millions de moins que prévu. Bien que les dépenses de programme n'aient pas atteint l'objectif de 414 millions prévu au plan pour 1992, elles étaient néanmoins supérieures de 72 millions (23 %) à celles de 1991.

18. Les dépenses au titre des services d'administration et d'appui au programme se sont élevées à 178 millions de dollars, soit 7 millions de moins qu'il n'était prévu dans le plan à moyen terme.

19. Les dépenses de programme imputées sur les fonds supplémentaires se sont élevées pour l'année à 354 millions de dollars, soit 57 millions de plus que l'objectif fixé dans le plan, par suite de l'intensité des activités de secours d'urgence.

20. Le montant total des dépenses a été de 932 millions de dollars, soit 36 millions de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme.

#### Soldes en espèces

21. Outre les recettes et les dépenses, les variations des éléments d'actif et de passif hors caisse modifient également les soldes en espèces de fin d'exercice. Toute augmentation de l'actif a un effet négatif sur les soldes en espèces, et toute augmentation du passif a un effet positif.

22. Les contributions à recevoir constituent le plus important élément d'actif hors caisse qui figure au bilan de l'UNICEF. Les contributions à recevoir au titre de la masse commune des ressources ont diminué de 11 millions de dollars en 1992. Les contributions annoncées au titre des fonds supplémentaires ont augmenté de 11 millions de dollars.

23. Les stocks sont ceux de l'entrepôt de la Division des approvisionnements auxquels s'ajoutent quelques stocks relatifs à l'opération Cartes de vœux. Les stocks de la Division des approvisionnements sont constitués de fournitures et de matériel standard nécessaires à la réalisation des programmes de l'UNICEF ainsi que d'articles - notamment des médicaments essentiels - destinés aux services d'achats. A la fin de 1992, les stocks représentaient une valeur totale de 49 millions de dollars, soit une augmentation de 9 millions.

24. Les contributions reçues d'avance pour les années suivantes constituent actuellement le principal élément de passif. Pour les contributions à la masse commune des ressources, le compte a augmenté de 16 millions de dollars en 1992. Quant aux contributions aux fonds supplémentaires, le solde de ce compte a augmenté de 34 millions de dollars.

25. Du fait des variations des éléments d'actif et de passif hors caisse, le solde net en espèces au titre de la masse commune des ressources a augmenté de 29 millions de dollars, et le solde net en espèces au titre des fonds supplémentaires a augmenté de 33 millions de dollars.

26. Au 31 décembre 1992, le solde en espèces au titre de la masse commune des ressources s'élevait à 283 millions de dollars, soit 143 millions de plus que prévu. Il se composait de monnaies convertibles (275 millions de dollars) et de monnaies non convertibles (8 millions de dollars). Le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires s'élevait à 166 millions de dollars, soit 66 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme. Le solde total en espèces, compte non tenu des fonds d'affectation spéciale, s'élevait donc à 449 millions de dollars, soit 209 millions de plus que prévu dans le plan à moyen terme.

27. La part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources est supérieure de 220 millions de dollars au montant des liquidités nécessaires mais, pour interpréter correctement les chiffres, il faut tenir compte de certains éléments. Ainsi, un des principaux pays donateurs a

versé ses contributions de 1993 à la masse commune des ressources avant la fin de 1992, ce dont l'UNICEF lui est reconnaissant. On ne saurait cependant considérer ce paiement partiel, d'un montant de 73 millions de dollars, comme un excédent au titre de l'année 1992. Le solde comprend aussi 19 millions de dollars qui ont été affectés à l'achat de locaux à usage de bureaux et de logements pour le personnel hors siège, au titre du fonds de réserve pour les locaux hors siège approuvé par le Conseil d'administration, et 6 millions de dollars représentant les cotisations de l'UNICEF et du personnel à la Caisse d'assurance maladie. Si ces éléments sont pris en considération, la part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources dont on peut disposer est de 177 millions, soit 122 millions de plus que les liquidités nécessaires, qui s'élèvent à 55 millions.

#### C. Méthode employée par l'UNICEF pour ses prévisions de recettes

28. L'UNICEF se sert des prévisions de recettes pour prévoir et engager les dépenses liées aux programmes qui sont imputées sur la masse commune des ressources avant le versement effectif des contributions annoncées. Ainsi, l'écart entre le montant des dépenses et celui des recettes prévues pour une année donnée reste faible. Si l'UNICEF attendait de connaître ses recettes avant d'arrêter ses programmes, ses dépenses seraient déphasées par rapport à ses recettes. Ses soldes de trésorerie s'en trouveraient augmentés et le taux d'exécution de ses programmes généralement s'en ressentirait.

