



Conseil économique  
et social

Distr.  
LIMITÉE

E/ICEF/1995/AB/L.8  
26 avril 1995  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
Conseil d'administration  
Session annuelle de 1995  
22-26 mai 1995  
Point 9 a) de l'ordre du jour provisoire\*

POUR SUITE À DONNER

OPÉRATION CARTES DE VOEUX ET OPÉRATIONS CONNEXES

PLAN DE TRAVAIL ET PROJET DE BUDGET POUR 1995

RÉSUMÉ

Le présent document décrit le plan de travail et le projet de budget de l'opération Cartes de vœux et des opérations connexes (OCV) pour la campagne de 1995 (1er mai 1995-30 avril 1996).

Le chapitre premier (Vue d'ensemble) aborde, après une introduction, les questions de politique générale, l'élaboration du plan de travail et du budget, les prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice 1995 et la question des ressources humaines.

Le chapitre II porte sur les objectifs, les stratégies, les prévisions de dépenses et les effectifs du Bureau du Directeur.

Le chapitre III (Produits et commercialisation) donne, après une introduction, une description des objectifs, des stratégies, des recettes et dépenses prévues et des effectifs concernés; on y trouve également un bilan du Programme de création de comités nationaux dans les pays d'Europe centrale et orientale et du Programme de prospection de nouveaux marchés.

Le chapitre IV (Collecte de fonds privés) présente, à la suite d'une introduction, les objectifs et stratégies, les recettes et dépenses prévues et les effectifs concernés, ainsi qu'un bilan du Programme d'expansion des collectes de fonds privés.

\* E/ICEF/1995/13.



Les chapitres V (Opérations et finances) et VI (Bureaux extérieurs et centres d'appui régionaux) comportent chacun une introduction suivie d'une description des objectifs, des stratégies, des prévisions de recettes et de dépenses et des effectifs.

Le chapitre VII (Plan à moyen terme pour la période 1995-1999) présente les prévisions de recettes et de dépenses pour les cinq prochaines années.

Le chapitre VIII contient les projets de résolution relatifs au budget de l'OCV.

Le Directeur général recommande au Conseil d'administration d'approuver le budget de l'opération Cartes de vœux et les projets de résolution concernant l'exercice 1995.

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. VUE D'ENSEMBLE . . . . .	1 - 20	6
II. BUREAU DU DIRECTEUR . . . . .	21 - 27	17
III. PRODUITS ET COMMERCIALISATION . . . . .	28 - 57	21
IV. COLLECTE DE FONDS PRIVÉS . . . . .	58 - 80	32
V. OPÉRATIONS ET FINANCES . . . . .	81 - 88	40
VI. CENTRES D'APPUI RÉGIONAUX ET BUREAUX EXTÉRIEURS . . . . .	89 - 99	48
VII. PLAN À MOYEN TERME POUR LA PÉRIODE 1995-1999 . . . . .	100 - 104	56
VIII. PROJETS DE RÉOLUTION . . . . .	105	59

Liste des tableaux

1. Compte de résultat de l'OCV : 1993 (montants effectifs), 1994 (budget et chiffres les plus récents) et projet de budget pour 1995 . . . . .	14
1A. Dépenses totales : budget de 1994, chiffres les plus récents de 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	15
2. Postes permanents et postes de projet de l'OCV : budget de 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	16
3. Bureau du Directeur : dépenses effectives pour 1993, budget et chiffres les plus récents pour 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	19
4. Bureau du Directeur : postes permanents et postes de projet inscrits au budget de 1994 et au projet de budget pour 1995 . . . . .	20
5. Recettes et dépenses du Groupe des produits et de la commercialisation : chiffres effectifs de 1993, budget et chiffres les plus récents pour 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	29
6. Groupe des produits et de la commercialisation : postes permanents et postes de projet, budget de 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	31

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
7. Groupe des collectes de fonds privés : recettes et dépenses de 1993, budget de 1994, dernières estimations pour 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	38
8. Postes permanents et postes de projet du Groupe des collectes de fonds privés, budget de 1994 et projet de budget pour 1995 . .	39
9. Groupe des opérations et des finances : dépenses effectives de 1993, budget et chiffres les plus récents de 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	46
10. Postes permanents et postes de projet du Groupe des opérations et des finances : budget de 1994 et projet de budget pour 1995 . . .	47
11. Recettes et dépenses des centres d'appui régionaux et des bureaux extérieurs : chiffres effectifs de 1993, budget de 1994, estimations les plus récentes pour 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	53
12. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs : postes permanents et postes de projet, budget de 1994 et projet de budget pour 1995 . . . . .	55
13. Opération Cartes de vœux : plan à moyen terme 1995-1999 . . . . .	58

Annexes

I. PRÉVISIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR L'EXERCICE COMPRIS ENTRE LE 1er MAI 1995 ET LE 30 AVRIL 1996 . . . . .	61
II. RECETTES NETTES DE LA COLLECTE DE FONDS PRIVÉS : 1991-1993 (CHIFFRES EFFECTIFS), 1994 (CHIFFRES LES PLUS RÉCENTS) ET 1995 (CHIFFRES PROPOSÉS) . . . . .	62
III. PRODUITS ET COMMERCIALISATION : VENTES DE CARTES PAR RÉGION, DE 1991 À 1995 . . . . .	64
III-A. PRODUITS ET COMMERCIALISATION : VENTES DE CARTES PAR RÉGION, DE 1991 À 1995 : COMITÉS NATIONAUX . . . . .	65
III-B. PRODUITS ET COMMERCIALISATION : VENTES DE CARTES PAR RÉGION, DE 1991 À 1995 : BUREAUX EXTÉRIEURS . . . . .	66
IV. PROGRAMME DE MISE EN PLACE DE COMITÉS NATIONAUX DANS LES PAYS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE : BUDGET DE 1994 ET PROJET DE BUDGET POUR 1995 . . . . .	67

/...

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
V. BÉNÉFICE NET D'EXPLOITATION PAR GROUPE FONCTIONNEL, AVANT ET APRÈS RÉPARTITION (1er MAI 1995-30 AVRIL 1996) . . . . .	68
VI. POSTES DE PROJET POUR 1995 - NEW YORK ET GENÈVE . . . . .	69
VII. CRÉATIONS ET SUPPRESSIONS DE POSTES D'ADMINISTRATEUR RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL . . . . .	72
VIII. RECLASSEMENT DE POSTES D'ADMINISTRATEUR RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL, PAR CLASSE ET PAR GROUPE FONCTIONNEL : PROPOSITION POUR 1995-1996 . . . . .	73

## I. VUE D'ENSEMBLE

### A. Introduction

1. Un certain nombre de recommandations ont été formulées au sujet de l'opération Cartes de vœux et des opérations connexes (OCV) à l'occasion de l'étude de gestion de l'UNICEF. À sa première session ordinaire, en février 1995, le Conseil d'administration a indiqué que pour pouvoir prendre des décisions sur les recommandations relatives à l'OCV, il fallait que la direction de l'UNICEF poursuive son examen et que les comités nationaux y participent. La direction de l'UNICEF a décidé que l'OCV présenterait comme d'habitude un plan de travail et un projet de budget détaillés pour l'exercice 1995 à la session annuelle du Conseil d'administration. Les changements que le Conseil d'administration décidera d'introduire en 1995 dans la structure ou dans le mode de fonctionnement de l'OCV sur la base de l'étude de gestion, pourront être présentés dans le prochain plan de travail et projet de budget, à sa session annuelle de 1996. On évitera ainsi de perturber les activités commerciales de l'OCV et l'appui qu'elle fournit aux comités nationaux et aux bureaux extérieurs de l'UNICEF. Un certain nombre d'améliorations peuvent – et seront – toutefois apportées sans attendre un examen plus approfondi des recommandations contenues dans l'étude de gestion. Des propositions seront formulées à cet effet et mises en oeuvre dès que possible, dans le courant de 1995.

2. Le Conseil d'administration, qui était saisi du rapport intitulé "Opération Cartes de vœux et opérations connexes : examen des services situés à Manhattan" (E/ICEF/1994/L.10), a décidé, à sa troisième session ordinaire, en octobre 1994, d'examiner de nouveau la question du transfert de l'OCV lorsque l'étude de gestion de l'UNICEF serait terminée et en tenant bien compte de tous les éléments et de toutes les options (E/ICEF/1994/13, décision 1994/R.3/2). Les options en question n'ont pas été évaluées dans le cadre de l'étude de gestion, mais l'OCV s'en chargera, en même temps qu'elle examinera d'autres questions soulevées dans l'étude. L'OCV se propose, dans le cadre du présent plan de travail et sur la base d'études et de recherches concrètes, de lancer plusieurs projets qui devraient lui permettre d'accroître sa rentabilité, notamment en mettant au point et en appliquant des stratégies plus efficaces de pénétration des marchés au potentiel avéré, en identifiant les méthodes de production les plus modernes, en accélérant le cycle de réalisation des produits et en tirant parti au maximum des ressources humaines disponibles.

3. Conformément à une plate-forme d'action définie par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 1993 (E/ICEF/1993/14, décision 1993/24 C) et complétée en 1994 par des décisions de procédure internes, l'OCV est chargée de la collecte de fonds privés dans les pays industrialisés, par l'intermédiaire des comités nationaux, et dans les pays en développement, par l'intermédiaire des bureaux régionaux et nationaux. Ainsi, une seule et même division est responsable de l'ensemble des activités de collecte de fonds privés. Toutes les activités liées aux ventes de produits et aux collectes de fonds et les résultats financiers qui en découlent relèvent maintenant d'une seule division, l'OCV.

4. En 1994, l'OCV a donné suite à la décision 1994/A/9 C (E/ICEF/1994/13) du Conseil d'administration, sur les points suivants :

/...

- a) Suppression de 38 postes au moyen d'un transfert interne de personnel;
- b) Prorogation du Programme d'expansion des collectes de fonds privés;
- c) Création d'un programme de prospection de nouveaux marchés;
- d) Réduction progressive du pourcentage des recettes retenues par les comités nationaux des pays d'Europe centrale et orientale;
- e) Regroupement des installations de production d'Amérique du Nord et d'Europe;
- f) Publication, à la suite de la décision 1993/24 C, de la circulaire financière No 37 (directives concernant la part des ressources issues des ventes et de la collecte de fonds à conserver par les bureaux extérieurs en vue de la réalisation de programmes dans le pays);
- g) Introduction dans le plan de travail et le budget des estimations les plus récentes et des indicateurs de résultats sur cinq ans;
- h) Élargissement à l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie et la Slovénie du Programme de création de comités nationaux en Europe centrale et orientale.

5. D'autres initiatives ont été prises en 1994 pour améliorer la rentabilité de l'OCV : planification stratégique des activités avec les comités nationaux et exécution du plan de travail de 1994; planification des activités conjointement avec les bureaux extérieurs de l'UNICEF et avec la participation des représentants de l'UNICEF, afin de mieux intégrer les activités de l'OCV aux autres fonctions des bureaux extérieurs et à la stratégie régionale en matière de relations extérieures; étude des activités de l'OCV dans les bureaux extérieurs et étude des installations de production.

6. D'après les estimations les plus récentes concernant les résultats de l'OCV pour l'exercice 1994, les recettes nettes de l'UNICEF s'établiraient au total à 234,4 millions de dollars (149,2 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources et 85,2 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires). Ces résultats sont à comparer au montant de 183 millions de dollars prévu au budget de 1994 et au résultat effectif de 139,9 millions de dollars enregistré en 1993. Les estimations les plus récentes pour 1994 font donc apparaître une augmentation de 67,5 % par rapport au résultat effectif de 1993. Les recettes nettes totales ont été fixées à 244,2 millions de dollars dans le projet de budget pour 1995 (147,3 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires), ce qui représente une augmentation de 4,2 % par rapport aux derniers chiffres provisoires pour 1994. On trouvera dans les chapitres qui suivent une analyse plus détaillée des projections financières.

7. Dans le secteur des produits et de la commercialisation, on notera que malgré la récession qui persiste dans de nombreux pays depuis quelques années et malgré un durcissement de la concurrence, l'UNICEF a vendu de par le monde, en 1994, quelque 4 millions de cartes de plus qu'en 1993, ce qui correspond à une progression identique à celle qui avait été enregistrée entre 1992 et 1993.



C'est une réussite remarquable, même si l'OCV n'atteint pas l'objectif qu'elle s'était fixé. Pour améliorer ses ventes en 1995, l'OCV suivra de très près les marchés qui présentent un fort potentiel et qui n'ont pas donné les résultats escomptés. On prévoit pour 1995 une nouvelle augmentation du volume des ventes de 4 millions de cartes, un objectif modeste. Il faudra plus d'un ou deux cycles budgétaires pour que des initiatives comme le Programme de prospection de nouveaux marchés, le lancement de nouvelles cartes et l'ouverture de nouveaux circuits de distribution deviennent rentables. Le bénéfice net d'exploitation du Groupe des produits et de la commercialisation a été fixé à 71,2 millions de dollars dans le projet de budget pour 1995, après répartition des dépenses au titre des opérations et des finances et au titre du Bureau du directeur mais avant déduction des dépenses au titre du Programme de prospection de nouveaux marchés et du Programme d'expansion des collectes de fonds privés, soit 48 % du bénéfice net d'exploitation total (masse commune des ressources uniquement) contre 47 % dans les prévisions budgétaires pour 1994.

8. La collecte de fonds privés par des organisations internationales est un phénomène relativement nouveau dans nombre de pays. Toutefois, grâce à son réseau de comités nationaux et de bureaux extérieurs et grâce aussi à la renommée de ses activités et à la précision de ses objectifs, l'UNICEF a réussi à susciter de nombreux dons dans le secteur privé. Les ventes de cartes de vœux ont par ailleurs fait connaître l'UNICEF dans de nombreux pays, contribuant largement à sensibiliser le public et facilitant le lancement de nouvelles opérations de collecte de fonds. Une gestion plus rationnelle, des activités de collecte de fonds mieux ciblées et une utilisation judicieuse des fonds destinés à des investissements permettant à l'OCV de tirer le maximum de sa collaboration avec ses partenaires. Le bénéfice net d'exploitation du Groupe des collectes de fonds privés, après répartition des dépenses au titre des opérations et des finances et au titre du Bureau du directeur mais avant déduction des dépenses au titre du Programme de prospection de nouveaux marchés et du Programme d'expansion des collectes de fonds, a été fixé dans le projet de budget pour 1995 à 90,7 millions de dollars. Ce montant représente 62 % du bénéfice net d'exploitation total (masse commune des ressources uniquement), contre 55 % dans les prévisions budgétaires pour 1994. En outre, l'OCV compte recueillir 96,9 millions de dollars de fonds supplémentaires grâce à ses activités de collecte de fonds privés.

9. Les dépenses non liées à l'exploitation, qui comprennent le Programme d'expansion des collectes de fonds, le Programme de prospection de nouveaux marchés et le Programme de création de comités nationaux dans les pays d'Europe centrale et orientale pour 1995, devraient s'établir à 14,6 millions de dollars, soit 10 % du bénéfice net d'exploitation total de l'OCV, au titre de la masse commune des ressources, contre 2 % en 1994 d'après les chiffres provisoires, la différence étant due essentiellement à un ajustement de change favorable en 1994.

#### B. Politique générale

10. L'OCV soumet à l'examen du Conseil d'administration les questions de politique générale ci-après, en vue d'une approbation :

/...

a) Programme de création de comités nationaux dans les pays d'Europe centrale et orientale. Le Conseil d'administration ayant demandé qu'on envisage d'élargir le Programme de création de comités nationaux, celui-ci a été étendu à l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie et la Slovénie, ce qui a permis de dégager des moyens pour financer des plans de mise en route des opérations de vente et des activités de collecte de fonds dans ces nouveaux pays. L'OCV, en collaboration avec d'autres divisions de l'UNICEF, a institué un examen annuel des programmes et des plans de travail des comités nationaux relevant de ce programme. Cet examen a pour but d'évaluer les activités commerciales et les activités d'information et de promotion des comités nationaux afin de faire passer progressivement de 100 à 25 % la part des recettes conservées par les comités, le taux de 25 % étant l'objectif à atteindre par tous les comités nationaux. Le plan de travail et projet de budget pour 1995 prévoit un montant de 200 000 dollars au titre de l'élargissement du programme aux quatre pays susmentionnés.

b) Programme de prospection de nouveaux marchés. Sur les 5 millions de dollars approuvés par le Conseil d'administration en 1994 pour la première année d'exécution du Programme de prospection de nouveaux marchés, l'OCV a investi 2,5 millions de dollars dans les pays industrialisés. Ce programme a pour but de faciliter la recherche de nouveaux créneaux et la mise à l'essai de nouveaux circuits de distribution en vue d'augmenter au maximum les recettes. Plusieurs voies ont été explorées : développement des ventes aux entreprises, création d'un réseau de boutiques de cartes et de cadeaux de l'UNICEF dans certains pays, développement du publipostage et essais de vente des cartes à l'unité. On a prévu dès le départ qu'en raison d'une concurrence très vive, il faudrait attendre trois à cinq ans pour obtenir des résultats. On constate, au bout d'un an, qu'un certain nombre de comités nationaux présents sur des marchés à fort potentiel de croissance n'ont pas utilisé à plein les possibilités d'investissement offertes par le programme. La raison en est notamment que leurs plans de ventes étaient déjà prêts pour 1994 alors que le programme n'avait pas encore été approuvé. En 1995, l'OCV travaillera en étroite collaboration avec les comités nationaux de façon à ce que ceux qui n'exploitent pas encore à fond leur potentiel de vente aient recours au Programme de prospection de nouveaux marchés et adoptent une politique plus agressive qui leur permette d'accroître sensiblement leur chiffre d'affaires. Compte tenu de la nécessité d'accroître le bénéfice net du Groupe des produits et de la commercialisation, le montant des fonds affectés à ce programme a été limité à 4 millions de dollars.

c) Programme d'expansion des collectes de fonds. Les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF ont continué d'utiliser le Programme d'expansion des collectes de fonds pour attirer de nouveaux donateurs, mobiliser davantage les anciens donateurs et lancer de nouvelles initiatives de collecte de fonds. Compte tenu des possibilités considérables qu'offrent à cet égard aussi bien les marchés parvenus à maturité que les marchés en formation, de l'ampleur et du bien-fondé de la demande d'investissement dans ce secteur et de la croissance continue du produit des collectes de fonds depuis trois ans, l'OCV recommande, dans son plan de travail et projet de budget pour 1995, de maintenir le financement du programme au niveau de 1993 (7 millions de dollars). On trouvera dans le rapport provisoire de l'OCV sur sa campagne de 1994 un état

détaillé des activités réalisées dans le cadre du programme (E/ICEF/1995/AB/L.7).

d) Frais de voyage. Pour réduire l'ensemble des dépenses de l'OCV au titre des voyages et conformément à la pratique en vigueur à l'UNICEF, qui veut que les frais de voyage pour toutes les réunions communes du secrétariat et des comités nationaux soient imputés sur le budget des comités nationaux, il a été décidé que l'UNICEF ne financerait plus ni les frais de voyage ni les indemnités de subsistance des représentants des comités nationaux qui participeront aux stages annuels de l'opération Cartes de vœux et aux réunions connexes. Cette décision va aussi dans le sens de l'effort qui est demandé à toutes les divisions des relations extérieures pour qu'elles réduisent leurs dépenses de voyage et est en accord avec les observations formulées à ce sujet dans les rapports de vérification des comptes.

### C. Élaboration du plan de travail et établissement du budget

11. Le plan de travail et le projet de budget pour 1995 de l'OCV tiennent compte des recommandations issues des diverses études et des différents examens des orientations auxquels il a été fait référence plus haut. Le budget pour l'exercice 1995 traduit les orientations stratégiques qui découlent des décisions prises par le Conseil d'administration en 1994 : assurer, sous une forme restructurée, la présence de l'OCV dans les bureaux extérieurs, et décentraliser l'Opération dans les centres d'appui régional; continuer à investir dans le développement des ventes de cartes et d'autres produits; continuer d'accélérer le développement de la collecte de fonds privés, en renforçant les investissements effectués au titre du Programme de prospection de nouveaux marchés et du Programme d'expansion des collectes de fonds. Le plan de travail et le projet de budget ont été examinés d'abord par le Comité du budget de l'OCV, puis par le Comité de gestion de l'OCV et le Comité de la planification et de l'examen du budget (présidé par le Directeur général adjoint chargé des opérations), qui les ont approuvés. Le projet de budget est conforme au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF (E/ICEF/FINANCIAL RULES/1) et au supplément spécial relatif à l'opération Cartes de vœux (E/ICEF/FINANCIAL RULES/1/Add.1).

