



Conseil économique et social

Distr. limitée
5 août 2011
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2011

12-15 septembre 2011

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné une version préliminaire du rapport du Directeur général du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) sur le projet de budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013 (E/ICEF/2011/AB/L.2). Pendant l'examen du rapport, le Comité consultatif s'est entretenu avec le Directeur général adjoint et d'autres représentants, qui ont fourni un complément d'information et des précisions.

Structure et présentation

2. Le Comité consultatif rappelle qu'en 2010, les Conseils d'administration de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ont approuvé les propositions présentées dans un rapport conjoint des trois organisations intitulé « Feuille de route pour l'établissement d'un budget intégré : classification des coûts et budgétisation axée sur les résultats ». Le rapport a été établi à l'issue d'un examen des définitions de coûts et des catégories d'activités et de coûts connexes existants actuellement, ainsi que des modèles et des méthodes de budgétisation axée sur les résultats utilisés par un certain nombre d'organismes des Nations Unies et de donateurs bilatéraux, en vue de recenser les pratiques optimales. Les trois organisations avaient décidé d'œuvrer ensemble pour renforcer l'harmonisation et améliorer la présentation du budget d'appui biennal pour 2012-2013, et jeter les bases d'un budget intégré unique pour chaque organisation à compter de 2014. Le Comité consultatif note que,

* E/ICEF/2011/13.



conformément à la décision 2011/6 du Conseil d'administration de l'UNICEF, le budget institutionnel pour l'exercice 2012-2013 a été établi en suivant la méthode de budgétisation axée sur les résultats et qu'il est présenté selon la formule de classification des coûts convenue par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP. Il représente par conséquent un important pas sur la voie de la mise en œuvre d'un budget entièrement intégré en 2014.

Prévisions de ressources

3. Selon le plan de ressources récapitulé à l'annexe I du présent document, le montant total prévu au titre des ressources ordinaires, des autres ressources et des fonds d'affectation spéciale pour l'exercice 2012-2013, y compris un solde d'ouverture de 2 milliards 816 millions de dollars, s'élève à 11,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 1 milliard 281 millions de dollars (12,3 %) par rapport au montant total de 10 milliards 419 millions de dollars prévu pour 2010-2011. Pour 2012-2013, le montant total des ressources ordinaires devrait atteindre 2 milliards 709 millions de dollars, soit une augmentation de 105 millions de dollars (4 %) par rapport au montant de 2 milliards 604 millions de dollars prévu pour 2010-2011. Le montant total des autres ressources devrait s'établir à 6 milliards 150 millions de dollars, soit une augmentation de 381 millions de dollars (6,6 %) par rapport au montant de 5 milliards 769 millions de dollars prévu pour 2010-2011; le montant total des ressources provenant des fonds d'affectation spéciale devrait atteindre 2 milliards 841 millions de dollars, soit une augmentation de 795 millions de dollars (38,9 %) par rapport au montant total de 2 milliards 46 millions de dollars prévu pour 2010-2011.

4. Le montant des recettes provenant des ressources ordinaires, essentiellement des contributions, est estimé à 2 milliards 129 millions de dollars pour l'exercice 2012-2013, soit une augmentation de 138 millions de dollars (6,9 %) par rapport au montant de 1 milliard 991 millions de dollars prévu pour 2010-2011. Le montant des recettes provenant des autres ressources est estimé à 4 milliards 362 millions de dollars, soit une augmentation de 333 millions de dollars (8,3 %) par rapport au montant de 4 milliards 29 millions de dollars prévu pour 2010-2011. Le montant des recettes provenant des fonds d'affectation spéciale devrait atteindre 2 milliards 393 millions de dollars, soit une augmentation de 594,8 millions de dollars (34 %) par rapport à 2010-2011. Quant aux emplois de ressources prévus pour 2012-2013, ils se montent au total à 9 milliards 407 millions de dollars, dont 8 milliards 441 millions seront affectés aux programmes et 966 millions au budget institutionnel (voir également les paragraphes 24 à 26 ci-dessous).

