



Conseil économique et social

Distr. limitée
10 juillet 2020
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2020

8-11 septembre 2020

Point 13 de l'ordre du jour provisoire*

Plan stratégique de l'UNICEF : prévisions financières actualisées pour 2020-2023

Résumé

Le Plan stratégique de l'UNICEF comprend un cadre de financement quadriennal, qui est présenté conformément à la décision 2017/14 du Conseil d'administration. Le plan financier est examiné et révisé régulièrement chaque année.

Pour l'année 2019, le montant total des recettes^a devrait s'établir à 6,33 milliards de dollars, soit 1 % de plus que le montant approuvé pour 2020 figurant dans les prévisions financières actualisées pour 2019 qui ont été présentées au Conseil d'administration. Le montant annuel des recettes pour la période 2020-2023 devrait diminuer de 1 % en 2020 par rapport aux recettes effectives de 2019, baisser encore de 4 % en 2021, rester stable en 2022 et enfin augmenter de 3 % en 2023. Le montant estimatif total des dépenses prévues pour 2020 est de 6,57 milliards de dollars, soit 232 millions de plus que celui des recettes. Ce déficit sera financé au moyen des soldes de trésorerie mais l'UNICEF conservera un niveau de liquidité raisonnable.

Le présent cadre de prévision des recettes et dépenses servira à déterminer les montants qui seront demandés, pour approbation par le Conseil d'administration en 2021, au titre des programmes financés au moyen des ressources ordinaires. L'affectation de ressources ordinaires aux programmes de pays continuera de se faire selon le système d'allocation des ressources ordinaires aux programmes, comme le Conseil d'administration l'a décidé dans ses décisions 2008/15 et 2013/20.

L'UNICEF recommande que le Conseil d'administration approuve le cadre de prévisions financières pour la période 2020-2023 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 0,88 milliard de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer au moyen des ressources ordinaires en 2021, sous réserve que

* E/ICEF/2020/17.



les ressources requises soient disponibles et que les présentes prévisions financières demeurent valables. Un projet de décision figure à la section V.

^a Contributions reçues des gouvernements et des organisations intergouvernementales ainsi qu'au titre des arrangements interorganisations et des partenariats programmatiques mondiaux, et produits provenant du secteur privé.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble	3
II. Introduction	3
III. Examen des résultats financiers de l'année 2019	3
A. Recettes	3
B. Dépenses	4
C. Fonds d'affectation spéciale	6
D. Réserves et liquidités	6
IV. Prévisions financières pour la période 2020-2023	7
A. Recettes	7
B. Dépenses	8
C. Réserves financées	10
D. Solde des fonds	11
V. Projet de décision	11
Annexe	
Tableaux : prévisions financières	12

I. Vue d'ensemble

1. Le présent document contient le plan financier quadriennal pour la période 2020-2023, qui fait partie intégrante du Plan stratégique de l'UNICEF, conformément à la décision 2017/14 du Conseil d'administration, et qui est examiné et révisé régulièrement chaque année. Le plan financier est précédé d'un examen des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente, qui vise à fournir des informations essentielles sur les recettes, les dépenses et les liquidités, lesquelles constitueront les données de référence pour ledit plan.

2. L'UNICEF a révisé ses prévisions financières pour 2020-2023 afin de tenir compte des recettes et des dépenses effectives de 2019 et des estimations révisées pour 2020-2023. Les prévisions de dépenses pour 2020-2023 ont été révisées sur la base des dernières projections concernant les recettes. Le Fonds continue d'évaluer l'incidence de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) sur les prévisions de recettes actuelles et futures, et revoit actuellement ses stratégies afin de limiter les conséquences de tout ralentissement potentiel de la mobilisation de ressources. Il s'est appuyé sur les dernières informations disponibles pour élaborer son cadre financier et adopter des perspectives financières prudentes pour la période 2020-2023, tout en suivant de près l'évolution de la situation.

3. Le montant des ressources ordinaires destinées au financement des programmes qu'il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver en 2021 est estimé à 0,88 milliard de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2022. Le montant des prévisions de dépenses afférentes aux programmes sera examiné et ajusté régulièrement compte tenu de l'actualisation des données relatives aux recettes prévues.

II. Introduction

4. Le Plan stratégique de l'UNICEF comprend, conformément à la décision 2017/14 du Conseil d'administration, un plan financier quadriennal, qui est examiné et révisé régulièrement chaque année.

5. Le plan financier est précédé d'un examen des résultats financiers de l'UNICEF de l'année précédente, qui vise à fournir des informations essentielles sur les recettes, les dépenses et les liquidités, lesquelles constitueront les données de référence pour ledit plan.