12. Conformément à la volonté de rendre le plan de travail et le projet de budget plus transparents, les prévisions de recettes, de dépenses et d'effectifs concernant les deux activités productrices de recettes – Produits et commercialisation et Collecte de fonds privés – sont présentées séparément. Dans le même esprit, cette année un compte de résultat consolidé a été établi pour toutes les activités de l'OCV dans les bureaux extérieurs et les centres d'appui régionaux : il est présenté dans le tableau 11 du présent rapport. Le pourcentage de bénéfice net par rapport aux recettes brutes fixé comme objectif au Groupe des produits et de la commercialisation figure dans le tableau 5. Les dépenses prévues du Bureau du Directeur et des services d'appui du Groupe des opérations et des finances sont imputées aux deux activités productrices de recettes de la façon suivante : en fonction des effectifs, en ce qui concerne les loyers et les frais de communication, et en fonction des recettes nettes en ce qui concerne tous les autres types de dépenses, sauf celles qui se rapportent aux deux centres de production de l'OCV – situés à Secaucus (New Jersey) et Huningue (France) – qui sont déduites directement du produit des ventes (voir

l'annexe V). Pour les besoins de la communication de l'information financière, la présentation du compte de résultat de 1995 de l'OCV est alignée sur celle des données financières qui figurent dans le plan de travail et dans le budget. Dans le tableau 1, le projet de budget pour 1995 est fondé sur les prévisions correspondant aux hypothèses moyennes. On trouvera également à l'annexe I, pour information, les prévisions obtenues avec les hypothèses optimistes et pessimistes. Les renseignements concernant les postes permanents et les postes de projet, qui sont tous financés à l'aide des recettes nettes de l'OCV, ont été regroupés. On trouvera néanmoins à l'annexe VI la liste de tous les postes de projet situés dans des villes sièges.

#### D. Prévisions de recettes et de dépenses totales pour 1995

13. Comme il ressort du tableau 1, il est prévu que le montant total net des fonds dégagés par l'OCV pour l'UNICEF (masse commune des ressources et fonds supplémentaires) s'élève à 244,2 millions de dollars, soit une augmentation de 9,8 millions de dollars (4,2 %) par rapport à la plus récente estimation des chiffres de 1994, et de 104,3 millions de dollars (74,6 %) par rapport aux résultats effectifs de 1993. Ce montant tient compte d'un bénéfice net d'exploitation (masse commune des ressources) de 161,9 millions de dollars pour les deux activités productrices de recettes (71,2 millions de dollars pour la vente de cartes de vœux et d'autres produits et 90,7 millions de dollars pour la collecte de fonds privés) et de recettes destinées aux fonds supplémentaires s'élevant à 96,9 millions de dollars, dont il faut déduire les fonds à investir (4 millions de dollars pour le Programme de prospection de nouveaux marchés et 7 millions de dollars pour le Programme d'expansion des collectes de fonds) et les montants à consacrer au Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale (1,5 million de dollars) et à d'autres dépenses hors exploitation, telles que les frais d'exposition (100 000 dollars) et les frais liés au déménagement de bureaux à New York et à Genève (1,8 million de dollars) : passation par pertes et profits de la valeur comptable nette des aménagements locatifs des locaux actuels de l'OCV à New York (800 000 dollars) et part de l'OCV dans les dépenses relatives au nouveau bureau de l'UNICEF à Genève (1 million de dollars).

14. Le tableau 1A présente un récapitulatif des dépenses totales prévues en 1995, qui s'élèvent à 86,7 millions de dollars, soit 12 millions de dollars (16,1 %) de plus que le montant de la plus récente estimation des dépenses de 1994. Il s'agit des dépenses d'exploitation des deux activités productrices de recettes de l'OCV (Produits et commercialisation et Collecte de fonds privés), de celles du Bureau du Directeur et du Groupe des opérations et des finances et d'autres dépenses hors exploitation. L'augmentation du montant proposé des dépenses de 1995 par rapport aux plus récentes estimations des chiffres de 1994 s'explique par les éléments suivants : l'effet défavorable de la variation des taux de change utilisés entre les moments où les budgets de 1994 et de 1995 ont été établis, soit 3,2 millions de dollars (essentiellement dû à l'appréciation du franc suisse); l'accroissement du montant des fonds à investir (3,5 millions de dollars, dont 2 millions de dollars pour le Programme d'expansion des collectes de fonds et 1,5 million de dollars pour le Programme de prospection de nouveaux marchés) qu'il est prévu de mettre à la disposition des comités nationaux et des autres partenaires afin de maintenir la dynamique du développement des recettes; l'augmentation automatique

des salaires (1,1 million de dollars); les dépenses à engager par les bureaux extérieurs (1,5 million de dollars) en vue de concourir à la forte augmentation des recettes prévue en 1995; l'augmentation (600 000 dollars) des commissions versées par les bureaux extérieurs, compte tenu de l'accroissement des ventes; les frais (1,8 million de dollars) occasionnés par le déménagement prévu des bureaux de l'OCV, tant à New York qu'à Genève; l'augmentation du coût des ventes (500 000 dollars) qui va de pair avec l'accroissement du volume des ventes et la modification de leur composition. Toutes les autres augmentations de dépenses ont été compensées par des économies dans d'autres domaines. Ainsi, si l'on ne tient pas compte de celles qui sont dues à des ajustements automatiques, à la variation des taux de change, aux fonds d'investissement et aux déménagements, les dépenses d'exploitation n'augmentent que de 2,6 millions de dollars, soit 3,5 % par rapport aux plus récentes estimations des résultats de 1994.

15. Le montant prévu du total des recettes nettes de 1995 provenant du secteur privé s'élève à 244,2 millions de dollars (147,3 millions de dollars pour la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars destinés aux fonds supplémentaires), comme il est indiqué au tableau 1; ce montant pourra subir des ajustements en fonction des variations éventuelles des taux de change. Les recettes et les dépenses de l'OCV dépendent en effet des fluctuations des monnaies par rapport au dollar des États-Unis. Dans le présent document, on a appliqué les taux de change pratiqués pour les opérations de l'ONU en décembre 1994.

16. Les dépenses d'équipement prévues par l'OCV sont les suivantes : matériel pour le centre de production de Secaucus (100 000 dollars), équipement de stockage pour l'agrandissement de l'entrepôt de Huningue (200 000 dollars), mobilier en vue du déménagement prévu (200 000 dollars) et ordinateurs pour remplacer le matériel Wang (300 000 dollars). L'amortissement de ces immobilisations est compté dans les dépenses prévues au budget (voir tableau 9).

#### E. Ressources humaines

17. L'OCV a très bien réussi, ces cinq dernières années, à relever le niveau de compétence professionnelle de son personnel, en recrutant des individus convenablement qualifiés sur le plan technique. Cette constatation s'applique aux trois groupes fonctionnels : Produits et commercialisation, Collecte de fonds privés et Opérations et finances. L'action visant à améliorer les qualités professionnelles du personnel de l'OCV en poste dans les bureaux extérieurs et les centres d'appui régionaux se poursuit. Une vingtaine d'administrateurs recrutés sur le plan national ont été recrutés et formés dans les 10 bureaux sur lesquels cette action est concentrée. Entre octobre 1990 et janvier 1995, 89 postes d'administrateur ont été pourvus à Genève, New York, Rio de Janeiro et Singapour, dont plus du tiers par recrutement à l'extérieur. Un atelier de formation et d'orientation a été organisé en août 1994 afin de présenter les activités de l'OCV à un certain nombre de nouvelles recrues. La formation restera cependant une des premières priorités, vu le nombre de personnes nouvellement engagées et la nécessité de tenir l'ensemble du personnel au courant de l'évolution des activités. D'autre part, il convient de noter qu'entre 1993 et le projet de budget pour 1995, le nombre total de postes de l'OCV a été réduit de 288 à 246, alors que dans le même temps le total net des

recettes dégagées pour l'UNICEF est passé de 139,9 millions de dollars à un montant estimé à 244,2 millions de dollars.

18. En 1994, deux bureaux extérieurs – Équateur et Philippines – se sont qualifiés, selon les critères fixés par le Conseil d'administration, pour avoir chacun deux postes d'administrateur recruté sur le plan national et un poste d'agent des services généraux financés par l'OCV. Il a été décidé de ne pas créer ces postes avant d'avoir étudié de manière plus approfondie les incidences de l'étude de gestion sur l'OCV, mais des fonds seront dégagés pour faire en sorte que les plans de travail soient exécutés comme prévu et que les recettes atteignent les montants escomptés.

19. Dans le document qu'elle a présenté au Conseil d'administration sur la question des locaux de l'OCV, la Direction a indiqué, en même temps qu'elle recommandait de maintenir des effectifs à la fois à New York et à Genève, qu'en cas de regroupement des bureaux de l'OCV actuellement situés dans ces deux lieux d'affectation il serait possible de supprimer 20 postes (E/ICEF/1994/AB/L.10). Le Conseil d'administration a décidé d'examiner de nouveau la question du transfert de l'OCV lorsque l'étude de gestion de l'UNICEF serait terminée, et en tenant bien compte de tous les éléments et de toutes les options (décision E/ICEF/1994/R.3/2). Or les options en question n'ont pas été évaluées dans le cadre de l'étude de gestion. L'OCV continuera donc à les étudier en même temps que d'autres questions soulevées par l'étude de gestion.

20. Le Groupe du personnel de l'OCV doit être supprimé à compter du 31 décembre 1995, ce qui allégera de quatre postes (un poste d'administrateur recruté sur le plan international et trois postes d'agent des services généraux) l'effectif de l'Opération. Ces postes seront transférés à la Division du personnel afin d'optimiser l'exploitation des ressources humaines.

Tableau 1

Compte de résultat de l'OCV : 1993 (montants effectifs), 1994 (budget et chiffres les plus récents) et projet de budget pour 1995

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs de 1993 <sup>a</sup>		Budget de 1994		Chiffres les plus récents pour 1994		Projet de budget pour 1995		Écart : 1995/chiffres les plus récents de 1994	
		%		%		%		%	Dollars	%
<b>Produits et commercialisation</b>										
Recette brutes	138,1	100,0	157,0	100,0	148,0	100,0	156,1	100,0	8,1	5,5
À déduire : Commissions et retenues	31,0		36,8		34,0		37,0		3,0	8,8
Recettes nettes	107,1		120,2		114,0		119,1		5,1	4,5
À déduire : Coût des marchandises livrées	29,3		31,0		31,0		33,1		2,1	6,8
Dépenses d'exploitation du Groupe	9,9		11,8		11,8		12,6		0,8	6,8
Dépenses d'exploitation imputées au Groupe	8,4		10,2		9,0		9,7		0,7	7,8
À ajouter : Autres recettes (montant net)	7,4		8,6		7,5		7,5		—	—
Bénéfice net d'exploitation (Produits et commercialisation)	66,9	48,5	75,8	48,3	69,7	47,1	71,2	45,6	1,5	2,2
<b>Collecte de fonds privés</b>										
Recettes nettes destinées à la masse commune des ressources	59,2		57,0		94,3		105,2		10,9	11,6
À déduire : Dépenses d'exploitation du Groupe	5,3		7,6		7,6		9,1		1,5	19,7
Dépenses d'exploitation imputées au Groupe	3,6		3,6		4,8		5,4		0,6	12,5
Bénéfice net d'exploitation — Collecte de fonds privés <sup>b</sup>	50,3		45,8		81,9		90,7		8,8	10,7
Bénéfice net d'exploitation — Montant total	117,2		121,6		151,6		161,9		10,3	6,8
<b>Dépenses hors exploitation</b>										
Programme de prospection de nouveaux marchés			5,0		2,5		4,0		1,5	60,0
Programme d'expansion des collectes de fonds	7,0		5,0		5,0		7,0		2,0	40,0
Ajustements de change	8,5		—		-6,5		—		6,5	0,0
Pertes et profits sur exercices antérieurs	1,3		—		—		—		—	0,0
Frais d'exposition	0,2		0,1		0,1		0,1		—	0,0
Dépenses liées au déménagement de bureaux	—		—		—		1,8		1,8	100,0
Part de l'OCV dans les dépenses administratives de l'UNICEF	—		—		—		0,2		0,2	100,0
Autres dépenses										
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,8		1,3		1,3		1,5		0,2	15,4
Bénéfice net total destiné à la masse commune des ressources	99,4		110,2		149,2		147,3		-1,9	-1,3
À ajouter : Collecte de fonds privés destinés aux fonds supplémentaires <sup>c</sup>	40,5		72,8		85,2		96,9		11,7	13,7
Recettes nettes totales — Masse commune des ressources et fonds supplémentaires	139,9		183,0		234,4		244,2		9,8	4,2
Nombre de cartes vendues (en millions)	154		165		158		162		4	2,5

<sup>a</sup> Les chiffres donnés pour 1993 et 1994 ont été adaptés, aux fins de la comparaison, à la nouvelle présentation du projet de budget pour 1995.<sup>b</sup> Le montant total des recettes de la collecte de fonds comprend les montants destinés à la masse commune des ressources et aux fonds supplémentaires.

Tableau 1A

Dépenses totales : budget de 1994, chiffres les plus récents de 1994  
 et projet de budget pour 1995

	Budget de 1994	Chiffres les plus récents de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart :	
				Dollars	%
<u>Bureau du Directeur</u>					
Dépenses de fonctionnement	1,0	1,0	0,7	-0,3	(30,0)
<u>Produits et commercialisation</u>					
Commissions versées par les bureaux extérieurs	1,4	1,6	2,2	0,6	37,5
Coût des marchandises livrées	31,0	31,0	33,1	2,1	6,8
Dépenses d'exploitation	11,8	11,8	12,7	0,9	7,6
<b>Total partiel</b>	<b>44,2</b>	<b>44,4</b>	<b>48,0</b>	<b>3,6</b>	<b>8,1</b>
<u>Collecte de fonds privés</u>					
Dépenses d'exploitation	7,6	7,6	9,1	1,5	19,7
<u>Opérations et finances</u>					
Dépenses d'exploitation	12,8	12,8	14,3	1,5	11,7
<u>Autres éléments hors exploitation</u>					
Programme de prospection de nouveaux marchés	5,0	2,5	4,0	1,5	60,0
Programme d'expansion des collectes de fonds	5,0	5,0	7,0	2,0	40,0
Frais d'exposition	0,1	0,1	0,1	—	—
Dépenses liées au déménagement de bureaux	—	—	1,8	1,8	100,0
Part de l'OCV dans les dépenses administratives de l'UNICEF	—	—	0,2	0,2	100,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	1,3	1,3	1,5	0,2	15,4
<b>Total partiel</b>	<b>11,4</b>	<b>8,9</b>	<b>14,6</b>	<b>5,7</b>	<b>64,0</b>
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>77,0</b>	<b>74,7<sup>a</sup></b>	<b>86,7</b>	<b>12,0</b>	<b>16,1</b>

<sup>a</sup> Un gain sur change de 6,5 millions de dollars figure au tableau 1.



Tableau 2

Postes permanents et postes de projet de l'OCV : budget de 1994  
et projet de budget pour 1995

Catégorie et classe	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart 1995/1994
I. Administrateurs recrutés sur le plan international			
D-2/L-7	1	1	—
D-1/L-6	3	3	—
P-5/L-5	15	14	(1)
P-4/L-4	24	25	1
P-3/L-3	31	31	—
P-2/L-2	15	14	(1)
P-1/L-1	1	1	—
<hr/>			
Nombre total de postes d'administrateur recruté sur le plan international	90	89	(1)
<hr/>			
II. Personnel recruté sur le plan local			
Agents des services généraux	135	132	(3)
Administrateurs recrutés sur le plan national	25	25	—
<hr/>			
Nombre total de postes de personnel recruté sur le plan local	160	157	(3)
<hr/>			
Total général	250	246	(4)

## II. BUREAU DU DIRECTEUR

### A. Objectifs pour 1995

21. Le Bureau du Directeur assure la direction administrative de la Division pour ce qui est de la définition des objectifs généraux de l'OCV, de la mise au point, de l'exécution et de l'examen régulier des décisions de politique générale et de l'intégration harmonieuse de ces décisions aux priorités et aux objectifs commerciaux d'ensemble. Les orientations stratégiques générales de la Division font l'objet d'un dialogue constant entre le Directeur et le personnel de l'OCV, les comités nationaux, les bureaux extérieurs de l'UNICEF et d'autres divisions de l'UNICEF, dont les autres divisions en rapport avec l'extérieur (Division de l'information, Division des affaires publiques, Bureau de financement des programmes), la Division de la gestion financière et la Division des programmes.

22. Au cours de la campagne de 1995, le principal objectif du Directeur de l'OCV sera d'augmenter au maximum les recettes réalisées dans le monde entier auprès du secteur privé, au profit de l'UNICEF, en faisant porter plus particulièrement l'effort sur les marchés qui présentent le plus fort potentiel de croissance, en améliorant la rentabilité de l'ensemble de l'OCV et en raccourcissant les délais de mise au point et de sélection des produits. Dans cette perspective, le Directeur supervisera la planification stratégique des trois groupes fonctionnels de l'OCV, en suivant de près l'avancement et l'exécution du plan de travail, et veillera à ce que la Division atteigne les buts qui lui ont été assignés, en respectant le budget approuvé par le Conseil d'administration.

23. Sur le plan financier, l'OCV doit atteindre en 1995 l'objectif de 244,2 millions de dollars de recettes totales nettes (147,3 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires), réparties entre les produits et la commercialisation d'une part et la collecte de fonds privés d'autre part. Cet objectif correspond à une augmentation de 9,8 millions de dollars par rapport aux chiffres les plus récents pour 1994 et de 104,3 millions de dollars par rapport aux résultats effectifs de 1993 (on trouvera plus de détails sur les deux activités productrices de revenus dans les sections qui suivent).

### B. Stratégies pour 1995

24. Pour réaliser les objectifs susmentionnés, on mettra en oeuvre les stratégies suivantes :

a) Superviser et gérer le processus de planification stratégique des trois groupes fonctionnels en suivant de près l'avancement et l'exécution du plan de travail de l'OCV et faire en sorte que la Division réalise les objectifs qui lui sont assignés dans le budget approuvé par le Conseil d'administration;

b) Organiser le Comité de gestion de l'OCV et participer aux travaux du Comité de la planification et de l'examen du budget de l'UNICEF sur les questions relatives à l'OCV;

c) Continuer de veiller à nommer à tous les postes des personnes qui possèdent l'expérience nécessaire, des connaissances techniques spécialisées et les plus hautes qualités de compétence, tout en portant l'attention qui convient à la formation du personnel et à l'acquisition de compétences nouvelles à tous les niveaux, afin d'aider les bureaux extérieurs de l'UNICEF et les comités nationaux à atteindre les objectifs convenus, notamment sur le plan des recettes;

d) Appliquer au sein de l'OCV les plans et les politiques de l'UNICEF en matière de ressources humaines et continuer d'assurer un véritable dialogue entre le personnel et l'administration grâce à des réunions du personnel et autres mécanismes institutionnels de suivi du travail accompli.

#### C. Prévisions de dépenses pour 1995

25. Les dépenses inscrites au budget du Bureau du Directeur se répartissent entre le Bureau proprement dit, le Groupe du personnel (jusqu'en décembre 1995) et le personnel d'appui. Les dépenses totales pour 1995 s'établiraient à 0,7 million de dollars, soit 0,3 million de dollars de moins que ce qui avait été prévu dans le budget de 1994. Cette diminution s'explique de la manière suivante :

a) Les émoluments d'un vérificateur interne des comptes et dépenses connexes (0,2 million de dollars) ont été portés dans l'état des recettes de l'OCV sous la rubrique des dépenses hors exploitation. Les dépenses au titre de ce poste (dont le titulaire relève du Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes) étaient auparavant inscrites au budget du Bureau du Directeur de l'OCV;

b) Les postes du Groupe du personnel de l'OCV seront supprimés à dater du 31 décembre 1995. Cette mesure se traduira par une réduction des dépenses de l'OCV de 0,1 million de dollars en 1995.

#### D. Ressources humaines

26. Comme on l'a vu au paragraphe 20, le Groupe du personnel de l'OCV sera supprimé à compter du 31 décembre 1995.

27. Les postes des trois services fonctionnels de la Division seront tous pourvus; le poste d'assistant exécutif du Directeur de l'OCV (administrateur de la classe P-3 recruté sur le plan international) et un poste de secrétaire seront supprimés et remplacés par un poste d'assistant administratif, qui sera occupé par un agent des services généraux (1re classe).

