



Conseil économique
et social

Distr.
LIMITÉE

E/ICEF/1994/AB/L.10
27 mai 1994
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
Conseil d'administration
Troisième session ordinaire de 1994
3-5 octobre 1994

POUR SUITE À DONNER

OPÉRATION CARTES DE VOEUX ET OPÉRATIONS CONNEXES :
EXAMEN DES SERVICES SITUÉS À MANHATTAN

RÉSUMÉ

Le présent rapport a été établi comme suite à la décision 1993/26 (E/ICEF/1994/17) relative aux locaux du siège, par laquelle le Conseil d'administration a prié le Directeur général d'examiner les services de l'OCV (opération Cartes de voeux et opérations connexes) qui se trouvent à Manhattan afin de s'assurer que leurs activités soient menées à bien de manière aussi efficace et économique que possible (notamment en ce qui concerne leur lieu d'implantation), et de lui faire rapport à ce sujet en 1994.

Le Directeur général a procédé à cet examen dans le cadre de l'établissement du plan de travail et du projet de budget de l'OCV pour 1994, que le Conseil d'administration a approuvés à sa session annuelle de 1994 (E/ICEF/1994/13 (Partie III), décision 1994/A/9). Sur la base de cette étude, le Directeur général recommande au Conseil d'administration de décider qu'afin de servir au mieux ses partenaires en recueillant le plus possible de fonds privés à l'intention des programmes de pays auxquels l'UNICEF apporte son concours, l'OCV conserve à New York et à Genève les effectifs visés dans le présent rapport, qui ont été approuvés par le Conseil dans le plan de travail pour 1994 (E/ICEF/1994/AB/L.6).

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. RAPPEL DES FAITS	1 - 5	3
II. EXAMEN DE L'OPÉRATION CARTES DE VOEUX ET DES OPÉRATIONS CONNEXES	6 - 15	4
III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	16 - 17	6

Annexes

I. COMPARAISON DES DÉPENSES DE PERSONNEL ET DES LOYERS, SUR LA BASE DU BUDGET DE L'OCV POUR 1994 : REGROUPEMENT À NEW YORK, REGROUPEMENT À GENÈVE ET MAINTIEN DES DEUX ÉTABLISSEMENTS		8
II. REGROUPEMENT DES SERVICES DE L'OCV : CALCUL DU MONTANT DES DÉPENSES NON RENOUVELABLES DE RÉINSTALLATION ET DE LICENCIEMENT		9
III. REGROUPEMENT DES SERVICES DE L'OCV : CALCUL DU MONTANT DES DÉPENSES NON RENOUVELABLES ENTRAÎNÉES PAR LE LICENCIEMENT D'AGENTS DES SERVICES GÉNÉRAUX		10

I. RAPPEL DES FAITS

1. Dans sa décision 1993/26 (E/ICEF/1994/17) relative aux locaux du siège, le Conseil d'administration a prié le Directeur général d'examiner les services de l'OCV (opération Cartes de vœux et opérations connexes) situés à Manhattan afin de s'assurer que leurs activités soient menées à bien de manière aussi efficace et économique que possible (notamment en ce qui concerne leur lieu d'implantation), et de lui faire rapport à ce sujet en 1994.

2. Dès 1992, donc avant même cette décision du Conseil d'administration, l'OCV avait commencé à analyser elle-même son efficacité, dans l'absolu et par rapport aux sommes dépensées, en réalisant une étude interne approfondie de sa gestion sur une période d'un an. Effectuée en consultation avec les comités nationaux pour l'UNICEF, cette étude a conduit l'OCV à modifier son organigramme afin d'être mieux à même d'aider les comités nationaux et les bureaux extérieurs en recueillant davantage de fonds privés pour l'UNICEF. Les résultats de l'étude ont été présentés dans le programme de travail et le budget de l'OCV pour 1993 (E/ICEF/1993/AB/L.6), que le Conseil d'administration a approuvés à sa session ordinaire de 1993 (E/ICEF/1993/14, décision 1993/24).