III. Examen des résultats financiers de l'année 2019

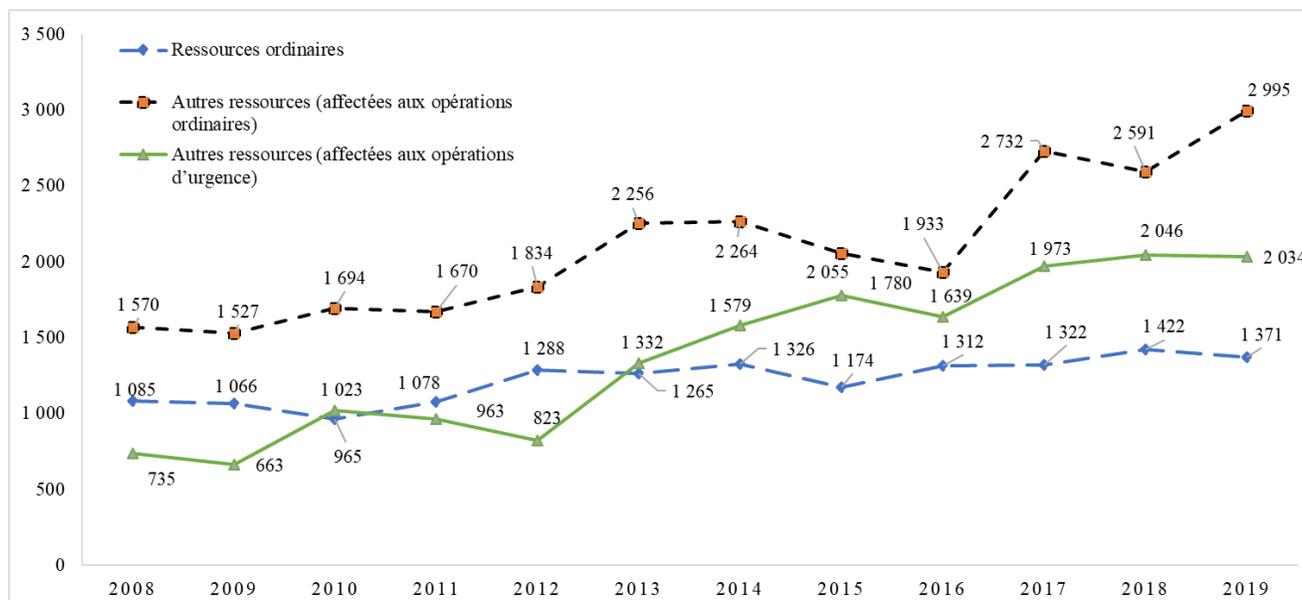
A. Recettes

6. En 2019, le montant total des recettes s'est établi à 6,4 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 6 % par rapport à 2018. Il se compose à 97 % de contributions volontaires provenant des gouvernements, du secteur privé et des particuliers ou versées au titre des arrangements interorganisations et des partenariats programmatiques mondiaux. Ces contributions demeurent ainsi la principale source de revenus. Les 3 % restants proviennent des intérêts créditeurs (117 millions de dollars), des services d'achat pour des partenaires (50 millions de dollars), du transfert de biens depuis les entrepôts (7 millions de dollars), d'activités diverses (23 millions de dollars), ainsi que de redevances et de la vente de cartes de vœux et autres articles (5 millions de dollars).

7. En 2019, les recettes au titre des ressources ordinaires (non préaffectées ou « de base ») se sont établies à 1,37 milliard de dollars, soit une diminution de 4 % par rapport à 2018 (1,42 milliard de dollars). Les contributions au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont chiffrées à 3,0 milliards de dollars et celles au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence à 2,03 milliards de dollars. Les premières ayant diminué de 403 millions de dollars et les secondes augmenté de 12 millions de dollars, le montant total des ressources autres que les ressources de base a augmenté de 391 millions (soit 8 %) par rapport à 2018.

Figure I
Recettes de l'UNICEF pour la période 2008-2019

(En millions de dollars des États-Unis)



8. L'augmentation de 16 % des recettes au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires par rapport à 2018 tient principalement au financement reçu de la Banque mondiale en faveur du Yémen, et d'Allemagne en faveur de l'Iraq, du Liban, du Soudan et d'autres pays de programme. Près de la moitié des autres ressources affectées aux opérations d'urgence reçues ont visé prioritairement à remédier aux crises de grande envergure touchant le Soudan du Sud, la République arabe syrienne et le Yémen, ainsi qu'à prêter assistance aux pays accueillant des réfugiés syriens. Début 2019, l'UNICEF a lancé un appel de fonds de 3,92 milliards de dollars en faveur de l'action humanitaire pour les enfants. En décembre, le montant de l'appel était passé à 4,13 milliards de dollars. L'insécurité croissante et l'accès limité aux services dans des pays tels que le Burkina Faso, le Mali, le Soudan et la République bolivarienne du Venezuela, ainsi que les catastrophes naturelles, dont le cyclone Idai en Afrique de l'Est et en Afrique australe, ou la sécheresse en Angola, au Kenya, au Pakistan et au Zimbabwe, ont contribué à l'augmentation des besoins. Malgré le généreux soutien des donateurs, le déficit de financement est resté considérable (50 %). Sur les 47 pays ayant fait l'objet d'un appel de fonds en 2019, 10 ont mobilisé 68 % des financements. De nombreuses interventions ont pâti d'une insuffisance de fonds, notamment celles menées au Burkina Faso, au Cameroun, en Ouganda, au Pakistan et en République bolivarienne du Venezuela, qui ont toutes enregistré un déficit de financement supérieur à 70 %.