II. Projet de budget institutionnel pour 2012-2013

5. Le Comité consultatif note que, selon la nouvelle classification des coûts, le budget établi pour les activités visant à l'efficacité du développement, les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, les activités de gestion, les activités entreprises à des fins spéciales et les coûts connexes est dénommé « budget institutionnel ». Il repose sur la méthode de budgétisation axée sur les résultats et est présenté selon la nouvelle formule de classification des coûts

indiquée au paragraphe 2 ci-dessus. Les définitions correspondant aux catégories de coûts susmentionnées figurent à l'annexe 8 du rapport sur le budget institutionnel.

6. Le projet de budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013 se chiffre à 966 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 54,1 millions de dollars (5,3 %) par rapport au budget d'appui biennal et au budget de sécurité présentés pour l'exercice 2010-2011, qui se chiffraient globalement à 1 020,1 millions de dollars. Les diminutions en volume, qui représentent au total 43,4 millions de dollars, sont partiellement compensées par des augmentations en volume s'élevant à 33,1 millions de dollars et par un montant de 7 millions de dollars dû aux ajustements au titre des dépenses de personnel, des taux de change et des taux d'inflation. La diminution s'explique également par des dépenses ponctuelles au titre de projets d'investissement (36,9 millions de dollars) et de la sécurité (13,9 millions de dollars), qui ont été effectuées en 2010-2011 et ne seront pas reconduites en 2012-2013.

7. Les diminutions en volume, d'un montant de 43,4 millions de dollars, comprennent essentiellement les mesures d'efficacité opérationnelle, de réduction des coûts et de rentabilité découlant de la révision des coûts de fonctionnement, s'agissant en particulier des voyages internationaux, des conférences et des réunions, ainsi que de la décision de différer les achats de matériel de transport et de réduire le recours aux services de consultants. Des économies devraient être également réalisées grâce au recours accru aux locaux et services administratifs communs. L'UNICEF compte que les initiatives susmentionnées permettront des réductions de 28,8 millions de dollars au siège et de 5 millions de dollars dans les bureaux extérieurs (ibid., par. 46 et 47). En outre, le Comité consultatif a été informé que les bureaux régionaux ont été encouragés à examiner les possibilités de regroupement des opérations par la création ou le développement de centres de services multipays, le but étant de créer des économies d'échelle, de réduire les coûts de transaction et d'assurer la qualité et la cohérence du soutien aux opérations des bureaux de pays (voir également par. 20 ci-dessous). **Le Comité consultatif se félicite des efforts faits par l'UNICEF à l'échelle de l'organisation pour réduire les coûts en réexaminant les activités opérationnelles existantes et en utilisant au maximum les nouvelles technologies. Le Comité encourage le recours aux locaux et services communs, qui devrait permettre de réaliser des gains d'efficacité et des économies.**

8. Le Comité consultatif a été informé que, lors de l'établissement du budget pour 2012-2013, on s'est particulièrement attaché à assurer une imputation correcte des coûts, c'est-à-dire à identifier les coûts d'activités financées par d'autres sources, ce qui devrait se traduire par des diminutions en volume représentant 5,1 millions de dollars (ibid., par. 51); parallèlement, les activités de recrutement dans le cadre de l'initiative pour les talents nouveaux et émergents seront ralenties pour pouvoir en évaluer l'efficacité, ce qui devrait permettre de réaliser des économies de 4,5 millions de dollars (ibid., par. 52).

9. Les diminutions en volume sont partiellement contrebalancées par des augmentations représentant au total 33,1 millions de dollars, enregistrées essentiellement dans les domaines suivants : coordination par groupe sectoriel à l'échelle mondiale (3 millions de dollars); renforcement de la présence de l'UNICEF dans le nouvel État indépendant qu'est la République du Soudan du Sud (2,5 millions de dollars); renforcement des activités de contrôle et d'assurance de l'organisation par la création de deux postes supplémentaires au Bureau de l'audit

interne (0,6 million de dollars); renforcement de la gestion des ressources humaines (3,5 millions de dollars); adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) (3,2 millions de dollars); et appui aux initiatives de gestion des talents (1 million de dollars). D'autres augmentations sont attendues de la mise en service du système VISION (système virtuel intégré d'information) (10,2 millions de dollars), qui est expliqué plus avant au paragraphe 11 ci-dessous, ainsi que de la mise en place d'une plate-forme technologique unique pour l'organisation (9,1 millions de dollars).