29. La principale source de recettes au titre de la masse commune des ressources provient des contributions des gouvernements. En 1992, ces contributions se sont élevées à 426 millions de dollars, soit 78 % des recettes au titre de la masse commune des ressources. Bien que les contributions versées à l'UNICEF proviennent de nombreux pays, 98 % des recettes de sources gouvernementales imputées sur la masse commune des ressources sont fournies par le 20 principaux donateurs. De ce fait, en estimant les recettes provenant de ces 20 principaux donateurs, l'UNICEF peut raisonnablement prédire le montant total des recettes de sources gouvernementales.

30. Les résultats de la Conférence annuelle des Nations Unies pour les annonces de contributions constituent la principale source d'informations pour l'année en cours. Cependant, certains donateurs n'ont annoncé leur contribution qu'après la Conférence. Lorsqu'un donateur ne fait pas d'annonce, l'UNICEF doit s'en tenir à ses contributions passées et à toutes informations tirées des réunions et discussions tenues avec les donateurs.

31. Pour établir les prévisions concernant les années à venir, des réunions au niveau interne ont lieu afin d'examiner les tendances récentes en matière d'aide au développement et la situation économique mondiale. La situation de chaque grand donateur est alors étudiée. Le Bureau du financement des programmes fait connaître ses vues sur les perspectives de recettes à long terme concernant chaque grand donateur. A partir de cette information et des contributions antérieures du donateur considéré, une projection haute et une projection moyenne sont établies pour chaque grand donateur. On calcule alors le montant total de ces prévisions, auquel on ajoute un montant global au titre des prévisions concernant tous les autres pays, de façon à parvenir aux prévisions figurant dans le plan financier à moyen terme.

32. Le dollars des Etats-Unis est la monnaie utilisée par l'UNICEF pour établir ses rapports financiers. La plupart des donateurs annoncent et versent leurs contributions dans leur monnaie nationale. Il en résulte que les prévisions de recettes varient en fonction des fluctuations du dollar des Etats-Unis. Lorsque la valeur du dollar baisse, les recettes de l'UNICEF augmentent. Lorsque la valeur du dollar augmente, les recettes de l'UNICEF baissent. Il est extrêmement difficile et hasardeux de faire des prévisions à long terme sur l'évolution du cours du dollar des Etats-Unis. C'est pourquoi le plan financier à moyen terme n'essaie pas de prévoir les variations du dollar. L'UNICEF applique le taux de change officiel pratiqué par l'ONU à la date de la publication du plan financier à moyen terme pour évaluer en dollars des Etats-Unis le montant des prévisions de recettes exprimées dans d'autres monnaies que le dollar.

#### D. Plan financier pour la période 1993-1996

##### Prévisions des recettes pour la période 1993-1996

33. On trouvera ci-après au tableau 1 les prévisions de recettes de diverses sources. Ces prévisions sont destinées à faciliter la planification et n'impliquent aucun engagement de la part des donateurs, toutes les contributions à l'UNICEF étant volontaires. Elles sont évaluées en dollars des Etats-Unis, sur la base des taux de change appliqués par l'ONU en février 1993.

34. On trouvera dans le tableau 1 les prévisions annuelles de recettes pour la période 1994-1996, qui sont indiquées sous forme de fourchette dont la limite inférieure correspond aux projections moyennes d'augmentation des recettes. L'UNICEF utilise cette projection pour déterminer le montant des dépenses de programme et des dépenses budgétaires présentées dans le plan à moyen terme. La limite supérieure indique l'objectif des appels de fonds de l'UNICEF. Si cet objectif est atteint, les dépenses de programme figurant dans le plan à moyen terme seront révisées à la hausse. Comme les prévisions de dépenses sont déterminées dans le plan à moyen terme en fonction de la limite inférieure de la fourchette, les prévisions de recettes qui apparaissent dans tous les autres tableaux et dans le texte du présent document sont les chiffres correspondant à cette hypothèse basse.