9. La diminution des ressources ordinaires est due à la situation difficile qui prévaut au niveau mondial en ce qui concerne la collecte de fonds auprès du secteur privé, qui s'est encore détériorée en 2019, et à l'augmentation de la proportion de ressources du secteur public qui sont préaffectées. Les données indiquent que l'UNICEF s'en sort mieux que d'autres organisations, mais cette situation problématique devrait persister en 2020, eu égard en particulier à la pandémie de COVID-19.

10. En 2019, 139 gouvernements au total ont contribué au financement de l'UNICEF. L'ensemble des contributions du secteur public (gouvernements, organisations intergouvernementales et arrangements interorganisations) s'est établi à 4,74 milliards de dollars, soit 9 % de plus que les prévisions et 7 % de plus qu'en 2018. La part du secteur privé (comités nationaux, particuliers, organisations non gouvernementales et fondations), soit 1,46 milliard de dollars, a été inférieure de 9 % aux prévisions et comparable au montant de 2018 et 2017. Ces variations sont en partie imputables à la différence entre les taux de change prévus et effectifs. Dans le cas du secteur privé, la montée du nationalisme a conduit les médias de nombreux pays à se concentrer sur les questions nationales plutôt qu'internationales, ce qui a eu un effet négatif sur les dons. En outre, la diminution des dons des fondations et le nombre moindre de situations d'urgence soudaines fortement médiatisées ont pesé sur la collecte de fonds auprès du secteur privé.

B. Dépenses

11. En 2019, le montant total des dépenses s'est établi à 6,26 milliards de dollars, soit une hausse de 4 % par rapport à 2018. Les programmes et les activités visant l'efficacité du développement ont représenté 88 % des dépenses de l'UNICEF en 2019. On trouvera une analyse plus détaillée des résultats financiers aux chapitres IV et V des états financiers de l'UNICEF pour l'année 2019 et dans le rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2019 (E/ICEF/2020/8), présenté à la session annuelle de 2020 du Conseil d'administration.

Fonctions de contrôle

12. Les activités d'évaluation aident de façon décisive l'UNICEF à exécuter ses programmes. Le nombre d'évaluations entreprises a continué d'augmenter en 2019 et une étude indépendante a confirmé que le Fonds était très performant en ce qui concernait la qualité et la couverture des évaluations. Les dépenses d'évaluation sont passées de 0,80 % des dépenses totales consacrées aux programmes en 2018 à 0,86 % en 2019. Créé il y a deux ans, le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a contribué pour beaucoup à cette progression. Toutefois, les chiffres restent en deçà de l'objectif fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10, à savoir 1 % des dépenses au titre des programmes d'ici à la fin de l'année 2019.

13. L'UNICEF est déterminé à disposer d'une fonction d'audit interne et d'investigation efficace qui mène ses activités conformément à la Charte du Bureau de l'audit interne et des investigations et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes. Le plan de gestion des bureaux du Bureau pour la période 2018-2021, qui tient compte des risques et problèmes prioritaires rencontrés par le Fonds, témoigne de cette détermination. Le Bureau s'est vu allouer un budget annuel de 10,5 millions de dollars pour 2019. Pendant l'année, l'UNICEF a publié 28 rapports d'audit interne, qui ont donné lieu à la formulation de 353 mesures convenues visant à renforcer la

gouvernance, la gestion des risques et les dispositifs de contrôle. Deux rapports consultatifs et un rapport sur un audit conjoint mené par six organismes sous la direction du Fonds et portant sur l'exécution de l'initiative « Unis dans l'action » des Nations Unies dans un pays donné ont été publiés. L'UNICEF a géré 498 enquêtes en 2019, soit une hausse de 120 % par rapport à 2018, et en a clos 287, soit 209 % de plus qu'en 2018. Le nombre d'affaires signalées pour enquête a continué d'augmenter.

C. Fonds d'affectation spéciale

14. Les fonds d'affectation spéciale sont constitués essentiellement aux fins de la prestation de services pour le compte de gouvernements et d'autres organisations concernant l'achat de vaccins ou d'autres produits essentiels au bien-être des enfants.

15. Le solde des fonds d'affectation spéciale abrités par l'UNICEF, d'un montant total de 228,66 millions de dollars (contre 112,10 millions en 2018), comprend le solde des fonds suivants : les fonds spéciaux abrités en interne ; le fonds Éducation sans délai, qui est un fonds mondial destiné à transformer l'éducation des enfants et des jeunes touchés par une situation de crise ; le Fonds pour l'élimination de la violence envers les enfants, qui apporte un soutien financier aux programmes visant à permettre à tous les enfants de grandir à l'abri de la violence.

16. Les recettes provenant des services d'achat se sont chiffrées à 2,1 milliards de dollars en 2019, soit une progression de 53 % par rapport à 2018. Ces recettes témoignent des possibilités qui continuent à se présenter à l'UNICEF d'influer sur le marché mondial des vaccins et autres produits destinés aux enfants et d'obtenir des prix avantageux aussi bien pour son propre compte que pour celui de ses partenaires.