10. D'une manière générale, le Comité consultatif se félicite des progrès accomplis par l'UNICEF en vue d'améliorer la présentation de son budget, y compris le cadre de budgétisation axée sur les résultats et l'introduction de nouvelles classifications des coûts. Dans le cadre de l'harmonisation avec le PNUD et le FNUAP, le Comité encourage la poursuite des efforts pour améliorer la présentation. En particulier, s'il se félicite du fait que l'utilisation de tableaux et d'autres moyens de présentation rend le budget plus succinct, le Comité consultatif est d'avis que des informations supplémentaires devraient être fournies dans le texte. Il demande que ces précisions soient fournies à l'avenir dans les projets de budget. Tout en souscrivant aux propositions d'ensemble faites par le Directeur général, le Comité fait, dans les paragraphes ci-après, des observations complémentaires concernant certaines initiatives données.

III. Commentaires et observations concernant des points particuliers

Le progiciel de gestion intégré VISION et le système de gestion des performances

11. Le Comité consultatif a été informé que l'UNICEF était en passe de mettre en service le système VISION dans tous ses lieux d'affectation le 1^{er} janvier 2012. Selon les représentants du Directeur général, VISION, qui est un progiciel de gestion intégré reposant sur le système SAP, devrait avoir un énorme impact sur la manière dont l'UNICEF administre tous ses bureaux. Ses principales composantes sont un système d'application central reposant sur le système SAP et une plate-forme de gestion des performances. Ces systèmes appuieront et faciliteront la mise en œuvre des améliorations voulues par l'organisation dans quatre domaines : renforcement des responsabilités et efficacité de la gestion des risques; excellence des programmes; résultats des activités; et efficacité de la planification et de l'utilisation des ressources. Appelés à remplacer le progiciel de gestion intégré du siège reposant sur le système SAP et le logiciel ProMS (système de gestion des programmes) utilisé dans les bureaux extérieurs, ces systèmes offriront également un système de gestion des performances par Internet permettant d'assurer le suivi et la communication, à l'échelle mondiale et en temps réel, des principales informations financières et axées sur les résultats relatives aux opérations de l'UNICEF dans le monde entier.

12. Le Comité consultatif a également été informé que des investissements considérables avaient déjà été consentis pour la préparation de la fonctionnalité requise du système pour les bureaux régionaux et de pays outre les phases pilotes mises en œuvre dans un petit nombre de bureaux de pays. Ces activités préparatoires ont notamment porté sur la conception, l'orientation et la formation, la

communication et le suivi, ainsi que sur l'amélioration des capacités de largeur de bande et de communication. Le Comité a en outre été informé que le coût estimatif de ces activités, de l'exercice biennal 2008-2009 à la fin de l'exercice 2010-2011, s'élevait à 37,1 million de dollars. Il a été expliqué qu'on s'attendait, après la mise en service du système en janvier 2012, à des difficultés considérables à mesure que de nouveaux utilisateurs se familiarisent avec le système et avec les modes de fonctionnement améliorés. C'est pourquoi, pour apporter le soutien technique et consultatif nécessaire, un montant de 10,2 millions de dollars est prévu dans le budget institutionnel pour 2012-2013 au titre de la mise en service du système VISION.

13. Le Comité consultatif félicite l'UNICEF pour les progrès accomplis en vue de la mise en service d'un système mondial de gestion des ressources entièrement intégré doté de capacités renforcées de gestion des performances. Le Comité compte que l'UNICEF partagera avec d'autres organisations son expérience en matière d'exploitation de ce système.

Stratégie consécutive à la mise en œuvre des normes IPSAS

14. Le Comité consultatif rappelle que l'adoption des normes IPSAS a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/283 (2006) et par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision 2007/10 en vue de renforcer la transparence et la responsabilité. Il rappelle également que, pour renforcer l'harmonisation avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies, une étude approfondie avait été menée en consultation avec d'autres organismes, qui a conduit à modifier le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF pour introduire la comptabilité d'exercice exigée par les normes IPSAS. Les observations et recommandations du Comité consultatif concernant les modifications proposées figurent dans un rapport distinct, dont le Conseil d'administration sera saisi à sa prochaine session.