Tableau 1

## Prévisions de recettes

(En millions de dollars des Etats-Unis)

|  | Taux moyen<br>d'accroissement<br>pendant les cinq<br>dernières années<br>% | Montants effectifs |            |            | 1994       |            | Projections |              |              |              |
|--|--|--------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
|  |  | 1991               | 1992       | 1993       | 1994       |            | 1995        |              | 1996         |              |
|  |  |                    |            |            | a          | b          | a           | b            | a            | b            |
| <u>Masse commune des ressources</u>          |  |                    |            |            |            |            |             |              |              |              |
| Gouvernements                                |  | 397                | 426        | 400        | 425        | 439        | 445         | 495          | 465          | 572          |
| Sources non gouvernementales                 |  | 18                 | 22         | 23         | 25         | 28         | 27          | 30           | 29           | 32           |
| Opération Cartes de vœux                     |  | 70                 | 95         | 93         | 99         | 104        | 107         | 112          | 115          | 121          |
| Intérêts créditeurs                          |  | 20                 | 24         | 22         | 15         | 16         | 12          | 13           | 11           | 12           |
| Recettes diverses                            |  | 1                  | -19        | 7          | 7          | 7          | 7           | 7            | 7            | 7            |
| Total  |  | <u>506</u>         | <u>548</u> | <u>545</u> | <u>571</u> | <u>594</u> | <u>598</u>  | <u>657</u>   | <u>627</u>   | <u>744</u>   |
| Accroissement (%)                            | 11   | -5                 | 8          | -1         | 5          | 9          | 5           | 11           | 5            | 13           |
| <u>Fonds supplémentaires</u>                 |  |                    |            |            |            |            |             |              |              |              |
| a) <u>Au titre des programmes</u>            |  |                    |            |            |            |            |             |              |              |              |
| Gouvernements                                |  | 87                 | 114        | 124        | 132        | 152        | 144         | 176          | 162          | 200          |
| Sources non gouvernementales                 |  | 82                 | 74         | 78         | 82         | 85         | 86          | 89           | 90           | 93           |
| Organismes des Nations Unies                 |  | 3                  | 2          | 3          | 3          | 4          | 3           | 4            | 3            | 4            |
| Recettes diverses                            |  | -7                 | -4         | 0          | 0          | 0          | 0           | 0            | 0            | 0            |
| Total partiel                                |  | <u>165</u>         | <u>186</u> | <u>205</u> | <u>217</u> | <u>241</u> | <u>233</u>  | <u>269</u>   | <u>255</u>   | <u>297</u>   |
| Accroissement (%)                            | 1  | -29                | 13         | 10         | 6          | 18         | 7           | 12           | 9            | 10           |
| b) <u>Au titre des opérations de secours</u> |  |                    |            |            |            |            |             |              |              |              |
| Gouvernements                                |  | 95                 | 148        | 119        | 106        | 116        | 93          | 103          | 80           | 90           |
| Sources non gouvernementales                 |  | 33                 | 39         | 35         | 34         | 36         | 33          | 35           | 32           | 34           |
| Organismes des Nations Unies                 |  | 8                  | 17         | 11         | 10         | 11         | 9           | 10           | 8            | 9            |
| Total partiel                                |  | <u>136</u>         | <u>204</u> | <u>165</u> | <u>150</u> | <u>163</u> | <u>135</u>  | <u>148</u>   | <u>120</u>   | <u>133</u>   |
| Accroissement (%)                            | 55   | 139                | 50         | -19        | -9         | -1         | -10         | -9           | -11          | -10          |
| Total, fonds supplémentaires                 |  | <u>301</u>         | <u>390</u> | <u>370</u> | <u>367</u> | <u>404</u> | <u>368</u>  | <u>417</u>   | <u>375</u>   | <u>430</u>   |
| Accroissement (%)                            | 12   | 4                  | 30         | -5         | -1         | 9          | 0           | 3            | 2            | 3            |
| <u>Montant total des recettes</u>            |  |                    |            |            |            |            |             |              |              |              |
|  |  | <u>807</u>         | <u>938</u> | <u>915</u> | <u>938</u> | <u>998</u> | <u>966</u>  | <u>1 074</u> | <u>1 002</u> | <u>1 174</u> |
| Accroissement (%)                            | 11   | -2                 | 16         | -2         | 3          | 9          | 3           | 8            | 4            | 9            |

<sup>a</sup> C'est à partir de ces projections moyennes de recettes qu'a été fixé le niveau des dépenses au titre des programmes et des dépenses budgétaires figurant dans le plan à moyen terme.

<sup>b</sup> Ces projections hautes correspondent au montant des fonds que l'UNICEF s'est fixé pour objectif de recueillir. Si ces projections se réalisent, les dépenses au titre des programmes figurant dans le plan à moyen terme seront révisées à la hausse.

35. Selon le plan financier, les recettes devraient s'élever à 915 millions de dollars en 1993, soit une diminution de 2,5 % par rapport à 1992. Elles devraient dépasser 1 milliard de dollars en 1996, sur la base d'un taux annuel moyen d'accroissement de 3,1 % entre 1993 et 1996. Le taux d'accroissement des recettes pour les cinq années précédant le plan a été de 11 % par an en moyenne.