Tableau 3

Bureau du Directeur : dépenses effectives pour 1993, budget et chiffres les plus récents pour 1994 et projet de budget pour 1995

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	Dépenses effectives de 1993	Budget approuvé de 1994	Chiffres les plus récents pour 1994	Projet de budget pour 1995	Écart entre 1994 (chiffres les plus récents) et 1995 (projet de budget)	
					Dollars	%
<b>Coûts semi-variables</b>						
Postes de projet (administrateur)	—	—	—	—	—	—
Postes de projet (agent des services généraux)	—	—	—	—	—	—
Personnel temporaire	47	38	47	38	(9)	(19,1)
Voyages, conférences et liaison	45	48	48	48	—	—
Communications	20	28	28	31	3	10,7
Fournitures de bureau et services divers	12	8	6	8	2	33,3
Mobilier et matériel de bureau	4	5	4	5	1	25,0
Formation du personnel	5	5	1	5	4	100,0
Divers	13	13	10	11	1	10,0
<b>Total, coûts semi-variables</b>	<b>146</b>	<b>145</b>	<b>144</b>	<b>146</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>
<b>Coûts fixes</b>						
Postes permanents	533	518	537	319	(218)	(40,6)
Prestations diverses	233	229	211	151	(60)	(28,4)
Loyer	48	96	96	120	24	25,0
<b>Total, coûts fixes</b>	<b>814</b>	<b>843</b>	<b>844</b>	<b>590</b>	<b>254</b>	<b>(30,1)</b>
<b>Dépenses totales</b>	<b>960</b>	<b>988</b>	<b>988</b>	<b>736</b>	<b>(252)</b>	<b>(26,0)</b>
<b>À déduire :</b>						
Produits et commercialisation	616	664	551	411	(140)	(25,3)
Collectes de fonds privés	344	324	437	325	(112)	(25,6)
<b>Dépenses totales après répartition</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

Tableau 4

Bureau du Directeur : postes permanents et postes de projet inscrits au budget de 1994  
 et au projet de budget pour 1995

Catégorie et classe	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995 <sup>a</sup>	Écart 1994/1995
I. Administrateurs recrutés sur plan international			
D-2/L-7	1	1	—
D-1/L-6	—	—	—
P-5/L-5 <sup>b</sup>	1	1	—
P-4/L-4	1	—	(1)
P-3/L-3	1	—	(1)
P-2/L-2	—	—	—
P-1/L-1	—	—	—
<b>Total, administrateurs recrutés sur le plan international</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>
II. Personnel recruté sur le plan local			
Agents des services généraux	5	2	(3)
Administrateurs recrutés sur le plan local	—	—	—
<b>Total, personnel recruté sur le plan local</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>(3)</b>
<b>Total général</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>(5)</b>

<sup>a</sup> Le Groupe du personnel de l'OCV doit être supprimé à compter du 31 décembre 1995.

<sup>b</sup> Poste du vérificateur interne des comptes financé sur le budget de l'OCV.

### III. PRODUITS ET COMMERCIALISATION

#### A. Introduction

28. En 1995-1996, le Groupe des produits et de la commercialisation sera confronté à des problèmes persistants, dans des cadres structurels différents.

29. En 1993 et pour la première fois depuis 1990, on a enregistré une augmentation du volume des ventes. Cette réussite est la bienvenue après la période de stagnation qui avait résulté de la récession mondiale et de l'évolution de la situation en Europe centrale et orientale. En 1993, le volume des ventes a progressé de 3 % par rapport à 1992, le nombre de cartes vendues ayant été supérieur de 4 millions aux chiffres effectifs de 1992.

30. D'après les estimations les plus récentes sur la campagne de 1994, les partenaires de l'OCV auraient vendu 158 millions de cartes, soit 4 millions de plus qu'en 1993. La croissance se confirme donc.

31. Si on considère les résultats régionaux et nationaux, on constate que la croissance des ventes a été inégale. En 1993, toutes les régions avaient enregistré une croissance, sauf l'Amérique du Nord. Les résultats de 1993, qui marquent la fin de la période de stagnation, font apparaître, par rapport aux résultats effectifs de 1992, un accroissement du volume des ventes de 1,6 % en Europe, de 13,4 % en Amérique latine et dans les Caraïbes, de 5,3 % en Asie et de 1,9 % en Afrique, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (voir annexe III).

32. D'après les chiffres provisoires pour 1994, le volume des ventes devrait avoir de nouveau augmenté dans toutes les régions, y compris en Amérique du Nord.

33. Pour la première fois, les bureaux extérieurs de l'UNICEF bénéficieront de compétences et de conseils spécialisés en matière de commercialisation, ainsi que de l'aide des deux centres d'appui régionaux situés l'un au Brésil, l'autre à Singapour. Les bureaux extérieurs de l'UNICEF devraient voir le nombre de cartes vendues augmenter de 1,2 million par rapport aux chiffres les plus récents pour 1994 et leur produit brut progresser de 3,9 millions de dollars (voir tableau 11).

34. L'évolution de la fiscalité a influé sur l'orientation de la gamme des produits de l'OCV, qui a été centrée sur les compétences de base de l'Opération, c'est-à-dire les articles de papeterie. En outre, pour soutenir ses partenaires, qui cherchent à développer les ventes dans le secteur du commerce de détail, l'OCV met actuellement au point une gamme de produits spécialement conçue pour ce circuit de distribution.

35. Les résultats provisoires des investissements réalisés dans le cadre du Programme de prospection de nouveaux marchés, en vue d'aider les comités nationaux à mettre en oeuvre des stratégies d'expansion, sont encourageants. L'apport de fonds de contrepartie par les comités nationaux est un bon moyen de s'assurer de l'intérêt des investissements, d'autant que les résultats et l'exécution donnent lieu à une évaluation au bout de 12 mois.

36. La Section des études de marché, dont les effectifs seront au complet, sera en mesure de fournir au Groupe des produits et de la commercialisation une analyse des marchés, des clientèles et de la concurrence, ainsi que des études prospectives, qu'elle aura elle-même réalisées.

#### B. Objectifs pour 1995

37. Grâce aux études de marché et à l'analyse des essais qui auront été effectués en 1994 et en 1995 aussi bien sur les produits que sur les marchés, le Groupe des produits et de la commercialisation disposera en 1995-1996 d'informations plus solides pour prendre des décisions.

38. Les objectifs du Groupe des produits et de la commercialisation, qui travaillera à leur réalisation en collaboration avec les comités nationaux, les bureaux extérieurs de l'UNICEF et d'autres partenaires, sont les suivants :

a) Vendre 162 millions de cartes dans le monde, soit 4 millions de plus (2,5 %) que le nombre vendu en 1994 d'après les estimations les plus récentes;

b) Porter le produit brut des ventes à 156,1 millions de dollars, soit 8,1 millions de dollars de plus (5,5 %) que le montant enregistré en 1994 d'après les estimations les plus récentes;

c) Porter le bénéfice net d'exploitation (après répartition des dépenses d'exploitation mais compte non tenu du Programme de prospection de nouveaux marchés) à 71,2 millions de dollars, soit 1,5 million de dollars de plus (2,2 %) que le montant enregistré en 1994 d'après les estimations les plus récentes;

d) Poursuivre l'application du Programme de prospection de nouveaux marchés en investissant, sur la base d'un partage des coûts, dans des stratégies de promotion des ventes, étendre le Programme à de nouveaux comités nationaux et accroître les investissements;

e) Renforcer la gestion des systèmes de prévision, de commande et de distribution en continuant de mettre l'accent sur l'utilisation rationnelle des stocks;

f) Insuffler un plus grand dynamisme à la vente de cartes et autres produits sur des marchés importants dont le potentiel n'est pas encore exploité à fond.

#### C. Stratégie pour 1995

39. Pour réaliser les objectifs fixés pour 1995, on aura recours aux stratégies suivantes :

a) Mise au point de nouveaux produits (cartes de voeux et autres) :

i) Maintenir l'orientation de l'offre vers des gammes de produits non saisonnières;

- ii) Mettre au point des gammes de produits spécialement conçus pour le commerce de détail (boutiques des comités nationaux);
- iii) Aller au devant des entreprises, en liaison avec les activités de collecte de fonds privés, et ne pas se contenter de les laisser prendre l'initiative, afin d'établir avec elles des partenariats commerciaux sur plusieurs années. Cet effort s'inscrit dans le cadre de la recherche de nouvelles sources de revenus;
- iv) Poursuivre la mise au point et la commercialisation d'une nouvelle ligne de produits sous licence;
- v) Mettre définitivement au point le nouvel emballage des cartes et produits, sur la base d'études de marché;
- vi) Évaluer les propositions d'association avec des entreprises et négocier les termes des accords en veillant à protéger les intérêts de l'UNICEF et à assurer au Fonds un projet optimum;
- vii) Mettre au point de la documentation promotionnelle pour tous les produits de l'UNICEF, cartes et autres;
- viii) Utiliser les nouvelles techniques de recherche artistique, d'archivage, d'accès aux stocks et de choix de modèles, à l'OCV même, ainsi que dans les comités nationaux et dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF;
- ix) Collaborer avec des partenaires à la mise au point et à la promotion de produits à thème;
- x) Élargir la gamme des produits mis au point dans le cadre de programmes bénéficiant de l'appui de l'UNICEF, en veillant à la rentabilité de l'opération pour l'OCV et au respect des normes de qualité;
- xi) Développer les ventes en exploitant, lorsque c'est rentable, la vente de cartes à l'unité et de cartes créées pour des occasions spéciales;
- xii) Introduire en 1996 une collection limitée de cartes et de produits de base à l'échelle mondiale;
- b) Conquête de nouveaux marchés :
  - i) Définir et appliquer des stratégies de commercialisation visant à étendre les ventes aux entreprises;
  - ii) Continuer de mettre l'accent sur la recherche de nouveaux circuits de distribution, en particulier les boutiques des comités nationaux;
  - iii) Développer les essais de vente de cartes à l'unité et de cartes créées pour des occasions spéciales;



- iv) Accroître les investissements dans le cadre du Programme de prospection de nouveaux marchés en élargissant le Programme à de nouveaux comités nationaux sur la base des résultats des essais effectués en 1994 avec l'appui du Programme;
- v) Définir, à l'aide d'études de marché, des stratégies mondiales de conception artistique du matériel de promotion et de publicité;
- vi) Améliorer, en collaboration avec le Groupe des opérations et des finances, l'approvisionnement des partenaires commerciaux de l'OCV et les délais de livraison et perfectionner les systèmes de prévision et de commande afin d'améliorer le suivi des commandes par les partenaires commerciaux de l'OCV et de réduire ainsi le pourcentage de produits retournés;
- vii) Mettre en place, à l'échelle mondiale, des systèmes de prévision, de commande et de distribution permettant d'assurer un meilleur suivi;
- viii) Intégrer complètement les activités et stratégies de développement des ventes destinées aux centres d'appui régionaux et aux bureaux extérieurs de l'UNICEF bénéficiant d'une priorité à la politique générale de l'OCV en matière de commercialisation;
- c) Études de marché :
  - i) Continuer d'analyser le potentiel des marchés, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF, en vue de trouver de nouveaux débouchés et d'augmenter les recettes du Fonds;
  - ii) Développer et rendre systématiques les essais et les recherches réalisés par l'OCV, par les comités nationaux et par les bureaux extérieurs de l'UNICEF bénéficiant d'une priorité, afin d'analyser avec précision les différents groupes cibles et d'établir pour chacun des "baromètres", c'est-à-dire des mesures annuelles normalisées des attitudes et des comportements des consommateurs;
  - iii) Créer, à l'intention de l'OCV, des comités nationaux et des bureaux extérieurs de l'UNICEF bénéficiant d'une priorité, une base de données sur les études de marché. Cette base de données servirait aussi bien pour la conception des produits et la commercialisation que pour la collecte de fonds privés;
  - iv) Évaluer les possibilités d'échanges entre le secteur de la collecte de fonds privés et celui des produits et de la commercialisation;
  - v) Continuer de constituer une collection d'études pertinentes, ainsi que d'organiser et d'analyser les données déjà rassemblées en vue de les mettre régulièrement à la disposition des partenaires de l'OCV;
  - vi) Évaluer, sur les plans qualitatif et quantitatif, les résultats des essais de vente de cartes à l'unité et étudier la réaction des consommateurs à ce nouveau produit.

D. Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale

40. En 1992, le Conseil d'administration a approuvé un Programme triennal de création de comités nationaux en Europe centrale et orientale (E/ICEF/1992/14, décision 1992/40) destiné à aider les comités nationaux à financer leurs dépenses de fonctionnement, les campagnes de sensibilisation, de propagande et d'information, l'extension des réseaux de vente et le recrutement de nouveaux donateurs (voir E/ICEF/1992/AB/L.6). On pensait à l'origine que ces comités nationaux parviendraient à s'autofinancer dans un délai de trois ans. En 1992, le Conseil d'administration a ouvert un crédit d'investissement de 530 000 dollars au budget de l'OCV et autorisé les comités nationaux bénéficiaires à conserver, les trois années suivantes, jusqu'à 100 % de leur produit brut.

41. Le Programme a permis aux comités nationaux visés (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie) de développer considérablement leurs capacités administratives et commerciales. L'argent a été investi dans des activités de développement des ventes, et des fonds supplémentaires ont servi à financer les dépenses de propagande et d'information, ainsi que les frais généraux d'exploitation. Les dépenses au titre du Programme se sont élevées à 800 000 dollars en 1993 et on prévoyait pour 1994 des dépenses d'un montant de 1,3 million de dollars.

42. Le développement du marché local a permis de faire passer les ventes de cartes dans les pays d'Europe centrale et orientale de 4,8 millions en 1992 à 6,3 millions en 1993, et ce chiffre devrait atteindre 6,8 millions en 1994. Une politique dynamique en matière de fixation des prix et une augmentation importante du volume des ventes de cartes et autres produits ont permis une progression encore plus rapide du chiffre d'affaires, qui est passé de 1,8 million de dollars en 1992 à 2,3 millions de dollars en 1993 et qui devrait s'établir à 3,3 millions de dollars en 1994.

43. De six comités nationaux (Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie), on est passé à 10, avec l'adjonction des trois États baltes (Estonie, Lettonie et Lituanie) et de la Slovénie.

44. Conformément aux dispositions prévues dans le Programme et approuvées par le Conseil d'administration, les six premiers pays commenceront à reverser 20 % de leur produit brut à l'UNICEF à partir de 1995. Des plans de travail et des budgets à long terme comprenant des objectifs financiers et des objectifs de vente ont été établis pour chaque pays à l'horizon 2000 et font l'objet d'un contrôle régulier. On s'est fixé pour objectif en 1995 de porter le volume des ventes de cartes à 6,9 millions d'unités et le produit brut à 3,4 millions de dollars. Sur la base de ces estimations, l'OCV a prévu de consacrer au Programme 1,5 million de dollars en 1995. Ce montant apparaît dans le tableau 1 sous la rubrique des dépenses hors exploitation.

E. Programme de prospection de nouveaux marchés

45. En 1994, le Conseil d'administration a approuvé un Programme quinquennal de prospection de nouveaux marchés et y a affecté un budget de 5 millions de

dollars pour la première année (1994). Le fonds ainsi constitué devait servir à financer des investissements destinés à étendre les marchés et à accroître le volume des ventes. Pour obtenir le maximum de résultats, il a été décidé que les comités nationaux bénéficiaires devraient fournir des fonds d'un montant égal à l'apport consenti au titre du Programme (voir E/ICEF/1994/AB/L.6 pour plus de détails).

46. Au cours de la première année d'application, en 1994, 16 comités nationaux au total ont eu recours au Programme pour financer 27 projets de développement des ventes. En tout, 2,5 millions de dollars ont été versés au titre du Programme, ce qui a fait au total 5 millions de dollars d'investissement, les comités nationaux ayant complété cet apport par une somme équivalente prélevée sur leurs fonds propres. L'objectif était d'accroître les ventes de cartes de 9 millions d'unités et le produit brut de 8 millions de dollars. L'objectif pour 1995 a été fixé à 4 millions de dollars, compte tenu de l'intérêt accru manifesté par les comités nationaux pour le Programme. Des spécialistes de la prospection de marchés aideront les comités nationaux, soit à réaliser sur de nouveaux marchés des essais qui ont donné de bons résultats ailleurs en 1994, soit à passer du stade de l'essai à celui du lancement national [voir le rapport d'activité sur la première année d'application du Programme dans le rapport provisoire de l'OCV sur sa campagne de 1994 (E/ICEF/1995/AB/L.7)].

#### F. Prévisions de recettes

47. On prévoit pour 1995 162 millions de cartes vendues, soit 4 millions de plus (2,5 %) que le résultat provisoire de 1994 (158 millions) (voir tableau 5). Pour établir ces projections, on a tablé sur une reprise de l'économie mondiale ainsi que sur les effets des investissements réalisés en 1994 dans le cadre du Programme de prospection de nouveaux marchés et des nouvelles stratégies mises en place en 1994 ou prévues pour 1995. On trouvera en annexe III un tableau récapitulatif des ventes projetées pour 1995 dans chaque grand marché et chaque région de commercialisation de l'OCV, comparées aux prévisions budgétaires et aux estimations les plus récentes pour 1994, ainsi qu'aux résultats effectifs de 1993. Ces chiffres sont présentés par comités nationaux dans l'annexe III.A et par grands marchés dans l'annexe III.B.

48. Le produit brut des ventes devrait se situer entre 152 millions de dollars (hypothèse pessimiste) et 160 millions de dollars (hypothèse optimiste) en 1995 (voir annexe I). D'après l'hypothèse moyenne, il s'établirait à 156,1 millions de dollars, soit 8,1 millions de dollars de plus qu'en 1994 d'après les estimations les plus récentes (5,5 %).

49. Le produit net serait de 119,1 millions de dollars en 1995, soit 5,1 millions de dollars de plus que les chiffres les plus récents pour 1994 (4,5 %). Le produit net est obtenu après déduction des montants retenus par les comités nationaux (34,8 millions de dollars) et des commissions versées aux réceptionnaires par les bureaux extérieurs de l'UNICEF (2,2 millions de dollars).

50. Les recettes accessoires (montant net) devraient s'établir en 1995 à 7,5 millions de dollars, un montant égal aux chiffres provisoires pour 1994. Les recettes accessoires comprennent les revenus tirés du programme de fleurs

pressées, au Japon, les redevances perçues sur la vente d'autres produits sous licence, les dons suscités par les plaquettes et les formulaires de commande, les intérêts bancaires et les remises obtenues sur les achats.

51. En 1995, le bénéfice net d'exploitation du Groupe des produits et de la commercialisation (après répartition des dépenses d'exploitation mais compte non tenu du Programme de prospection de nouveaux marchés) devrait s'élever à 71,2 millions de dollars (45,6 % du produit brut), soit 1,5 million de dollars (2,2 %) de plus que les résultats provisoires pour 1994 et 4,2 millions de dollars (6,3 %) de plus que les résultats effectifs de 1993.

#### G. Prévisions de dépenses pour 1995

52. En 1995, le montant total des dépenses du Groupe des produits et de la commercialisation, y compris les commissions versées aux réceptionnaires par les bureaux extérieurs de l'UNICEF (2,2 millions de dollars), devrait s'établir à 48 millions de dollars. D'après les estimations les plus récentes, le montant total des dépenses s'est élevé à 44,4 millions de dollars en 1994, soit 42,8 millions de dollars de dépenses totales, plus 1,6 million de dollars de commissions versées aux réceptionnaires par les bureaux extérieurs.

L'augmentation des dépenses est due essentiellement à un écart défavorable (1,9 million de dollars) entre les taux de change utilisés pour le budget de 1994 et ceux retenus pour le projet de budget pour 1995 et à une hausse du coût des marchandises par suite d'une augmentation du volume des livraisons et de l'introduction d'une nouvelle gamme de produits (500 000 dollars), des commissions versées aux réceptionnaires par les bureaux extérieurs (600 000 dollars) et des dépenses des bureaux extérieurs (600 000 dollars). Toutes les autres augmentations de dépenses, y compris la hausse réglementaire des traitements, ont été compensées par des baisses dans d'autres domaines (voyages, conférences et liaison, études de marché et prospection de nouveaux marchés).

53. Pour rendre les résultats du Groupe des produits et de la commercialisation plus transparents, on a fait figurer les dépenses des bureaux extérieurs au titre des produits et de la commercialisation sous la rubrique des dépenses d'exploitation, dans le tableau 5. L'augmentation des dépenses des bureaux extérieurs s'explique essentiellement par les investissements initiaux réalisés en vue de renforcer leur infrastructure et de permettre ainsi une croissance accélérée dans l'avenir.

#### H. Ressources humaines

54. Le Groupe des produits de la commercialisation compte 56 postes, dont 25 postes d'administrateur recruté sur le plan international (le même nombre qu'en 1994) et 31 postes d'agent des services généraux (contre 29 en 1994).

