



Conseil économique et social

Distr. limitée
16 novembre 2000
Français
Original: anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2001

22-26 et 29 janvier 2001

Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Division du secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2001

Résumé

La Directrice générale présente le plan de travail et le projet de budget de la Division du secteur privé pour 2001.

En 2001, la Division prévoit de produire des recettes d'un montant total net de 185,1 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires. Ses collectes de fonds auprès du secteur privé devraient en outre lui permettre de rassembler 136,1 millions de dollars, à affecter aux autres ressources. Les dépenses correspondantes s'élèveront à 87,7 millions de dollars, soit une augmentation de 0,4 million (0,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000.

Sur la base du présent document, il appartiendra au Conseil d'administration de se prononcer sur l'adoption du projet de résolution relatif au projet de budget, qui figure au paragraphe 52.

* E/ICEF/2001/2.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble	1–16	3
II. Commercialisation.	17–35	13
III. Services d'appui	36–39	18
IV. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF	40–49	20
V. Plan à moyen terme pour la période 2001-2005	50–51	24
VI. Projets de résolution	52	26
Tableaux		
1. Compte de résultat de la Division du secteur privé : 1999 (montants effectifs), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001		8
1A. Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 1999 (montants effectifs), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001 – Complément au tableau 1 : Exposé de la gestion		10
2. Récapitulation des dépenses : 1999 (budget approuvé et montants effectifs), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001		12
3. Commercialisation : 1999 (dépenses effectives), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001.		14
4. Services d'appui : 1999 (dépenses effectives), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001.		19
5. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses 1999 (chiffres effectifs), 2000 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001		21
6. Division du secteur privé – Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 1999, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2000, projet de budget pour 2001 et projections de 2002 à 2005.		25
7. Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2001		28
Annexes		
I. Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2001		29
II. Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 2000 et projet de budget pour 2001.		30

I. Vue d'ensemble

A. Introduction

1. En 2000, la Division du secteur privé a mis en oeuvre, pour la première fois pendant une année complète, les grands changements qu'elle a apportés à son mode d'organisation et à ses systèmes au cours des deux à trois dernières années. Ces changements lui ont été bénéfiques, comme en témoignent sa nouvelle et attrayante collection de cartes de voeux et de cadeaux, sa démarche dynamique en matière de partenariat avec des sociétés et son centre d'information sur les meilleures pratiques de commercialisation en ligne, destiné aux comités nationaux pour l'UNICEF, aux bureaux extérieurs et aux autres groupes d'utilisateurs de l'UNICEF. La Division a également renforcé ses capacités d'évaluation pour sélectionner de nouvelles sociétés avec lesquelles elle pourrait établir des partenariats.

2. Les nouvelles initiatives lancées en 2000, telles que le projet de création de marques et d'élargissement des groupes cibles et des ventes exécuté conjointement avec la Fédération internationale des associations de football et le projet d'utilisation, à des fins commerciales et promotionnelles, de bandes dessinées pour enfants à des fins de plaidoyer et de collecte de fonds, sont en bonne voie et offrent de grandes possibilités de suivi et d'expansion géographique. Un autre projet important commencé en 2000, qui apportera des résultats positifs à compter de 2001, est l'Initiative mondiale pour les techniques de collecte de fonds (GIFT), qui donnera aux comités nationaux la possibilité de s'inspirer des meilleures pratiques en vigueur dans neuf domaines de la collecte de fonds en leur permettant d'accéder à la documentation correspondante et de bénéficier d'une formation.

3. Le projet de budget de la Division pour 2001 prévoit le financement d'une stratégie intégrée d'utilisation d'Internet à l'échelle de l'UNICEF qui doit être mise à l'essai en collaboration avec le Fonds des États-Unis pour l'UNICEF. Tout en mettant cette stratégie au point, la Division continue à appuyer les comités nationaux qui mènent déjà des activités de promotion et/ou de commercialisation en ligne en leur offrant des patrons (« templates ») normalisés et à jour concernant les activités du secteur privé.