Recettes prévues au titre de la masse commune des ressources

36. Par suite des difficultés économiques éprouvées par certains des principaux donateurs et de la hausse du dollars des Etats-Unis, les recettes prévues pour 1993-1995 sont inférieures aux prévisions du plan à moyen terme pour l'exercice précédent.

37. Le montant total des recettes prévues pour 1993 au titre de la masse commune des ressources dans le plan financier s'élève à 545 millions de dollars, soit une diminution de 0,5 % par rapport à 1992. Pour la période 1994-1996, il est prévu que ces recettes augmenteront à un taux moyen de 4,8 % par an pour atteindre 627 millions de dollars en 1996.

38. Les différentes sources de recettes au titre de la masse commune des ressources sont indiquées au tableau 1. La répartition est la suivante :

a) Contributions des gouvernements : Certains des principaux donateurs ont annoncé une baisse éventuelle de leur contribution à la masse commune des ressources. Cette baisse, associée à la hausse du dollar des Etats-Unis, fait que des prévisions de recettes de source gouvernementale au titre de la masse commune des ressources pour 1993 sont inférieures à celles de 1992. Le montant des contributions prévues au plan financier s'élève à 400 millions de dollars pour 1993, soit 26 millions de moins qu'en 1992. Pour la période 1993-1996, le plan prévoit un taux de croissance moyen de 4,8 % par an;

b) Contributions de sources non gouvernementales : Le plan financier prévoit que ces contributions seront de 23 millions de dollars en 1993 et augmenteront ensuite d'environ 2 millions de dollars par an;

c) Opération Cartes de vœux : Les projections correspondant au plan de travail actuel de l'opération Cartes de vœux ont été ajustées pour tenir compte des différences de calendrier entre l'exercice de l'UNICEF et celui de l'opération. On trouvera le détail des plans de travail de cette dernière dans le document E/ICEF/1993/AB/L.6. Les recettes nettes comprennent les bénéfiques de l'opération et le produit des appels de fonds auprès du secteur privé, des manifestations spéciales organisées pour recueillir des fonds et des initiatives nouvelles. Le plan financier prévoit que l'UNICEF recueillera 93 millions de dollars au titre de l'opération Cartes de vœux en 1993 et 115 millions de dollars en 1996;

d) Intérêts créditeurs : L'UNICEF percevra moins d'intérêts, en raison de la diminution de ses liquidités. C'est pourquoi le plan financier prévoit que ces recettes s'élèveront à 22 millions de dollars en 1993, mais à 11 millions seulement en 1996;

e) Recettes diverses : Les recettes diverses comprennent principalement les gains (ou pertes) résultant des fluctuations des taux de change et des recettes accessoires. Les autres recettes diverses devraient être de 7 millions de dollars par an et pendant toute la période du plan.

#### Recettes prévues au titre des fonds supplémentaires

39. L'UNICEF reçoit des contributions au titre des fonds supplémentaires pour des programmes ainsi que pour des opérations de secours d'urgence. Les prévisions relatives à ces contributions sont indiquées séparément dans le tableau 1. Les contributions aux opérations de secours d'urgence ont été, en 1992, plus élevées que jamais auparavant. Considérant qu'il s'agissait là d'un phénomène exceptionnel, on est parti de l'hypothèse que les contributions au titre des secours d'urgence et les contributions au titre des programmes auront à nouveau tendance à s'équilibrer. Par voie de conséquence, le plan financier prévoit une diminution des contributions au titre des secours d'urgence et une augmentation équivalente au titre des autres programmes. Selon le plan financier, les contributions au titre de ces programmes devraient être de 232 millions de dollars en 1992, et augmenter à un taux moyen de 7,5 % par an de 1994 à 1996 pour atteindre 255 millions de dollars en 1996. En ce qui concerne les secours d'urgence, les contributions devraient tomber de 165 millions de dollars en 1993 à 120 millions de dollars en 1996. Cette évolution devrait déboucher sur un montant pratiquement inchangé des recettes prévues au titre des fonds supplémentaires.

#### Liquidités

40. Pour répondre aux besoins de trésorerie de l'UNICEF, la part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources doit être égale à 10 % des recettes prévues au titre de celle-ci. Les dépenses au titre de la masse commune des ressources prévues dans le plan financier de l'année dernière étaient telles que le solde en espèces convertibles devrait être ramené au pourcentage requis de 10 % à la fin de 1995. Cet objectif est maintenu dans le plan financier de cette année, encore que le solde pour 1995 indiqué au tableau 7 soit supérieur de 7 millions de dollars au montant des liquidités obligatoires. Cette différence correspond aux incidences financières d'éventuelles décisions du Conseil d'administration concernant les bureaux du Siège (E/ICEF/1993/AB/L.9) et le projet de réexamen de la structure administrative et organisationnelle de l'UNICEF (E/ICEF/1993/AB/L.8). Il n'est pas tenu compte des incidences de ces deux décisions dans les dépenses au titre du plan à moyen terme.