55. Un poste d'administrateur de la classe L-4, auquel sera nommé un spécialiste de la prospection des marchés, sera créé à New York en 1995 en vue de développer les ventes sur les marchés présentant un fort potentiel de croissance. Cette création de poste sera compensée par la suppression du poste, actuellement vacant, de chef des analyses, de la planification et des études de marché (classe L-5), à Genève.

56. New York ayant été déchargé de ses responsabilités en matière de commercialisation au profit des centres d'appui régionaux, le poste d'adjoint à la prospection des marchés (classe L-2) sera supprimé dans ce lieu d'affectation. On créera à la place un poste L-2 d'adjoint aux commandes et à la distribution. En raison de la mondialisation des prévisions, des commandes et de la distribution, ainsi que de la rationalisation de la gestion des stocks, il est devenu nécessaire de renforcer les effectifs dans ce secteur. La nomination d'un fonctionnaire à ce poste permettra de gérer la distribution des produits aux comités nationaux et aux bureaux extérieurs de l'UNICEF avec précision et en respectant les délais.

57. Deux postes d'agent des services généraux, qui faisaient jusqu'à présent partie du studio de conception du Groupe des collectes de fonds privés mais qui se rapportaient essentiellement à des activités dans le domaine des produits et de la commercialisation, ont été rattachés, par transfert interne, au Groupe des produits et de la commercialisation.

Tableau 5

Recettes et dépenses du Groupe des produits et de la commercialisation : chiffres effectifs de 1993, budget et chiffres les plus récents pour 1994 et projet de budget pour 1995

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Chiffres effectifs de 1993 <sup>a</sup>		Budget approuvé de 1994 <sup>a</sup>		Chiffres les plus récents pour 1994		Projet de budget pour 1995		Écart entre 1994 (chiffres les plus récents) et 1995	
		%		%		%		%	Dollars	%
Nombre de cartes vendues (en millions)	154		165		158		162		4	2,5
Produit brut des ventes	138 093	100,0	157 000	100,0	148 000	100,0	156 100	100,0	8 100	5,5
<u>À déduire</u> : Retenues des comités nationaux	29 434	21,3	35 408	22,6	32 355	21,9	34 766	22,3	2 411	7,5
Commissions versées par les bureaux extérieurs	1 484	1,1	1 439	0,9	1 645	1,1	2 234 <sup>b</sup>	1,4	589	35,8
Produit net	107 175	77,6	120 153	76,5	114 000	77,0	119 100	76,3	5 100	4,5
Coûts directs de production	19 553	14,2	20 251	12,9	20 251	13,7	22 020	14,1	1 769	8,7
<u>Coûts indirects de production</u>										
Fret, droits et taxes	2 967		3 678		3 678		3 775		97	2,6
Entreposage	273		192		192		222		30	15,6
Frais indirects de main-d'oeuvre et prestations	330		295		295		396		101	34,2
Entretien, fournitures et services	407		561		561		334		(227)	(40,5)
Matériel de promotion	5 848		6 061		6 061		6 350		289	4,8
Total, coûts indirects de production	9 825	7,1	10 787	6,9	10 787	7,3	11 077	7,1	290	2,7
<u>Coûts semi-variables</u>										
Postes de projet (administrateurs)	2 008		2 400		2 400		2 568		168	7,0
Postes de projet (agents des services généraux)	1 912		2 055		2 055		2 434		379	18,4
Personnel temporaire	201		223		223		228		5	2,2
Voyages, conférences et liaison	686		663		663		400		(263)	(39,7)
Communications	123		165		165		183		18	10,9
Fournitures de bureau et services divers	19		42		42		58		16	38,1
Recherche-développement	1 391		792		792		792		—	—
Mobilier et matériel de bureau	30		50		50		50		—	—
Formation du personnel	19		50		50		50		—	—
Études de marché et prospection	—		1 000		643		500		(143)	(22,2)
Dépenses des bureaux extérieurs	2 733		2 341		2 598		2 978		380	14,6
Dépenses des centres d'appui régionaux	—		874		974		1 207		233	23,9
Divers	31		33		33		25		(8)	(24,2)
Total, coûts semi-variables	9 153	6,6	10 688	6,8	10 688	7,2	11 473	7,3	785	7,3
<u>Coûts fixes</u>										
Postes permanents	218		259		259		312		53	20,5
Prestations diverses	88		175		175		200		25	14,3
Loyers	402		644		644		658		14	2,2
Amortissements	—		30		30		—		(30)	(100,0)
Total, coûts fixes	708	0,5	1 108	0,7	1 108	0,7	1 170	0,7	62	5,6
Dépenses totales	39 239	28,4	42 834	27,3	42 834	28,9	45 740 <sup>b</sup>	29,3	2 906	6,8
<u>À ajouter</u> : Recettes accessoires	7 459	5,4	8 560	5,5	7 500	5,1	7 500	4,8	—	—
Bénéfice net d'exploitation avant répartition	75 395	54,6	85 879	54,7	78 666	53,2	80 860	51,8	2 194	2,8

	Chiffres effectifs de 1993 <sup>a</sup>		Budget approuvé de 1994 <sup>a</sup>		Chiffres les plus récents pour 1994		Projet de budget pour 1995		Écart entre 1994 (chiffres les plus récents) et 1995	
		%		%		%		%	Dollars	%
<u>À déduire</u> : Répartition des dépenses de fonctionnement :										
Bureau du Directeur	616		664		551		411		(140)	(25,3)
Groupe des opérations et des finances	7 784		9 510		8 416		9 250		834	9,9
Bénéfice net d'exploitation après répartition	66 995		75 705		69 699		71 199		1 500	2,2
<u>À déduire</u> : Programme de prospection de nouveaux marchés										
	—		5 000		2 500		4 000		1 500	60,0
Bénéfice net d'exploitation après répartition et déduction du Programme de prospection de nouveaux marchés	66 995		70 705		67 199		67 199		—	—
Pourcentage du produit brut des ventes avant déduction du Programme de prospection de nouveaux marchés										
	48,5		48,2		47,1		45,6			
Pourcentage du produit brut des ventes après déduction du Programme de prospection de nouveaux marchés										
	48,5		45,0		45,4		43,0			

<sup>a</sup> Les chiffres pour 1993 et 1994 ont été ajustés pour tenir compte de la nouvelle présentation adoptée pour 1995.

<sup>b</sup> Non compris les commissions versées par les bureaux extérieurs (2,2 millions de dollars), qui figurent plus haut sous la rubrique correspondante. Les dépenses totales au titre des produits et de la commercialisation, y compris les commissions versées par les bureaux extérieurs, s'élèvent donc à 48 millions de dollars (voir tableau 1A).

Tableau 6

Groupe des produits et de la commercialisation : postes permanents et postes de projet,  
budget de 1994 et projet de budget pour 1995

Catégorie et classe	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart 1994/1995
I. Administrateurs recrutés sur le plan international			
D-2/L-7	—	—	—
D-1/L-6	1	1	—
P-5/L-5	5	4	(1)
P-4/L-4	4	5	1
P-3/L-3	9	9	—
P-2/L-2	6	6	—
P-1/L-1	—	—	—
Total, administrateurs recrutés sur le plan international	25	25	—
II. Personnel recruté sur le plan local			
Agents des services généraux	29	31	2
Administrateurs recrutés sur le plan national	—	—	—
Total, personnel recruté sur le plan local	29	31	2
Total général	54	56	2



#### IV. COLLECTE DE FONDS PRIVÉS

##### A. Introduction

58. En 1994, le volume des fonds recueillis par un grand nombre de comités nationaux pour l'UNICEF dans le secteur privé a continué d'augmenter de façon soutenue, en dépit de la situation économique difficile que connaissaient les pays industrialisés et de la concurrence accrue à laquelle les comités nationaux se sont heurtés, en particulier en Europe et en Amérique du Nord pour obtenir des contributions de ce secteur. Cette croissance résultait de plusieurs facteurs : amélioration de la planification conjointe et renforcement des compétences des comités nationaux; instauration d'une coopération plus étroite entre l'équipe d'appui de l'OCV pour les collectes de fonds privés et les responsables des campagnes correspondantes au sein des comités nationaux; meilleure connaissance des différents marchés et de la concurrence; fourniture en temps opportun des matériels nécessaires pour répondre aux besoins des comités nationaux; accroissement des investissements dans les programmes de collecte de fonds des comités nationaux par prélèvement sur les ressources approuvées par le Conseil d'administration au titre du Programme d'expansion des collectes de fonds des activités de recherche-développement; formation du personnel des comités nationaux aux méthodes de collecte de fonds privés.

59. On s'est attaché en particulier à fournir un appui aux comités nationaux qui, dans le passé, n'ont guère cherché à mobiliser des fonds auprès du secteur privé et qui ont manifesté le désir de collaborer avec l'OCV afin de mieux comprendre le potentiel offert par le marché local et d'élargir leurs initiatives en matière de collecte de fonds privés. En plus des comités traditionnellement dynamiques dans ce domaine, il convient de mentionner que ceux de l'Australie, du Danemark, de la Finlande, de la Norvège, de la Nouvelle-Zélande et du Portugal ont déployé des efforts particulièrement louables à cet égard. On s'attend à ce que le volume des fonds recueillis par chacun d'entre eux dans le secteur privé augmente sensiblement en 1995.

60. Le Comité japonais pour l'UNICEF a pris une mesure importante en matière de collecte de fonds privés, en particulier dans le domaine des appels directs. Il a élargi sa base de donateurs, qui est passée de 90 000 à 300 000 familles, et les fonds privés qu'il a recueillis à la suite d'appels directs devraient se chiffrer à 15 millions de dollars en 1994 contre 3 millions de dollars en 1993. Cette augmentation est imputable dans une large mesure à sa décision de lancer au public japonais des appels internationaux conjoints de son Président et du Directeur général de l'UNICEF.

61. Les efforts menés pour renforcer les activités de collecte de fonds privés dans les pays en développement où une campagne était déjà en cours ont donné la preuve tangible du potentiel offert par ces marchés, et le désir des particuliers et des entreprises de soutenir l'action entreprise par l'UNICEF pour aider les enfants dans les pays en développement est bien connu. Il s'est manifesté de manière particulièrement apparente dans un certain nombre de pays d'Amérique latine, notamment l'Argentine, le Brésil, l'Équateur et le Mexique. La priorité accordée aux collectes de fonds privés par le Directeur du Bureau régional de l'UNICEF pour l'Amérique latine et les Caraïbes et par les représentants de l'UNICEF dans la région, et des efforts menés par le Centre

d'appui régional de l'OCV à Rio de Janeiro, qui est maintenant pleinement opérationnel, ont permis d'obtenir des résultats réels et substantiels. S'ils exploitent ce potentiel, l'UNICEF et les pays de la région pourront consacrer aux programmes en faveur des enfants des ressources d'un montant supérieur à celui qu'ils pourraient leur affecter au titre du budget national, de la masse commune des ressources de l'UNICEF et des fonds mis à la disposition des pays considérés par des gouvernements et des organismes donateurs. Si le volume des fonds recueillis auprès du secteur privé a augmenté plus lentement en Asie, les pays de la région n'ayant pas d'expérience préalable de ce genre de campagnes, les activités du Centre d'appui régional de Singapour, qui est désormais pleinement opérationnel et où le poste de spécialiste de la collecte de fonds privés a été pourvu, ont permis de réaliser des progrès tangibles.

62. Maintenant que des spécialistes nationaux de la collecte de fonds privés sont en poste dans la plupart des 10 pays prioritaires de l'OCV, et que la plupart d'entre eux ont reçu une formation initiale à la collecte de fonds privés, l'analyse des possibilités qui s'offrent dans ce domaine dans chacun des pays considérés a bien avancé. On s'est appuyé sur les conclusions préliminaires des études réalisées pour établir les plans de travail ainsi que les prévisions de dépenses et de recettes pour 1995.

63. Les comités nationaux pour l'UNICEF dans les pays d'Europe centrale et orientale commencent à faire des progrès dans le domaine de la collecte de fonds privés. Les marchés dans les pays en transition présentent de nouveaux défis et offrent de nouvelles possibilités, et il faudra du temps et de la patience pour les exploiter.

64. Compte tenu de l'importance croissante du secteur privé en tant que source de financement supplémentaire des programmes bénéficiant de l'aide de l'UNICEF, il est essentiel de consacrer davantage de ressources aux activités de recherche-développement et au Programme d'expansion des collectes de fonds privés pour aider les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF à exploiter les possibilités du marché local, élargir leurs bases de donateurs respectives et renforcer leur capacité d'accroître leurs recettes de façon soutenue. En dépit de ces efforts, les dépenses opérationnelles au titre des activités de collecte de fonds privés de l'OCV ont encore été réduites dans le plan de travail et le projet de budget pour 1995, alors que le montant des fonds disponibles pour aider les partenaires de l'Opération a été accru.

65. Pour être mieux à même de fournir aux comités nationaux les matériels dont ils ont besoin pour les campagnes de collecte de fonds, l'OCV a procédé à un examen approfondi des campagnes qui ont été menées dans les différents pays, en faveur de certaines causes ou pour faire face à des situations d'urgence, et a étudié la façon de les améliorer pour mieux répondre à cet important objectif. Le Groupe de travail des comités nationaux sur les collectes de fonds privés a examiné les résultats de cette évaluation lors de la réunion qu'il a tenue en novembre 1994 et l'action entreprise par les partenaires de l'OCV dans ce domaine critique devrait bénéficier d'un soutien accru.

## B. Objectifs pour 1995

66. En 1995, le Groupe des collectes de fonds privés continuera d'avoir pour objectif d'ensemble d'aider les comités nationaux, les bureaux extérieurs de l'UNICEF et les autres partenaires de l'OCV à planifier et mener à bien leurs campagnes de collecte de fonds privés en leur apportant un appui technique, financier et matériel et, s'ils en font la demande, en leur donnant des conseils.

67. Étant donné les résultats concrets obtenus en 1993 et prévus pour 1994, on a fixé à 202,1 millions de dollars pour 1995 (105,2 millions de dollars pour la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires) le montant des fonds que les comités nationaux et les bureaux extérieurs du FISE devraient recueillir auprès du secteur privé et qui, selon les dernières estimations, devrait s'élever à 179,5 millions de dollars en 1994 (94,3 millions de dollars pour la masse commune des ressources et 85,2 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires). Le bénéfice net d'exploitation (masse commune des ressources exclusivement), après répartition des dépenses de fonctionnement mais compte non tenu du coût du Programme d'expansion des collectes de fonds, devrait passer de 81,9 millions de dollars, montant correspondant aux dernières estimations pour 1994, à 90,7 millions de dollars en 1995, ce qui représente une augmentation de 8,8 millions de dollars (10,8 %). Si l'on tient compte des contributions au titre des fonds supplémentaires, le bénéfice net d'exploitation devrait atteindre 180,6 millions de dollars, soit une augmentation de 18,5 millions de dollars (11,4 %) par rapport aux dernières estimations pour 1994. Cet objectif a été fixé après consultation des comités nationaux, des bureaux extérieurs de l'UNICEF et des autres partenaires de l'OCV et compte tenu des activités à long terme en cours. La collecte de fonds destinée à alimenter la masse commune des ressources de l'UNICEF demeurera toutefois l'objectif prioritaire, chaque fois que les circonstances le permettront.

68. L'OCV continuera d'aider ses partenaires à atteindre les résultats susmentionnés en concentrant les ressources humaines et financières dont elle dispose dans les domaines où le potentiel de croissance est le plus élevé, et en insistant en particulier sur l'obtention de résultats durables. L'augmentation des dépenses qu'elle devra engager pour obtenir cet accroissement des fonds privés sera maintenue au niveau actuel, compte tenu de l'inflation. Parallèlement, l'OCV demande une augmentation des fonds pouvant être investis par les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF, proportionnellement à l'augmentation prévue du montant net des recettes provenant des collectes de fonds privés.

## C. Stratégie pour 1995

69. Pour atteindre ses objectifs généraux en matière de collecte de fonds privés, la stratégie de l'OCV consistera à :

a) Renforcer encore le processus de planification stratégique en collaboration avec les comités nationaux, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur les collectes de fonds privés, ainsi qu'avec les bureaux extérieurs;

/...

b) Déterminer plus tôt l'appui dont ses partenaires ont besoin pour mieux planifier la mobilisation des ressources humaines et financières;

c) Suivre l'évolution de la situation dans le domaine des collectes de fonds privés de façon à tirer parti des occasions qui se présentent, ainsi que déterminer et mettre à l'essai, avec ses partenaires, les méthodes de collecte susceptibles d'accroître les contributions du secteur privé;

d) Mettre au point des matériels répondant mieux aux besoins de ses partenaires qui mènent des campagnes de collecte de fonds, en se fondant sur les résultats de l'évaluation effectuée pour déterminer l'impact des pochettes publicitaires, de la revue intitulée "Review of the Year", de l'agenda de poche et d'autres articles sur l'augmentation des recettes;

e) Concevoir et produire des matériels susceptibles de fidéliser les donateurs, soutenir les efforts menés par ses partenaires pour accroître la contribution de certains donateurs et répondre aux besoins des entreprises qui appuient les objectifs de l'UNICEF;

f) Aider ses partenaires à renforcer leur action auprès d'entreprises désireuses ou capables de mener des activités de commercialisation contribuant à promouvoir certaines causes en collaboration avec l'UNICEF, et aider les comités nationaux et les bureaux extérieurs à former des partenariats qui intéressent lesdits donateurs et à identifier les entreprises-cibles, en s'efforçant de répondre aux besoins de ces dernières en matière de commercialisation tout en protégeant les intérêts de l'UNICEF;

g) Encourager l'informatisation des bases de donateurs de ses partenaires, en confier l'analyse et la ventilation à des spécialistes, automatiser la réception des fonds et l'établissement des accusés de réception correspondants, et planifier et analyser les résultats de toutes les campagnes;

h) Déterminer les moyens de tirer parti d'expositions aux fins de la collecte de fonds et organiser des manifestations de ce genre en faisant appel à des techniques interactives;

i) Resserrer les liens de coopération entre l'UNICEF et ses partenaires, comme entre ces partenaires eux-mêmes, en jouant un rôle de coordination et en assurant les services de secrétariat nécessaires pour l'organisation des réunions du Groupe de travail des comités nationaux sur les collectes de fonds privés;

j) Donner au personnel des comités nationaux qui s'occupe des activités de collecte de fonds privés la possibilité de se rendre dans des bureaux extérieurs pour s'initier aux travaux exécutés par l'UNICEF sur le terrain afin d'être mieux équipés pour planifier et mener leurs campagnes;

k) Organiser des ateliers de formation et offrir d'autres possibilités de formation aux fonctionnaires des bureaux extérieurs et des bureaux régionaux de l'UNICEF, ainsi qu'au personnel des comités nationaux, selon que de besoin, qui dirigent les campagnes de collecte de fonds privés;

1) Continuer à travailler en liaison avec d'autres organismes des Nations Unies qui mènent des campagnes de collecte de fonds privés et coparrainer la réunion annuelle de ces organismes, afin de coordonner leurs efforts et de transmettre aux donateurs privés un message clair sur leurs mandats respectifs.

#### D. Prévisions de recettes pour 1995

70. Le montant net des recettes découlant des activités de collecte de fonds privés de l'UNICEF est estimé à 202,1 millions de dollars, dont 105,2 millions de dollars pour la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires. Le montant destiné à alimenter la masse commune des ressources fait apparaître une augmentation de 46 millions de dollars (77,8 %) par rapport à celui des recettes effectivement perçues en 1993 et de 10,9 millions de dollars (11,6 %) par rapport aux dernières estimations pour 1994.

71. Le bénéfice net d'exploitation du Groupe des collectes de fonds privés pour 1995, avant répartition des dépenses de fonctionnement et compte non tenu du coût du Programme d'expansion des collectes de fonds, devrait s'établir à 193 millions de dollars (96,1 millions de dollars pour la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires). Ceci représente une augmentation de 98,6 millions de dollars (104,5 %) par rapport aux chiffres effectifs de 1993 et de 21 millions de dollars (12,2 %) par rapport aux dernières estimations pour 1994. Après répartition des dépenses de fonctionnement et déduction des investissements réalisés dans le Programme d'expansion des collectes de fonds, le bénéfice net d'exploitation du Groupe devrait s'établir à 180,6 millions de dollars (83,7 millions de dollars pour la masse commune des ressources et 96,9 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires). Le montant de 83,7 millions de dollars destiné à alimenter la masse commune des ressources fait apparaître une augmentation de 6,8 millions de dollars (8,9 %) par rapport aux dernières estimations pour 1994 et de 40,4 millions de dollars (93,3 %) par rapport aux chiffres effectifs de 1993. On trouvera dans l'annexe II des détails concernant le montant net des recettes prévues pour 1995, par pays (comités nationaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF), comparé aux dernières estimations pour 1994.