15. Lors de l'examen du budget pour 2012-2013, le Comité consultatif a été informé que l'UNICEF était en passe de mettre en œuvre les normes IPSAS en janvier 2012. Le Comité a également été informé que, dans le cadre de sa stratégie consécutive à la mise en œuvre des normes IPSAS, l'UNICEF envisageait d'instituer au sein de la Division de la gestion financière et administrative un petit groupe pour fournir des conseils et une assistance, en particulier dans les domaines de la formation et du renforcement des capacités. Les représentants du Directeur général ont expliqué que l'UNICEF ne jugeait pas nécessaire de mettre en place d'autres structures d'appui, car la majorité de ses bureaux de pays disposait de moyens opérationnels suffisants et les bureaux régionaux apporteraient un appui aux petits bureaux pour assurer la mise en œuvre. Ils ont indiqué en outre que les capacités existantes seraient renforcées davantage au moyen de la formation, ce qui explique qu'un montant de 3,2 millions de dollars ait été prévu dans le budget institutionnel pour 2012-2013 pour couvrir les dépenses afférentes au personnel et aux consultants chargés des activités de renforcement des capacités liées aux normes IPSAS. Le Comité a également été informé que les avantages des normes IPSAS seraient plus évidents après la période initiale de mise en œuvre et lorsque les vérificateurs extérieurs de comptes auront examiné les états financiers de l'UNICEF pour 2012 et rendu leurs opinions vers le milieu de 2013. En outre, les enseignements tirés de l'application des normes seront mis à profit pour l'élaboration de la stratégie consécutive à la mise en œuvre qui figurera dans le budget pour l'exercice 2014-2015. **Le Comité consultatif rappelle que les activités d'application des**

normes IPSAS devraient, autant que possible, être harmonisées avec celles menées par d'autres organismes des Nations Unies et que les enseignements tirés par l'UNICEF devraient être consignés et partagés avec ceux-ci. À cet égard, le Comité appelle l'attention sur l'idée d'un centre mondial de services communs pour les normes IPSAS, envisagée par le PNUD, que l'UNICEF devrait avoir à l'esprit s'il envisage de changer sa stratégie actuelle.

Coordination par groupe sectoriel à l'échelle mondiale

16. Pendant l'examen du projet de budget, le Comité consultatif a été informé qu'une approche par groupe sectoriel à l'échelle mondiale avait été mise en place pour assurer une direction prévisible et la responsabilisation dans tous les principaux secteurs ou domaines d'action humanitaire et pour renforcer la planification préalable et les capacités techniques à l'échelle du système en vue de répondre aux situations d'urgence humanitaire. À cet égard, des organismes chefs de groupe sectoriel avaient été désignés pour tous les secteurs clefs de l'action humanitaire. C'est ainsi que l'UNICEF s'est vu confier le rôle dirigeant à l'échelle mondiale pour les secteurs eau, assainissement et hygiène (WASH) et nutrition; un rôle de codirection pour le secteur de l'éducation, avec l'Alliance internationale Save the Children; et, dans le secteur de la protection globale, le rôle dirigeant pour la protection de l'enfance et, avec le FNUAP, le rôle de codirection pour la lutte contre la violence sexiste.

17. Le Comité consultatif note qu'en 2010-2011, le financement et la gestion des responsabilités de l'UNICEF au titre des groupes sectoriels étaient dispersés dans les différents services du Fonds. Pour améliorer la coordination et le rôle de direction, un montant de 3,5 millions de dollars est prévu dans le budget institutionnel pour 2012-2013 pour mettre en place une unité de la coordination par groupe sectoriel à l'échelle mondiale à Genève, à proximité des autres partenaires humanitaires et du secrétariat du Comité permanent interorganisations. Ce montant permettra de financer la création de cinq postes (4 postes de coordonnateur hors classe et 1 poste de gestion de l'information), outre les autres activités au titre de la coordination par groupe sectoriel.

18. Le Comité consultatif se félicite de l'engagement dont a fait preuve l'UNICEF en affectant des ressources à la coordination par groupe sectoriel, y compris la mise en place d'une unité de la coordination par groupe sectoriel. Le Comité estime que, chaque fois que possible, les responsabilités financières devraient être partagées équitablement entre les organismes participants.