41. Le solde en espèces des fonds supplémentaires devrait tomber de 166 millions de dollars à la fin de 1992 à 100 millions à la fin de 1996.

#### Dépenses prévues au titre des programmes

42. Au début de 1993, sur les engagements prévisionnels antérieurement approuvés au titre de programmes à imputer sur la masse commune des ressources et restant à exécuter de 1993 à 1997, l'UNICEF disposait d'un solde inutilisé de 908 millions de dollars.

43. Les dépenses au titre des programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources soumises à l'approbation du Conseil d'administration en 1993 s'élèvent à 384 millions de dollars et se rapportent aux recommandations concernant les programmes résumées dans le document récapitulatif des programmes (E/ICEF/1993/P/L.2 et Add.1).

44. Le plan prévoit qu'il faudra préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration en 1994 des dépenses d'un montant de 330 millions de dollars au titre des programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources. Ce montant est établi en fonction des prévisions actuelles de recettes et des besoins de trésorerie. S'il s'avère par la suite que les recettes anticipées ne correspondent pas au plan, les programmes seront ajustés en conséquence.

45. Le montant total des dépenses que l'on pense pouvoir engager au cours de la période 1993-1996 correspond à l'objectif de l'UNICEF, qui est d'utiliser de façon optimale les ressources disponibles pour les programmes, tout en maintenant la réserve de liquidités nécessaire au titre de la masse commune des ressources. On trouvera dans le tableau 2 l'échelonnement, année par année, des prévisions de dépenses au titre des recommandations concernant les programmes approuvés, nouveaux et prévus.

46. La stratégie du plan financier à moyen terme de cette année consiste à utiliser l'excédent de liquidités au titre de la masse commune des ressources pour compenser les effets de l'abaissement des recettes prévues. En réduisant le solde en espèces, l'UNICEF peut maintenir le montant de ses dépenses de programme prélevées sur la masse commune des ressources au moins au niveau de 1992 pendant toute la période du plan à moyen terme. Toutefois, toute nouvelle réduction de la contribution des principaux donateurs pourrait exiger une amputation des programmes financés, sur la masse commune des ressources. Les dépenses imputées sur cette masse commune seront supérieures aux recettes jusqu'en 1996, année pour laquelle l'UNICEF s'attend à ce que les recettes l'emportent sur le montant des dépenses.

47. Le plan financier propose pour 1993 des dépenses au titre des programmes financés sur la masse commune des ressources d'un montant de 400 millions de dollars, soit 10 millions de plus qu'en 1992, afin de mener à terme les opérations de secours d'urgence approuvées par le Conseil d'administration dans son vote par correspondance (E/ICEF/1992/P/L.50). Pour 1994 et 1995, les prévisions de dépenses s'élèvent à 390 millions de dollars, montant égal à celui des dépenses effectives de 1992. L'UNICEF espère pouvoir commencer d'ici à 1996 à relever le montant de ses dépenses. Pour 1996, les prévisions s'élèvent à 406 millions.

48. Les dépenses relatives à un programme financé par des fonds supplémentaires ne peuvent être engagées qu'après qu'un donateur s'est lui-même engagé à apporter son appui financier à ce programme. Lorsque l'UNICEF reçoit des annonces de contributions ou des contributions au titre des fonds supplémentaires, normalement le montant entier en est immédiatement comptabilisé parmi les recettes, bien que les dépenses au titre de ce programme puissent

s'échelonner en fait sur plusieurs années. En conséquence, les dépenses prévues au titre des fonds supplémentaires pour une année ne peuvent être égalées aux fonds supplémentaires reçus cette même année. Le solde inutilisé des fonds supplémentaires s'élevait à 511 millions de dollars à la fin de 1992. Les prévisions de dépenses du plan financier pour la période 1993-1996 ont été établies sur la base de projections relatives à l'utilisation de ce solde et des contributions prévues.

49. Pour 1992, le plan financier prévoit pour chacune des années du plan à moyen terme des dépenses d'un montant de 385 millions de dollars au titre de programmes à financer au moyen de fonds supplémentaires. Cette prévision est conforme au montant à peu près inchangé des recettes totales au titre des fonds supplémentaires qui est prévu pour cette période.