D. Réserves et liquidités

Réserves financées

17. Les réserves financées s'établissaient à 820 millions de dollars au 31 décembre 2019. Elles comprennent des réserves au titre des services d'achat, des immobilisations, de l'assurance maladie après la cessation de service, du régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement et des prestations à la cessation de service. Les engagements liés aux avantages du personnel postérieurs à l'emploi sont estimés à 1,5 milliard de dollars et étaient, à la fin de l'année 2019, financés à hauteur de 55 %.

Liquidités hors réserves

18. À la fin de l'année 2019, le solde de trésorerie s'élevait, abstraction faite des réserves et compte tenu des engagements prévisionnels, à 2,47 milliards de dollars, dont 284,91 millions au titre des ressources ordinaires et 2,18 milliards au titre des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires ou aux opérations de secours).

19. Les contributions versées au titre des autres ressources ou des fonds d'affectation spéciale sont généralement reçues avant l'exécution des programmes. En outre, l'UNICEF signe des accords pluriannuels avec les donateurs.

20. En 2019, l'UNICEF a maintenu un niveau de liquidité raisonnable pour les ressources ordinaires, qui correspond à l'équivalent de trois à six mois de dépenses. Ce niveau est conforme aux pratiques des organisations à but non lucratif et des organismes des Nations Unies.

IV. Prévisions financières pour la période 2020-2023

21. On trouvera dans la présente section les prévisions financières de l'UNICEF pour la période 2020-2023. Il s'agit des recettes et dépenses prévisionnelles et des soldes de clôture correspondants pour les ressources ordinaires et les autres ressources, ainsi que des estimations concernant les fonds d'affectation spéciale. Conformément à la décision 2013/20, la présentation des prévisions financières a été harmonisée avec celle du plan de ressources intégré qui figure dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021, et l'utilisation prévue des ressources est présentée selon la classification des coûts harmonisée.

22. Les projections financières constituent un cadre pour l'échelonnement par année des prévisions de dépenses au titre des ressources ordinaires et permettent d'inscrire dans le contexte de la situation financière les montants qui seront demandés à l'avenir au Conseil d'administration au titre des programmes.

A. Recettes

23. L'UNICEF évalue actuellement l'incidence de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) sur les prévisions de recettes actuelles et futures, et a commencé à revoir ses stratégies afin de limiter les conséquences de tout ralentissement potentiel de la mobilisation de ressources. Il s'appuie sur les dernières informations disponibles pour élaborer son cadre financier et adopter des perspectives financières prudentes pour la période 2020-2023, tout en suivant de près l'évolution de la situation.

24. Selon les prévisions, le montant total des recettes devrait diminuer de 1 % en 2020 par rapport au montant effectif de 2019, baisser encore de 4 % en 2021, rester stable en 2022 et enfin augmenter de 3 % en 2023.

25. Selon les prévisions, le montant des ressources autres que les ressources ordinaires devrait diminuer de 1 % en 2020 par rapport à 2019, baisser encore de 5 % en 2021, rester stable en 2022 et enfin augmenter de 4 % en 2023. Les prévisions de recettes sont présentées dans le tableau 1 de l'annexe.

26. La part des contributions du secteur privé dans le montant total des recettes de l'UNICEF devrait s'accroître à moyen terme, passant de 23 % en 2020 à 25 % en 2023.

27. Selon les prévisions, le montant des ressources ordinaires devrait diminuer de 2 % en 2020 par rapport à 2019, baisser encore de 1 % en 2021 et enfin rester stable en 2022 et 2023.

28. Dans le contexte actuel, les ressources ordinaires jouent un rôle plus essentiel que jamais pour ce qui est de répondre aux besoins de tous les enfants et d'assurer le respect de leurs droits. Elles permettent en effet à l'UNICEF d'atteindre largement les enfants dans le cadre de ses programmes de pays, de pérenniser les effets de ses activités, d'innover et de faire face rapidement aux situations nationales ou régionales, y compris aux situations d'urgence. Le Fonds peut ainsi allouer les fonds en fonction des priorités pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et les objectifs de développement durable. L'augmentation des ressources ordinaires provenant du secteur public est l'un des éléments centraux du pacte de financement entre le système des Nations Unies pour le développement et les États Membres de l'ONU. L'UNICEF a élaboré de nouvelles stratégies en vue d'accélérer la mobilisation des ressources ordinaires, notamment une action à l'échelle de l'organisation visant à accroître la visibilité et la reconnaissance du rôle essentiel joué par ces ressources, et des approches plus ciblées ayant pour but de mobiliser davantage de partenaires

contribuant aux ressources ordinaires, ce qui devrait permettre de diversifier la base de financement. Les prévisions relatives à ces ressources sont présentées dans le tableau 1 de l'annexe.

B. Dépenses

29. Les prévisions de dépenses pour 2020-2023 ont été révisées sur la base des dernières projections concernant les recettes. Pour remédier au manque de ressources ordinaires, l'UNICEF a réduit les dépenses prévues à ce titre afin qu'elles correspondent aux moyens disponibles. Des ajustements ont été apportés aux mises de fonds consacrées à la collecte de fonds dans le secteur privé et aux ressources ordinaires allouées aux programmes de pays et au Programme mondial et régional. En outre, le montant des ressources ordinaires affectées au budget institutionnel a été réduit, une plus grande part de ce budget étant financée par des ressources provenant du recouvrement des coûts générés par la hausse des dépenses afférentes aux programmes financés au moyen des autres ressources.

