



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
12 juillet 2002  
Français  
Original: anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2002

16-20 septembre 2002

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 : plan financier et recommandation connexe\*\***

#### *Résumé*

Par sa décision 2000/3 [E/ICEF/2000/8 (Part I)], le Conseil d'administration a décidé que le plan stratégique à moyen terme cesserait d'être un plan à horizon mobile d'une durée de quatre ans, révisé tous les deux ans, pour porter désormais sur une période fixe de quatre ans, à compter du plan pour la période 2002-2005 (E/ICEF/2001/13 et Corr.1). Le plan financier à moyen terme figure dans chaque plan stratégique à moyen terme, mais il est révisé chaque année. Ainsi donc, le présent document contient les informations financières correspondant à la période 2002-2005.

Le plan a pour objet de permettre au Conseil d'administration d'examiner le plan financier de l'année précédente ainsi que les prévisions révisées de recettes. Le plan fournit aussi une base au Conseil pour déterminer le niveau des propositions à préparer concernant le programme de travail pour ses sessions de 2003.

La Directrice générale recommande que le Conseil d'administration approuve le plan financier à moyen terme à titre de cadre prévisionnel pour 2002-2005, y compris l'établissement d'un budget d'un montant maximum de 253 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer au moyen des ressources ordinaires, devant être soumis au Conseil d'administration en 2003. Ce montant est fixé sous réserve que des ressources soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan restent valables.

---

\* E/ICEF/2002/11.

\*\* Le présent document a été soumis avec retard car on a attendu pour le présenter d'avoir reçu les données financières définitives.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Objectifs de financement pour 2002-2005 .....	1-3	3
II. Plan financier à moyen terme pour 2002-2005 .....	4-52	3
A. Établissement du plan financier .....	4-13	3
B. Comparaison des résultats de 2001 avec le précédent plan financier à moyen terme .....	14-29	5
C. Plan financier pour la période 2002-2005 .....	30-52	8
III. Recommandation .....	53	13
<b>Liste des tableaux</b>		
1. Objectifs de financement de l'UNICEF et montant révisé des recettes projetées, 2002-2005 .....		<u>3</u>
2. Plan financier de l'UNICEF : variations par rapport au plan précédent .....		<u>13</u>
3. Projections de recettes de l'UNICEF .....		<u>15</u>
4. Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année .....		<u>16</u>
5. Plan financier de l'UNICEF : ressources ordinaires et autres ressources (résumé) .....		<u>17</u>
6. Plan financier de l'UNICEF : ressources ordinaires .....		<u>18</u>
7. Plan financier de l'UNICEF : autres ressources .....		<u>19</u>
8. Plan financier de l'UNICEF : fonds d'affectation spéciale .....		<u>20</u>
<b>Liste des figures</b>		
I. Exécution du plan financier en 2001 .....		<u>21</u>
II. Recettes par catégorie .....		<u>22</u>
III. Recettes par catégorie – pourcentage .....		<u>22</u>
IV. Dépenses par type .....		<u>23</u>
V. Soldes en espèces .....		<u>23</u>

## I. Objectifs de financement pour 2002-2005

1. Par sa décision 1998/22 (E/ICEF/1998/6/Rev.1), le Conseil d'administration a demandé à la Directrice générale « de lui rendre compte des objectifs de financement à prévoir pour réaliser les objectifs du plan à moyen terme dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources adoptée par le Conseil en janvier 1999 ».

2. Par sa décision 1999/8 (E/ICEF/1999/7/Rev.1), le Conseil d'administration a approuvé comme objectif de financement une croissance annuelle des recettes de 7 %, celles-ci devant atteindre 1,5 milliard de dollars d'ici à 2005, le défi étant de mobiliser des fonds au titre des ressources ordinaires et des autres ressources auprès des gouvernements, du secteur privé et de tous les autres donateurs. Ce défi a été maintenu dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 (E/ICEF/2001/13 et Corr.1).

3. L'objectif de financement est mis à jour dans le tableau 1 sur la base des résultats effectifs de 2001 (ressources ordinaires et autres ressources), à savoir que pour atteindre l'objectif de 1,5 milliard de dollars de recettes d'ici à 2005, il faudrait un taux de croissance annuel des recettes de 5 % environ. On constate, malgré une augmentation du montant des ressources ordinaires en 2002 (due essentiellement à un legs privé d'un montant de 55 millions de dollars), un écart de 141 millions de dollars sur la période 2004-2005 entre l'objectif visé et le montant projeté. Comme on le voit dans le tableau 1 ci-dessous, cet écart tient essentiellement au fait que les objectifs fixés concernant le montant des ressources ordinaires ne seront pas atteints.

Tableau 1  
**Objectifs de financement de l'UNICEF et montant révisé des recettes projetées, 2002-2005**

(En millions de dollars des États-Unis)

Année	Objectif au titre des ressources ordinaires	Objectif au titre des autres ressources	Objectif de financement total	Objectif de croissance annuelle	Montant projeté au titre des ressources ordinaires	Montant projeté au titre des autres ressources	Montant total des recettes projetées	Croissance annuelle des recettes projetées	Écart annuel
									entre l'objectif de financement et les recettes projetées
2002	588	647	1 235	75	625*	729	1 354	129	+119
2003	629	692	1 321	86	582	751	1 333	-21	+12
2004	673	741	1 414	93	595	773	1 368	35	-46
2005	720	780	1 500	86	608	797	1 405	37	-95

\* Dont un legs à caractère exceptionnel d'un montant de 55 millions de dollars.

## II. Plan financier à moyen terme pour 2002-2005

### A. Établissement du plan financier

4. Le plan financier, qui se compose d'un ensemble de projections établies en tenant compte des critères financiers propres à l'UNICEF, a quatre objectifs :

- a) Estimer les recettes futures – ressources ordinaires et autres ressources – d’après les données les plus récentes;
- b) Prévoir le montant des dépenses au titre des programmes qui pourront être imputées sur les ressources ordinaires;
- c) Déterminer le montant estimatif des dépenses budgétaires qui seront nécessaires pour l’appui aux programmes;
- d) Faire en sorte que l’UNICEF continue à disposer des liquidités nécessaires.

5. Les projections de recettes du plan financier sont fondées sur les contributions annoncées et les indications reçues durant la conférence d’annonce de contributions, sur le montant des contributions récemment versées, sur les montants que le Bureau de financement des programmes espère recueillir et sur le plan de travail de la Division du secteur privé. 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 des pourcentages de réalisation obtenus et des ressources disponibles.

6. Le Conseil d’administration approuve les budgets de coopération aux programmes de pays et le budget d’appui, qui sont financés au moyen des ressources ordinaires. Le cycle du budget d’appui de l’UNICEF est biennal; le Conseil d’administration examine ce budget tous les deux ans. L’UNICEF établit les prévisions relatives à la coopération aux programmes de pays pour une période plus longue, de quatre à cinq ans, compte tenu des cycles de planification nationale des pays considérés et en accord avec les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement.

7. Le montant total des projections de dépenses au titre des programmes financés au moyen des ressources ordinaires, établi dans le présent plan, a été calculé sur la base du montant des nouvelles recettes prévues au titre des ressources ordinaires. De même, les prévisions de dépenses au titre des programmes de pays financés au moyen des ressources ordinaires pour les années à venir sont établies sur la base des niveaux de planification calculés selon le système révisé d’allocation aux programmes des fonds provenant des ressources ordinaires, approuvé par le Conseil d’administration en 1997 (E/ICEF/1997/12/Rev.1, décision 1997/18).