50. On compte que pendant la période 1992-1996, le montant total des dépenses au titre des programmes augmentera de 1,5 % par an en moyenne, pour atteindre 791 millions de dollars en 1996. Toutefois, les dépenses effectives dépendront du versement des contributions prévues dans le présent plan.

#### Dépenses prévues au budget

51. Le plan financier fait apparaître les dépenses inscrites au budget de la période 1993-1996. Le budget révisé pour l'exercice 1992-1993 et le budget de l'exercice 1994-1995 sont expliqués en détail dans le document E/ICEF/1993/AB/L.1 et Corr.1 et Corr.2.

52. Les dépenses effectives de 1992 ont été inférieures à ce qui avait été prévu au moment où l'UNICEF a rédigé son document budgétaire. L'UNICEF disposera donc en 1992 et 1993 d'économies amplement suffisantes pour financer les augmentations obligatoires imprévues décrites dans le document. En conséquence, le Directeur général a retiré sa demande de crédits supplémentaires pour l'exercice 1992-1993 et il a présenté un nouveau budget inférieur de 4 millions de dollars au montant qui avait été approuvé par le Conseil d'administration en 1991.

53. Comme le budget de 1995 comprend certains postes de dépenses non renouvelables d'un montant élevé, le plan suppose que la disparition de ces postes en 1996 viendra compenser toute augmentation obligatoire. En conséquence, le plan financier prévoit pour 1996 des dépenses budgétaires d'un montant identique à celui de 1995.

#### Actif et passif

54. Comme on l'a expliqué au paragraphe 20 ci-dessus, les variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie ont aussi une incidence sur les liquidités dont dispose l'UNICEF en fin d'exercice. La rubrique 4 des tableaux 3, 4 et 5 ci-dessous montre l'effet de ces variations. Les paragraphes ci-après décrivent certaines des variations prévues des éléments d'actif et de passif hors trésorerie inclus dans ces rubriques.

55. Pour la période du plan à moyen terme, les contributions à recevoir au titre des fonds supplémentaires devraient diminuer.

56. A sa session ordinaire de 1990, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds d'immobilisation pour les locaux hors siège et le logement du personnel (E/ICEF/1990/13, décision 1990/26). A la fin de 1992, il restait dans le fonds 19 millions de dollars à dépenser. Les dépenses prévues au titre de ce fonds sont de 5 millions de dollars en 1993, 7 millions en 1994, 4 millions en 1995 et 2 millions en 1996.

Tableau 2

Masse commune des ressources : échelonnement des prévisions  
de dépenses, année par année

(En millions de dollars des Etats-Unis)

|   | 1992 | 1994 | 1995 | 1996 | Après<br>1996 | Montant total des<br>recommandations |
|---|------|------|------|------|---------------|--------------------------------------|
| <u>Recommandations concernant les programmes</u>  |      |      |      |      |               |                                      |
| 1. Soldes inutilisés de montants approuvés antérieurement                                       | 420  | 225  | 148  | 60   | 55            | 908                                  |
| 2. Recommandations soumises à l'approbation du Conseil d'administration en 1993 <sup>a</sup>    | 36   | 170  | 147  | 27   | 8             | 384                                  |
| 3. Différence entre les dépenses prévues et les dépenses effectives                             | -56  | -5   | 0    | 35   | 26            | 0                                    |
| 4. Total partiel <sup>b</sup>   | 400  | 390  | 295  | 118  | 89            | 1 292                                |
| 5. Recommandations à préparer à l'intention du Conseil d'administration en 1994                 |      |      | 85   | 70   | 175           | 330                                  |
| 6. Recommandations à préparer pour 1995 et les sessions ultérieures du Conseil d'administration |      |      | 10   | 218  |               |                                      |
| 7. Dépenses prévues au titre des programmes   | 400  | 390  | 390  | 406  |               |                                      |
| <u>Recommandations concernant le budget</u>   |      |      |      |      |               |                                      |
| 8. Recommandations approuvées par le Conseil d'administration en 1991                           | 203  |      |      |      |               | 203                                  |
| 9. Recommandations présentées au Conseil d'administration en 1993                               |      | 220  | 226  |      |               | 446                                  |
| 10. Recommandations à préparer à l'intention du Conseil d'administration en 1005                |      |      |      | 226  |               | 226                                  |
| 11. Dépenses budgétaires prévues  | 203  | 220  | 226  | 226  |               |                                      |
| <u>Autres postes de dépenses</u>  |      |      |      |      |               |                                      |
| 12. Remboursement au titre des activités de l'entrepôt  | -8   | -8   | -8   | -8   |               |                                      |
| 13. Sommes passées par pertes et profits et divers  | 0    | 0    | 0    | 0    |               |                                      |
| 14. Total, dépenses   | 595  | 602  | 608  | 624  |               |                                      |

<sup>a</sup> Montant additionnel net après soustraction du solde disponible du total (427 millions de dollars) des nouveaux crédits demandés.