30. En 2020, le montant total des dépenses devrait augmenter de 5 % par rapport au montant effectif de 2019.

31. Comme indiqué dans le tableau 2 de l'annexe, le montant annuel total estimatif des dépenses dépassera celui des recettes durant la période 2020-2023. Le déficit qui en résultera sera financé au moyen des soldes accumulés au cours des années antérieures, durant lesquelles le montant effectif des recettes était supérieur aux prévisions.

Fonctions de contrôle

32. Pour appuyer la fonction d'évaluation, l'UNICEF a doublé en 2019 les fonds supplémentaires provenant des ressources ordinaires qu'il y consacre. Il envisagera de procéder à des investissements supplémentaires pendant le reste de la période du Plan stratégique afin de se conformer à la décision 2018/10 du Conseil d'administration.

33. L'UNICEF demeure résolu à disposer d'une fonction d'audit interne efficace et déterminera s'il convient de renforcer encore ses capacités en la matière et de procéder à des ajustements pendant le reste de la période du Plan stratégique.

Dépenses imputées aux ressources ordinaires

34. Les principales composantes des dépenses estimatives au titre des ressources ordinaires pour la période 2019-2023 sont : a) les activités de développement, qui comprennent i) les programmes et ii) les activités visant l'efficacité du développement, et qui représentent 76 % de l'utilisation des ressources ordinaires ; b) les activités de gestion, qui en représentent 6 % ; c) les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, qui en représentent 1 % ; d) les activités entreprises à des fins spéciales, notamment la collecte de fonds dans le secteur privé, qui en représentent 17 %.

Programmes

35. Les ressources ordinaires et les fonds thématiques contribuent directement à l'efficacité des programmes en favorisant une planification à plus long terme et en réduisant les coûts de transaction. Ce sont des fonds de premier ordre car ils offrent une flexibilité qui permet à l'UNICEF d'atteindre les enfants dans le monde entier. Il est de la plus haute importance que le Fonds et ses partenaires poursuivent les efforts visant à garantir une base de financement souple et prévisible.

36. Sur la base des prévisions de recettes présentées dans le tableau 1, l'UNICEF a réduit les dépenses prévues au titre des ressources ordinaires afin qu'elles correspondent aux moyens disponibles. Des ajustements ont été apportés aux mises de fonds consacrées à la collecte de fonds dans le secteur privé et aux ressources ordinaires allouées aux programmes de pays et au Programme mondial et régional. En outre, le montant des ressources ordinaires affectées au budget institutionnel a été réduit, une plus grande part de ce budget étant financée par des ressources provenant du recouvrement des coûts généré par l'augmentation des dépenses afférentes aux programmes financés au moyen des autres ressources. L'allocation des ressources ordinaires aux programmes de pays sera gérée conformément au système révisé d'allocation des ressources, approuvé par le Conseil d'administration dans ses décisions 2008/15 et 2013/20, qui privilégie les pays dont les besoins sont les plus importants.

37. Comme le montre le tableau 4, au début de l'année 2020, les dépenses afférentes aux programmes de pays en cours devant être financées au moyen de ressources ordinaires étaient estimées à 1,95 milliard de dollars. Les ressources ordinaires pour le financement de programmes qu'il est demandé au Conseil d'administration d'approuver en 2020 se chiffrent à 1,03 milliard de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2021.

38. Le montant des ressources ordinaires destinées au financement des programmes qu'il sera demandé au Conseil d'administration d'approuver en 2021 est estimé à 0,88 milliard de dollars pour les cycles de programmation commençant en 2022. Le montant des prévisions de dépenses afférentes aux programmes sera examiné et ajusté régulièrement compte tenu de l'actualisation des données relatives aux recettes prévues.

Budget institutionnel

39. Le budget institutionnel est le budget afférent aux activités visant l'efficacité du développement, aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies, aux activités de gestion et aux activités entreprises à des fins spéciales (dépenses d'investissement). Il est financé au moyen des ressources ordinaires, d'autres ressources et du recouvrement de coûts.

40. À sa deuxième session ordinaire de 2017, le Conseil d'administration a approuvé un budget institutionnel quadriennal de 2,46 milliards de dollars, destiné à financer l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pendant la période 2018-2021. Un rapport sur l'examen à mi-parcours du budget intégré pour la période 2018-2021 a été présenté à la session annuelle de 2020 du Conseil d'administration, qui a approuvé le maintien du budget institutionnel à 2,46 milliards de dollars.

41. L'Assemblée générale ayant demandé, dans sa résolution [72/279](#), que les entités du système des Nations Unies pour le développement doublent les contributions qu'elles versaient dans le cadre de l'accord actuel de partage des coûts du Groupe des Nations Unies pour le développement, l'UNICEF a inscrit à cette fin dans son budget institutionnel un crédit d'un montant de 12 millions de dollars pour la période 2019-2021. Ce crédit a pu être financé dans les limites du budget institutionnel grâce aux économies qui ont découlé des gains d'efficacité réalisés.