8. Sauf dans des cas précis approuvés par le Conseil d’administration, les dépenses imputées sur les autres ressources sont engagées à la réception des annonces de contributions, dans le cas des programmes financés à l’aide de ces fonds et approuvés au préalable par le Conseil, ou, en cas d’urgence, à la réception des annonces effectuées dans le cadre de la procédure d’appel global.

9. Il peut y avoir un écart entre les montants effectifs des recettes et des dépenses et les montants prévus 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 rendent très incertaines les prévisions de recettes et de dépenses.

10. L'UNICEF ne dispose pas de ligne de crédit qui lui permette de couvrir les écarts éventuels par rapport aux recettes et aux dépenses prévues. Si les recettes au titre des ressources ordinaires sont inférieures aux prévisions, 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 d'appui;
- c) Ajustement des dépenses relatives aux programmes déjà approuvés.

11. Ces mécanismes agissant avec un temps de décalage, l'UNICEF est contraint de garder en permanence une réserve de liquidités suffisante pour remédier aux erreurs susceptibles d'intervenir dans la planification et pour couvrir les déficits de trésorerie généralement constatés au premier semestre du fait que les débours sont alors plus élevés que les rentrées, en particulier dans le cas des ressources ordinaires. Pour satisfaire à cette obligation, l'UNICEF s'assure que le solde en espèces convertibles des ressources ordinaires en fin d'année est égal à 10 % du montant des recettes prévues à ce titre pour l'année suivante. Le présent plan financier fixe les dépenses à imputer sur les ressources ordinaires à un niveau qui respecte cet objectif. La politique en matière de liquidités sera réexaminée à l'avenir, lorsque la prévisibilité des ressources disponibles sera mieux assurée grâce à l'annonce de la part des gouvernements du montant ferme ou indicatif de leurs contributions et grâce aux versements anticipés, conformément à la décision 1999/8 du Conseil d'administration.

12. Pour pouvoir appliquer le plan financier malgré les incertitudes, l'UNICEF examine en permanence la situation effective par rapport au plan, repère les écarts et prend 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.

13. Le principal objectif du plan est de permettre au Conseil d'administration d'examiner les résultats financiers de l'année précédente (2001) ainsi que les prévisions de recettes mises à jour et de fournir ainsi au Conseil les éléments qui lui permettront de décider du montant total des engagements pouvant être prévus au titre des programmes en 2003.

## **B. Comparaison des résultats de 2001 avec le précédent plan financier à moyen terme**

14. La figure I permet de comparer les projections du plan financier et les résultats effectivement obtenus en 2001 et en 2000.

### **Recettes**

15. Le montant net des recettes a été de 1 milliard 218 millions de dollars en 2001, soit 86 millions (8 %) de plus qu'en 2000 et 58 millions (5 %) de plus que l'objectif de 1 milliard 160 millions fixé dans le plan financier précédent. Toutefois, malgré l'augmentation des recettes totales, la légère baisse du montant des ressources

ordinaires (en valeur absolue comme en valeur relative) n'en est pas moins très préoccupante.

16. Le montant total des recettes au titre des ressources ordinaires a baissé de 2 % en 2001, pour s'établir à 551 millions de dollars, contre 563 millions de dollars en 2000, une baisse qui est due en partie à la diminution des recettes à ce titre en provenance du secteur privé. Ces dernières, qui sont recueillies par l'intermédiaire de la Division du secteur privé, ont notamment souffert du taux élevé du dollar des États-Unis par rapport aux autres monnaies. Les contributions des gouvernements aux ressources ordinaires ont augmenté de 8 millions de dollars en 2001, pour s'établir à 351 millions de dollars. À la suite de l'harmonisation de la présentation des budgets du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et de l'UNICEF, certaines dépenses inscrites au budget d'appui biennal (y compris les remboursements au titre de l'impôt sur le revenu et les contributions des gouvernements aux dépenses locales), représentant un montant de 7,8 millions de dollars, ont été déduites du montant total des recettes pour 2001. Le montant déduit pour 2000 était de 7,5 millions de dollars. Si l'on tient compte de ces ajustements, le montant total des recettes au titre des ressources ordinaires en provenance des gouvernements s'est monté à 343 millions de dollars en 2001, contre 335 millions de dollars en 2000.

17. Les recettes correspondant à d'autres ressources (programmes ordinaires et situations d'urgence) se sont chiffrées à 674 millions de dollars en 2001, soit une augmentation de près de 98 millions de dollars (17 %) par rapport à 2000 et de 59 millions de dollars (10 %) par rapport aux projections du plan financier pour 2001. Les recettes destinées aux programmes ordinaires se sont montées à 439 millions de dollars en 2001, soit une augmentation de 61 millions de dollars (16 %) par rapport à 2000 et soit près de 4 % de plus que ce qui était projeté dans le plan financier; celles destinées aux programmes d'urgence se sont chiffrées à 235 millions de dollars, soit 37 millions de dollars (18 %) de plus qu'en 2000 et un écart encore plus grand (23 %) par rapport aux projections du plan financier, celui-ci étant dû principalement aux contributions apportées en fin d'année à la suite de la crise en Afghanistan.

18. En 2001, comme les années précédentes, l'UNICEF a tiré l'essentiel de ses revenus de deux sources : les gouvernements et les organisations intergouvernementales, dont les contributions se sont élevées, en montant net, à 782 millions de dollars, soit 64 % des recettes totales; et les organisations non gouvernementales et le secteur privé, qui ont apporté un montant de 400 millions de dollars, soit 33 % des recettes totales<sup>1</sup>. Le solde, d'un montant de 36 millions de dollars (3 %), provenait de sources diverses. Les revenus des intérêts, principal élément de ces autres recettes, ont diminué, en grande partie du fait de la baisse des taux d'intérêt, en particulier aux États-Unis. En montant brut, les gouvernements et les organisations intergouvernementales ont versé en 2001 790 millions de dollars, contre 725 millions en 2000. Le déséquilibre dans la répartition des recettes entre les ressources ordinaires et les autres ressources a continué de s'aggraver en 2001, les ressources ordinaires passant de 49 % du montant total des contributions en 2000 à 45 % en 2001.

---

<sup>1</sup> Y compris les contributions des comités nationaux pour l'UNICEF, de particuliers et de sociétés et les contributions versées dans le cadre d'arrangements interorganisations (passés généralement avec d'autres organismes des Nations Unies).

## Dépenses

19. En 2001, les dépenses se sont montées au total à 1 milliard 238 millions de dollars (non compris les ajustements), soit 141 millions (13 %) de plus qu'en 2000, année où elles s'étaient montées à 1 milliard 97 millions, et 128 millions (12 %) de plus que le montant prévu dans le plan financier. Les dépenses de gestion et administration se sont chiffrées à 81 millions de dollars (6,5 % des dépenses totales) et les dépenses d'appui aux programmes à 145 millions de dollars (12 % des dépenses totales). Les dépenses imputées sur les ressources ordinaires sont passées de 563 millions de dollars en 2000 à 606 millions en 2001, soit une augmentation de près de 8 %. Elles ont été de près de 10 % supérieures au montant projeté pour 2001 dans le précédent plan à moyen terme. Les dépenses imputées sur les autres ressources ont été de 632 millions de dollars, contre 530 millions en 2000, soit une augmentation de 19 % due en partie à l'augmentation des recettes.