Changements proposés en matière de postes

19. Le Comité consultatif note que des ressources d'un montant estimatif de 729,7 millions de dollars ont été affectées aux postes dans le budget institutionnel pour 2012-2013 (ibid., annexe 5). Au total, 2 919 postes sont proposés pour l'exercice biennal, soit une réduction de 38 postes par rapport aux 2 957 postes prévus pour l'exercice 2010-2011 (ibid., annexe 6). Cette réduction est la résultante d'une diminution nette de 4 postes D-1, d'une augmentation nette de 14 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 3 postes d'administrateur recruté sur le plan national, et d'une diminution nette de 51 postes d'agent des services généraux. **Le Comité consultatif salue la clarté qu'apporte l'organigramme détaillé, qui permet de mieux comprendre la structure de**

l'organisation et les changements proposés en matière de postes. Le Comité demande de le maintenir dans les futurs projets de budget.

20. Le Comité consultatif note que les changements susmentionnés entraîneront une réduction totale de 65 postes (1 D-1, 2 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 62 postes d'autres classes) au niveau des bureaux de pays. Le Comité note également que 42 des postes d'autres classes qu'il est proposé d'éliminer concernent les bureaux de pays dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe. La réduction considérable du nombre de postes d'appui s'explique en partie par le changement d'orientation stratégique visant à renforcer les activités de contrôle et les capacités des bureaux régionaux, ce qui a favorisé la simplification des modes de fonctionnement et les gains d'efficacité opérationnelle dans les bureaux de pays. Comme il est expliqué au paragraphe 11 ci-dessus, la mise en service prévue du système VISION ainsi que le renforcement des capacités du personnel au moyen de la formation constituent des facteurs déterminants de la mise en œuvre de cette stratégie. La stratégie consiste également à mettre en place et à élargir les centres de services opérationnels multipays dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre et dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes en vue de réaliser davantage de gains d'efficacité en regroupant les opérations. **Le Comité consultatif se félicite des efforts entrepris par l'UNICEF pour tirer parti des technologies de l'information en vue d'accroître l'efficacité de la gestion de ses ressources et de renforcer l'appui à ses bureaux extérieurs. Le Comité n'a pas d'objection contre les changements proposés en matière de postes; il compte toutefois que les dispositions voulues ont été prises pour faire en sorte que la réduction du nombre de postes n'ait pas d'incidences négatives sur l'exécution des programmes au niveau des bureaux de pays.**

21. Le Comité consultatif note qu'il est proposé de créer deux postes supplémentaires au Bureau de l'audit interne en vue de renforcer la fonction d'audit et d'enquête et de satisfaire les exigences de la charte de l'audit approuvée (voir par. 9 ci-dessus). **Le Comité est d'avis que la création des postes devrait contribuer à renforcer la responsabilité et la transparence.**

22. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'UNICEF avait inscrit au budget institutionnel pour 2012-2013 un montant de 1 million de dollars au titre de l'appui aux initiatives de gestion des talents, notamment pour mener à bien le passage à la gestion électronique des résultats et du recrutement, au moyen du système e-PAS et des outils de recrutement électroniques mis au point en 2010-2011. Le Comité a été informé que le système e-PAS, qui à l'heure actuelle n'est utilisé que par le personnel recruté sur le plan international, devrait être élargi à tout le personnel. Le Comité a également été informé qu'au lieu de mettre en place son propre système, l'UNICEF utilisait un système mis en place par le FNUAP, dont il contribuait à assurer les coûts d'entretien. Il a été indiqué que l'élargissement du système à tout le personnel engendrerait des dépenses supplémentaires non renouvelables qui devraient être financées dans les limites des crédits susmentionnés.