Recouvrement des coûts

42. Conformément à la méthode de recouvrement approuvée, le recouvrement des coûts au titre des ressources autres que les ressources ordinaires permettra de financer les activités de gestion et les activités entreprises à des fins spéciales (dépenses d'investissement) inscrites au budget institutionnel.

43. En 2019, le budget institutionnel effectif a été financé à hauteur de 43 % au moyen des ressources ordinaires, de 52 % au moyen du recouvrement des coûts et de 5 % au moyen des autres ressources. Le montant total des coûts recouverts s'est établi à 311,2 millions de dollars en 2019, contre un montant prévisionnel de 313 millions de dollars.

44. Pendant la période 2018-2019, 15 % du budget institutionnel soumis au recouvrement des coûts ont été financés par les ressources ordinaires et 85 % par les autres ressources. Cette proportion concorde dans les grandes lignes avec ce qui était prévu dans le plan approuvé, à savoir un financement à hauteur de 19 % sur les ressources ordinaires et de 81 % sur les autres ressources. Ce rapport de 15/85 entre les parts du budget institutionnel respectivement financées par les ressources ordinaires et par le recouvrement des coûts au titre des autres ressources correspond au rapport de 24/76 entre la part des dépenses totales financées au moyen des ressources ordinaires (24 %) et des autres ressources (76 %). Cela confirme que les ressources ordinaires ne subventionnent pas les programmes financés au moyen des autres ressources.

45. L'utilisation prévue des fonds recouverts est indiquée dans le tableau 5 de l'annexe.

Dépenses imputées aux ressources autres que les ressources ordinaires

46. Les prévisions concernant les dépenses afférentes à l'aide aux programmes devant être financées au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires, qui figurent dans le tableau 5, témoignent des efforts déployés pour accélérer la mise en œuvre des programmes. Il est prévu que, en 2020, le montant des dépenses à financer au moyen des autres ressources dépasse de 4 % celui des recettes au titre de ces ressources, tendance qui devrait se poursuivre durant le reste de la période sur laquelle porte le budget intégré approuvé.

C. Réserves financées

47. La plus importante réserve financée concerne les engagements liés aux avantages postérieurs à l'emploi. Il s'agit du fonds visant à financer l'assurance maladie après la cessation de service, y compris le régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement, et de celui visant à financer les prestations liées à la cessation de service, notamment les frais de rapatriement.

48. À la suite de consultations avec le Conseil d'administration et du passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public, qui disposent que les engagements liés aux avantages postérieurs à l'emploi doivent être intégralement comptabilisés, l'UNICEF a mis en œuvre une stratégie de financement rigoureuse de ces engagements. Les réserves correspondant à ces engagements seront ainsi progressivement constituées à partir des sources de financement auxquelles seront imputées les dépenses afférentes aux postes. Le montant total du financement de ces réserves devrait passer de 820 millions de dollars en 2019 à 1 123 millions en 2023, comme indiqué dans le tableau 3 de l'annexe, et permettra de couvrir les engagements correspondants dans des proportions croissantes, de 55 % à la fin de l'année 2019 à 76 % d'ici à 2023.

49. L'UNICEF continuera d'évaluer l'efficacité de la stratégie et d'y apporter les ajustements nécessaires compte tenu de l'évolution des variables financières.

D. Solde des fonds

50. Le solde de trésorerie au titre des ressources ordinaires devrait s'élever à 360 millions de dollars à la fin de 2020, montant suffisant pour couvrir le minimum requis, à savoir trois mois de dépenses selon les estimations. Ce solde sert de fonds de roulement pour atténuer les risques de liquidité liés aux fluctuations des encaissements. Contrairement aux autres ressources, qui sont affectées aux programmes lorsque des liquidités sont reçues d'un donateur, les ressources ordinaires sont allouées aux programmes de pays en novembre pour l'année suivante, avant réception des contributions correspondantes. Il est donc essentiel de disposer d'un fonds de roulement pour commencer à mettre en œuvre les programmes avant de recevoir les contributions des donateurs.

51. Compte tenu des prévisions de recettes au titre des ressources ordinaires pour 2020-2023, et afin d'en limiter autant que possible l'incidence sur les résultats prévus, le solde de trésorerie au titre des ressources ordinaires devrait être équivalent à deux mois de dépenses prévues à la fin de 2023. On estime prudent de maintenir ce solde de ressources disponibles, également appelé fonds de roulement, pour garantir la continuité des programmes et des autres activités. Chaque année, l'UNICEF veille à ce que le solde de trésorerie soit conforme au niveau de liquidités minimum requis, comme prévu par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF. C'est le cas à ce jour et le respect de ce critère est suivi de près pendant toute la période couverte par le budget.

52. Dans le cadre des efforts visant à accélérer la mise en œuvre des programmes, les dépenses à financer au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires devraient être chaque année plus élevées que les recettes pendant la période 2020-2023. En conséquence, le solde des autres ressources devrait être ramené de 1,74 milliard de dollars à la fin de l'année 2019 à 471 millions de dollars en 2023.