4. Au début 2000, la Division a mis au point un projet de stratégie de commercialisation et de collecte de fonds à long terme qui est destiné à rééquilibrer l'ensemble des priorités de gestion et d'investissement des grandes composantes commerciales de ses programmes en tenant compte de l'évolution des marchés qu'entraînent la nouvelle économie et l'utilisation du Web par les clients (et les donateurs). Afin que ses partenaires lui apportent effectivement les fonds qu'elle attend d'eux et achètent ses produits, elle a créé une équipe de travail chargée de la collecte de fonds auprès du secteur privé, qui se compose de représentants des divisions de l'UNICEF et des comités nationaux et dont elle assure la coprésidence avec ces derniers. Le principal objectif de cette équipe est de faire en sorte que les activités de collecte de fonds et de vente génèrent un maximum de recettes en analysant la chaîne de valeur ajoutée créée dans le cadre des grandes composantes commerciales des programmes.

5. En ce qui concerne la vente de cartes et de produits, selon les projections, le nombre de cartes vendues en 2001 devrait être de 152 millions – soit une augmentation de 6 millions par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000 – et le

montant brut des recettes tirées de cette vente de 151,8 millions de dollars, soit une augmentation de 11,8 millions par rapport à ces mêmes estimations. On prévoit que le montant net des recettes d'exploitation provenant de la vente de cartes et d'autres produits (avant déduction des coûts relatifs au Programme de prospection de nouveaux marchés, au Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale et au Programme d'investissement des pays nordiques) s'établira en 2001 à 60,1 millions de dollars, contre 50,4 selon les estimations les plus récentes pour 2000.

6. En ce qui concerne la collecte de fonds auprès du secteur privé, on prévoit que le montant net des recettes d'exploitation à affecter aux ressources ordinaires s'élèvera en 2001 (avant déduction des coûts relatifs au Programme de développement et de la collecte de fonds et au Programme d'investissement des pays nordiques) à 139,9 millions de dollars, contre 146,9 selon les estimations les plus récentes pour 2000. On prévoit également, pour 2001, 136,1 millions de dollars au titre des autres ressources, contre 136,9 selon ces mêmes estimations.

7. Le montant de l'ensemble des recettes tirées des activités productrices de revenus (après déduction des coûts relatifs au Programme de prospection de nouveaux marchés, au Programme de développement et de la collecte de fonds, au Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale et au Programme d'investissement des pays nordiques) devrait être de 321,2 millions de dollars en 2001, contre 319,9 selon les estimations les plus récentes pour 2000.

8. Le taux de change élevé du dollar des États-Unis continue à avoir des incidences négatives sur les recettes de la Division. C'est pourquoi, en 2000, le montant brut des recettes tirées de la vente de cartes et d'autres produits et le montant net des fonds collectés auprès du secteur privé devraient, selon les projections, être inférieurs respectivement de 15 millions de dollars et de 10 millions de dollars aux chiffres prévus dans le budget approuvé. Il convient de noter que, selon les projections, le montant brut des recettes de la Division provenant de la vente de produits devrait s'établir à 140 millions de dollars en 2000, soit une diminution de 1,6 million (1,1 %) par rapport aux chiffres effectifs de 1999 (voir tableau 1). Le montant net des recettes produites par la Division au titre de la collecte de fonds privés en 2001 devrait s'établir à 154,3 millions de dollars, soit une diminution de 8,1 millions de dollars (5 %) par rapport aux chiffres effectifs de 1999 (voir tableau 1A).

9. Comme l'a demandé le Conseil d'administration (E/ICEF/2000/8/Rev.1, décision 2000/1), compte tenu de la diminution prévue du montant net des recettes en 2000, la Division a ramené ses dépenses pour l'année à 87,3 millions de dollars (voir tableau 2), montant inférieur à la projection basse approuvée.

B. Questions de politique générale

10. La Division propose au Conseil d'administration d'examiner et d'approuver les dispositions suivantes :

a) **Programme de prospection de nouveaux marchés.** Pour 2001, la Division propose de poursuivre l'exécution de ce programme en s'appuyant sur un budget de 3,4 millions de dollars (identique au budget approuvé pour 2000). Les investissements pour 2001 seront axés sur des projets à haut niveau de rendement;

b) **Programme de développement de la collecte de fonds.** Pour 2001, la Division propose de poursuivre l'exécution de ce programme en s'appuyant sur un budget de 7 millions de dollars (soit 0,1 million de dollars de moins que le budget approuvé pour 2000) et de faire une large place aux nouvelles initiatives lancées sur les marchés très importants que sont les marchés allemand, américain, français et japonais;