20. L'assistance directe aux programmes a représenté des dépenses de 1 milliard 12 millions de dollars (14 % de plus qu'en 2000), ce qui équivalait à 82 % du montant total des dépenses. Les dépenses imputées sur le budget d'appui (gestion et administration et appui aux programmes) se sont montées à 226 millions de dollars en 2001, soit un peu plus de 19 % du montant total des dépenses. Ce pourcentage correspond au pourcentage moyen pour l'exercice biennal 2000-2001. Il était de 24 % pendant l'exercice biennal 1998-1999.

21. L'augmentation importante des dépenses constatée en 2001 résulte de l'augmentation des recettes au titre des autres ressources, d'une augmentation de la capacité d'absorption des pays faisant l'objet de grands programmes et de l'exécution de divers programmes d'urgence. La stabilisation des systèmes de gestion de l'UNICEF, qui permettent d'assurer une meilleure planification et d'obtenir un meilleur étalement des engagements de ressources dans le temps, a également joué.

## Solde en espèces

22. Le solde en espèces à la fin de 2001 (non compris 198 millions de dollars imputés sur les fonds d'affectation spéciale pour les services d'achat et autres activités) s'élevait à 447 millions de dollars, soit 20 millions de dollars (ou un peu plus de 4 %) de plus que le solde de 2000. L'augmentation des soldes résulte d'une manière générale d'efforts pour réduire les sommes à recevoir, au moyen notamment d'une collecte plus efficace des fonds provenant des comités nationaux pour l'UNICEF ainsi que des contributions des principaux donateurs.

23. Le solde en espèces au titre des ressources ordinaires se chiffrait à 84 millions de dollars à la fin de 2001, dont 76 millions de dollars en monnaies convertibles et 8 millions de dollars en monnaies non convertibles. Le solde en monnaies convertibles est inférieur de 20 millions de dollars au montant de 2000 (du fait que les dépenses au titre des programmes ont été plus élevées) et supérieur de 13 millions de dollars au montant minimum recommandé pour les liquidités, qui est de 63 millions de dollars.

24. Le solde en espèces au titre des autres ressources s'est monté à 363 millions de dollars en 2001, soit 41 millions (13 %) de plus qu'à la fin de 2000. Cette augmentation est due en grande partie à l'excédent des recettes sur les dépenses.

25. Outre les recettes et les dépenses, les variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie modifient également les soldes en espèces de fin d'année. Toute augmentation de l'actif réduit les soldes en espèces et toute augmentation du passif les accroît.

26. Les sommes à recevoir au titre des ressources ordinaires se montent à 289 millions de dollars et constituent le plus important élément d'actif hors trésorerie qui figure au bilan de l'UNICEF. En 2001, elles ont diminué de 14 % par rapport à 2000, mais étaient néanmoins supérieures de 11 % à leur montant de 1999. Les contributions à recevoir (le deuxième poste hors trésorerie par ordre d'importance), qui entrent pour l'essentiel dans la catégorie des autres ressources, ont été portées à 212 millions de dollars (soit une augmentation de 8 %), principalement du fait de l'augmentation des recettes au titre des autres ressources.

27. Les stocks sont ceux de l'entrepôt de la Division des approvisionnements à Copenhague, auxquels s'ajoutent ceux de la Division du secteur privé. Les stocks de la Division des approvisionnements sont constitués de fournitures et de matériel standard destinés aux programmes de l'UNICEF et aux services d'achat. À la fin de 2001, les stocks représentaient une valeur de 26 millions de dollars, soit une diminution de 5 millions de dollars par rapport à 2000. Si on compare les deux exercices biennaux, on constate que la valeur des stocks était à peu près la même à la fin de 1999 et de 2001, à savoir près de 26 millions de dollars.

28. Les contributions reçues d'avance pour les années suivantes figurent au passif du bilan de l'UNICEF. À la fin de 2001, les contribution reçues d'avance au titre des autres ressources s'élevaient à 4 millions de dollars.

29. Par suite des variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie, le solde en espèces au titre des ressources ordinaires s'est monté à 45 millions de dollars en 2001. Au titre des autres ressources, le solde net en espèces a représenté un apport de 3 millions de dollars.

### **C. Plan financier pour la période 2002-2005**

30. On trouvera au tableau 2 une comparaison entre le plan financier à moyen terme de cette année et celui de l'an dernier.

31. Le montant total des dépenses de programme prévues de 2002 à 2005 a été revu à la hausse pour tenir compte de l'augmentation des recettes, en particulier dans la catégorie des autres ressources, et de la plus grande capacité d'absorption des pays où sont exécutés des programmes, comme il ressort des taux d'exécution pour 2001.

#### **Recettes projetées pour la période 2002-2005**

32. On trouvera au tableau 3 les projections de recettes en provenance des diverses sources pour la période 2002-2005. Ces projections sont destinées à faciliter la planification et ne représentent pas un engagement de la part des donateurs, toutes les contributions à l'UNICEF étant volontaires. Les montants sont exprimés en dollars des États-Unis et calculés sur la base des taux de change appliqués par l'ONU en juin 2002.

33. Selon le plan financier, les recettes totales devraient s'élever à 1 milliard 354 millions de dollars en 2002, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2001. L'augmentation projetée est due principalement à un legs exceptionnel de 55 millions de dollars reçu en 2002. On projette des recettes totales d'un montant de 1 milliard 333 millions de dollars en 2003, soit 2 % de moins qu'en 2002, et une augmentation annuelle de 3 % chacune des deux années suivantes, ce qui ferait un montant de 1 milliard 405 millions de dollars en 2005. Le taux effectif d'accroissement des recettes totales de l'UNICEF a été de 6 % par an environ au cours des cinq années qui ont précédé la plan. On estime donc qu'à moins que l'UNICEF parvienne à obtenir des contributions supplémentaires grâce à un effort de mobilisation des ressources, on enregistrera sur la période 2004-2005 un déficit cumulé de 141 millions de dollars par rapport aux projections, un déficit dû essentiellement au fait que les augmentations prévues au titre des ressources ordinaires dans les objectifs de financement du plan stratégique à moyen terme ne seront pas concrétisées.