#### E. Analyse des prévisions de dépenses pour 1995

72. Pour 1995, les prévisions de dépenses de l'OCV au titre des collectes de fonds privés s'établissent à 9,1 millions de dollars (compte non tenu du coût du Programme d'expansion des collectes de fonds), ce qui représente une augmentation de 1,6 million de dollars (20,8 %) par rapport aux dernières estimations pour 1994. Cette augmentation est imputable essentiellement aux augmentations statutaires des traitements (0,6 million de dollars), aux dépenses des bureaux extérieurs de l'UNICEF (0,8 million de dollars), aux dépenses de recherche-développement (0,1 million de dollars), et aux loyers (0,1 million de dollars).

73. Pour accroître la transparence et faciliter l'examen de la rentabilité des activités du Groupe des collectes de fonds privés, on a inclus dans le tableau 7 les dépenses des bureaux extérieurs de l'UNICEF liées aux collectes de fonds

/...

privés. Ces dépenses ont été calculées sur la base d'activités détaillées de collecte de fonds prévues pour les 10 pays prioritaires dans lesquels des recettes d'un montant net de 20,1 millions de dollars devraient pouvoir être recueillies en 1995 en faveur des programmes de l'UNICEF, soit une augmentation de 7,5 millions de dollars (59,5 %) par rapport aux derniers chiffres pour 1994 (voir tableau 11). Les dépenses des bureaux extérieurs de l'UNICEF comprennent les dépenses de personnel, les frais de voyage et dépenses connexes nécessaires pour appuyer les activités prévues de collecte de fonds. Les dépenses de recherche-développement inscrites au budget doivent permettre d'appuyer les activités menées aussi bien par les comités nationaux que par les bureaux extérieurs de l'UNICEF pour mobiliser des fonds privés.

#### F. Programme d'expansion des collectes de fonds

74. Le Programme d'expansion des collectes de fonds a initialement été approuvé par le Conseil d'administration en 1991 pour une période de trois ans (1991-1993) (E/ICEF/1991/15, décision 1991/35). Compte tenu toutefois de son succès et de l'appui précieux qu'il apporte aux partenaires de l'OCV, le Conseil d'administration, à sa session de 1994, l'a prorogé pour une période de cinq ans (E/ICEF/1994/13, décision 1994/A/9).

75. Compte tenu des résultats très encourageants que le Programme a permis d'obtenir jusqu'ici (le rapport intérimaire de l'OCV pour 1994, publié sous la cote E/ICEF/1995/AB/L.7, rend compte dans le détail de son exécution), l'OCV propose d'y allouer un montant de 7 millions de dollars pour 1995. Cet investissement devrait accroître les chances d'élargir la base des donateurs.

#### G. Ressources humaines

76. Afin que le siège soit à même de maintenir un appui technique aux comités nationaux des régions d'Amérique du Nord et du Pacifique, un poste de spécialiste des collectes de fonds (L-3) est créé à New York. Cette création de poste sera compensée par la suppression du poste d'assistant exécutif (P-3) au Bureau du Directeur.

77. Deux postes d'agent des services généraux (typographe et assistant pour la conception graphique) du Groupe des collectes de fonds privés sont transférés au Groupe des produits et de la commercialisation, ainsi qu'il est indiqué dans la section relative aux ressources humaines.

78. Un poste G-5 est créé à Genève pour un assistant du Chef du service chargé des manifestations spéciales et des célébrités. La création de ce poste sera compensée par la suppression du poste d'assistant pour les collectes de fonds.

79. En outre, le poste d'agent des services généraux qui avait été créé au Centre des visiteurs à New York a été supprimé.

80. Étant donné que les spécialistes de la prospection des marchés servent à la fois le Groupe des produits et de la commercialisation et le Groupe des collectes de fonds privés, et pour assurer la transparence, 50 % des dépenses de personnel liées à ces activités sont désormais imputées au budget du Groupe des collectes de fonds privés.

Tableau 7

Groupe des collectes de fonds privés : recettes et dépenses de 1993, budget de 1994, dernières estimations pour 1994 et projet de budget pour 1995

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Chiffres effectifs de 1993		Budget de 1994		Dernières estimations pour 1994		Projet de budget pour 1995		Écart 1994/1995	
		%		%		%		%	Dollars	%
Produit net des ventes (masse commune des ressources)	59 211	100	57 000	100	94 300	100	105 248	100	10 948	11,6
<b>Dépenses de fonctionnement</b>										
Postes de projet (administrateurs)	1 691		1 318		1 318		1 724		406	30,8
Postes de projet (agents des services généraux)	813		873		873		1 030		157	18,0
Personnel temporaire	34		40		40		52		12	30,0
Voyages, conférences et liaison	351		319		319		319		—	0,0
Communications	71		93		93		105		12	12,9
Fournitures de bureau et services divers	203		306		306		235		-71	-23,2
Mobilier et matériel de bureau	86		64		64		33		-31	-48,4
Location et entretien du matériel	38		20		20		33		13	65,0
Formation du personnel	26		50		50		50		—	0,0
Magasin d'articles pour cadeaux (Maison de l'UNICEF)	16		40		40		—		-40	-100,0
Dépenses des bureaux extérieurs	200		1 387		1 537		2 396		859	55,9
Dépenses des centres d'appui régionaux			1 107		1 227		1 234		7	0,6
Divers	23		40		40		36		-4	-10,0
Postes permanents	141		132		132		147		15	11,4
Prestations diverses	87		83		83		95		12	14,5
Loyer	286		327		327		410		83	25,4
<b>Total, dépenses de fonctionnement</b>	<b>4 066</b>	<b>6,9</b>	<b>6 199</b>	<b>10,9</b>	<b>6 469</b>	<b>6,9</b>	<b>7 899</b>	<b>7,5</b>	<b>1 430</b>	<b>22,1</b>
Dépenses de recherche-développement	1 253		1 350		1 080		1 220		140	13,0
<b>Total, dépenses</b>	<b>5 319</b>	<b>9,0</b>	<b>7 549</b>	<b>13,2</b>	<b>7 549</b>	<b>8,0</b>	<b>9 119</b>	<b>8,7</b>	<b>1 570</b>	<b>20,8</b>
Bénéfice net d'exploitation avant répartition	53 892		49 451		86 751		96 129		9 378	10,8
À déduire : Répartition des dépenses de fonctionnement										
Bureau du Directeur	344		324		437		325		-112	-25,6
Opérations et finances	3 209		3 324		4 418		5 070		652	14,8
Bénéfice net d'exploitation après répartition	50 339		45 803		81 896		90 734		8 838	10,8
À déduire : Programme d'expansion des collectes de fonds	7 033		5 000		5 000		7 000		2 000	40,0
Bénéfice net d'exploitation après répartition et déduction du Programme d'expansion des collectes de fonds	43 306		40 803		76 896		83 734		6 838	8,9
À ajouter : Contributions au titre des fonds supplémentaires	40 479		72 806		85 200		96 856		11 656	13,7
Bénéfice net d'exploitation, y compris les fonds supplémentaires	83 785		113 609		162 096		180 590		18 494	11,4

<sup>a</sup> Les chiffres de 1993 et 1994 ont été recalculés conformément à la présentation adoptée pour 1995.

Tableau 8

Postes permanents et postes de projet du Groupe des collectes de fonds privés,  
budget de 1994 et projet de budget pour 1995

Catégorie et classe	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart 1994/1995
I. Administrateurs recrutés sur le plan international			
D-2/L-7	0	0	—
D-1/L-6	1	1	—
P-5/L-5	2	2	—
P-4/L-4	3	3	—
P-3/L-3	5	6	1
P-2/L-2	2	2	—
P-1/L-1	1	1	—
<b>Total, administrateurs recrutés sur le plan international</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
II. Personnel recruté sur le plan local			
Agents des services généraux	17	14	(3)
Administrateurs recrutés sur le plan national	—	—	—
<b>Total, personnel recruté sur le plan local</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>(3)</b>
<b>Total général</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>(2)</b>



## V. OPÉRATIONS ET FINANCES

### A. Introduction

81. Le Groupe des opérations et des finances apportera son appui au Directeur et aux deux groupes chargés des activités productrices de recettes, en vue de placer l'OCV, qui devient une source de recettes importante pour l'UNICEF, à la pointe du progrès technique. Le processus a déjà été lancé par l'achat à la société Oracle Systems du plus moderne des progiciels de gestion financière et de fabrication, dont l'adaptation aux besoins de l'OCV est en cours. Le stockage d'images sur disque compact, qui sert à établir une première sélection de créations graphiques puis à procéder au vote sur le choix définitif, est déjà en place. La prochaine étape consistera à passer à la gestion des stocks et à la fabrication. La télématique, dont l'usage est très répandu et qui a été largement testée par nombre d'organisations, est actuellement utilisée par l'OCV à New York, Genève, Rio de Janeiro et Singapour, et son utilisation sera bientôt étendue aux comités nationaux et aux bureaux extérieurs des pays considérés comme prioritaires par l'OCV. Ce mode de communication permet d'échanger de l'information sans délai et de manière économique, qu'il s'agisse de textes ou d'autres types de données. En 1993-1994, l'OCV a réalisé une étude des installations de production pour déterminer où il devrait fabriquer ses produits; en 1995, il cherchera comment améliorer le fonctionnement de l'ensemble de ses moyens de production. Il examinera par ailleurs la possibilité d'acheter de nouvelles lignes de produits ou d'en acquérir les droits, notamment pour le marché des cartes vendues à l'unité. On encouragera fortement la création de groupes de projet internes pour renforcer l'esprit d'équipe, tout en cherchant des solutions aux grands problèmes – adoption de nouvelles démarches commerciales dans les marchés à fort potentiel où l'UNICEF est faiblement implanté, changement de matériel informatique et de logiciels, modernisation des méthodes de prévision des stocks et adaptation de la gestion des stocks en conséquence, par exemple.

### B. Objectifs pour 1995

82. L'objectif général du Groupe des opérations et des finances est de fournir à l'OCV les services et l'appui dont il a besoin pour mener à bien sa tâche, qui est de dégager le plus possible de recettes de son action auprès du secteur privé et de pourvoir l'UNICEF d'une source de financement qui dépende de lui et qui soit sûre. Cela étant posé, les objectifs opérationnels du Groupe sont les suivants :

a) Apporter un appui à l'OCV pour tous les aspects de sa gestion – établissement des règles et procédures, planification, suivi de l'application et évaluation de toutes les stratégies et de tous les plans de travail de l'opération afin d'assurer la maximisation des recettes – et l'aider à se coordonner avec les autres divisions de l'UNICEF, surtout en ce qui concerne les questions financières, techniques et juridiques;

b) Rationaliser encore davantage les modalités d'établissement du plan de travail et les mécanismes de suivi de son application afin de faire en sorte que l'OCV atteigne ses objectifs, et faire le nécessaire à cet égard en matière de coordination;

/...

c) Assurer les services administratifs et financiers – établissement des plans financiers et des budgets, tenue des comptes, etc. – conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF et au supplément relatif à l'OCV;

d) Mettre à exécution et mener à bonne fin les projets d'importance critique en matière de systèmes d'information de gestion, notamment en ce qui concerne le passage du système Wang VS à un système de réseaux locaux, l'actualisation et la révision de toutes les applications de type commercial, l'application du système de stockage des images à la sélection des maquettes et à la gestion des stocks (cartes et autres produits), l'amélioration du système de télécommunication et l'élaboration d'un système mondial de gestion des stocks et des ordres de réservation;

e) Achever la rédaction des manuels relatifs aux règles et procédures de l'OCV à l'intention des bureaux de l'OCV, des centres d'appui régionaux et des bureaux extérieurs de l'UNICEF;

f) Assurer, dans les délais voulus et de manière économique, l'achat et la fabrication de cartes et autres produits de qualité destinés à la vente, et rationaliser les processus de fabrication et de distribution des produits à l'échelle mondiale, grâce à des systèmes appropriés de gestion des stocks, d'entreposage, d'expédition et de passation de commandes;

g) Contribuer à l'animation et à la gestion des deux centres d'appui régionaux (Singapour et Rio de Janeiro) et leur fournir, ainsi qu'aux bureaux extérieurs, des indications sur la marche à suivre pour atteindre les objectifs en matière de recettes.

### C. Stratégies pour 1995

83. Les stratégies suivantes ont été mises au point pour atteindre les objectifs fixés pour 1995 :

a) Planification et coordination :

- i) Trouver et analyser différentes méthodes d'établissement des plans stratégiques des entreprises, afin d'adopter des formules plus pratiques en matière de planification du travail;
- ii) Refondre le processus d'établissement du plan de travail pour l'exercice 1996, compte tenu de la modification des modalités d'établissement du plan de travail et du budget de l'OCV en ce qui concerne les comités nationaux et les bureaux extérieurs;
- iii) Appuyer et coordonner les activités d'élaboration, d'exécution, de suivi et d'évaluation du plan de travail des différentes sections et unités administratives;
- iv) Prévenir la direction en cas de dérive significative par rapport au plan, en lui en indiquant les effets possibles sur les résultats financiers et opérationnels;

- v) Élaborer, en collaboration avec les centres d'appui régionaux, un manuel à l'intention de ceux-ci et des bureaux extérieurs sur les activités concernant l'OCV;

b) Finances et administration : Il s'agit ici du contrôle financier (amélioration de la rentabilité de l'OCV grâce à la confrontation des dépenses effectives et du budget) et de la formulation de recommandations relatives à la faisabilité et aux incidences, du point de vue financier, des décisions relatives aux règles et procédures, notamment en ce qui concerne l'utilisation des fonds destinés aux programmes de prospection de nouveaux marchés et d'expansion des collectes de fonds et à la recherche-développement :

- i) Mettre régulièrement à la disposition de la direction de l'OCV des états financiers exacts et commentés afin de l'aider à prendre de bonnes décisions sur le plan financier;
- ii) Fournir à la direction des indicateurs de résultat par activité et par partenaire, afin de lui permettre de maximiser les recettes de l'UNICEF;
- iii) Analyser, sur le plan financier, les possibilités commerciales envisagées comme sources de recettes supplémentaires pour l'UNICEF;
- iv) Faciliter l'application des consignes financières (circulaire financière No 37) qui permettent, au niveau des bureaux extérieurs, d'utiliser les recettes provenant du secteur privé pour les programmes établis à l'échelon du pays;
- v) Donner des orientations aux centres d'appui régionaux sur les questions financières et administratives, afin de faciliter le suivi des activités concernant l'OCV dans les bureaux extérieurs;
- vi) Se concerter avec la Section des systèmes d'information de gestion en ce qui concerne le projet de changement d'ordinateurs et la modernisation et le remaniement des applications informatiques financières du monde entier;
- vii) Collaborer avec le Bureau de la planification et de la coordination à l'achèvement de la partie du Manuel de règles et procédures consacrée aux questions administratives et financières;

c) Opérations :

- i) Harmoniser les formules utilisées et les règles appliquées à New York et à Genève en ce qui concerne le traitement des commandes et le regroupement, l'emballage et l'expédition des marchandises, en vue de mettre en place un système qui soit le même dans le monde entier;
- ii) Organiser la production de façon plus rationnelle à New York et à Genève, afin d'améliorer la qualité des produits et d'éviter les retards de livraison, et aussi de réduire le coût des marchandises livrées en les stockant en quantité voulue;

- iii) Examiner et contrôler avec les comités nationaux le respect de la politique fixée en matière de retours de marchandises;
  - iv) Procéder à une analyse de l'utilisation des entrepôts de l'OCV, compte tenu des capacités de stockage dont disposent les comités nationaux, dans le but d'améliorer la gestion des stocks;
  - v) Examiner et améliorer le système actuel d'expédition afin de rationaliser les règles régissant le transfert de produits (cartes ou autres) entre New York et Genève;
  - vi) Rechercher dans le monde entier des fabricants répondant aux critères qualitatifs et quantitatifs de l'OCV et satisfaisants sur les plans des prix et de la fiabilité et de la ponctualité des livraisons;
  - vii) Se concerter avec la Section des systèmes d'information de gestion pour assurer le fonctionnement du système informatique d'achat, de fabrication et de stockage sur le nouveau réseau local;
  - viii) Étudier les besoins de l'OCV en matière de surface de bureaux et présenter à la direction une estimation des surfaces de bureaux et d'entrepôts dont l'OCV a besoin, aider à concevoir la disposition et l'aménagement des locaux et coordonner les opérations de déménagement à New York et à Genève;
  - ix) Collaborer avec le Bureau de la planification et de la coordination à l'achèvement de la partie du Manuel de règles et procédures consacrée aux opérations;
- d) Systèmes d'information de gestion :
- i) Système de stockage sur ordinateur des créations graphiques : rendre le système opérationnel sur le réseau local, donner une forme permanente au module de recherche d'illustrations et mettre au point les modules devant servir d'une part à la commercialisation et de l'autre à la fabrication et à la gestion des stocks;
  - ii) Centres d'appui régionaux : relier les ordinateurs en réseaux locaux en donnant au personnel la formation voulue;
  - iii) Système des bureaux extérieurs de l'OCV : voir s'il est possible, d'une part, de mettre le système à la disposition de tous les bureaux extérieurs, et, de l'autre, de le transformer pour qu'il puisse être utilisé en réseau local;
  - iv) Changement de matériel : exploiter en parallèle le système Wang VS et le nouveau système Oracle sur le réseau local et mettre le système en place à Genève afin que les besoins de cet établissement soient pris en compte dans la mise au point du système;

- v) Courrier électronique : rendre CC:MAIL opérationnel tant à New York qu'à Genève et faciliter l'utilisation d'Internet pour communiquer avec les comités nationaux et les bureaux extérieurs;
- vi) Équipe spéciale chargée de la codification : modifier les systèmes de codification actuels afin de pouvoir exploiter au mieux les nouvelles applications informatiques.

#### D. Prévisions de dépenses pour 1995

84. Le montant total des dépenses prévues pour 1995 (avant répartition) s'élève à 14,3 millions de dollars, soit une augmentation de 1,5 million de dollars (11,6 %) par rapport aux chiffres les plus récents de 1994 (voir le tableau 9). La plus grande partie de cette augmentation s'explique par l'effet défavorable de la variation des taux de change entre l'établissement des budgets de 1994 et de 1995 (600 000 dollars), les augmentations de salaire automatiques (400 000 dollars) et les dépenses entraînées par le changement de matériel informatique (300 000 dollars). Ainsi, une fois éliminé l'effet des deux premiers éléments, les dépenses du Groupe n'augmentent que de 500 000 dollars, soit 3,9 %, par rapport aux chiffres les plus récents de 1994.

85. Les dépenses occasionnées par le changement de matériel informatique pour passer de la plate-forme Wang à la plate-forme Oracle, qui a été adoptée par l'OCV, s'élèvent à 300 000 dollars, dont 200 000 dollars pour la suite des travaux d'adaptation du système et 100 000 dollars pour les services informatiques et d'entretien (conversion des données Wang en données exploitables sous Oracle);

86. Du fait de l'augmentation du volume des ventes et de l'élargissement de la gamme de produits, il est devenu nécessaire d'agrandir les installations d'entreposage de Huningue (France). En plus de ses contributions aux programmes de l'UNICEF, le Comité national français a mis de côté 4 millions de francs français à l'intention de la Chambre de commerce, qui est propriétaire de l'entrepôt, pour le financement de l'agrandissement. L'aide ainsi apportée par le Comité aura un effet très favorable sur le loyer que l'UNICEF et l'OCV devront payer pour l'utilisation des locaux.

#### E. Ressources humaines

87. Pour renforcer la Section des systèmes d'information de gestion en vue de l'exploitation du nouveau système Oracle, le poste P-2 de programmeur est remplacé à New York par un poste P-4 d'analyste fonctionnel. D'autre part, le poste P-3 de Genève est reclassé P-4. Les deux analystes fonctionnels rempliront les fonctions de gestionnaire de base de données conformément à la norme établie pour les organisations qui utilisent des systèmes aussi puissants qu'Oracle.

88. Compte tenu du volume de travail supplémentaire nécessité par la supervision des deux centres d'appui régionaux et des pays considérés comme prioritaires et par l'appui à leur apporter, un poste d'assistant administratif est créé par transfert d'un poste d'agent des services généraux du Bureau du Directeur à celui du Directeur adjoint chargé du Groupe des opérations et des finances.