3. Après ladite session, l'OCV a commencé à appliquer la décision du Conseil d'administration en ce qui concerne sa réorganisation par activité et à assurer le suivi de tous les plans stratégiques approuvés par le Conseil. C'est ainsi qu'elle a pu procéder aux études, recherches et évaluations nécessaires pour augmenter les ventes de ses produits, développer les recettes des opérations de collecte de fonds privés et rationaliser son mode de fonctionnement. Les mesures correspondantes ont été présentées dans le programme de travail et le projet de budget de l'OCV pour la campagne 1994 (E/ICEF/1994/AB/L.6), que le Conseil d'administration a approuvés à sa session annuelle de 1994 (E/ICEF/1994/13 (Partie III), décision 1994/A/9). Les mesures prises pour alléger les structures opérationnelles ont été les suivantes : réduction nette du nombre de postes (moins 38), transfert aux bureaux extérieurs de sept postes d'administrateur recruté sur le plan international, regroupement des moyens de production en Amérique du Nord et en Europe, et création de centres d'appui régionaux en Asie et en Amérique latine.

4. Les fonctionnaires des services centraux de l'OCV sont répartis entre deux lieux d'affectation, New York et Genève. Ce dernier est important : il est à proximité des 25 comités nationaux (sur 35 au total) qui se trouvent en Europe, région d'où proviennent les trois quarts des fonds recueillis par l'OCV. Conformément au plan que le Conseil d'administration a approuvé en mai 1994, l'OCV y compte 80 postes (36 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 44 postes d'agent des services généraux), dont les titulaires assurent les services requis par les comités nationaux et remplissent les fonctions suivantes : commercialisation, collecte de fonds privés, opérations et finances; l'OCV dispose également de 9 postes (1 poste d'administrateur recruté sur le plan international et 8 postes d'agent des services généraux) au centre européen d'entreposage et de distribution.

5. À Manhattan, le Conseil d'administration a approuvé 89 postes (41 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 48 postes d'agent des services généraux). Les titulaires de 7 autres postes (2 postes

d'administrateur recruté sur le plan international et 5 postes d'agent des services généraux) sont affectés au centre de distribution situé en dehors de Manhattan. Les fonctionnaires qui travaillent à Manhattan assurent les fonctions suivantes, principalement pour l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Asie : commercialisation, collecte de fonds privés, opérations et finances.

II. EXAMEN DE L'OPÉRATION CARTES DE VOEUX ET DES OPÉRATIONS CONNEXES

6. En établissant le programme de travail et le budget pour 1994, le Directeur général a tenu compte de ce que le Conseil d'administration avait demandé qu'il soit procédé à un examen des services de l'OCV situés à Manhattan, ce qui a été fait dans le cadre de l'élaboration du plan. Cet examen a été axé sur la nécessité d'éviter les doubles emplois, d'accroître la productivité et de servir au mieux les comités nationaux comme les bureaux extérieurs. Ainsi, par exemple, comme on l'a vu plus haut au paragraphe 3, sept postes ont été transférés des services centraux aux bureaux extérieurs.

7. Le Directeur général a également examiné différentes localisations possibles de l'OCV, tant sous l'angle financier que sous leurs autres aspects. Les hypothèses suivantes ont été étudiées : a) maintien du statu quo, c'est-à-dire de l'organisation décrite aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus, que le Conseil d'administration a approuvée par sa décision 1994/A/9; b) regroupement à New York du personnel actuellement en poste à Genève et à New York; c) regroupement de ce personnel à Genève. On trouvera ci-après une analyse des coûts financiers et non financiers de ces hypothèses.

Statu quo

8. Comme on l'a vu plus haut et comme il est exposé dans le programme de travail et le budget pour 1994, le personnel des services centraux de l'OCV est actuellement installé à New York et à Genève. Les deux équipes assurent des fonctions analogues, mais celle de Genève s'occupe des marchés européens, qui sont d'une importance primordiale, ainsi que des marchés en développement d'Europe orientale, du Moyen-Orient et d'Afrique, tandis que celle de New York s'intéresse à des marchés très différents, dans les régions de l'Amérique du Nord et du Sud, de l'Asie et du Pacifique. Ces marchés, qui présentent un potentiel énorme, ont des besoins très différents des premiers. La répartition actuelle du personnel de l'OCV a été déterminée en fonction des besoins propres à ces diverses régions. S'il est probable que le regroupement des deux établissements en un seul lieu permettrait de supprimer ou de déclasser certains postes, l'efficacité des appels de fonds, la qualité des services fournis aux partenaires et la prospection de nouveaux marchés pourraient s'en ressentir.