#### **Recettes au titre des ressources ordinaires**

34. Le tableau 3 indique les sources de recettes au titre des ressources ordinaires. La répartition est la suivante :

a) **Contributions des gouvernements.** Au total, 51 gouvernements ont annoncé des contributions ou un montant indicatif de contribution à l'UNICEF lors de la Conférence d'annonce de contributions tenue durant la première session ordinaire du Conseil d'administration en 2002, alors qu'ils étaient 66 en 2001. Le montant des contributions annoncées (y compris les montants indicatifs) au titre des ressources ordinaires pour 2002 était de 325 millions de dollars, soit 25 millions de dollars de moins que le montant effectif des recettes de 2001. Parmi ces 51 gouvernements, 75 % de ceux ayant annoncé leur contribution dans leur monnaie l'avaient maintenue à son niveau antérieur ou augmentée, 11 gouvernements ayant annoncé une contribution en augmentation de 7 % ou plus par rapport à l'année précédente. À la fin de juin 2002, le montant total des annonces de contributions avait été porté à 348 millions de dollars. Si les gouvernements donateurs qui ne l'ont pas encore fait annoncent des contributions du même montant qu'en 2001, il en résultera une augmentation de 12 millions de dollars en 2002. La baisse récente du taux du dollar des États-Unis par rapport à l'euro et à d'autres monnaies dans lesquelles sont exprimées les annonces de contributions, qui a une incidence légèrement favorable sur le montant des recettes, est déjà prise en compte dans les chiffres prévisionnels, qui sont établis d'après le taux de juin 2002. Les fluctuations des taux de change auront aussi une incidence sur les avoirs en liquide et pourraient se traduire par de modestes gains au titre des « autres recettes » si le dollar des États-Unis continuait de se déprécier pendant l'année, ce qui compenserait peut-être en partie l'effet de la baisse des taux d'intérêt sur cette catégorie de recettes. L'UNICEF suivra de près l'évolution de la situation, mettra à jour ses projections et gèrera sa trésorerie en conséquence. Pour la période 2004-2005, le plan financier révisé prévoit une croissance annuelle moyenne de 3 %, qui fera suite à la croissance exceptionnelle de 10 % qui sera enregistrée en 2002 du fait principalement du legs mentionné plus haut;

b) **Contributions du secteur privé.** Les projections correspondent aux estimations révisées du plan du travail de la Division du secteur privé (E/ICEF/2002/AB/L.1), qui a été approuvé par le Conseil d'administration à sa

première session ordinaire de 2002. Le montant net des recettes provenant du secteur privé comprend les bénéfices réalisés sur les ventes de cartes de voeux et autres produits ainsi que les fonds recueillis auprès du secteur privé. Compte tenu des résultats récents en ce qui concerne les recettes de la Division du secteur privé (qui ont baissé en 2001 pour s'établir à 164 millions de dollars), le plan financier prévoit que l'UNICEF recueillera 175 millions de dollars auprès du secteur privé en 2002 (compte tenu également de l'effet positif d'une baisse éventuelle du dollar) et que ce montant augmentera modestement de 3 % par an environ de 2003 à 2005. Le legs exceptionnel de 55 millions de dollars a été comptabilisé comme recette provenant du secteur privé mais il n'a pas été pris en compte dans les projections relatives à la Division du secteur privé;

c) **Autres recettes.** La catégorie « autres recettes » englobe essentiellement les gains (ou les pertes) résultant des fluctuations des taux de change et autres produits divers. On prévoit à ce titre des recettes d'un montant de 35 millions de dollars par an pendant toute la période couverte par le plan, un montant qui tient compte de faibles gains sur les taux de change pouvant résulter d'une baisse du dollar des États-Unis. Il y a peu de chance que les intérêts perçus retrouvent leur niveau des années passées compte tenu des prévisions en ce qui concerne les taux d'intérêts aux États-Unis et de la situation actuelle dans ce domaine.

#### **Recettes prévues au titre des autres ressources**

35. L'UNICEF reçoit des contributions au titre des autres ressources pour les programmes et pour les opérations de secours d'urgence. Les prévisions relatives à ces contributions sont indiquées séparément dans le tableau 3. Le plan financier révisé pour la période 2002-2005 prévoit une augmentation annuelle de 3 % du montant total des recettes au titre des autres ressources.

#### **Liquidités**

36. Pour répondre à ses besoins de trésorerie, l'UNICEF a pour politique de conserver en monnaies convertibles une part du solde des ressources ordinaires égale à 10 % au moins des recettes prévues à ce titre pour l'année suivante. Le plan financier de cette année prévoit un niveau de dépenses au titre des ressources ordinaires qui permettra de continuer d'appliquer strictement ce principe.

37. Les fonds consacrés aux programmes financés au moyen des autres ressources sont en général intégralement mobilisés avant le début de la mise en oeuvre. En conséquence, le solde en espèces au titre des autres ressources est supérieur à celui des ressources ordinaires. Le solde en espèces en fin d'exercice peut enregistrer d'importantes fluctuations en fonction du moment où les fonds sont disponibles et de celui où débute l'exécution des programmes. Par exemple, si d'importantes contributions en espèces sont reçues tard dans l'année, le solde en espèces en fin d'exercice sera élevé car la plupart des dépenses afférentes aux programmes concernés se feront au cours de l'année suivante. Dans le présent plan financier, on présume que le solde en espèces au titre des autres ressources augmentera d'environ 5 % par an en moyenne durant la période 2002-2005.

#### **Dépenses projetées au titre des programmes**

38. Au début de 2002, l'UNICEF disposait d'un solde inutilisé de 1,2 milliard de dollars sur les engagements prévisionnels antérieurement approuvés au titre de

programmes à imputer sur les ressources ordinaires et restant à exécuter de 2002 à 2005.

39. Les dépenses au titre des programmes à financer au moyen des ressources ordinaires soumises à l'approbation du Conseil d'administration en 2002 s'élèvent à 371 millions de dollars. Les recommandations concernant ces programmes sont résumées dans le document récapitulatif des programmes (E/ICEF/2002/P/L.37).

40. Le plan prévoit qu'il faudra préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration en 2003 des dépenses au titre des programmes à financer au moyen des ressources ordinaires d'un montant de 253 millions de dollars. S'il s'avère que les recettes anticipées ne correspondent pas au plan, les programmes seront ajustés en conséquence.

41. Le montant des dépenses que l'UNICEF pense pouvoir engager au cours de la période 2002-2005 est conforme à son objectif, qui est d'utiliser au maximum les ressources disponibles pour les programmes tout en maintenant la réserve de liquidités nécessaire au titre des ressources ordinaires. On trouvera dans le tableau 4 l'échelonnement, année par année, des prévisions de dépenses au titre des recommandations concernant les programmes approuvés, nouveaux et futurs.

42. Le plan financier propose pour 2002 des dépenses au titre des programmes financés au moyen des ressources ordinaires d'un montant de 345 millions de dollars, soit 10 millions de dollars de plus que le montant prévu à l'origine pour 2002, ce qui correspond aux taux d'exécution plus élevés enregistrés en 2001. Les dépenses projetées au titre des programmes se montent à 340 millions de dollars pour 2003, 343 millions de dollars pour 2004 et 346 millions de dollars pour 2005. Ces montants tiennent compte de l'objectif de l'UNICEF, qui est d'utiliser de manière optimale les ressources, dans la limite des recettes disponibles et en maintenant la réserve de liquidités voulue.

43. À la fin de 2001, le solde non utilisé des autres ressources, destinées à la coopération au titre des programmes, était de 583 millions de dollars. Le plan financier prévoit que les dépenses au titre des programmes financés au moyen des autres ressources correspondront au montant des recettes escomptées pour la période 2002-2005.

44. Sur la base des recettes prévues dans le plan, on prévoit que le montant total des dépenses (non compris les sommes passées par pertes et profits et les remboursements) s'établira à 1 milliard 270 millions de dollars en 2002 et 1 milliard 297 millions de dollars en 2003. Le plan financier prévoit que le montant total des dépenses au titre des programmes s'établira à 1 milliard 343 millions de dollars en 2004 et 1 milliard 390 millions de dollars en 2005. Le montant effectif des dépenses sera toutefois ajusté pour tenir compte du degré de réalisation des prévisions concernant les recettes.