Tableau 9

Groupe des opérations et des finances : dépenses effectives de 1993, budget et chiffres les plus récents de 1994 et projet de budget pour 1995

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	Dépenses effectives de 1993	Budget de 1994	Chiffres les plus récents de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart : 1995/chiffres les plus récents de 1994	
					Montant	Pourcentage
<u>Dépenses semi-variables</u>						
Postes de projet (administrateurs)	1 161	1 244	1 244	1 304	60	4,8
Postes de projet (services généraux)	1 626	1 798	1 798	2 170	372	20,7
Personnel temporaire	574	401	401	485	84	20,9
Voyages, conférence et liaison	279	364	364	364	—	0,0
Communications	207	283	283	283	—	0,0
Fournitures de bureau et services divers	189	270	270	288	18	6,7
Recherche-développement, modèles de nouveaux produits	3	30	30	30	—	0,0
Mobilier et matériel de bureau	216	180	180	92	-88	-48,9
Logiciels	163	500	500	680	180	36,0
Services informatiques et entretien	273	657	657	697	40	6,1
Formation du personnel	28	100	100	100	—	0,1
Divers <sup>a</sup>	342	432	432	527	95	22,0
<b>Total des coûts semi-variables</b>	<b>5 061</b>	<b>6 259</b>	<b>6 259</b>	<b>7 020</b>	<b>761</b>	<b>12,2</b>
<u>Coûts fixes</u>						
Postes permanents	3 036	3 008	3 008	3 378	370	12,3
Indemnités prestations diverses	1 271	1 472	1 472	1 716	244	16,6
Loyers	1 305	1 452	1 452	1 549	97	6,7
Amortissements	215	523	523	537	14	2,7
Paievements à l'UNICEF <sup>b</sup>	105	120	120	120	—	0,0
<b>Total des coûts fixes</b>	<b>5 932</b>	<b>6 575</b>	<b>6 575</b>	<b>7 300</b>	<b>725</b>	<b>11,0</b>
<b>Total des dépenses avant répartition</b>	<b>10 993</b>	<b>12 834</b>	<b>12 834</b>	<b>14 320</b>	<b>1 486</b>	<b>11,6</b>
<u>Répartition</u>						
Produits et commercialisation	7 784	9 510	8 416	9 250	834	9,9
Collecte de fonds privés	3 209	3 324	4 418	5 070	652	14,8
<b>Total des dépenses après répartition</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

<sup>a</sup> Assurances, valise diplomatique, vérificateurs externes des comptes, frais de justice, etc.

<sup>b</sup> Services communs, par exemple traitement électronique des données, information, services juridiques.

Tableau 10

Postes permanents et postes de projet du Groupe des opérations et des finances :  
budget de 1994 et projet de budget pour 1995

Catégorie et classe	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart 1994/1995
I. Administrateurs recrutés sur le plan international			
D-2/L-7	—	—	—
D-2/L-6	1	1	—
P-5/L-5	4	4	—
P-4/L-4	9	11	2
P-3/L-3	16	15	(1)
P-2/L-2	7	6	(1)
P-1/L-1	—	—	—
<b>Total, administrateurs recrutés sur le plan international</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>—</b>
II. Personnel recruté sur le plan local			
Agents des services généraux	54	55	1
Administrateurs recrutés sur le plan national	—	—	—
<b>Total, personnel recruté sur le plan local</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>1</b>
<b>Total général</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>1</b>



## VI. CENTRES D'APPUI RÉGIONAUX ET BUREAUX EXTÉRIEURS

A. Introduction

89. En 1993, le Conseil d'administration a décidé que les fonds recueillis par les bureaux extérieurs auprès du secteur privé pourraient être alloués aux projets devant être financés à l'aide de fonds supplémentaires et approuvés pour le pays dans lequel les fonds avaient été recueillis (décision 1993/24 C.1 et C.2). Cette décision, qui fera date, a fortement incité les bureaux extérieurs à mobiliser des fonds privés dans les pays qui relèvent de leur mandat, et notamment dans les pays en développement où les possibilités sont vastes. En 1994, l'OCV a mis en place un dispositif permettant de donner suite à la décision du Conseil, laquelle a eu pour effet direct une forte augmentation des recettes projetées au titre de l'OCV dans les bureaux extérieurs.

90. Le 20 mai 1994, le Directeur général a émis la circulaire CF/EXD-IC/1994-005 dans laquelle il précisait les attributions des bureaux extérieurs et l'orientation de leurs activités se rapportant à l'OCV. Il y traitait notamment de l'affectation des recettes nettes provenant des ventes ainsi que des recettes brutes provenant de la collecte de fonds privés à l'exécution de programmes du pays où elles ont été réalisées. Le 17 octobre 1994, le Contrôleur a émis la circulaire financière No 37 (CF/DFM/1994/29), dans laquelle il établissait les directives concernant l'allocation de fonds provenant de l'OCV à des programmes que le Conseil d'administration avait approuvés pour les pays où ces fonds avaient été obtenus.

91. Conformément au plan de travail et au budget de 1994 (E/ICEF/1994/AB/L.6), que le Conseil d'administration a approuvé à sa session annuelle de 1994, les installations de production et de diffusion de Singapour et de Rio de Janeiro ont été transformées en centres d'appui régionaux, respectivement pour l'Asie et pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Ces deux centres sont aujourd'hui pleinement opérationnels et dotés d'administrateurs recrutés sur le plan international qui offrent un appui technique spécialisé et une formation dans tous les domaines d'activité et notamment pour ce qui est de la commercialisation, des ventes, de la collecte de fonds privés et des opérations et finances. Les centres s'occupent également de toutes les transactions réalisées par les bureaux des pays de la région et font rapport au siège au nom de ces derniers, ce qui accélère les procédures d'examen et facilite la prise de décisions. L'on compte que la décentralisation, touchant notamment l'établissement des programmes de travail, les projections, les commandes, la comptabilité et la collecte de données statistiques dans les pays des deux régions concernées, sera menée à bien en 1995.

92. Soucieux de mieux intégrer les activités se rapportant à l'OCV aux autres opérations des bureaux de pays et à la stratégie de l'UNICEF en matière de relations extérieures, le Directeur général a décidé que les plans de travail et les prévisions budgétaires concernant des activités de l'OCV menées dans les bureaux extérieurs seraient établis par l'OCV en consultation avec les représentants de l'UNICEF concernés, leurs collaborateurs et les bureaux régionaux respectifs. C'est ce qui s'est fait pour la première fois, les plans de travail et les prévisions budgétaires de 1995 ayant été établis à la suite d'une réunion que le Directeur général adjoint chargé des opérations et des

/...

finances, accompagné des deux responsables des centres d'appui régionaux, a tenue à cet effet en 1994 avec les représentants de l'UNICEF, les directeurs régionaux et leurs collaborateurs.

93. Ainsi ont été mis au point des plans de travail et des prévisions budgétaires détaillées concernant les deux centres d'appui régionaux et les pays qui reçoivent un appui à titre prioritaire (Argentine, Brésil, Colombie, Inde, Indonésie, Mexique, Maroc, Nigéria, Pakistan, Pérou et, depuis 1994, Équateur et Philippines). Les centres d'appui régionaux seront en rapport avec les bureaux des pays de la région pour laquelle ils ont compétence, de manière à observer leurs résultats et à leur fournir un appui constant. Les bureaux de pays qui ne répondent pas aux critères du Conseil d'administration concernant la prestation d'un appui à titre prioritaire pourront néanmoins bénéficier de conseils et d'une aide en vue d'accéder à la liste de priorité, surtout si leurs résultats sont prometteurs.

#### B. Objectifs pour 1995

94. Les centres d'appui régionaux ont essentiellement pour objet d'aider les bureaux extérieurs pour tout ce qui touche la collecte de fonds privés et de leur fournir un appui d'ordre technique afin qu'ils puissent réaliser leurs objectifs en matière de cartes de vœux. Ils les aideront aussi à intégrer leurs activités au niveau régional et à faire en sorte que celles se rapportant à l'OCV soient, pour ce qui est de la propagande en faveur des enfants, de l'orientation des politiques et de la collecte de fonds privés, en rapport étroit avec celles menées au titre du programme de pays et de la stratégie en matière de relations extérieures. Plus particulièrement, les centres régionaux se sont fixé les objectifs suivants :

a) Fournir aux bureaux extérieurs l'appui dont ils ont besoin (notamment en ce qui concerne la bonne application des dispositions de la circulaire financière No 37, pour mettre en oeuvre leurs plans de travail et réaliser leurs objectifs, et les aider à perfectionner les compétences techniques des responsables des produits et de la commercialisation ainsi que de la collecte de fonds privés;

b) Accroître les recettes provenant de la vente des cartes de vœux et d'autres articles et, pour ce faire, étendre les réseaux de distribution, élargir la gamme des produits et mieux adapter les prix de vente aux marchés;

c) Améliorer la rentabilité des ventes dans les bureaux extérieurs;

d) Accroître les recettes provenant de la collecte de fonds privés et la rentabilité des opérations s'y rapportant;

e) En collaboration avec les bureaux des directeurs régionaux et chacun des bureaux extérieurs, revoir le plan de travail pour l'exercice en cours, en vue d'y apporter les ajustements et corrections nécessaires, et établir le plan de travail et les prévisions budgétaires pour 1996;

f) Aider les pays à remplir les conditions requises pour qu'ils puissent recevoir un appui à titre prioritaire concernant les activités de l'OCV;

g) Développer les activités de collecte de fonds privés, particulièrement en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, une attention particulière étant accordée aux pays du Golfe.

### C. Stratégies proposées pour 1995

95. Les stratégies qui seront mises en place pour réaliser les objectifs ci-dessus sont les suivantes :

- a) Orientation générale :
  - i) Coordonner, avec les bureaux régionaux et bureaux extérieurs, l'établissement des plans de travail au titre tant des produits et de la commercialisation que de la collecte de fonds privés, ainsi que l'échange de données d'expérience, l'organisation de la formation, l'analyse des résultats obtenus en 1995, etc.;
  - ii) Assurer le suivi, en collaboration avec les bureaux régionaux et bureaux extérieurs, de tous les travaux de recherche et études se rapportant aux produits et à la commercialisation ainsi qu'à la collecte de fonds privés;
- b) Produits et commercialisation :
  - i) Réaliser des études de marché en vue de déterminer la taille des marchés potentiels, les possibilités d'expansion et les goûts des consommateurs;
  - ii) Mettre au point une stratégie régionale de commercialisation qui tienne compte des impératifs du marché et permette d'étendre la couverture géographique des opérations ainsi que de dégager des débouchés jusque-là non recensés;
  - iii) Étoffer la sélection d'articles à l'échelle régionale et, à cet effet, participer, entre autres, au Séminaire pratique sur l'OCV organisé à l'intention des comités nationaux;
  - iv) Accorder une attention particulière à l'exploitation de marchés spéciaux présentant de fortes possibilités d'expansion;
- c) Collecte de fonds privés :
  - i) Mettre la dernière main aux analyses de situation et études de marché relatives à la collecte de fonds privés dans chacun des pays recevant un appui à titre prioritaire et en tirer les enseignements, aux fins de l'établissement des plans de travail pour 1996;
  - ii) Lancer suffisamment à l'avance le processus de planification stratégique de la collecte de fonds privés pour 1996, de manière à disposer du temps nécessaire à l'établissement et à l'examen des plans de travail en collaboration avec le Groupe des collectes de fonds privés;

- iii) Fournir aux pays inscrits sur la liste prioritaire l'appui technique et financier dont ils ont besoin pour réaliser les objectifs de leur plan de travail en matière de collecte de fonds privés;
  - iv) Aider, par l'intermédiaire des bureaux extérieurs, les pays qui reçoivent un appui à titre prioritaire à mettre au point et lancer des stratégies de sollicitation de fonds par courrier ou par d'autres moyens, et à en tester la rentabilité;
  - v) Tirer parti des débouchés non encore exploités, de sorte à accroître les recettes;
  - vi) Favoriser l'échange de données d'expérience entre les bureaux extérieurs;
  - vii) Perfectionner les compétences des responsables de la collecte de fonds privés dans les bureaux extérieurs et, à cet effet, les guider et assurer leur formation;
- d) Opérations et finances :
- i) Établir des procédures transparentes pour ce qui est des finances et de la comptabilité relatives à toutes les activités de l'OCV dans la région de sorte à déterminer précisément le montant des recettes;
  - ii) Élaborer, à l'intention des centres d'appui régionaux et des bureaux extérieurs, un manuel des procédures et politiques relatives à l'OCV;
  - iii) Aider les bureaux de pays à appliquer les dispositions de la circulaire financière No 37;
  - iv) Aider les centres régionaux à appliquer les règles et règlements administratifs de l'UNICEF;
  - v) Réexaminer, avec la Section des systèmes intégrés de gestion de l'OCV, l'administration des systèmes intégrés de gestion en place, et contribuer à les étendre à de nouveaux domaines tels que la comptabilité et le courrier électronique;
  - vi) Favoriser, dans les pays inscrits sur la liste prioritaire, l'utilisation des logiciels GCFOS et Donor Perfect.

D. Prévisions de recettes pour 1995

96. Après la mise en place du dispositif que le Conseil d'administration a approuvé concernant les activités de l'OCV menées dans les bureaux extérieurs en 1994, des plans de travail détaillés pour 1995 ont été établis conjointement par les services du siège de l'OCV, les centres d'appui régionaux, les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs. Cette collaboration a permis de confirmer que les pays inscrits sur la liste prioritaire offraient des perspectives prometteuses. Il faudra cependant, pour concrétiser les potentialités et atteindre des objectifs ambitieux, certes, mais réalisables, que l'OCV leur

fournisse un appui d'ordre technique et financier. L'on compte qu'en 1995 le montant des recettes brutes réalisées par les bureaux extérieurs s'élèvera à 41,6 millions de dollars (soit 21,5 millions de dollars au titre des ventes et 20,1 millions de dollars au titre de la collecte de fonds privés), ce qui suppose une augmentation de 11,4 millions de dollars (soit 37,7 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1994. Cette augmentation se répartirait comme suit : 3,9 millions de dollars (soit 22,2 %) au titre des ventes et 7,5 millions de dollars (soit 59,5 %) au titre de la collecte de fonds privés. En ce qui concerne les ventes, l'on prévoit que le nombre de cartes vendues passera à 32,1 millions en 1995 (voir l'annexe IIIB), soit 6,2 millions de plus (23,8 %) que ce qui ressort des estimations les plus récentes pour 1994. Toutefois, aux fins de l'établissement du budget, l'on a retenu le chiffre, plus prudent, de 27,2 millions de cartes (voir le tableau 11) et l'on a procédé à un ajustement en conséquence des objectifs en matière de volume des ventes. L'on notera toutefois que ce chiffre moins élevé correspond à une augmentation de 1,2 million de cartes par rapport aux estimations les plus récentes pour 1994.

97. Le montant prévisionnel du résultat d'exploitation net conjugué des ventes et de la collecte de fonds privés s'élève à 24,4 millions de dollars, soit une augmentation de 8,3 millions de dollars (51,7 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1994. Cette augmentation se répartirait comme suit : 6,6 millions de dollars au titre de la collecte de fonds privés et 1,7 million de dollars au titre des ventes.

#### E. Analyse des prévisions de dépenses pour 1995

98. Le montant total des dépenses d'exploitation des bureaux extérieurs et des centres d'appui régionaux devrait s'établir à 8,4 millions de dollars, ce qui fait apparaître une augmentation de 1,3 million de dollars (soit 18 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1994. Les dépenses d'exploitation comportent les postes suivants : dépenses de personnel, voyages, services de conférence et de liaison, et appui aux initiatives concernant la collecte de fonds privés et les ventes. L'augmentation de ces dépenses est en partie imputable à la hausse réglementaire des traitements (500 000 dollars), ainsi qu'au recrutement - à des postes non permanents pour l'exercice 1995 - d'effectifs supplémentaires pour les pays remplissant les conditions d'inscription sur la liste prioritaire (300 000 dollars), au coût de l'expansion des activités relatives à la collecte de fonds privés (400 000 dollars) et à d'autres dépenses d'appui (300 000 dollars). Ces augmentations constituent un investissement indispensable pour assurer l'accroissement projeté des recettes des bureaux extérieurs.

99. Par souci de transparence, l'on a indiqué au tableau 11 le prix de revient des articles livrés et les coûts indirects afférents aux activités des bureaux extérieurs. Aux fins de la consolidation des comptes, l'on a indiqué séparément les dépenses et les recettes correspondant aux activités productrices de revenu, à savoir la vente des produits et la collecte de fonds privés. Les chiffres correspondants figurent également au tableau 5 (produits et commercialisation) et au tableau 7 (collecte de fonds privés).

Tableau 11

Recettes et dépenses des centres d'appui régionaux et des bureaux extérieurs : chiffres effectifs de 1993, budget de 1994, estimations les plus récentes pour 1994 et projet de budget pour 1995

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Chiffres effectifs de 1993 <sup>a</sup>		Budget de 1994 <sup>b</sup>		Estimations les plus récentes pour 1994			Projet de budget pour 1995			Écart 1994/1995		
			PC	CFP	Total	PC	CFP	Total	PC	CFP	Total	Dollars	%
Nombre de cartes (en millions)	24 506	26 225	25 961	25 961	25 961	27 210	27 210	27 210	27 210	27 210	27 210	1 249	4,8
Produit brut des ventes	15 224	17 972	17 570	12 645	30 215	21 465	20 131	41 596	21 465	20 131	41 596	11 381	37,7
À déduire : Commission versées aux consignataires	1 484	1 439	1 645	—	1 645	2 234	—	2 234	2 234	—	2 234	589	35,8
Recette nettes	13 740	16 533	15 925	12 645	28 570	19 231	20 131	39 362	19 231	20 131	39 362	10 792	37,8
Prix de revient des articles livrés	3 556	4 117	4 169	—	4 169	5 220	—	5 220	5 220	—	5 220	1 051	25,2
Matériel de promotion	392	488	476	—	476	565	—	565	565	—	565	89	18,7
Frais de transport à partir des entrepôts	708	851	827	—	827	1 007	—	1 007	1 007	—	1 007	180	21,8
Droits et taxes	9	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total, prix de revient des articles livrés	4 665	5 456	5 472	—	5 472	6 792	—	6 792	6 792	—	6 792	1 320	24,1
Dépenses d'exploitation :													
Coûts indirects													
Fret (interne)	233	338	428	—	428	241	—	241	241	—	241	-187	(43,7)
Intrants nécessaires à la production	—	20	17	—	17	—	—	—	—	—	—	-17	(100,0)
Entreposage	143	191	232	—	232	197	—	197	197	—	197	-35	(15,1)
Matériel de promotion	71	31	67	—	67	102	—	102	102	—	102	35	52,2
Total, coûts indirects de production	447	580	744	—	744	540	—	540	540	—	540	-204	(27,4)
Coûts semi-variables													
Postes de projet (administrateurs)	449	2 260	1 300	672	1 972	1 357	1 001	2 358	1 357	1 001	2 358	386	19,6
Postes de projet (agents des services généraux)	1 387	724	269	156	425	524	215	739	524	215	739	314	73,9
Personnel temporaire	0	220	361	152	513	508	165	673	508	165	673	160	31,2
Voyages, conférences et liaison	165	210	174	93	267	219	133	352	219	133	352	85	31,8
Communications	96	129	114	25	139	130	56	186	130	56	186	47	33,8
Fournitures de bureau et services divers	228	163	173	107	280	181	148	329	181	148	329	49	17,5
Développement de la collecte de fonds privés		612	—	1 239	1 239	—	1 651	1 651	—	1 651	1 651	412	33,3
Matériel et services d'entretien	90	94	88	41	129	99	26	125	99	26	125	-4	(3,1)
Expansion des ventes		690	683	—	683	711	—	711	711	—	711	28	4,1
Divers	47	54	35	100	135	43	24	67	43	24	67	-68	(60,4)
Total, coûts semi-variables	2 462	5 156	3 197	2 585	5 782	3 772	3 419	7 191	3 772	3 419	7 191	1 409	24,4

	Chiffres effectifs de 1993 <sup>a</sup>				Estimations les plus récentes pour 1994				Projet de budget pour 1995				Écart 1994/1995	
		PC	CFP	Total		PC	CFP	Total		PC	CFP	Total	Dollars	%
<b>Coûts fixes</b>														
Postes permanents et prestations diverses	278	110	111	221	230	144	143	287	66	29,9				
Amortissement	—	—	—	—	—	5	5	10	10	—				
Loyer	193	265	68	333	324	264	63	327	-6	(1,8)				
<b>Total, coûts fixes</b>	471	375	179	554	554	413	211	624	70	12,6				
<b>Total, dépenses d'exploitation</b>	3 380	4 316	2 764	7 080	6 290	4 725	3 630	8 355	1 275	18,0				
<b>Recettes accessoires</b>	926	100	—	100	—	234	—	234	134	134,0				
<b>Résultat net d'exploitation</b>	6 621	6 237	9 881	16 118	4 787	7 948	16 501	24 449	8 331	51,7				
<b>Pourcentage des recettes en montants bruts</b>	43,5	35,5	78,1	53,3	26,6	37,0	82,0	58,8						
<b>Récapitulation des dépenses</b>														
Commissions	1 484	1 645	—	1 645	1 439	2 234	—	2 234	589	35,8				
Prix de revient des articles livrés	4 665	5 472	—	5 472	5 456	6 792	—	6 792	1 320	24,1				
<b>Total, dépenses d'exploitation (coûts indirects, coûts semi-variables et coûts fixes)</b>	3 380	4 316	2 764	7 080	6 290	4 725	3 630	8 355	1 275	18,0				

Notes :

PC = produits et commercialisation;  
CFP = collecte de fonds privés.