V. Projet de décision

53. L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de décision ci-après :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des prévisions financières pour la période 2020-2023 figurant dans le document [E/ICEF/2020/AB/L.7](#), qui constituent un cadre d'appui souple aux programmes de l'UNICEF ;

2. *Approuve* le cadre intégré de prévisions financières pour la période 2020-2023 et l'établissement d'un budget d'un montant maximal de 0,88 milliard de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes de pays à financer au moyen des ressources ordinaires en 2021, sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que ces prévisions financières demeurent valables ;

3. *Prie* l'UNICEF de lui faire chaque année un compte rendu sur le financement de ses réserves visant à couvrir les engagements au titre des prestations dues au personnel.

Annexe

Tableaux : prévisions financières¹

1. Prévisions de recettes de l'UNICEF
2. Plan de ressources intégré : ressources ordinaires et autres ressources
3. Prévisions financières de l'UNICEF : ressources ordinaires
4. Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses au titre des programmes, année par année
5. Prévisions financières de l'UNICEF : ressources autres que les ressources ordinaires
6. Prévisions financières de l'UNICEF : fonds d'affectation spéciale (activités relatives aux services d'achat)

¹ Les différences d'arrondi peuvent avoir une incidence sur les totaux indiqués dans les tableaux 1 à 6.

Tableau 1
Prévisions de recettes de l'UNICEF

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2019	Montant effectif 2019 ^a	Montant estimatif 2020	Montant prévu		
				2021	2022	2023
Ressources ordinaires						
Gouvernements	522	519	526	526	526	526
Partenariats programmatiques mondiaux	–	–	–	–	–	–
Secteur privé	817	649	646	646	646	646
Recettes diverses	174	203	164	144	144	144
Total (ressources ordinaires)	1 512	1 371	1 337	1 317	1 317	1 317
Variation (en pourcentage)	6 %	(4) %	(2) %	(1) %	0 %	0 %
Autres ressources						
Affectées aux opérations ordinaires						
Gouvernements	1 340	1 474	1 244	1 135	1 159	1 205
Partenariats programmatiques mondiaux	224	240	370	370	400	405
Secteur privé	684	663	651	668	718	772
Arrangements interorganisations	466	618	620	640	650	665
Total partiel (programmes)	2 714	2 995	2 885	2 813	2 927	3 047
Variation (en pourcentage)	5 %	16 %	(4) %	(2) %	4 %	4 %
Affectées aux opérations d'urgence						
Gouvernements	1 512	1 559	1 621	1 498	1 438	1 478
Partenariats programmatiques mondiaux	–	3	23	13	–	–
Secteur privé	100	144	154	140	140	140
Arrangements interorganisations	280	328	313	267	240	250
Total partiel (opérations d'urgence)	1 892	2 034	2 111	1 918	1 818	1 868
Variation (en pourcentage)	(8) %	(1) %	4 %	(9) %	(5) %	3 %
Total (autres ressources)	4 606	5 029	4 997	4 731	4 745	4 915
Variation (en pourcentage)	(1) %	8 %	(1) %	(5) %	0 %	4 %
Total des recettes	6 118	6 400	6 333	6 048	6 062	6 232
Variation (en pourcentage)	1 %	6 %	(1) %	(4) %	0 %	3 %

^a La variation des montants effectifs de 2019 est établie par rapport à ceux de 2018.

Tableau 2

Plan de ressources intégré : ressources ordinaires et autres ressources

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2019	Montant effectif 2019	Montant estimatif 2020	Montant prévu		
				2021	2022	2023
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture	2 033	2 033	2 155	1 903	1 096	835
Recettes						
Contributions	5 944	6 197	6 169	5 904	5 918	6 087
Recettes diverses	174	203	164	144	144	144
Total des recettes	6 118	6 400	6 333	6 048	6 062	6 232
Ajustement	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)
Total disponible	8 131	8 413	8 468	7 931	7 138	7 047
2. Utilisation des ressources						
A. Développement						
A.1 Programmes	5 459	5 363	5 673	5 917	5 446	5 496
<i>Programmes de pays</i>	5 199	5 102	5 321	5 633	5 216	5 266
<i>Programme mondial et régional</i>	260	261	352	284	230	230
A.2 Efficacité du développement	184	166	164	164	150	150
Total partiel	5 643	5 529	5 837	6 081	5 596	5 646
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	22	10	20	20	15	15
C. Gestion	394	392	405	433	383	385
D. Activités entreprises à des fins spéciales						
D.1 Dépenses d'investissement	19	29	17	11	20	20
D.2 Collecte de fonds auprès du secteur privé	245	222	211	215	215	215
D.3 Autres	83	77	75	75	75	75
Total partiel	347	327	303	300	310	310
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	618	597	606	628	568	570
Budget intégré (A + B + C + D)	6 406	6 259	6 565	6 835	6 303	6 355
Solde de clôture	1 726	2 155	1 903	1 096	835	692
Réserves financées						
Assurance maladie après la cessation de service	595	578	625	675	729	787
Régime d'assurance maladie	134	134	147	162	178	196
Prestations liées à la cessation de service	97	106	113	121	130	139
Bureaux et logement hors siège	2	0	0	0	0	0
Services des achats	2	2	2	2	2	2
Total	831	820	887	959	1 038	1 123