23. Le Comité consultatif a été également informé que les initiatives de gestion des talents comprenaient l'élaboration d'une nouvelle politique de rotation des effectifs d'administrateurs recrutés sur le plan international, selon laquelle certains groupes fonctionnels tels que les représentants adjoints et les responsables de la santé font l'objet d'une rotation planifiée. Le Comité a été informé qu'à l'heure

actuelle, le système de rotation planifiée ne s'appliquait qu'aux chefs de bureau et que la nouvelle politique de rotation des effectifs s'inspirerait d'un projet de rotation pilote lancé en 2010-2011, qui faisait actuellement l'objet d'un examen. Les ressources prévues au budget devraient permettre de financer sa mise au point finale et son application, ainsi que le système d'organisation des carrières et de gestion des talents de l'UNICEF, dans le cadre d'un système cohérent de gestion des ressources humaines. **Le Comité consultatif prend note de l'initiative prise par l'UNICEF d'élargir le champ d'application de sa politique actuelle de rotation des effectifs comme un élément de la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines plus cohérent. Il compte que l'UNICEF partagera son expérience dans ce domaine avec d'autres organismes.**

Recouvrement des coûts

24. Le Comité consultatif note qu'en 2008-2009, les coûts effectivement recouverts se sont élevés au total à 320,3 millions de dollars, ce qui correspond à un taux de recouvrement moyen de 6,7 % pour les dépenses globales afférentes à l'aide aux programmes financées au moyen des autres ressources. Pour la même période, ces recouvrements ont financé 36 % du budget institutionnel, ce qui a permis de faire en sorte que les ressources ordinaires ne soient pas utilisées pour subventionner les dépenses d'appui engagées au titre de l'aide à ces programmes. Comme il est indiqué à l'annexe II du présent rapport, un montant de 338 millions de dollars, soit 35 % du budget institutionnel pour l'exercice biennal 2012-2013, devrait être financé au moyen du recouvrement des coûts, ce qui représente une augmentation de 24 % par rapport à 2010-2011.

25. Le Comité note en outre qu'une analyse effectuée conjointement par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP en application de la décision 2011/6 du Conseil d'administration de l'UNICEF a confirmé que les nouvelles définitions et classifications établies pour les coûts des activités n'avaient pas d'incidence sur le recouvrement des coûts et que, par conséquent, la méthode de recouvrement des coûts n'avait pas été modifiée pour l'exercice biennal 2012-2013. Il est indiqué que la méthode et les taux de recouvrement des coûts actuellement appliqués seront réexaminés en association avec le PNUD et le FNUAP en 2013, dans le contexte du nouveau budget intégré pour 2014; c'est à ce moment-là que des changements pourraient intervenir, s'il y a lieu.

26. **Le Comité consultatif se félicite de la tendance positive marquée par une augmentation de la proportion du budget institutionnel qui est financée au moyen du recouvrement des coûts. Le Comité encourage les efforts concertés faits par l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP pour déterminer la méthode et les taux de recouvrement des coûts à l'avenir. Il attend avec intérêt de recevoir des informations complémentaires à cet égard.**

Annexe I

Plan de ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010-2011					2012-2013				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage
1. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture	613,0	1 740,0	303,0	2 656,0	–	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–
Recettes										
Contributions	1 833,8	4 008,8	–	5 842,6	–	2 011,0	4 343,0	–	6 354,0	–
Autres recettes et remboursements ^a	157,2	20,2	–	177,4	–	118,0	19,0	55,2	192,2	–
Recettes totales	1 991,0	4 029,0		6 020,0	–	2 129,0	4 362,0	55,2	6 546,2	–
Fonds d'affectation spéciale	–	–	1 743,0	1 743,0	–	–	–	2 337,8	2 337,8	–
Total, ressources disponibles	2 604,0	5 769,0	2 046,0	10 419,0	–	2 709,0	6 150,0	2 841,0	11 700,0	–
2. Emplois des ressources										
A. Activités de développement										
A.1 Programmes	1 630,4	3 875,4	1 956,0	7 461,8	88,0	1 594,0	4 469,0	2 378,0	8 441,0	89,8
A.2 Efficacité du développement	188,5	77,2	–	265,7	3,1	159,6	91,8	5,0	256,4	2,7
Total partiel, activités de développement	1 818,9	3 952,6	1 956,0	7 727,5	91,1	1 753,6	4 560,8	2 383,0	8 697,4	92,5
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	0,6	–	–	0,6	0,0	3,5	–	–	3,5	0,0
C. Activités de gestion										
C.1 Dépenses renouvelables	533,6	169,4	–	703,0	8,3	444,6	238,0	–	682,6	7,3
C.2 Dépenses non renouvelables ^b	13,9	–	–	13,9	0,2	1,0	3,2	–	4,2	0,0
Total partiel, activités de gestion	547,5	169,4	–	716,9	8,5	445,6	241,2	–	686,8	7,3