c) **Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale.** En 1999, le Conseil d'administration a approuvé une augmentation du taux de retenue accordé aux neuf comités nationaux de cette région, qui est passé de 25 à 50 % pour la période 1999-2001, afin d'aider ces comités à réaliser les investissements nécessaires à l'élargissement durable de leur base de données clientèle et à l'accroissement de leur potentiel commercial. Pour 2001, il est recommandé de maintenir le taux de retenue susmentionné à 50 % et d'allouer à la région 0,4 million de dollars (soit 0,1 million de dollars de moins qu'en 2000);

d) **Programme d'investissement des pays nordiques.** Approuvé en 2000 par le Conseil d'administration pour la période 2000-2003, ce programme doit aider les comités nationaux des quatre pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) à investir de manière ciblée pour se constituer une masse critique de donateurs et d'acheteurs et donc d'être en mesure de produire durablement des recettes d'ici à 2003. Pour 2001, deuxième année de mise en oeuvre du Programme, la Division propose de lui allouer un budget de 4,1 millions de dollars (soit 0,1 million de dollars de plus que le budget approuvé pour 2000), comme le prévoyait le plan quadriennal.

C. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2001

11. Comme l'indique le tableau 1, le montant global net des recettes de la Division pour 2001 devrait s'établir à 321,2 millions de dollars (185,1 millions de dollars pour les ressources ordinaires et 136,1 millions de dollars pour les autres ressources), soit une augmentation de 1,3 million (0,4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Le montant global net des recettes (ressources ordinaires) prévu en 2001 (185,1 millions de dollars) se compose du montant net des recettes d'exploitation tirées de la vente de cartes et d'autres produits (60,1 millions de dollars) et du montant net des fonds levés auprès du secteur privé (139,9 millions de dollars), dont il faut déduire le coût des investissements dans le Programme de prospection de nouveaux marchés, le Programme de développement de la collecte de fonds, le Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale et le Programme d'investissement des pays nordiques (14,9 millions de dollars).

12. On prévoit que le montant global des dépenses en 2001, tel qu'il est récapitulé au tableau 2, s'établira à 87,7 millions de dollars, soit une augmentation de 0,4 million de dollars (0,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Cette augmentation marginale s'explique par l'augmentation des dépenses d'exploitation (0,8 million de dollars) due à l'inflation et à l'augmentation des investissements dans le Programme de prospection de nouveaux marchés (0,6 million de dollars), compensée par la diminution des coûts des marchandises livrées (1 million de dollars), qui résulte de l'augmentation du pouvoir d'achat du dollar des États-Unis.

D. Ressources humaines

13. Les changements qu'il est recommandé d'apporter en 2001 à la structure des postes de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international visent essentiellement à renforcer les groupes de la Division à Genève qui sont chargés des marques pour qu'ils puissent mieux appuyer leurs partenaires, les comités nationaux. Ils entraîneront des transferts de postes entre les services chargés de la commercialisation (unités fonctionnelles) et les groupes en question (unités hiérarchiques). Il sera en outre procédé à un certain nombre de redéploiements de postes en raison, d'une part, de la décision d'incorporer le centre d'appui régional de la Division à Singapour dans le bureau régional de l'UNICEF à Bangkok et, d'autre part, du transfert, de Santa Fe de Bogotá (Colombie) à Panama, du centre d'appui régional de la Division pour l'Amérique latine et les Caraïbes, qui s'inscrit dans le cadre du déménagement du bureau régional. Les changements proposés sont les suivants :

a) Pour que les groupes de la Division à Genève qui sont chargés de marques soient dotés d'effectifs suffisants pour pouvoir répondre à la demande croissante des marchés européens, il est proposé de les étoffer en leur attribuant quatre nouveaux postes, dont un poste P-5 de fonctionnaire hors classe chargé de la commercialisation, deux postes P-4 de fonctionnaire chargé de la commercialisation et un poste P-3 de concepteur de produits. Les trois premiers postes sont transférés entre la Section des services commerciaux de la Division à Genève et les groupes en question;