Tableau 3
Prévisions financières de l'UNICEF : ressources ordinaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2019	Montant effectif 2019	Montant estimatif 2020	Montant prévu		
				2021	2022	2023
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture	589	589	416	360	285	252
Recettes						
Contributions	1 339	1 168	1 173	1 173	1 173	1 173
Recettes diverses	174	203	164	144	144	144
Total des recettes	1 512	1 371	1 337	1 317	1 317	1 317
Ajustement	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)
Total disponible	2 081	1 941	1 733	1 657	1 582	1 549
2. Utilisation des ressources						
A. Développement						
A.1 Programmes	1 065	1 012	916	914	895	895
<i>Programmes de pays</i>	1 010	938	865	865	865	865
<i>Programme mondial et régional</i>	55	74	51	48	30	30
A.2 Efficacité du développement	149	142	131	131	115	115
Total partiel	1 214	1 154	1 048	1 044	1 010	1 010
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	10	10	10	10	10	10
C. Gestion	92	93	85	85	75	75
D. Activités entreprises à des fins spéciales						
D.1 Dépenses d'investissement	6	14	4	4	4	4
D.2 Collecte de fonds auprès du secteur privé	182	177	151	155	155	155
D.3 Autres	83	77	75	75	75	75
Total partiel	271	267	230	233	234	234
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	258	259	230	229	205	205
Budget intégré (A + B + C + D)	1 588	1 524	1 372	1 373	1 330	1 330
Solde de clôture	494	416	360	285	252	219
Réserves financées						
Assurance maladie après la cessation de service	595	578	625	675	729	787
Régime d'assurance maladie	134	134	147	162	178	196
Prestations liées à la cessation de service	97	106	113	121	130	139
Bureaux et logement hors siège	2	0	0	0	0	0
Services des achats	2	2	2	2	2	2
Total	831	820	887	959	1 038	1 123

Tableau 4

Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses au titre des programmes, année par année

(En millions de dollars des États-Unis)

	2020	2021	2022	2023	Après 2023	Nombre total de recommandations
Programmes						
1. Programmes de pays approuvés au cours d'années précédentes	762	556	380	157	95	1 950
2. Nouveaux programmes de pays à soumettre au Conseil d'administration à ses sessions de 2020		206	206	206	412	1 030
3. Nouveaux programmes de pays à établir pour soumission au Conseil d'administration à ses sessions de 2021			176	176	529	882
4. Nouveaux programmes de pays à établir pour soumission au Conseil d'administration à ses sessions de 2022				223	891	1 114
5. Montant mis en réserve	61	61	61	61		
6. Montant estimatif de l'allocation au titre des recettes nettes provenant de la vente de cartes de vœux dans les pays bénéficiant de programmes de l'UNICEF	2	2	2	2		
Total partiel	825	825	825	825		
7. Ressources supplémentaires nécessaires au titre des opérations d'urgence	40	40	40	40		
Total partiel	865	865	865	865		
8. Programme mondial et régional	51	48	30	30		
Total	916	914	895	895		

Tableau 5

Prévisions financières de l'UNICEF : ressources autres que les ressources ordinaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant prévu 2019	Montant effectif 2019	Montant estimatif 2020	Montant prévu		
				2021	2022	2023
1. Ressources disponibles						
Solde d'ouverture	1 444	1 444	1 739	1 542	811	582
Recettes						
Contributions	4 606	5 029	4 997	4 731	4 745	4 915
Total des recettes	4 606	5 029	4 997	4 731	4 745	4 915
Total disponible	6 050	6 473	6 735	6 273	5 557	5 497
2. Utilisation des ressources						
A. Développement						
A.1 Programmes	4 394	4 351	4 757	5 004	4 551	4 601
<i>Programmes de pays</i>	4 189	4 164	4 456	4 767	4 350	4 400
<i>Programme mondial et régional</i>	204	187	301	236	200	200
A.2 Efficacité du développement	35	24	33	33	35	35
Total partiel	4 429	4 374	4 789	5 037	4 586	4 636
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	11	0	10	10	5	5
C. Activités de gestion^a	302	300	320	348	308	310
D. Activités entreprises à des fins spéciales						
D.1 Dépenses d'investissement ^a	13	15	13	7	16	16
D.2 Collecte de fonds auprès du secteur privé	64	45	60	60	60	60
D.3 Autres	–	–	–	–	–	–
Total partiel	77	60	73	67	76	76
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	362	339	376	399	364	366
Budget intégré (A + B + C + D)	4 819	4 734	5 193	5 462	4 975	5 027
Solde de clôture	1 230	1 739	1 542	811	582	471

^a Les montants tiennent compte de l'utilisation des montants obtenus grâce au recouvrement des coûts au titre des ressources autres que les ressources ordinaires pour financer les activités de gestion et les dépenses d'investissement.

Tableau 6

Prévisions financières de l'UNICEF : fonds d'affectation spéciale (activités relatives aux services d'achat)

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montant prévu</i> 2019	<i>Montant effectif</i> 2019	<i>Montant estimatif</i> 2020	<i>Montant prévu</i>		
				2021	2022	2023
1. Solde d'ouverture	654	654	895	895	895	895
2. Encaissements	1 775	2 129	1 553	1 568	1 612	1 612
3. Décaissements	1 775	1 888	1 553	1 568	1 612	1 612
4. Solde de clôture	654	895	895	895	895	895