45. Le présent plan financier prévoit que le budget d'appui augmentera de 4 % en 2002, 2 % en 2003 et 4 % par an en 2004 et 2005. Les prévisions tiennent compte de l'augmentation des recettes et des dépenses au titre des autres ressources, qui entraînera une réduction des dépenses imputées sur le budget d'appui prélevées sur les ressources ordinaires.

**Actif et passif**

46. Comme il est expliqué plus haut au paragraphe 25, les variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie ont aussi une incidence sur les soldes de fin d'année. La rubrique 4 des tableaux 5, 6 et 7 montre l'effet prévu de ces variations.

47. À sa session ordinaire de 1990, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds de réserve pour les locaux hors siège et le logement du personnel (E/ICEF/1990/13, décision 1990/26). À la fin de 2001, il restait environ 14 millions de dollars à dépenser dans le fonds. Les dépenses prévues au titre de ce fonds sont de 4 millions de dollars pour la période 2002-2005.

48. On trouvera au tableau 5 une récapitulation des recettes, des dépenses et de la situation en matière de liquidités, au tableau 6 la ventilation des ressources ordinaires et au tableau 7 la ventilation des autres ressources. Les figures II à V présentent des données financières – montants effectif et prévu – selon l'origine des fonds.

**Fonds d'affectation spéciale**

49. Les fonds d'affectation spéciale (autrefois appelés comptes spéciaux) correspondent aux ressources spécifiques commises à la garde de l'UNICEF par diverses sources, y compris des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales, principalement afin de couvrir le coût des achats de biens et services effectués par l'UNICEF pour le compte de tiers. Ils comprennent également les fonds alloués par des donateurs pour couvrir les dépenses afférentes aux administrateurs auxiliaires.

50. Conformément à l'article 5.3 du Règlement financier de l'UNICEF, les fonds d'affectation spéciale ne sont pas considérés comme des recettes de l'UNICEF; ils sont comptabilisés séparément et sont à distinguer des fonds qui font partie des recettes et qui servent à financer les programmes approuvés par le Conseil d'administration.

51. Il fut un temps où les fonds d'affectation spéciale consacrés à des activités autres que des services d'achat représentaient des sommes relativement limitées, ne dépassant pas quelques millions de dollars. La situation a considérablement évolué à la suite de la création, en 1996, du programme « pétrole contre nourriture » pour l'Iraq. Le montant total des fonds alloués à ce programme depuis 1997, date à laquelle l'UNICEF a commencé à verser une contribution, s'élève à 486 millions de dollars; les décaissements et engagements ont atteint 98 millions de dollars en 2001. Les dépenses imputées sur les fonds d'affectation spéciale consacrés à des activités autres que des services d'achat se sont élevées au total à 262 millions de dollars en 2001, contre 141 millions de dollars en 2000. On s'attend à ce que les fonds d'affectation spéciale continuent d'être très sollicités du fait qu'une somme de 750 millions de dollars a été engagée par le fonds pour les vaccins de l'Alliance mondiale pour les vaccins et les immunisations et que d'autres donateurs apporteront des contributions d'un montant équivalent; les pays bénéficiaires ont reçu à ce jour 111 millions de dollars sous forme de fournitures et de dons en espèces. En outre, un certain nombre de projets financés par l'Association internationale de développement ont été lancés en partenariat avec l'UNICEF. Les projets exécutés par l'UNICEF et financés par la Banque mondiale au Bangladesh

ont reçu les premiers apports de fonds en 2000; ils ont été suivis par les projets au Yémen en 2001 et en Azerbaïdjan en 2002.

52. Le tableau 12 récapitule les activités de ces fonds en 2001 et établit les prévisions, au plus juste, des recettes et des dépenses à ce titre durant la période couverte par le plan stratégique à moyen terme. Au total, en 2001, l'UNICEF a perçu 481 millions de dollars en espèces destinés à alimenter les fonds d'affectation spéciale et déboursé 354 millions de dollars (y compris les engagements).

### III. Recommandation

53. La Directrice générale recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de recommandation qui se lit comme suit :

*Le Conseil d'administration*

a) *Prend note* du plan financier à moyen terme (E/ICEF/2002/AB/L.9) en tant que cadre flexible d'appui aux programmes de l'UNICEF;

b) *Approuve* le plan financier à moyen terme (récapitulé dans le tableau 5 du document E/ICEF/2002/AB/L.9) à titre de cadre prévisionnel pour la période 2002-2005, y compris l'établissement d'un budget d'un montant maximum de 253 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à imputer sur les ressources ordinaires, devant être soumis au Conseil d'administration en 2003 (voir tableau 4, rubrique 3, du document E/ICEF/2002/AB/L.9). Ledit montant est fixé sous réserve que les ressources requises soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan demeurent valables.

Tableau 2

**Plan financier de l'UNICEF : variations par rapport au plan précédent**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2002	2003	2004	2005
<b>Recettes : ressources ordinaires</b>				
Plan à moyen terme 2001	588	585	602	620
Plan à moyen terme 2002	625	582	595	608
<b>Variation</b>	<b>37</b>	<b>-3</b>	<b>-7</b>	<b>-12</b>
Pourcentage de variation	6	-	-1	-2
<b>Dépenses de programme : ressources ordinaires</b>				
Plan à moyen terme 2001	335	335	342	352
Plan à moyen terme 2002	345	340	343	346
<b>Variation</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>-6</b>
Pourcentage de variation	3	1	-	-2

	2002	2003	2004	2005
<b>Appui aux programmes et gestion et administration</b>				
Plan à moyen terme 2001	243	252	260	268
Plan à moyen terme 2002	235	239	248	257
Dépenses inscrites au budget d'appui/remboursements	8	8	8	8
Dépenses d'appui aux programmes et de gestion et administration, montants bruts	243	247	256	265
<b>Variation</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>
Pourcentage de variation	-	-2	-2	-1
<b>Recettes : autres ressources</b>				
Plan à moyen terme 2001	610	610	610	610
Plan à moyen terme 2002	729	751	773	797
<b>Variation</b>	<b>119</b>	<b>141</b>	<b>163</b>	<b>187</b>
Pourcentage de variation	20	23	27	31
<b>Dépenses de programme : autres ressources</b>				
Plan à moyen terme 2001	590	590	590	590
Plan à moyen terme 2002	690	718	752	787
<b>Variation</b>	<b>100</b>	<b>128</b>	<b>162</b>	<b>197</b>
Pourcentage de variation	17	22	27	33
<b>Recettes totales</b>				
Plan à moyen terme 2001	1 198	1 195	1 212	1 230
Plan à moyen terme 2002	1 354	1 333	1 368	1 405
<b>Variation</b>	<b>156</b>	<b>138</b>	<b>156</b>	<b>175</b>
Pourcentage de variation	13	12	13	14
<b>Dépenses totales de programme (à l'exclusion des sommes passées par profits et pertes et divers)</b>				
Plan à moyen terme 2001	1 168	1 177	1 192	1 210
Plan à moyen terme 2002	1 278	1 305	1 351	1 398
<b>Variation</b>	<b>110</b>	<b>128</b>	<b>159</b>	<b>188</b>
Pourcentage de variation	9	11	13	16