<sup>a</sup> Les chiffres de 1993 et 1994 sont reformulés de manière à correspondre à la présentation adoptée pour le budget de 1995.

Tableau 12

Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs : postes permanents et postes de projet,  
budget de 1994 et projet de budget pour 1995

Catégorie et classe	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995	Écart 1994/1995
I. Administrateurs recrutés sur le plan international			
D-2/L-7	—	—	—
D-1/L-6	—	—	—
P-5/L-5	3	3	—
P-4/L-4	6	6	—
P-3/L-3	1	1	—
P-2/L-2	—	—	—
P-1/L-1	—	—	—
Total, Administrateurs recrutés sur le plan international	10	10	—
II. Personnel recruté sur le plan local			
Agents des services généraux	30	30	—
Administrateurs recrutés sur le plan national	25	25	—
Total, personnel recruté sur le plan local	55	55	—
Total général	65	65	—



## VII. PLAN À MOYEN TERME POUR LA PÉRIODE 1995-1999

100. Le plan à moyen terme de l'OCV (voir tableau 13) fait partie intégrante du plan à moyen terme du Groupe des relations extérieures de l'UNICEF. Celui-ci est constitué par la Division de l'information, la Division des affaires publiques, le Bureau du financement des programmes et l'opération Cartes de vœux, qui sont complémentaires et ont le même objectif.

101. Le plan à moyen terme de l'OCV reflète le mandat de cet organisme, à qui est confiée la responsabilité de deux activités productrices de recettes – la vente de cartes et d'autres produits et la collecte de fonds privés.

102. Les activités de l'OCV ont toutes pour but de recueillir des fonds pour l'UNICEF dans le secteur privé, de faire connaître l'UNICEF et ses programmes de coopération et d'encourager les particuliers, les organisations et les entreprises à participer activement à l'oeuvre de l'UNICEF par le bénévolat, en achetant ses produits ou en lui faisant des dons.

103. Le tableau 13 présente le plan à moyen terme pour la période 1995-1999. Il a été établi compte tenu des tendances du marché, des résultats financiers des années antérieures et des stratégies mises au point et appliquées en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF pour atteindre les grands objectifs de l'OCV et ceux qu'a fixés l'UNICEF concernant les recettes provenant du secteur privé.

104. Les objectifs de l'OCV pour 1999, tels qu'ils sont définis dans le plan à moyen terme, sont les suivants :

- a) Produits et commercialisation :
  - i) Porter le nombre de cartes vendues à 208 millions;
  - ii) Porter le produit brut des ventes à 203 millions de dollars;
  - iii) Porter le bénéfice net d'exploitation (après répartition mais avant déduction des dépenses au titre du Programme de prospection de nouveaux marchés) à 102,1 millions de dollars;
- b) Collecte de fonds privés :
  - i) Porter les recettes nettes à 340,9 millions de dollars (169,6 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources et 171,3 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires);
  - ii) Porter le bénéfice net d'exploitation (après répartition mais compte non tenu du Programme d'expansion des collectes de fonds) à 320,1 millions de dollars (148,8 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources et 171,3 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires);

c) Porter les recettes nettes totales destinées à l'UNICEF et provenant de l'ensemble des activités de vente et de collectes de fonds auprès du secteur privé à 403,8 millions de dollars, dont 232,5 millions de dollars au titre de la masse commune des ressources et 171,3 millions de dollars au titre des fonds supplémentaires.

Tableau 13

Opération Cartes de vœux : plan à moyen terme 1995-1999

	Chiffres effectifs de 1993 <sup>a</sup>	Budget de 1994 <sup>a</sup>	Chiffres les plus récents pour 1994	Projet de budget pour 1995	Plan à moyen terme			
					1996	1997	1998	1999
<b>Produits et commercialisation</b>								
Produit brut des ventes	138,1	157,0	148,0	156,1	165,0	176,0	188,0	203,0
À déduire : Commissions et retenues	31,0	36,8	34,0	37,0	38,7	40,7	42,8	46,7
Produit net des ventes	107,1	120,2	114,0	119,1	126,3	135,3	145,2	156,3
<b>À déduire :</b>								
Coût des marchandises livrées	29,3	31,0	31,0	33,1	34,1	35,5	37,2	39,0
Dépenses d'exploitation du Groupe	9,9	11,8	11,8	12,6	13,6	14,7	15,8	16,9
Dépenses d'exploitation imputées au Groupe	8,4	10,2	9,0	9,7	9,4	9,9	10,6	11,3
À ajouter : Recettes accessoires (montant net)	7,4	8,6	7,5	7,5	8,5	9,5	11,0	13,0
Bénéfice net d'exploitation (Produits et commercialisation)	66,9	75,8	69,7	71,2	77,7	84,7	92,6	102,1
<b>Collecte de fonds privés</b>								
Recettes nettes destinées à la masse commune des ressources	59,2	57,0	94,3	105,2	118,1	132,9	149,9	169,6
À déduire : Dépenses d'exploitation du Groupe	5,3	7,6	7,6	9,1	9,9	10,8	11,7	12,7
Dépenses d'exploitation imputées au Groupe	3,6	3,6	4,8	5,4	6,0	6,7	7,4	8,1
Bénéfice net d'exploitation (Collecte de fonds privés) <sup>b</sup>	50,3	45,8	81,9	90,7	102,2	115,4	130,8	148,8
Bénéfice net d'exploitation : montant total	117,2	121,6	151,6	161,9	179,9	200,1	223,4	250,9
<b>Dépenses hors exploitation</b>								
<b>À déduire :</b>								
Programme de prospection de nouveaux marchés	—	5,0	2,5	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Programme d'expansion des collectes de fonds	7,0	5,0	5,0	7,0	7,9	9,0	10,3	11,8
Ajustement de change	8,5	—	-6,5	—	—	—	—	—
Pertes et profits sur exercices antérieurs	1,3	—	—	—	—	—	—	—
Frais d'exposition	0,2	0,1	0,1	0,1	—	—	—	—
Dépenses liées au déménagement de bureaux	—	—	—	1,8	—	—	—	—
Part de l'OCV dans les dépenses administratives de l'UNICEF	—	—	—	0,2	—	—	—	—
Autres dépenses	—	—	—	—	—	—	—	—
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,8	1,3	1,3	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
Bénéfice net total destiné à la masse commune des ressources	99,4	110,2	149,2	147,3	165,5	184,6	206,5	232,5
À ajouter : Collecte de fonds privés destinés aux fonds supplémentaires <sup>b</sup>	40,5	72,8	85,2	96,9	110,9	127,3	146,7	171,3
Recettes nettes totales — Masse commune des ressources et fonds supplémentaires	139,9	183,0	234,4	244,2	276,4	311,9	353,2	403,8
Nombre de cartes vendues (en millions)	154	165	158	162	170	180	193	208

<sup>a</sup> Les chiffres pour 1993 et 1994 ont été ajustés aux fins de la comparaison compte tenu de la nouvelle présentation du projet de budget pour 1995.<sup>b</sup> Le montant total des recettes de la collecte de fonds privés comprend les montants destinés à la masse commune des ressources et les contributions aux fonds supplémentaires.

VIII. PROJETS DE RÉOLUTION

105. On trouvera ci-après le texte des projets de résolution relatifs au budget de l'OCV pour l'exercice 1995/96, présenté au Conseil d'administration pour approbation :

A. Prévisions de dépenses pour la campagne 1995 de l'opération  
Cartes de vœux et des opérations connexes

Le Conseil d'administration,

1. Approuve, pour l'exercice compris entre le 1er mai 1995 et le 30 avril 1996, un budget de dépenses d'un montant de 86,7 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II de l'annexe I du document E/ICEF/1995/AB/L.8) :

	<u>Millions de dollars É.-U.</u>
Bureau du Directeur	0,7
Produits et commercialisation	48,0
Collecte de fonds privés	9,1
Opérations et finances	14,3
	<hr/>
Total partiel <sup>a</sup>	72,1
	<hr/>
Dépenses hors exploitation <sup>b</sup> :	
Programme de prospection de nouveaux marchés	4,0
Programme d'expansion des collectes de fonds	7,0
Frais d'exposition	0,1
Dépenses liées au déménagement de bureaux	1,8
Part de l'OCV dans les dépenses administratives de l'UNICEF	0,2
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	1,5
	<hr/>
Total partiel	14,6
	<hr/>
Dépenses totales	86,7
	<hr/> <hr/>

---

<sup>a</sup> Pour plus de précisions, voir tableau 1A.

<sup>b</sup> Pour plus de précisions, voir tableau 1.

2. Autorise le Directeur général :

a) À engager des dépenses à concurrence des totaux indiqués dans la colonne II de l'annexe I du document E/ICEF/1995/AB/L.8; à porter les dépenses aux montants indiqués dans la colonne III de ladite annexe si le produit net apparent des ventes et/ou des collectes de fond atteignait ce niveau; inversement, à ramener les dépenses, dans la mesure nécessaire, en deçà du montant indiqué dans la colonne II si le produit net diminuait;

/...

b) À effectuer, le cas échéant, des virements entre les rubriques visées au paragraphe 1 ci-dessus;

c) À engager, entre les sessions du Conseil d'administration, les dépenses supplémentaires qui pourraient être nécessaires du fait des fluctuations monétaires, afin d'assurer la continuité du fonctionnement de l'OCV.

#### B. Prévisions de recettes pour la campagne 1995

##### Le Conseil d'administration

Note que, pour l'exercice compris entre le 1er mai 1995 et le 30 avril 1996, les prévisions de recettes nettes de l'opération Cartes de voeux s'élèvent à 234 millions de dollars, comme indiqué dans la colonne II de l'annexe I du document E/ICEF/1995/AB/L.8.

#### C. Politique générale

##### Le Conseil d'administration

1. Approuve les modifications du tableau d'effectifs figurant dans le tableau 2 du document E/ICEF/1995/AB/L.8, qui se traduisent par la suppression de quatre postes;

2. Proroge le programme d'expansion des collectes de fond, avec une dotation de 7 millions de dollars pour 1995;

3. Proroge le programme de prospection de nouveaux marchés, avec une dotation de 4 millions de dollars pour 1995;

4. Autorise l'élargissement à l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie et la Slovénie du programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale, ainsi qu'il est recommandé dans le paragraphe 11 du document E/ICEF/1995/AB/L.8 et, à cette fin, approuve un budget de 1,5 million de dollars, dont un investissement non récurrent de 0,2 million de dollars.

Annexe IPRÉVISIONS DE RECETTES ET DE DÉPENSES POUR L'EXERCICE COMPRIS ENTRE  
LE 1er MAI 1995 ET LE 30 AVRIL 1996

	I Hypothèse pessimiste	II Hypothèse moyenne	III Hypothèse optimiste
<u>Prévisions de recettes</u>			
Produit brut des ventes (tableau 1)	152,0	156,1	160,0
<u>À déduire</u> : Commissions et retenues	34,0	34,8	35,4
Produit net	118,0	121,3	124,6
<u>À ajouter</u> : Recettes accessoires — montant net (tableau 1)	6,5	7,5	8,5
Produit net — Produits de l'OCV (tableau 1)	124,5	128,8	133,1
— Collecte de fonds privés (tableau 7)	100,0	105,2	110,0
Produit net, total	224,5	234,0	243,1
<u>Prévisions de dépenses</u>			
Bureau du Directeur	0,7	0,7	0,7
Groupe des produits et de la commercialisation	47,3	48,0	49,3
Programme de prospection de nouveaux marchés (tableau 5)	4,0	4,0	5,0
Groupe des collectes de fonds privés (tableau 7)	9,1	9,1	9,5
Programme d'expansion des collectes de fonds (tableau 7)	7,0	7,0	8,0
Groupe des opérations et des finances (tableau 9)	14,3	14,3	14,7
Frais d'exposition	0,1	0,1	0,1
Dépenses liées au déménagement de bureaux	1,8	1,8	1,8
Part de l'OCV dans les dépenses administratives de l'UNICEF	0,2	0,2	0,2
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale (annexe IV)	1,4	1,5	1,6
Dépenses totales (tableau 1)	85,9	86,7	90,9
Bénéfice net total destiné à la masse commune des ressources (tableau 1)	138,6	147,3	152,2
<u>À ajouter</u> : Collecte de fonds privés destinés aux fonds supplémentaires	92,0	96,9	102,0
Recettes nettes totales : masse commune des ressources et fonds supplémentaires	230,6	244,2	254,2

## Annexe II

## RECETTES NETTES DE LA COLLECTE DE FONDS PRIVÉS : 1991-1993 (CHIFFRES EFFECTIFS), 1994 (CHIFFRES LES PLUS RÉCENTS) ET 1995 (CHIFFRES PROPOSÉS)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1991			1992			1993			1994			1995		
	Chiffres effectifs			Chiffres effectifs			Chiffres effectifs			Chiffres les plus récents			Chiffres proposés		
	Masse commune des ressources	Fonds supplé-mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé-mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé-mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé-mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé-mentaires	Total
<b>Comités nationaux</b>															
Allemagne	7 557	795	8 352	9 875	4 754	14 629	9 613	6 409	16 022	25 620	17 080	42 700	27 360	18 240	45 600
Australie							479	130	609	500	175	675	500	250	750
Autriche										482	160	642	607	120	727
Belgique	2 645		2 645	1 192		1 192	672		672	3 250		3 250	3 640		3 640
Canada										5 037		5 037	5 185		5 185
Chypre	9		9	33 <sup>a</sup>		33	17		17	18		18	20		20
Danemark	10		10	184		184	156		156	169		169	199		199
Espagne				82		82				942		942	942		942
États-Unis	553		553	130	13 130 <sup>b</sup>	13 260	8 885 <sup>a</sup>		8 885	11 300		11 300	5 200		5 200
Finlande				8		8	20		20	1 072		1 072	373		373
France	10 774		10 774	14 594 <sup>a</sup>		14 594	14 200		14 200	16 733		16 733	17 495		17 495
Grèce	189		189	4	703	707	579		589	599		609	658		669
Hong-kong	72		72	1 055 <sup>a</sup>		1 055	1 482		1 482	1 700		1 700	2 000		2 000
Hongrie							31		31	140		140	190		190
Irlande										116		116	128		128
Italie	8 263	2 694	10 957	11 476 <sup>a</sup>	952	12 428	9 843	1 058	10 901	10 539	1 132	11 671	11 967	1 285	13 252
Japon	317		317	1 549 <sup>a</sup>		1 549	15 811	6 984	22 795	26 600	8 400	35 000	27 000	13 000	40 000
Luxembourg	50		50	57		57	227		227	245		245	274		274
Norvège							22		22	74		74	27		27
Nouvelle-Zélande				57		57	105		105	150		150	170		170
Pays-Bas	906		906	4 939 <sup>a</sup>	1 931	6 870			3 242	3 242		3 853	3 993		3 993
Pologne										90		90	180		180
Portugal	80	710	790	117 <sup>a</sup>	275	392	151	270	421	183	327	510	187	335	522
République de Corée	90		90	1 464 <sup>a</sup>	39	1 503	1 527	462	1 989	1 000	500	1 500	1 300	700	2 000
Royaume-Uni	107	677	784	463	519	982	149	4 591	4 740	158	4 859	5 017	184	5 644	5 828
Suède	73		73	107	424	531	18	186	204	140	562	702	199	798	997
Suisse	2 818		2 818	2 739 <sup>a</sup>		2 739	4 073	3 799	7 872	4 570	4 258	8 828	4 436	4 136	8 572
Turquie	27		27	31 <sup>a</sup>		31	10		10	10		10	12		12
<b>Total, comités nationaux</b>	<b>33 987</b>	<b>5 429</b>	<b>39 416</b>	<b>50 156</b>	<b>22 727</b>	<b>72 883</b>	<b>59 185</b>	<b>38 444</b>	<b>97 629</b>	<b>94 335</b>	<b>72 573</b>	<b>166 908</b>	<b>105 248</b>	<b>76 725</b>	<b>181 973</b>

Bureaux extérieurs de l'UNICEF	1991			1992			1993			1994			1995		
	Chiffres effectifs			Chiffres effectifs			Chiffres effectifs			Chiffres les plus récents			Chiffres proposés		
	Masse commune des ressources	Fonds supplé- mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé- mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé- mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé- mentaires	Total	Masse commune des ressources	Fonds supplé- mentaires	Total
Afrique du Sud															
Argentine					442	442									
Bésil	87	87	348 <sup>a</sup>		1 082	1 082									
Chili															
Colombie															
Équateur			3 <sup>a</sup>	1	15	16									
Guatemala															
Inde															
Indonésie															
Maroc															
Mexique			94		428	428									
Nigéria															
Pakistan															
Pérou															
Philippines															
République dominicaine															
Thaïlande															
Venezuela				4		4									
Autres pays			10 <sup>a</sup>	21	68	89									
Total, bureaux extérieurs	—	87	107	387	2 035	2 061	26	2 035	2 061	12 645	12 645	—	20 131	20 131	
Report — Total (comités nationaux)	33 987	5 429	39 416	50 156	22 727	72 883	59 185	38 444	97 629	94 335	72 573	166 908	105 248	76 725	181 973
Total général	33 987	5 516	39 503	50 263	23 114	73 377	59 211	40 479	99 690	94 335	85 218	179 553	105 248	96 856	202 104

<sup>a</sup> Ces montants comprennent les contributions recueillies lors de manifestations spécialement organisées pour collecter des fonds.

<sup>b</sup> Ce montant ne tient pas compte de 17,6 millions de dollars de dons en nature reçus par le Comité des États-Unis.



## Annexe III

## PRODUITS ET COMMERCIALISATION : VENTES DE CARTES PAR RÉGION, DE 1991 À 1995

(En milliers de cartes)

Région	1991	1992	1993	1994		Prévisions pour 1995		
	Chiffres effectifs			Budget	Chiffres les plus récents <sup>a</sup>	Hypothèse pessimiste	Hypothèse moyenne	Hypothèse optimiste
Amérique du Nord — Région I :								
Comités nationaux	15 109	14 515	13 854	17 500	14 300		14 700	
Bureaux extérieurs	—	—	—	—	—		—	
Total	15 109	14 515	13 854	17 500	14 300	14 000	14 700	15 400
Amérique latine et Caraïbes — Région II :								
Comités nationaux	—	—	—	—	—		—	
Bureaux extérieurs	9 949	9 330	10 581	11 075	11 450		11 525	
Total	9 949	9 330	10 581	11 075	11 450	11 000	11 525	12 500
Asie — Région III :								
Comités nationaux	6 517	6 957	7 773	8 550	6 810		7 625	
Bureaux extérieurs	2 280	3 031	2 711	3 000	2 979		3 055	
Total	8 797	9 988	10 484	11 550	9 789	10 000	10 680	11 800
Pacifique, Inde et Pakistan — Région IV :								
Comités nationaux	2 504	2 286	1 931	2 370	1 810		2 120	
Bureaux extérieurs	6 796	5 276	6 269	7 150	6 950		7 580	
Total	9 300	7 562	8 200	9 520	8 760	8 900	9 700	10 350
Europe — Région V :								
Comités nationaux	103 978	103 891	105 607	110 500	109 565		110 840	
Bureaux extérieurs	—	—	—	—	—		—	
Total	103 978	103 891	105 607	110 500	109 565	109 500	110 840	112 000
Afrique et Moyen-Orient — Région VI :								
Comités nationaux	—	—	—	—	—		—	
Bureaux extérieurs	4 381	4 853	4 945	5 000	4 582		5 050	
Total	4 381	4 852	4 945	5 000	4 582	4 500	5 050	5 500
Totaux — Toutes régions confondues :								
Comités nationaux	128 108	127 649	129 165	138 920	132 485			
Bureaux extérieurs	23 406	22 490	24 506	26 225	25 961			
Total général	151 514	150 139	153 671	165 145	158 446	157 900	162 495	167 550

<sup>a</sup> Au 3 février 1995.