Regroupement à New York

Coûts financiers

9. La fusion des deux établissements pourrait peut-être permettre de supprimer ou de déclasser une vingtaine de postes (10 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 10 postes d'agent des services généraux), soit une économie de dépenses de personnel estimée à 1,7 million de dollars, à laquelle

s'ajouterait l'effet de la faiblesse relative des loyers à New York, ce qui permettrait d'économiser en tout environ 4 millions de dollars par an (voir annexe I). Ces économies seraient contrebalancées par les dépenses non récurrentes de réinstallation des fonctionnaires dont les postes seraient transférés et par les indemnités de licenciement de ceux dont les postes seraient supprimés, qui représenteraient au total 1,6 million de dollars. Il faudrait aussi prévoir une autre dépense non renouvelable : les indemnités de licenciement des agents des services généraux de Genève, qui sont évaluées à 2,6 millions de dollars.

Coûts non financiers

10. Comme on l'a vu au paragraphe 4 ci-dessus, 25 des 35 comités nationaux pour l'UNICEF se trouvent en Europe. Il faut absolument que l'OCV travaille en étroite relation avec les comités nationaux européens, qui sont des partenaires d'une importance capitale. Il est même précisé dans la définition de sa mission que c'est en associant ses efforts avec ceux, notamment, des comités nationaux et des bureaux extérieurs que l'OCV doit collecter des fonds à l'intention des enfants. De plus, les trois quarts environ des fonds recueillis par l'OCV proviennent actuellement d'Europe. Si la présence de l'OCV à Genève était amoindrie, cela pourrait donner à penser aux comités nationaux que l'importance de leur partenariat et de leur contribution aux travaux de l'UNICEF est mésestimée et compromettre leur collaboration future, en dépit de son importance pour l'organisation.

Regroupement à Genève

Coûts financiers

11. Si les bureaux étaient regroupés à Genève, les dépenses annuelles de l'OCV augmenteraient d'environ 900 000 dollars par an du fait de la cherté relative du personnel et des locaux (voir annexe I). Il faudrait en outre prévoir les dépenses non récurrentes de réinstallation des fonctionnaires dont les postes seraient transférés et les indemnités de licenciement de ceux dont les postes seraient supprimés – soit un total estimé à 1,7 million de dollars (voir annexe II) – auxquelles s'ajouterait la dépense non renouvelable des indemnités de licenciement des agents des services généraux de Genève, évaluée à 1,9 million de dollars (voir annexe III).

Coûts non financiers

12. L'OCV fait partie intégrante du Groupe des relations extérieures de l'UNICEF et a donc besoin de se trouver à proximité immédiate, notamment, de la Division des relations extérieures. Il lui faut entretenir des rapports quotidiens avec la Division des programmes, le Bureau du financement des programmes et les divisions de l'information et des affaires publiques, afin de veiller à ce que le financement des programmes de pays se fasse de manière coordonnée. De surcroît, toutes les décisions de politique générale doivent être prises au siège, à New York : il faut donc que le Directeur et certains de ses collaborateurs directs y aient leur bureau.

13. Fait peut-être plus important encore, bien que l'OCV recueille les trois quarts de ses fonds en Europe, les marchés qui se développent le plus vite et qui présentent le plus grand potentiel pour l'avenir se trouvent en Amérique du Nord, en Asie et en Amérique latine. Il faut que l'OCV maintienne une présence dans ces régions – c'est même la raison pour laquelle des centres d'appui régionaux ont été créés au Brésil et à Singapour. Ces centres fourniront un appui fonctionnel, technique et financier aux marchés les plus importants de leur région, mais il est néanmoins indispensable que certaines activités soient maintenues au siège.

Coûts non financiers du regroupement dans l'une ou l'autre ville

14. Que les activités de l'OCV soient regroupées à New York ou à Genève, elles s'en trouveraient fortement perturbées pendant longtemps, ce qui mettrait gravement en danger les recettes de l'UNICEF qui proviennent du secteur privé. L'OCV a fait la preuve de son efficacité : son bénéfice net d'exploitation total effectif n'a cessé d'augmenter de 1984 à 1992, passant de 15,5 millions de dollars à 111,4 millions de dollars.

15. Dans les deux cas, il faudrait que l'OCV garde une antenne là où elle aurait fermé ses bureaux, afin d'assurer un appui aux partenaires de la région. Le Directeur général considère qu'il faut absolument préserver l'autonomie de fonctionnement de l'OCV, où que soient situés ses bureaux. Le Conseil d'administration en est convenu à deux reprises, d'abord en approuvant le supplément spécial au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF relatif à l'OCV, puis en acceptant que l'OCV présente un programme de travail et un budget distincts, comparables à ceux d'une entreprise commerciale.

III. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

16. Le Conseil d'administration examine tous les ans le budget et le programme de travail de l'OCV, qui présentent des prévisions détaillées concernant les dépenses, les dotations en effectifs et les recettes. Afin de réaliser les recettes élevées que le Conseil d'administration lui fixe comme objectifs, l'OCV examine et suit en permanence ses besoins en effectifs et ses dépenses de personnel, dans un souci d'efficacité et de rentabilité. Ce faisant, l'OCV se doit d'apporter son soutien à ses partenaires les plus importants, c'est-à-dire aux comités nationaux des pays où les recettes sont actuellement élevées comme à ceux des pays qui présentent un fort potentiel de croissance. Pour atteindre les objectifs que lui fixe le Conseil d'administration en matière de recettes, il faut que l'OCV fournisse aux comités nationaux l'appui dont ils ont besoin. Or, pour apporter son soutien aussi bien aux comités nationaux européens qu'à ceux d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud et d'Asie, il faut que l'OCV soit présente à la fois à Genève et à New York.

17. C'est pourquoi le Directeur général recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de résolution dont le texte suit :

Le Conseil d'administration

Décide qu'afin de servir au mieux ses partenaires en recueillant le plus possible de fonds privés à l'intention des programmes de pays auxquels l'UNICEF apporte son concours, l'OCV conservera à New York et à Genève les effectifs visés dans le présent rapport, que le Conseil d'administration a approuvés dans le plan de travail pour 1994 (E/ICEF/1994/AB/L.6).

ANNEXE I

COMPARAISON DES DÉPENSES DE PERSONNEL ET DES LOYERS, SUR LA BASE DU BUDGET
DE L'OCV POUR 1994 : REGROUPEMENT À NEW YORK, REGROUPEMENT À GENÈVE ET
MAINTIEN DES DEUX ÉTABLISSEMENTS

(En millions de dollars des États-Unis)

						Montant estimatif des économies (ou des dépenses supplémentaires) annuelles	
	Regroupement à Genève	Regroupement à New York	Deux établissements			Regroupement à Genève, par rapport au maintien de deux établissements	Regroupement à New York, par rapport au maintien de deux établissements
			New York	Genève	Total		
Loyers ^a	1,4	0,7	0,6	0,5	1,1	-0,3	0,4
Dépenses de personnel ^b	17,8	13,6	7,7	7,8	15,5	-2,3	1,9
Total partiel	19,2	14,3	8,3	8,3	16,6	-2,6	2,3
À déduire : dépenses de personnel qu'entraînerait une éventuelle suppression de postes	-1,7	-1,7				1,7	1,7
Total net	17,5	12,6	8,3	8,3	16,6	-0,9	4,0

^a Y compris les dépenses de fonctionnement.^b Administrateurs recrutés sur le plan international et agents des services généraux.

ANNEXE II

REGROUPEMENT DES SERVICES DE L'OCV : CALCUL DU MONTANT DES DÉPENSES NON RENOUVELABLES DE RÉINSTALLATION ET DE LICENCIEMENT				
	New York	Genève	Regroupement à New York	Regroupement à Genève
			(En dollars des États-Unis)	
<u>Dépenses de réinstallation</u>				
Nombre de postes d'administrateur (prévus au programme de travail et au budget pour 1994)	41	36		
À déduire : postes supprimés du fait du regroupement	5	5		
Nombre de postes restants	36	31		
Dépenses estimatives par fonctionnaire :				
Muté à New York :				
Muté à Genève :				26 000 dollars
Montant estimatif des dépenses de réinstallation :				27 000 dollars
Regroupement à New York (31 postes de Genève x 26 000 dollars)			806 000	
Regroupement à Genève (36 postes de New York x 27 000 dollars)				972 000
À ajouter : indemnités de licenciement pour les postes supprimés				
Montant total des dépenses de réinstallation et indemnités de licenciement			1 566 000	1 712 000

ANNEXE III

REGROUPEMENT DES SERVICES DE L'OCV : CALCUL DU MONTANT DES DÉPENSES NON RENOUVELABLES ENTRAÎNÉES PAR LE LICENCIEMENT D'AGENTS DES SERVICES GÉNÉRAUX			
	New York	Genève	Regroupement à New York
			(En dollars des États-Unis)
Nombre de postes d'agent des services généraux (prévus au programme de travail et au budget de l'OCV pour 1994) Traitement net moyen (en dollars des États-Unis) Montant estimatif total des indemnités de licenciement : Regroupement à New York (44 postes x 60 000 dollars) Regroupement à Genève (48 postes x 40 000 dollars)	48 40 000	44 60 000	2 640 000
			1 920 000