<sup>b</sup> Pour les descriptions des programmes, voir le tableau 3 du document E/ICEF/1993/P/L.2/Add.1.

Tableau 3

Résumé du plan financier de l'UNICEF (masse commune  
 des ressources et fonds supplémentaires)

(En millions de dollars des Etats-Unis)

|   | Montants effectifs |      | Plan |      |      |       |
|---|--------------------|------|------|------|------|-------|
|   | 1991               | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996  |
| 1. Recettes   | 807                | 938  | 915  | 938  | 966  | 1 002 |
| Augmentation (%)  | -2                 | 16   | -2   | 3    | 3    | 4     |
| 2. Dépenses   |                    |      |      |      |      |       |
| a) Programmes de pays <sup>a</sup>  | 518                | 659  | 685  | 675  | 675  | 682   |
| Programmes de portée mondiale   |                    |      |      |      |      |       |
| - Siège   | 22                 | 27   | 27   | 17   | 27   | 27    |
| Programmes de portée mondiale   |                    |      |      |      |      |       |
| - bureaux extérieurs  | 51                 | 58   | 73   | 73   | 73   | 82    |
| Total des dépenses du titre des programmes  | 591                | 744  | 785  | 775  | 775  | 791   |
| Augmentation (%)  | 1                  | 26   | 6    | -1   | 0    | 2     |
| b) Dépenses budgétaires   | 167                | 184  | 203  | 220  | 226  | 226   |
| Remboursements au titre des activités de l'entrepôt de la Division des approvisionnements | -6                 | -6   | -8   | -8   | -8   | -8    |
| Dépenses moins remboursements   | 161                | 178  | 195  | 212  | 218  | 218   |
| Augmentation (%)  | 8                  | 11   | 10   | 9    | 3    | 0     |
| c) Sommes passées par pertes et profits et divers   | 3                  | 10   | 0    | 0    | 0    | 0     |
| Total des dépenses  | 735                | 932  | 980  | 987  | 993  | 1 009 |
| Augmentation (%)  | 2                  | 23   | 5    | 1    | 1    | 2     |
| 3. Recettes moins dépenses  | 52                 | 6    | -65  | -49  | -27  | -7    |
| 4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie                            | 43                 | 62   | -51  | -72  | -6   | 9     |
| 5. Solde en espèces en fin d'exercice   |                    |      |      |      |      |       |
| a) En monnaies convertibles   | 356                | 441  | 325  | 204  | 171  | 173   |
| b) En monnaies non convertibles   | 25                 | 8    | 8    | 8    | 8    | 8     |
| Total, soldes en espèces  | 381                | 449  | 333  | 212  | 179  | 181   |

<sup>a</sup> Comprend les programmes régionaux et sous-régionaux.

Tableau 4

Plan financier de l'UNICEF : masse commune des ressources

(En millions de dollars des Etats-Unis)

|  | Montants effectifs |      | Plan |      |      |      |
|--|--------------------|------|------|------|------|------|
|  | 1991               | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
| 1. Recettes  | 506                | 548  | 545  | 571  | 598  | 627  |
| Augmentation (%)   | -5                 | 8    | -1   | 5    | 5    | 5    |
| 2. Dépenses  |                    |      |      |      |      |      |
| a) Programmes de pays  | 273                | 335  | 340  | 330  | 330  | 337  |
| Programmes de portée mondiale - Siège  | 21                 | 25   | 25   | 25   | 25   | 25   |
| Programmes de portée mondiale - bureaux extérieurs   | 24                 | 30   | 35   | 35   | 35   | 44   |
| Total des dépenses au titre des programmes   | 318                | 390  | 400  | 390  | 390  | 406  |
| Augmentation (%)   | -1                 | 23   | 3    | -3   | 0    | 4    |
| b) Dépenses budgétaires  | 167                | 184  | 203  | 220  | 226  | 226  |
| Remboursements au titre des activités de l'entrepôt de la Division des approvisionnements                                  | -6                 | -6   | -8   | -8   | -8   | -8   |
| Dépenses moins remboursements  | 161                | 178  | 195  | 212  | 218  | 218  |
| Augmentation (%)   | 8                  | 11   | 10   | 9    | 3    | 0    |
| c) Sommes passées par pertes et profits et divers  | 1                  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Total des dépenses   | 480                | 568  | 595  | 602  | 608  | 624  |
| Augmentation (%)   | 2                  | 18   | 5    | 1    | 1    | 3    |
| 3. Recettes moins dépenses   | 26                 | -20  | -50  | -31  | -10  | 3    |
| 4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie   | 48                 | 29   | -26  | -82  | -6   | 0    |
| 5. Solde en espèces en fin d'exercice  |                    |      |      |      |      |      |
| a) En monnaies convertibles  | 249                | 275  | 199  | 86   | 70   | 73   |
| b) En monnaies non convertibles  | 25                 | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    |
| Total, soldes en espèces   | 274                | 283  | 207  | 94   | 78   | 81   |
| Comparaison entre le solde de trésorerie (soldes en espèces) en fin d'exercice et le montant des liquidités obligatoires : |                    |      |      |      |      |      |
| a) Montant minimum des liquidités obligatoires   | 55                 | 55   | 57   | 60   | 63   | 66   |
| b) Solde de trésorerie en monnaies convertibles en fin d'exercice  | 249                | 275  | 199  | 86   | 70   | 73   |