b) En raison de l'incorporation du centre d'appui régional de la Division pour l'Asie dans le bureau régional de l'UNICEF à Bangkok, quatre postes d'administrateur recruté sur le plan international (1 poste P-5 de fonctionnaire régional hors classe, 1 poste P-4 de fonctionnaire chargé du développement des marchés régionaux, 1 poste P-4 de fonctionnaire chargé de la collecte de fonds à l'échelon régional et 1 poste P-3 de fonctionnaire chargé des achats) sont supprimés à l'ancien lieu d'affectation (Singapour) et deux recréés au nouveau lieu d'affectation (Bangkok). Les deux postes recréés sont le poste P-5 de fonctionnaire régional hors classe et le poste P-4 de fonctionnaire chargé de la commercialisation à l'échelon régional, les attributions correspondant aux deux anciens postes P-4 étant regroupées;

c) En raison du déménagement du centre d'appui régional de la Division pour l'Amérique latine et les Caraïbes, trois postes d'administrateur recruté sur le plan international (1 poste P-5 de fonctionnaire régional hors classe, 1 poste P-4 de fonctionnaire chargé du développement des marchés régionaux, 1 poste P-4 de fonctionnaire chargé de la collecte de fonds à l'échelon régional) sont supprimés à l'ancien lieu d'affectation (Santa Fe de Bogotá) et recréés au nouveau lieu d'affectation (Panama). La région a en outre besoin d'un poste d'assistant à la conception de produits de la classe P-2;

d) Les fonctions et responsabilités afférentes aux deux postes de New York (1 poste P-5 de responsable des systèmes informatiques et 1 poste P-4 de concepteur de produits) ont été révisées. De ce fait, les deux postes seront supprimés et remplacés par deux nouveaux postes d'une classe inférieure, à savoir un poste P-4 d'administrateur de projets concernant les technologies de l'information et un poste P-3 de concepteur de produits;

e) Le poste d'analyste commercial existant actuellement à Genève sera transféré des services de commercialisation aux services d'appui. De ce fait, un poste P-3 de la Section des services de commercialisation sera supprimé et un poste de la même classe créé dans la Section des finances;

f) Compte tenu des changements susmentionnés, le nombre total de postes d'administrateur recruté sur le plan international de la Division sera le même en 2001 qu'en 2000.

14. Les changements qu'il est proposé d'apporter à la structure des postes de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national sont les suivants :

a) Création d'un poste de fonctionnaire chargé de la collecte de fonds au Mexique, marché à fort potentiel;

b) Suppression de deux postes, l'un dans les services du bureau extérieur en Inde chargés des ventes (en raison de la modification de la présence de la Division dans ce pays) et l'autre, dans les services informatiques à Singapour (en raison du déménagement du centre d'appui régional à Bangkok). Le bureau régional de l'UNICEF appuiera le fonctionnement des systèmes informatiques au nouveau lieu d'affectation;

c) Le nombre total des postes d'administrateur recruté sur le plan national sera donc inférieur d'une unité en 2001 et ramené à 18.

15. Il est également proposé de faire diminuer de trois le nombre total des postes de la catégorie des agents des services généraux, qui sera ainsi ramené à 116. Cette diminution entraînera la suppression de deux postes des bureaux extérieurs de l'UNICEF et d'un poste commercial de la Division à Genève.

16. Compte tenu des changements proposés ci-dessus, le nombre total des postes de la Division en 2001, qui diminuera de quatre, sera ramené à 214, dont 80 postes d'administrateur recruté sur le plan international, 18 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 116 postes d'agent des services généraux.

Tableau 1

Compte de résultat de la Division du secteur privé : 1999 (montants effectifs), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001

(En millions de dollars des États-Unis)