Tableau 3  
**Projections de recettes de l'UNICEF**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Pourcentages moyens cinq dernières années</i>	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
		<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
<b>Ressources ordinaires</b>								
Gouvernements*		344	343	351	360	367	375	382
Secteur privé		207	165	164	230	180	185	191
Autres recettes		38	54	36	35	35	35	35
<b>Total, ressources ordinaires</b>		<b>589</b>	<b>563</b>	<b>551</b>	<b>625</b>	<b>582</b>	<b>595</b>	<b>608</b>
Croissance (%)	2	3	-4	-2	13	-7	2	2
<b>Autres ressources</b>								
a) Programmes								
Gouvernements		217	251	279	329	339	349	360
Secteur privé/ressources interorganisations**		115	131	160	160	165	170	175
Autres recettes		-	-4	-	-	-	-	-
<b>Total partiel, programmes</b>		<b>332</b>	<b>377</b>	<b>439</b>	<b>489</b>	<b>504</b>	<b>519</b>	<b>534</b>
Croissance (%)	13	19	14	16	11	3	3	3
b) Secours d'urgence								
Gouvernements		126	131	160	160	165	170	175
Secteur privé/ressources interorganisations**		72	70	76	80	82	85	87
Autres recettes		-1	-2	-	-	-	-	-
<b>Total partiel, secours d'urgence</b>		<b>197</b>	<b>199</b>	<b>235</b>	<b>240</b>	<b>247</b>	<b>255</b>	<b>262</b>
Croissance (%)	16	70	1	18	2	3	3	3
<b>Total, autres ressources</b>		<b>529</b>	<b>576</b>	<b>674</b>	<b>729</b>	<b>751</b>	<b>773</b>	<b>797</b>
Croissance (%)	14	34	9	17	8	3	3	3
<b>Recettes totales</b>		<b>1 118</b>	<b>1 139</b>	<b>1 225</b>	<b>1 354</b>	<b>1 333</b>	<b>1 368</b>	<b>1 405</b>
Croissance (%)	6	16	2	8	10	-2	3	3

\* Comprend les gouvernements et les organisations intergouvernementales.

\*\* Comprend les contributions provenant des comités nationaux pour l'UNICEF, des particuliers et des sociétés, ainsi que de la vente de cartes et autres produits et les contributions au titre d'arrangements interorganisations.

Tableau 4  
**Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses,  
 année par année**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2002	2003	2004	2005	Au-delà de 2006	Total des recommen- dations
<b>Recommandations concernant les bureaux extérieurs</b>						
1. Soldes inutilisés de montants approuvés antérieurement	317	215	176	152	334	1 194 <sup>a</sup>
2. Programmes à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration en 2002		97	83	84	107	371
3. Programmes à préparer pour les sessions de 2003 du Conseil d'administration			56	57	140	253
4. Programmes à préparer pour les sessions du Conseil d'administration de 2004 et au-delà				25		
5. Montant mis en réserve	24	24	24	24		
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	4	4	4	4		
<b>7. Total partiel, dépenses prévues au titre des programmes</b>	<b>345</b>	<b>340</b>	<b>343</b>	<b>346</b>		
<b>Recommandations concernant le budget d'appui aux programmes</b>						
8. Budget d'appui aux programmes pour 2002-2003 (montants estimatifs nets)	235	239				
9. Budget d'appui aux programmes pour 2004-2005 (montants estimatifs nets)			248	257		
<b>10. Total, dépenses</b>	<b>580</b>	<b>579</b>	<b>591</b>	<b>603</b>		

<sup>a</sup> Non compris un solde inutilisé de 161 millions de dollars susceptibles d'être annulés lorsque les cycles correspondant à des cycles de programmation antérieurs seront apurés.

Tableau 5

**Plan financier de l'UNICEF : ressources ordinaires et autres ressources (résumé)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Recettes	1 118	1 139	1 225	1 354	1 333	1 368	1 405
Croissance (%)	16	2	8	10	-2	3	3
2. Dépenses							
a) Assistance aux programmes	818	885	1 012	1 035	1 058	1 095	1 133
Croissance (%)	27	8	14	2	2	3	3
b) Appui aux programmes et gestion et administration	242	212	226	235	239	248	257
Croissance (%)	9	-12	7	4	2	4	4
c) Sommes passées par pertes et profit et divers	4	6	8	=	=	=	=
<b>Total partiel, dépenses (hors remboursements)</b>	<b>1 064</b>	<b>1 103</b>	<b>1 246</b>	<b>1 270</b>	<b>1 297</b>	<b>1 343</b>	<b>1 390</b>
d) Dépenses imputées sur le budget d'appui/remboursements	=	7	8	8	8	8	8
<b>Dépenses, montant brut</b>	<b>1 064</b>	<b>1 110</b>	<b>1 254</b>	<b>1 278</b>	<b>1 305</b>	<b>1 351</b>	<b>1 398</b>
Croissance (%)	21	4	13	2	2	4	3
3. Recettes moins dépenses	54	29	-28	76	28	17	7
4. Variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	-17	-55	48	-7	-5	-5	-6
5. Soldes en espèces en fin d'année							
a) Monnaies convertibles	435	418	439	505	528	540	541
b) Monnaies non convertibles	18	9	8	8	8	8	8
<b>Total, soldes en espèces</b>	<b>453</b>	<b>427</b>	<b>447</b>	<b>513</b>	<b>536</b>	<b>548</b>	<b>549</b>

**Tableau 6**  
**Plan financier de l'UNICEF: ressources ordinaires**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Recettes	589	563	551	625	582	595	608
Croissance (%)	3	-4	-2	13	-7	2	2
2. Dépenses							
a) Assistance aux programmes	327	361	380	345	340	343	346
Croissance (%)	22	10	5	-9	-1	1	1
b) Appui aux programmes et gestion et administration	242	212	226	235	239	248	257
Croissance (%)	9	-12	7	4	2	4	4
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	1	=	4	=	=	=	=
<b>Total partiel, dépenses imputées sur les ressources ordinaires (hors remboursements)</b>	<b>570</b>	<b>573</b>	<b>610</b>	<b>580</b>	<b>579</b>	<b>591</b>	<b>603</b>
d) Dépenses imputées sur le budget d'appui/remboursements	=	7	8	8	8	8	8
Dépenses imputées sur les ressources ordinaires, montant brut	570	580	618	588	587	599	611
Croissance (%)	15	2	7	-5	=	2	2
3. Recettes moins dépenses	19	-17	-66	37	-5	-4	-3
4. Variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	-2	-33	45	-7	-5	-5	-6
5. Soldes en espèces en fin d'année							
a) Monnaies convertibles	137	96	76	106	96	87	78
b) Monnaies non convertibles	18	9	8	8	8	8	8
<b>Total, soldes en espèces</b>	<b>155</b>	<b>105</b>	<b>84</b>	<b>114</b>	<b>104</b>	<b>95</b>	<b>86</b>
Montant recommandé des liquidités et solde en espèces en fin d'année							
a) Montant recommandé des liquidités	56	55	63	58	59	61	62
b) Solde en monnaies convertibles net des contributions d'années ultérieures reçues d'avance	137	96	76	106	96	87	78

Tableau 7  
**Plan financier de l'UNICEF: autres ressources**

(En millions de dollars des États-Unis)