Tableau 5

Plan financier de l'UNICEF : fonds supplémentaires

(En millions de dollars des Etats-Unis)

|  | Montants effectifs |      | Plan |      |      |      |
|--|--------------------|------|------|------|------|------|
|  | 1991               | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
| 1. Recettes  | 301                | 390  | 370  | 367  | 368  | 375  |
| Augmentation (%)   | 4                  | 30   | -5   | -1   | 0    | 2    |
| 2. Dépenses  |                    |      |      |      |      |      |
| a) Programmes de pays  | 245                | 324  | 345  | 345  | 345  | 345  |
| Programmes de portée mondiale - Siège                          | 1                  | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| Programmes de portée mondiale - bureaux extérieurs             | 27                 | 28   | 38   | 38   | 38   | 38   |
| Total des dépenses au titre des programmes                     | 273                | 354  | 385  | 385  | 385  | 385  |
| Augmentation (%)   | 3                  | 30   | 9    | 0    | 0    | 0    |
| b) Sommes passées par pertes et profits et divers              | 2                  | 10   | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Total des dépenses   | 275                | 364  | 385  | 385  | 385  | 385  |
| Augmentation (%)   | 2                  | 32   | 6    | 0    | 0    | 0    |
| 3. Recettes moins dépenses                                     | 26                 | 26   | -15  | -18  | -17  | -10  |
| 4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie | -5                 | 33   | -25  | 10   | 0    | 9    |
| 5. Solde en espèces en fin d'exercice                          |                    |      |      |      |      |      |
| a) En monnaies convertibles                                    | 107                | 166  | 126  | 118  | 101  | 100  |
| b) En monnaies non convertibles                                | 0                  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Total, soldes en espèces                                       | 107                | 166  | 126  | 118  | 101  | 100  |

57. Les contributions encaissées d'avance au titre des années à venir constituent le poste de passif le plus important du bilan de l'UNICEF. A la fin de 1992, ce compte s'élevait à 73 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources. Bien que l'UNICEF accepte volontiers que les annonces de contributions soient réglées en avance, le plan financier à moyen terme suppose, en toute prudence, qu'elles ne le seront pas d'ici à 1994. Toute autre hypothèse risquerait de conduire à surestimer l'encaisse disponible en fin d'année au titre de la masse commune des ressources. C'est pourquoi le solde de ce compte est supposé nul à la fin de 1994.

58. On trouvera au tableau 3 un état récapitulatif des renseignements qui précèdent en ce qui concerne les recettes, les dépenses et les liquidités; les montants en sont ensuite ventilés entre la masse commune des ressources (tableau 4) et les fonds supplémentaires (tableau 5). On trouvera dans les figures II à V les données financières réelles et prévisionnelles de la période 1986-1996 (montant total et ventilation par source de financement). La figure VI fait ressortir les composantes des recettes et des dépenses réelles et prévisionnelles de l'UNICEF pour la même période.

## II. RECOMMANDATION

59. Le Directeur général recommande au Conseil d'administration :

D'approuver le plan à moyen terme (résumé dans le tableau 3) à titre de cadre prévisionnel pour la période 1993-1996, y compris la préparation d'un budget d'un montant maximum de 330 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à imputer sur la masse commune des ressources, devant être soumis au Conseil à sa session de 1994 (voir tableau 2, rubrique 5). Ledit montant est fixé sous réserve que des ressources soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan demeurent valables.

Figures II et III

Figures IV et V

Figure VI

—