	1999		2000		2000		2001		Écart 2001/ estimations les plus récentes pour 2000	
	Montants effectifs ^a	Pourcen- tage	Budget approuvé ^a	Pourcen- tage	Estimations les plus récentes	Pourcen- tage	Projet de budget	Pourcen- tage	Dollars	Pourcen- tage
Recettes brutes – Ventes	141,6		160,8		140,0		151,8		11,8	8,4
À déduire : Commissions/retenues et dépenses directes des bureaux extérieures	33,8	23,9	41,3	25,7	36,2	25,9	39,0	25,7	2,8	7,7
Recettes nettes – Ventes	107,8		119,5		103,8		112,8		9,0	8,7
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,8	19,6	36,1	22,5	33,0	23,6	32,0	21,1	(1,0)	(3,0)
Dépenses de fonctionnement	20,3	14,3	27,6	17,2	26,7	19,1	27,2	17,9	0,5	1,9
Provision pour créances douteuses	1,3		0,5		0,5		0,5		–	–
À ajouter : Recettes diverses	6,8		6,3		6,8		7,0		0,2	2,9
Recettes nettes d'exploitation – Ventes	65,2	46,0	61,6	38,3	50,4	36,0	60,1	39,6	9,7	19,2
Recettes nettes d'exploitation – Collectes de fonds privés	156,4		151,4		146,9		139,9		(7,0)	(4,8)
À déduire : Dépenses diverses										
Programme de prospection de nouveaux marchés	2,1		3,4		2,8		3,4		0,6	21,4
Programme de développement de la collecte de fonds	7,0		7,1		7,0		7,0		–	–
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,5		0,5		0,5		0,4		(0,1)	(20,0)
Programme d'investissement des pays nordiques			4,0		4,0		4,1		0,1	2,5
Bénéfice d'exploitation	212,0		198,0		183,0		185,1		2,1	1,1
À déduire : Ajustements de change	10,1									
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(1,0)									
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	202,9		198,0		183,0		185,1		2,1	1,1

	1999		2000		2000		2001		Écart 2001/ estimations les plus récentes pour 2000	
	Montants effectifs ^a	Pourcen- tage	Budget approuvé ^a	Pourcen- tage	Estimations les plus récentes	Pourcen- tage	Projet de budget	Pourcen- tage	Dollars	Pourcen- tage
À ajouter : Collectes de fonds privés à affecter aux autres ressources	153,5		130,3		136,9		136,1		(0,8)	(0,6)
Recettes nettes : montant total	356,4		328,3		319,9		321,2		1,3	0,4
Nombre de cartes vendues (en millions)	136		160		146		152		6	4,1

^a Aux fins de la comparaison, les chiffres de 1999 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux de 2000 et 2001 tels qu'ils sont présentés.

Tableau 1A

**Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes :
1999 (montants effectifs), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001
– Complément au tableau 1 : Exposé de la gestion**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1999 (montants effectifs) ^a			2000 (budget approuvé)			2000 (estimations les plus récentes)			2001 (projet de budget)		
	Collectes de fonds privés		Total	Collectes de fonds privés		Total	Collectes de fonds privés		Total	Collectes de fonds privés		Total
	Ventes			Ventes			Ventes			Ventes		
Recettes brutes	141,6		141,6	160,8		160,8	140,0		140,0	151,8		151,8
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieures	33,8	–	33,8	41,3		41,3	36,2		36,2	39,0		39,0
Recettes nettes	107,8	162,4	270,2	119,5	159,3	278,8	103,8	154,3	258,1	112,8	147,4	260,2
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,8		27,8	36,1		36,1	33,0		33,0	32,0		32,0
	80,0	162,4	242,4	83,4	159,3	242,7	70,8	154,3	225,1	80,8	147,4	228,2
Dépenses de commercialisation	6,9	6,0	12,9	8,8	7,8	16,6	8,6	7,4	16,0	8,6	7,5	16,1
	73,1	156,4	229,5	74,6	151,5	226,1	62,2	146,9	209,1	72,2	139,9	212,1
Services d'appui	9,3	4,1	13,4	13,2	5,7	18,9	12,7	5,4	18,1	13,0	5,6	18,6
Provision pour créances douteuses	1,3		1,3	0,5		0,5	0,5		0,5	0,5		0,5
	62,5	152,3	214,8	60,9	145,8	206,7	49,0	141,5	190,5	58,7	134,3	193,0
À ajouter : Recettes diverses	6,8		6,8	6,3		6,3	6,8		6,8	7,0		7,0
Bénéfice net d'exploitation avant déduction des dépenses diverses	69,3	152,3	221,6	67,2	145,8	213,0	55,8	141,5	197,3	65,7	134,3	200,0
À déduire : Dépenses diverses												
Programme de prospection de nouveaux marchés	2,1		2,1	3,4		3,4	2,8		2,8	3,4		3,4
Programme de développement de la collecte de fonds		7,0	7,0		7,1	7,1		7,0	7,0		7,0	7,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,5		0,5	0,5		0,5	0,5		0,5	0,4		0,4
Programme d'investissement des pays nordiques				1,2	2,8	4,0	1,2	2,8	4,0	1,2	2,9	4,1
Bénéfice d'exploitation	66,7	145,3	212,0	62,1	135,9	198,0	51,3	131,7	183,0	60,7	124,4	185,1