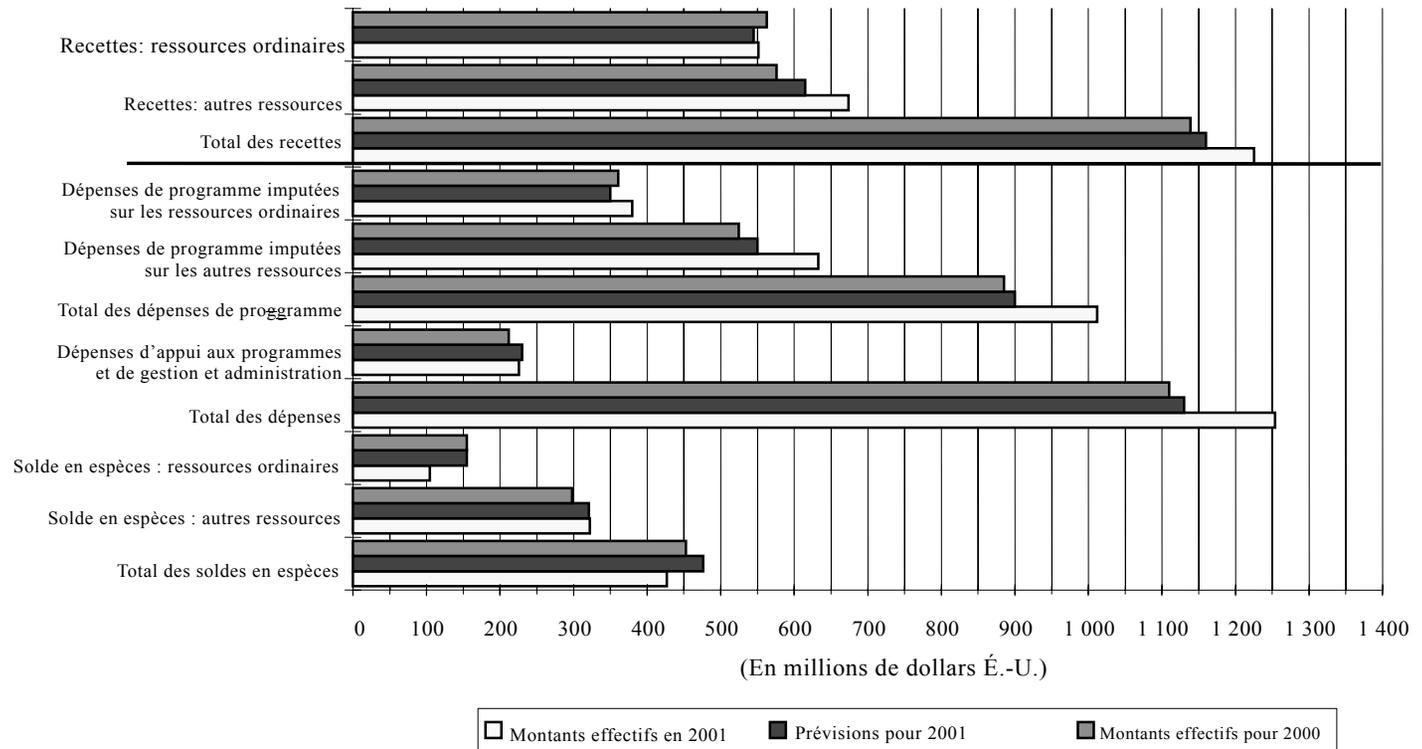
	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Recettes	<u>529</u>	<u>576</u>	<u>674</u>	<u>729</u>	<u>751</u>	<u>773</u>	<u>797</u>
Croissance (%)	<u>34</u>	<u>9</u>	<u>17</u>	<u>8</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
2. Dépenses							
a) Assistance aux programmes- fonds ordinaires	<u>337</u>	<u>342</u>	<u>404</u>	<u>450</u>	<u>473</u>	<u>497</u>	<u>527</u>
Croissance (%)	<u>29</u>	<u>2</u>	<u>18</u>	<u>11</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
b) Assistance aux programmes- fonds d'urgence	<u>154</u>	<u>182</u>	<u>229</u>	<u>240</u>	<u>245</u>	<u>255</u>	<u>260</u>
Croissance (%)	<u>34</u>	<u>18</u>	<u>25</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>2</u>
c) Sommes passées par pertes et profit et divers	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>3</u>	=	=	=	=
<b>Total, dépenses (y compris sommés passées par pertes et profits)</b>	<b><u>494</u></b>	<b><u>530</u></b>	<b><u>636</u></b>	<b><u>690</u></b>	<b><u>718</u></b>	<b><u>752</u></b>	<b><u>787</u></b>
Croissance (%)	<u>28</u>	<u>7</u>	<u>20</u>	<u>8</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
3. Recettes moins dépenses	<u>35</u>	<u>46</u>	<u>38</u>	<u>39</u>	<u>33</u>	<u>21</u>	<u>10</u>
4. Variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	<u>-15</u>	<u>-22</u>	<u>3</u>	=	=	=	=
5. Soldes en espèces en fin d'année							
a) Monnaies convertibles	<u>298</u>	<u>322</u>	<u>363</u>	<u>399</u>	<u>432</u>	<u>453</u>	<u>463</u>
b) Monnaies non convertibles	=	=	=	=	=	=	=
<b>Total, soldes en espèces</b>	<b><u>298</u></b>	<b><u>322</u></b>	<b><u>363</u></b>	<b><u>399</u></b>	<b><u>432</u></b>	<b><u>453</u></b>	<b><u>463</u></b>