	2010-2011					2012-2013				
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Total ressources	Pourcentage
D. Activités entreprises à des fins spéciales										
D.1 Investissements d'équipement	36,9	–	–	36,9	0,4	19,3	–	–	19,3	0,2
D.2 Opérations d'autres organismes administrées par l'UNICEF	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel, activités entreprises à des fins spéciales	36,9	–	–	36,9	0,4	19,3	–	–	19,3	0,2
Total, budget institutionnel (A.2 + B + C + D)	773,5	246,6	–	1 020,1	12,0	628,0	333,0	5,0	966,0	10,3
Total emplois des ressources (A + B + C + D)	2 403,9	4 122,0	1 956,0	8 481,9	100,0	2 222,0	4 802,0	2 383,0	9 407,0	100,0
3. Solde projeté des ressources^c	200,1	1 647,0	90,0	1 937,1	–	487,0	1 348,0	458,0	2 293,0	–
4. Solde actualisé des ressources^d	580,0	1 788,0	448,0	2 816,0	–					

^a Comprend les intérêts, les recettes diverses et les déductions liées au budget d'appui biennal.

^b Ouvertures de crédits pour 2010-2011 au titre de la sécurité approuvées par le Conseil d'administration en 2008.

^c Le solde projeté des ressources représente le solde de liquidités révisé du plan financier à moyen terme avant la prise en compte des réserves constituées pour l'assurance maladie après la cessation de service, les immobilisations, les prestations dues à la cessation de service et les services d'achats.

^d Le solde des ressources pour 2010-2011 a été actualisé pour tenir compte des changements effectifs et des changements prévus intervenant dans les recettes et dans les dépenses.

Annexe II

Analyse des tendances et des ratios du budget d'appui de 1998 à 2011

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998- 1999	2000- 2001	2002- 2003	2004- 2005	2006- 2007	2008- 2009	2010- 2011 ¹	2012- 2013
Budget prévu								
Budget d'appui biennal	527,5	545,5	574,2	701,9	757,4	912,8	1 020,1	966,0
Financé au titre du budget ordinaire	493,6	477,7	485,9	545,5	567,4	689,8	773,5	628,0
	94 %	88 %	85 %	78 %	75 %	76 %	76 %	65 %
Financé au titre des autres ressources et des remboursements	33,9	67,8	88,3	156,4	190,0	223,0	246,6	338,0
	6 %	12 %	15 %	22 %	25 %	24 %	24 %	35 %
Total ressources ordinaires	1 122,5	1 247,7	1 147,9	1 424,5	1 658,6	2 355,4	2 403,9	2 222,0
Pourcentage utilisé aux fins des programmes	56 %	62 %	58 %	62 %	66 %	71 %	68 %	72 %
Pourcentage utilisé aux fins du budget d'appui biennal	44 %	38 %	42 %	38 %	34 %	29 %	32 %	28 %

¹ Montant révisé pour y inclure les crédits approuvés au titre de la sécurité par le Conseil d'administration en 2008.

	1998- 1999	2000- 2001	2002- 2003	2004- 2005	2006- 2007	2008- 2009
Budget effectif						
Dépenses effectives au titre du budget d'appui biennal	507,5	521,9	568,9	682,2	739,0	892,5
Financées au titre du budget ordinaire	465,0	437,6	466,1	481,3	468,3	572,2
	92 %	84 %	82 %	71 %	62 %	64 %
Financées au titre des autres ressources et des remboursements	42,5	84,3	102,7	200,9	270,7	320,3
	8 %	16 %	18 %	29 %	38 %	36 %
Total ressources ordinaires	1065,1	1178,0	1206,0	1365,0	1745,0	2087,8
Pourcentage utilisé aux fins des programmes	56 %	63 %	61 %	65 %	73 %	73 %
Pourcentage utilisé aux fins du budget d'appui biennal	44 %	37 %	39 %	35 %	27 %	27 %