	1999 (montants effectifs) ^a			2000 (budget approuvé)			2000 (estimations les plus récentes)			2001 (projet de budget)		
	Ventes	Collectes de fonds privés		Ventes	Collectes de fonds privés		Ventes	Collectes de fonds privés		Ventes	Collectes de fonds privés	
		Total	Total		Total	Total		Total	Total			
À déduire : Ajustements de change	6,9	3,2	10,1									
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(0,40)	(0,6)	(1,0)									
Recettes nettes – Ressources ordinaires	60,2	142,7	202,9	62,1	135,9	198,0	51,3	131,7	183,0	60,7	124,4	185,1
À ajouter : Autres ressources		153,5	153,5		130,3	130,3		136,9	136,9		136,1	136,1
Recettes nettes – Total	60,2	296,2	356,4	62,1	266,2	328,3	51,3	268,6	319,9	60,7	260,5	321,2

^a Aux fins de la comparaison, les chiffres de 1999 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux de 2000 et 2001 tels qu'ils sont présentés.

Tableau 2

**Récapitulation des dépenses : 1999 (budget approuvé et montants effectifs),
2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1999 Budget approuvé ^{a, b}	1999 Montants effectifs ^a	2000 Budget approuvé ^a	2000 Estimations les plus récentes	2001 Projet de budget	Écart 2001/estimations les plus récentes pour 2000	
						Dollars	Pourcentage
Commercialisation							
Commissions – bureaux extérieurs	2,4	0,8	2,3	2,0	2,0	–	–
Coût des marchandises livrées	35,2	27,8	36,1	33,0	32,0	(1,0)	(3,0)
Dépenses de fonctionnement	20,7	17,5	20,8	19,9	20,2	0,3	1,5
Total partiel	58,3	46,1	59,2	54,9	54,2	(0,7)	(1,3)
Services d'appui							
Dépenses de fonctionnement	15,5	13,4	18,9	18,1	18,6	0,5	2,8
Dépenses hors exploitation							
Programme de prospection de nouveaux marchés	4,0	2,1	3,4	2,8	3,4	0,6	21,4
Programme de développement de la collecte de fonds	8,5	7,0	7,1	7,0	7,0	–	–
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	(0,1)	(20,0)
Programme d'investissement des pays nordiques			4,0	4,0	4,1	0,1	2,5
Total partiel	12,9	9,6	15,0	14,3	14,9	0,6	4,2
Montant total des dépenses	86,7	69,1	93,1	87,3	87,7	0,4	0,5

^a Conformément au paragraphe 2 de la décision 1999/2 du Conseil d'administration (E/ICEF/1999/7/Rev.1), ces montants correspondent aux estimations budgétaires minimales.

^b Les chiffres pour le budget approuvé et les montants effectifs de 1999 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux du projet de budget pour 2001.

II. Commercialisation

A. Introduction

17. En 2000, la Division du secteur privé a élaboré un projet de plan d'action à long terme visant à relier les stratégies concernant le secteur privé et les objectifs généraux fixés pour les recettes provenant de ce secteur au plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF. Ce projet a été présenté à l'Équipe mondiale de gestion et communiqué ultérieurement aux comités nationaux.

18. Afin d'assurer la prise en compte des réalités du marché et de valider et quantifier les priorités stratégiques définies pour les investissements dans le projet susmentionné, une équipe mixte a été constituée avec la participation du bureau régional de l'UNICEF pour l'Europe, de la Division du secteur privé et de membres de la direction des comités nationaux. En attendant les recommandations de l'équipe, le plan de travail maintiendra généralement les orientations fixées dans la stratégie commerciale et les programmes de l'année en cours, en mettant l'accent sur la perfection au niveau de l'exécution.

19. La structure des groupes « marques » sera renforcée, en particulier sur le plan des compétences techniques et de l'expérience requises dans le domaine de la collecte de fonds. La redistribution des ressources affectées à la commercialisation tient compte du fait que les fonds collectés auprès du secteur privé offrent toujours un potentiel de croissance et constituent une excellente source de recettes pour la Division, de façon générale, par rapport au secteur des cartes de vœux qui est quasiment stagnant.