**Tableau 8**  
**Plan financier de l'UNICEF: fonds d'affectation spéciale**

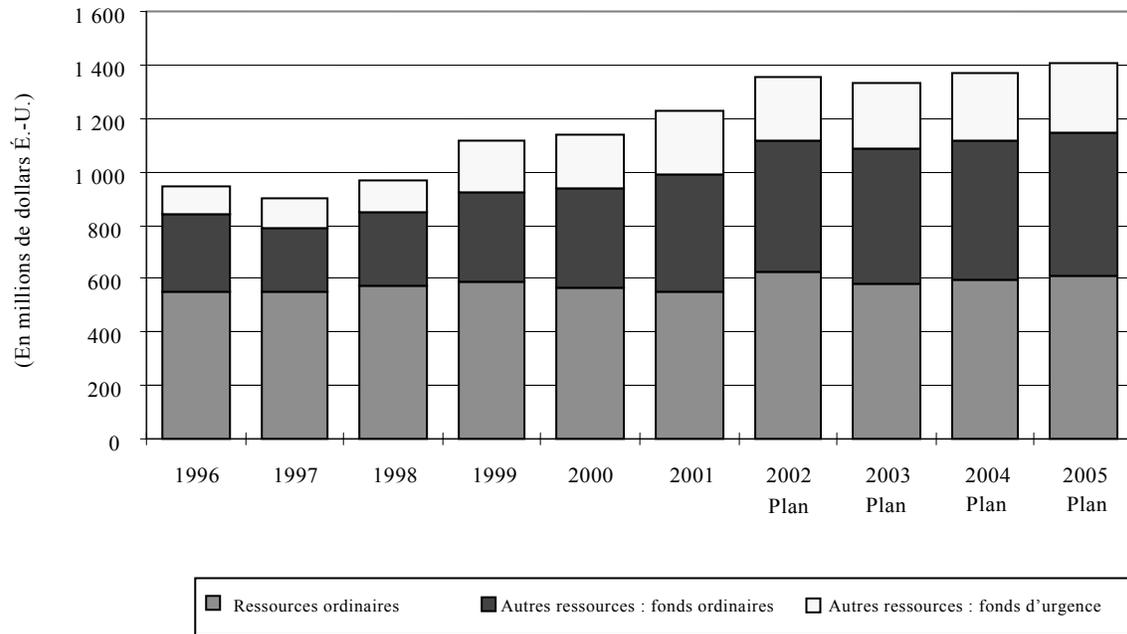
(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>		<i>Plan</i>			
	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
<b>1. Soldes d'ouverture</b>						
Services d'achats	<u>82</u>	<u>59</u>	<u>91</u>	<u>91</u>	<u>91</u>	<u>91</u>
Autres activités	<u>0</u>	<u>-63</u>	<u>32</u>	<u>60</u>	<u>62</u>	<u>59</u>
<b>Total</b>	<b><u>82</u></b>	<b><u>-4</u></b>	<b><u>123</u></b>	<b><u>151</u></b>	<b><u>153</u></b>	<b><u>150</u></b>
<b>2. Encaissements</b>						
Services d'achats	<u>64</u>	<u>124</u>	<u>110</u>	<u>110</u>	<u>110</u>	<u>110</u>
Autres activités	<u>78</u>	<u>357</u>	<u>236</u>	<u>239</u>	<u>205</u>	<u>175</u>
<b>Total</b>	<b><u>142</u></b>	<b><u>481</u></b>	<b><u>346</u></b>	<b><u>349</u></b>	<b><u>315</u></b>	<b><u>285</u></b>
<b>3. Décaissements</b>						
Services d'achats	<u>87</u>	<u>92</u>	<u>110</u>	<u>110</u>	<u>110</u>	<u>110</u>
Autres activités	<u>141</u>	<u>262</u>	<u>208</u>	<u>237</u>	<u>208</u>	<u>155</u>
<b>Total</b>	<b><u>228</u></b>	<b><u>354</u></b>	<b><u>318</u></b>	<b><u>347</u></b>	<b><u>318</u></b>	<b><u>265</u></b>
<b>4. Soldes de clôture</b>						
Services d'achats	<u>59</u>	<u>91</u>	<u>91</u>	<u>91</u>	<u>91</u>	<u>91</u>
Autres activités	<u>-63</u>	<u>32</u>	<u>60</u>	<u>62</u>	<u>59</u>	<u>79</u>
<b>Total</b>	<b><u>-4</u></b>	<b><u>123</u></b>	<b><u>151</u></b>	<b><u>153</u></b>	<b><u>150</u></b>	<b><u>170</u></b>

**Figure I**  
**Exécution du plan financier en 2001**



**Figure II**  
**Recettes par catégorie**



**Figure III**  
**Recettes par catégorie – pourcentage**

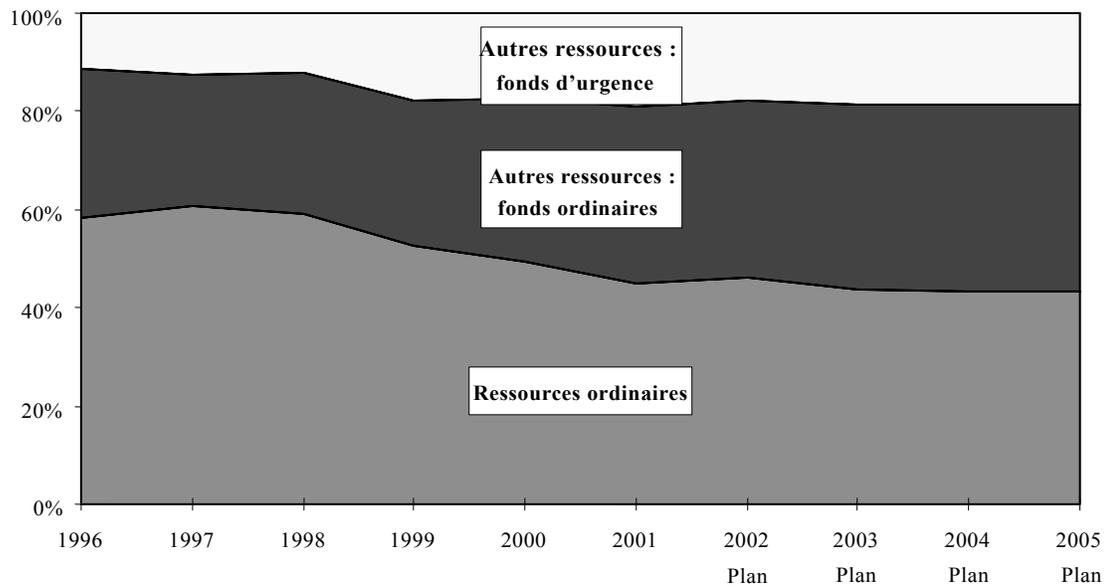


Figure IV  
**Dépenses par type**

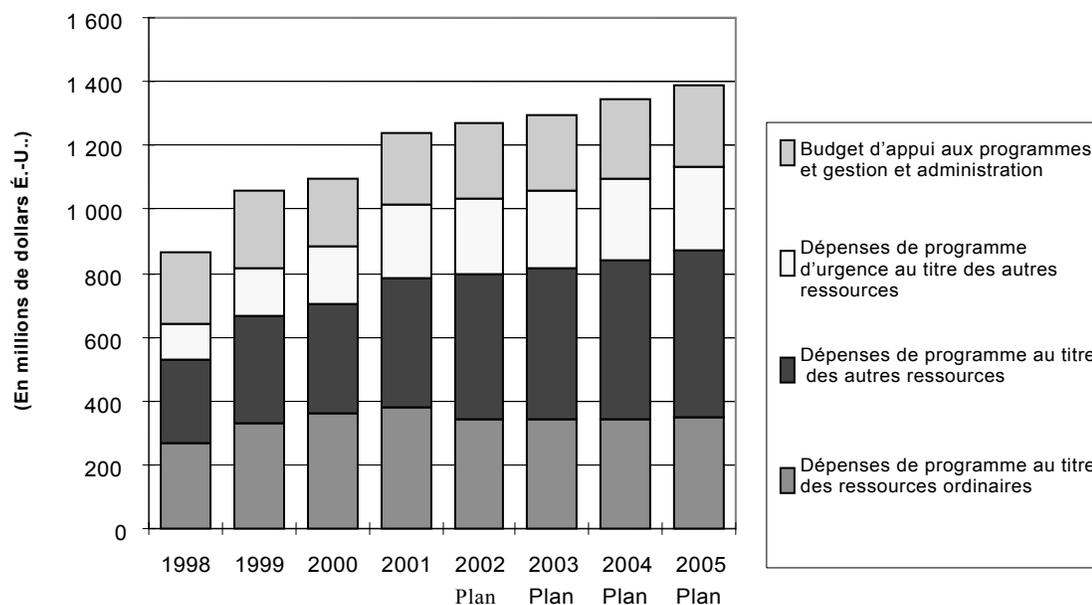


Figure V  
**Soldes en espèces**