## Annexe III-A

## PRODUITS ET COMMERCIALISATION : VENTES DE CARTES PAR RÉGION, DE 1991 À 1995 : COMITÉS NATIONAUX

(En milliers de cartes)

Région	1991	1992	1993	1994		Prévisions pour 1995		
	Chiffres effectifs			Budget	Chiffres les plus récents <sup>a</sup>	Hypothèse pessimiste	Hypothèse moyenne	Hypothèse optimiste
Canada	5 573	5 449	5 188	5 500	5 100		5 250	
États-Unis d'Amérique	9 536	9 066	8 666	12 000	9 200		10 000	
Total partiel	15 109	14 515	13 854	17 500	14 300		15 250	
À déduire : ajustement							-550	
Total : Amérique du Nord — Région I	15 109	14 515	13 854	17 500	14 300	14 000	14 700	15 400
Hong-kong	600	753	830	850	799		920	
Japon	5 917	6 204	6 508	7 000	5 431		7 200	
République de Corée <sup>b</sup>			435	700	580		475	
Total partiel	6 517	6 957	7 773	8 550	6 810		8 595	
À déduire : ajustement							-970	
Total : Asie — Région III	6 517	6 957	7 773	8 550	6 810	7 000	7 625	8 000
Australie	2 093	1 951	1 667	2 000	1 547		2 000	
Nouvelle-Zélande	411	335	264	370	263		310	
Total partiel	2 504	2 286	1 931	2 370	1 810		2 310	
À déduire : ajustement							-190	
Total : Pacifique, Inde et Pakistan — Région IV	2 504	2 286	1 931	2 370	1 810	1 900	2 120	2 350
Allemagne	16 942	17 914	18 405	18 600	19 188		19 500	
Autriche	1 814	1 625	1 659	1 950	1 500		1 750	
Belgique	2 283	2 473	2 323	2 500	2 253		2 950	
Danemark	2 017	2 001	1 865	2 100	1 730		1 980	
Espagne	16 027	15 752	16 235	16 300	18 124		18 500	
Finlande	2 039	1 994	1 811	2 250	1 804		1 995	
France	15 360	16 633	16 336	17 400	17 073		18 000	
Grèce	3 251	3 977	3 275	4 400	2 942		4 000	
Irlande	502	456	477	550	485		525	
Italie	10 177	10 319	11 507	10 900	12 146		12 500	
Norvège	2 073	1 938	1 892	2 100	1 800		2 000	
Pays-Bas	7 229	7 160	7 120	7 450	7 014		7 500	
Portugal	2 578	2 588	2 754	2 700	2 934		3 000	
Royaume-Uni	2 623	2 338	2 153	2 750	2 400		2 550	
Suède	2 762	2 347	2 271	2 450	2 247		2 500	
Suisse	4 633	4 271	3 969	4 450	3 980		4 400	
Turquie	4 229	4 230	4 182	4 450	4 190		4 500	
Pays d'Europe centrale et orientale	6 479	4 812	6 278	6 200	6 755		6 900	
Autres pays	960	1 063	1 095	1 000	1 000		1 000	
Total partiel	103 978	103 891	105 607	110 500	109 565		116 050	
À déduire : ajustement							- 5 210	
Total : Europe — Région V	103 978	103 891	105 607	110 500	109 565	109 500	110 840	112 000
Total toutes régions confondues : comités nationaux	128 108	127 649	129 165	138 920	132 485	132 400	135 285	137 750

<sup>a</sup> Au 3 février 1995.<sup>b</sup> La République de Corée est devenue Comité national à partir de la campagne de 1993.

## Annexe III-B

## PRODUITS ET COMMERCIALISATION : VENTES DE CARTES PAR RÉGION, DE 1991 À 1995 : BUREAUX EXTÉRIEURS

(En milliers de cartes)

Région	1991	1992	1993	1994		Prévisions pour 1995		
	Chiffres effectifs			Budget	Chiffres les plus récents <sup>a</sup>	Hypothèse pessimiste	Hypothèse moyenne	Hypothèse optimiste
Argentine	755	635	705	850	1 000		1 430	
Brésil	4 682	4 242	5 152	5 200	5 550		5 800	
Chili	260	184	188	200	143		250	
Colombie	1 232	1 260	1 271	1 450	1 320		1 450	
Équateur	399	400	457	450	502		552	
Mexique	670	538	524	700	568		900	
Pérou	452	490	583	550	630		800	
Uruguay	402	417	438	450	433		460	
Venezuela	171	160	164	225	145		222	
Autres pays	926	1 004	1 099	1 000	1 159		1 291	
Total partiel	9 949	9 330	10 581	11 075	11 450		13 155	
À déduire : ajustement							- 1 630	
Total : Amérique latine et Caraïbes — Région II	9 949	9 330	10 581	11 075	11 450	11 000	11 525	12 500
Indonésie	534	713	806	800	766		1 350	
Malaisie	237	280	252	330	276		350	
Philippines	366	435	471	480	550		620	
République de Corée <sup>b</sup>	318	543						
Singapour	194	230	241	280	240		300	
Thaïlande	213	306	322	360	397		500	
Autres pays	418	524	619	750	750		700	
Total partiel	2 280	3 031	2 711	3 000	2 979		3 820	
À déduire : ajustement							-765	
Total : Asie — Région III	2 280	3 031	2 711	3 000	2 979	3 000	3 055	3 800
Inde	6 253	4 681	5 585	6 500	6 217		8 500	
Pakistan	543	556	653	650	702		770	
Autres pays		39	31	0	31		30	
Total partiel	6 796	5 276	6 269	7 150	6 950		9 300	
À déduire : ajustement							-1 720	
Total : Pacifique, Inde et Pakistan — Région IV	6 796	5 276	6 269	7 150	6 950	7 000	7 580	8 000
Maroc	541	593	615	664	553		750	
Nigéria	669	798	921	980	832		1 030	
Autres pays	3 171	3 462	3 409	3 356	3 197		4 091	
Total partiel	4 381	4 853	4 945	5 000	4 582		5 871	
À déduire : ajustement							-821	
Total : Afrique et Moyen-Orient — Région VI	4 381	4 853	4 945	5 000	4 582	4 500	5 050	5 500
Total toutes régions confondues	23 406	22 490	24 506	26 225	25 961		32 146	
À déduire : ajustement							-4 936	
Total toutes régions confondues : bureaux extérieurs (après ajustements)	23 406	22 490	24 506	26 225	25 961	25 500	27 210	29 800

<sup>a</sup> Au 3 février 1995.<sup>b</sup> La République de Corée est devenue Comité national à partir de la campagne de 1993.

Annexe IVPROGRAMME DE MISE EN PLACE DE COMITÉS NATIONAUX DANS LES PAYS D'EUROPE CENTRALE  
ET ORIENTALE : BUDGET DE 1994 ET PROJET DE BUDGET POUR 1995

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget de 1994	Projet de budget pour 1995		
		Hypothèse pessimiste	Hypothèse moyenne	Hypothèse optimiste
Produit brut				
Ventes en Europe centrale et orientale	1 800,0	1 600,0	1 950,0	2 200,0
<u>À déduire</u> : Rétention	450,0	400,0	500,0	550,0
Produit net — coût total du Programme de mise en place de comités nationaux dans les pays d'Europe centrale et orientale	1 350,0	1 200,0	1 450,0 <sup>a</sup>	1 650,0

<sup>a</sup> Ce montant comprend un investissement non récurrent de 200 000 dollars pour les quatre nouveaux comités nationaux (Estonie, Lettonie, Lituanie et Slovaquie).

Annexe V

BÉNÉFICE NET D'EXPLOITATION PAR GROUPE FONCTIONNEL, AVANT ET APRÈS RÉPARTITION

(1er MAI 1995-30 AVRIL 1996)

(En millions de dollars des États-Unis)

	Groupe des produits et de la commercialisation	Groupe des collectes de fonds privés	Dépenses hors exploitation	Total
Bénéfice net d'exploitation avant répartition	80,8	96,1		176,9
<u>À déduire</u> : Dépenses réparties <sup>a</sup>				
Bureau du Directeur (tableau 3)	0,4	0,3		0,7
Groupe des opérations et des finances (tableau 9)	9,2	5,1		14,3
Total des dépenses réparties	9,6	5,4		15,0
Bénéfice net d'exploitation après répartition	71,2	90,7		161,9
<u>À déduire</u> :				
Programme de prospection de nouveaux marchés (tableau 5)	4,0			4,0
Programme d'expansion des collectes de fonds (tableau 7)		7,0		7,0
Expositions			0,1	0,1
Dépenses de déménagement de bureaux			1,8	1,8
Part de l'OCV dans les dépenses administratives de l'UNICEF			0,2	0,2
Programme de mise en place de comités nationaux dans les pays d'Europe centrale et orientale (annexe IV)			1,5	1,5
Bénéfice net total (ou dépenses) — masse commune des ressources	67,2	83,7	(3,6)	147,3
<u>À ajouter</u> : Collecte de fonds privés — fonds supplémentaires		96,9		96,9
Bénéfice net total — masse commune des ressources et fonds supplémentaires	67,2	180,6	(3,6)	244,2

<sup>a</sup> Les frais de loyer et de communications sont répartis en fonction des effectifs, les frais d'expédition et d'entreposage sont imputés au Groupe des produits et de la commercialisation et les autres frais au prorata du produit net.

Annexe VI

## POSTES DE PROJET POUR 1995 — NEW YORK ET GENÈVE

Numéro du poste	Classe	Titre fonctionnel	Section	Lieu d'affectation
93655	L-5	Chef, collecte de fonds privés	Appui à la collecte de fonds	Genève
93481	L-5	Chef, projets spéciaux	Projets spéciaux	New York
93476	L-5	Chef, mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	Genève
02010	L-5	Chef, mise au point des cartes	Mise au point de nouveaux produits	Genève
02009	L-5	Administrateur hors classe, mise au point des cartes	Mise au point de nouveaux produits	New York
93464	L-5	Chef, prospection de nouveaux marchés	Prospection de nouveaux marchés	New York
89556	L-4	Spécialiste de la collecte de fonds	Appui à la collecte de fonds	Genève
93465	L-4	Spécialiste du matériel de collecte de fonds	Matériel de collecte de fonds	New York
93477	L-4	Spécialiste de la mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	Genève
93478	L-4	Spécialiste des licences	Mise au point de nouveaux produits	New York
93470	L-4	Spécialiste des études de marché	Études de marché	Genève
GCO001	L-4	Spécialiste de la prospection de marchés	Prospection de nouveaux marchés	New York
93472	L-4	Chargé de l'appui de la promotion	Prospection de nouveaux marchés	Genève
55007	L-4	Responsable de la production et du contrôle qualité	Opérations	Genève
02040	L-4	Spécialiste de la production et du contrôle qualité	Opérations	New York
93819	L-4	Spécialiste de la collecte de fonds	Appui à la collecte de fonds	New York
93820	L-4	Spécialiste des manifestations spéciales	Collecte de fonds privés	Genève
90278	L-3	Spécialiste de la collecte de fonds	Appui à la collecte de fonds	Genève
93466	L-3	Spécialiste de la collecte de fonds	Appui à la collecte de fonds	Genève
GCO007	L-3	Spécialiste de la collecte de fonds	Appui à la collecte de fonds	New York
89807	L-3	Spécialiste des manifestations spéciales	Manifestations spéciales	New York
90381	L-3	Concepteur	Projets spéciaux	New York
84323	L-3	Spécialiste des licences	Mise au point de nouveaux produits	New York
93471	L-3	Spécialiste des études de marché	Études de marché	New York
83411	L-3	Chargé de la promotion des ventes	Prospection de nouveaux marchés	Genève
83412	L-3	Chargé de la promotion des ventes	Prospection de nouveaux marchés	Genève
87510	L-3	Chargé de la promotion des ventes	Prospection de nouveaux marchés	Genève
93663	L-3	Spécialiste de la prospection des marchés	Prospection de nouveaux marchés	Genève
90280	L-3	Chargé de la promotion des ventes	Prospection de nouveaux marchés	New York
93473	L-3	Chargé de l'appui de la promotion	Prospection de nouveaux marchés	New York
02033	L-3	Responsable de la production/planification	Opérations	New York
87412	L-3	Chargé du contrôle de la production et de la qualité	Opérations	New York
55009	L-3	Chargé du contrôle de la production	Opérations	Genève
87403	L-3	Chargé du contrôle qualité	Opérations	Genève
91543	L-3	Chargé du contrôle de la production	Opérations	Genève
92630	L-3	Chargé du contrôle de la production	Opérations	Genève
02004	L-3	Responsable des achats	Opérations	New York
02018	L-3	Adjoint aux expéditions	Opérations	New York
93474	L-2	Fonctionnaire chargé de la prévision, des commandes et de la distribution	Prospection de nouveaux marchés	Genève
91537	L-2	Adjoint à la documentation	Matériel de collecte de fonds	New York

Numéro du poste	Classe	Titre fonctionnel	Section	Lieu d'affectation
89809	L-2	Adjoint aux manifestations spéciales	Manifestations spéciales	New York
92626	L-2	Adjoint à la mise au point des cartes	Mise au point de nouveaux produits	New York
GCO003	L-2	Adjoint aux commandes et à la distribution (temps partiel)	Prospection de nouveaux marchés	New York
02011	L-2	Adjoint à la mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	New York
90281	L-2	Adjoint à la mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	Genève
55010	L-2	Adjoint à la planification de la production	Opérations	Genève
94417	L-2	Adjoint à la promotion	Prospection de nouveaux marchés	New York
94414	L-2	Adjoint aux achats	Opérations	Genève
93468	L-1	Adjoint aux expositions	Projets spéciaux	New York
84322	G-7	Assistant principal pour la commercialisation	Études de marché	New York
55028	G-7	Assistant pour les expéditions et l'entreposage	Opérations	Genève
02019	G-7	Assistant principal pour la publicité	Prospection de nouveaux marchés	New York
02277	G-7	Assistant principal pour la publicité	Opérations	Genève
02035	TC-7	Chef de l'atelier d'imprimerie	Opérations	New York
02487	G-6	Assistant principal pour les commandes et la distribution	Prospection de nouveaux marchés	Genève
86510	G-6	Assistant pour les analyses	Matériel de collecte de fonds	New York
87453	G-6	Assistant pour le matériel	Appui à la collecte de fonds	Genève
02042	G-6	Assistant pour la conception graphique	Projets spéciaux	New York
88364	G-6	Assistant pour la conception graphique	Projets spéciaux	New York
88363	G-6	Typographe	Projets spéciaux	New York
02045	G-6	Assistant pour la mise au point des cartes	Mise au point de nouveaux produits	Genève
83410	G-6	Assistant pour la mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	New York
02280	G-6	Assistant pour la mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	Genève
85508	G-6	Assistant pour les licences	Mise au point de nouveaux produits	New York
55045	G-6	Assistant pour les études de marché	Études de marché	Genève
87509	G-6	Assistant pour les ventes	Prospection de nouveaux marchés	New York
55044	G-6	Assistant pour la promotion	Prospection de nouveaux marchés	Genève
86521	G-6	Assistant pour la promotion	Prospection de nouveaux marchés	Genève
91542	G-6	Assistant pour la promotion	Prospection de nouveaux marchés	Genève
55011	G-6	Assistant pour l'assemblage et l'emballage	Opérations	Genève
91544	G-6	Assistant pour l'assemblage et l'emballage	Opérations	Genève
02006	G-6	Assistant pour les achats	Opérations	New York
55019	G-6	Surveillant de l'entrepôt de Huningue	Opérations	Genève
90283	G-6	Assistant pour les analyses	Appui aux collectes de fonds	New York
93469	G-5	Assistant pour les projets spéciaux	Projets spéciaux	New York
02013	G-5	Assistant à la mise au point de produits	Mise au point de nouveaux produits	New York
86509	G-5	Assistant d'administration	Mise au point de nouveaux produits	New York
93484	G-5	Assistant pour la promotion	Prospection de nouveaux marchés	New York
02041	G-5	Assistant pour le contrôle de la qualité	Opérations	New York
55018	G-5	Commis aux achats/appels d'offres	Opérations	Genève
03077	G-5	Commis aux achats/appels d'offres	Opérations	Genève
83416	G-5	Commis principal aux expéditions	Opérations	Genève
90284	G-5	Commis principal aux expéditions	Opérations	Genève
02022	G-5	Secrétaire principal	Prospection de nouveaux marchés	New York

Numéro du poste	Classe	Titre fonctionnel	Section	Lieu d'affectation
55017	G-5	Secrétaire principal	Produits	Genève
55027	G-5	Commis principal au contrôle des factures	Opérations	Genève
GCO009	G-5	Assistant du Responsable célébrités et manifestations	Célébrités et manifestations	Genève
GCO019	G-5	Assistant à l'administration	Opérations et finances	New York
94449	G-4	Secrétaire	Études de marchés, analyses	Genève
89569	G-4	Secrétaire	Prospection de nouveaux marchés	Genève
86501	G-4	Secrétaire	Prospection de nouveaux marchés	Genève
87553	G-4	Secrétaire	Prospection de nouveaux marchés	Genève
83418	G-4	Secrétaire	Appui à la collecte de fonds	New York
89570	G-4	Secrétaire	Appui à la collecte de fonds	Genève
93467	G-4	Secrétaire	Appui à la collecte de fonds	Genève
89811	G-4	Secrétaire	Appui à la collecte de fonds	New York
89812	G-4	Secrétaire	Matériel de collecte de fonds	New York
93483	G-4	Secrétaire	Projets spéciaux	New York
90385	G-4	Commis d'administration	Projets spéciaux	New York
90288	G-4	Secrétaire	Produits	Genève
55038	G-4	Commis à la mise au point de nouveaux produits	Produits	Genève
90384	G-4	Commis d'administration	Produits	New York
91541	G-4	Commis/secrétaire	Études de marchés	Genève
84319	G-4	Commis au traitement des données	Études de marchés	New York
02020	G-4	Secrétaire	Prospection de nouveaux marchés	New York
55008	G-4	Secrétaire	Opérations	Genève
02008	G-4	Secrétaire	Opérations	New York
03086	G-4	Commis d'administration	Opérations	Genève
GCO006	G-4	Secrétaire	Opérations	Genève
55026	G-4	Commis d'administration	Opérations	Genève
55022	G-4	Commis au contrôle des entrepôts	Opérations	Genève
94448	G-4	Secrétaire	Prospection de nouveaux marchés	Genève
02275	TC-4	Contrôleur des entrepôts	Opérations	New York
02044	TC-4	Assistant pour les expéditions	Opérations	New York
02276	TC-4	Contrôleur des entrepôts	Opérations	New York
02037	TC-4	Surveillant de l'emballage	Opérations	New York
55020	G-2	Commis aux entrepôts	Opérations	Genève
55023	G-2	Commis aux entrepôts, réception	Opérations	Genève
55024	G-2	Commis aux entrepôts, livraison	Opérations	Genève
02435	G-1	Manutentionnaire	Opérations	Genève
87405	G-1	Manutentionnaire	Opérations	Genève
87406	G-1	Manutentionnaire	Opérations	Genève
Administrateurs recrutés sur le plan international				49
Agents des services généraux				73
Total				122



Annexe VIICRÉATIONS ET SUPPRESSIONS DE POSTES D'ADMINISTRATEUR  
RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL

Numéro du poste	Lieu d'affectation	Titre fonctionnel	Section	Classe	Action	Variation
94415	Genève	Chef, études de marché	Études de marché	L-5	Suppression	-1
GCO002	New York	Analyste fonctionnel	Systèmes d'information de gestion	P-4	Création	+1
GCO001	New York	Spécialiste de la prospection de marchés	Prospection de nouveaux marchés	L-4	Création	+1
02443	New York	Administrateur du personnel	Bureau du Directeur	P-4	Suppression	-1
GCO007	New York	Spécialiste de la collecte de fonds	Appui à la collecte de fonds	L-3	Création	+1
90275	New York	Assistant exécutif	Bureau du Directeur	P-3	Suppression	-1
GCO003	New York	Adjoint aux commandes et à la distribution	Prospection de nouveaux marchés	L-2	Création	+1
94416	New York	Adjoint à la prospection de marchés	Prospection de nouveaux marchés	L-2	Suppression	-1
91535	New York	Programmeur	Systèmes d'information de gestion	P-2	Suppression	-1
Total						-1

Annexe VIIIRECLASSEMENT DE POSTES D'ADMINISTRATEUR RECRUTÉ SUR LE  
PLAN INTERNATIONAL, PAR CLASSE ET PAR GROUPE FONCTIONNEL :  
PROPOSITION POUR 1995-1996

Numéro du poste	Lieu d'affectation	Titre fonctionnel	Section	Classe en 1994	Classe en 1995
91546	Genève	Analyste fonctionnel	Systèmes d'information de gestion	P-3	P-4
Total					1

-----