20. Par ailleurs, les groupes « marques » renforcés pourront explorer activement les meilleures pratiques et susciter des échanges fructueux tout en étant mieux à même de tester, d'évaluer et de développer de nouveaux secteurs d'avenir tels que les alliances avec des entreprises, la vente de produits ou l'exploitation de la marque sous licence et le commerce électronique. Ces techniques offrent un potentiel de croissance en matière de vente, de distribution, de collecte de fonds et de communication en associant l'UNICEF à des partenaires commerciaux bien choisis, ce qui lui permet de renforcer son image de marque, de toucher de nouveaux publics, de mieux faire connaître ses activités et de créer des possibilités de production de recettes dans une optique intégrée.

B. Objectifs pour 2001

21. En matière de commercialisation, les objectifs à atteindre (voir les tableaux 1 et 1A) sont les suivants :

- a) Vente de 152 millions de cartes;
- b) Montant brut des recettes provenant des ventes de produits : 151,8 millions de dollars;
- c) Montant net des recettes provenant des activités de collectes de fonds privés : 283,5 millions de dollars (147,4 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 136,1 millions de dollars à affecter aux autres ressources);

d) Montant net des recettes d'exploitation à affecter aux ressources ordinaires : 185,1 millions de dollars.

C. Stratégies pour 2001

22. Les stratégies de la Division pour 2001 sont les suivantes :

a) Efficacité et infrastructure de l'organisation :

i) Dans le cadre de l'Équipe de travail chargée de la collecte de fonds auprès du secteur privé, la Division évaluera, modifiera et/ou renforcera ses mécanismes de liaison avec les comités nationaux;

Tableau 3

Commercialisation : 1999 (dépenses effectives), 2000 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	1999 Dépenses effectives	2000 Budget approuvé	2000 Estimations les plus récentes	2001 Projet de budget	Écart 2001/estimations les plus récentes pour 2000	
					Dollars	Pourcentage
Commissions (bureaux extérieurs)	763	2 320	2 029	2 020	(9)	(0,4)
Dépenses d'exploitation						
Personnel international	3 393	4 117	4 008	3 950	(58)	(1,4)
Personnel local	2 192	2 424	2 327	2 021	(306)	(13,1)
Autres dépenses afférentes aux postes ^a	298		181	245	64	35,4
Formation du personnel	61	118	118	124	6	5,1
Autres dépenses de personnel ^b	285	283	310	365	55	17,7
Consultants	158	55	55	70	15	27,3
Frais de voyage	517	792	832	815	(17)	(2,0)
Autres dépenses d'exploitation ^c	654	1 332	1 284	1 544	260	20,2
Mobilier et matériel ^d	67	56	56	40	(16)	(28,6)
Recherche- développement	1 924	2 887	2 646	2 666	20	0,8
Dépenses des bureaux extérieurs (vente de produits)	3 292	3 633	3 353	3 555	202	6,0
Dépenses des bureaux extérieurs (fonds privés)	1 970	2 489	2 386	2 633	247	10,4
Dépenses des centres d'appui régionaux	1 325	2 030	1 825	1 671	(154)	(8,4)

<i>Dépenses</i>	<i>1999 Dépenses effectives</i>	<i>2000 Budget approuvé</i>	<i>2000 Estimations les plus récentes</i>	<i>2001 Projet de budget</i>	<i>Écart 2001/estimations les plus récentes pour 2000</i>	
					<i>Dollars</i>	<i>Pourcentage</i>
Provision pour créances douteuses	1 339	500	500	500	–	–
Total partiel, dépenses d'exploitation	17 475	20 716	19 881	20 199	318	1,6
Dépenses totales	18 238	23 036	21 910	22 219	309	1,4

^a Indemnité de licenciement et remboursement des impôts.

^b Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

^c Services contractuels, location et entretien des locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, dépenses de représentation et services divers.

^d Matériel de bureau, matériel informatique, logiciels et installations.

ii) Deux réunions centrées sur les stratégies commerciales auront lieu en 2001 avec la participation des 10 principaux comités nationaux, y compris ceux de la région des pays nordiques. Elles porteront essentiellement sur le lancement de nouvelles initiatives axées sur l'expansion des ventes et de la distribution, et l'amélioration de la coopération entre la Division et les comités nationaux dans le cadre de la planification des campagnes de promotion de produits et de la prospection de nouveaux marchés;

b) Conception de produits et positionnement de la marque :

i) L'atelier de création de produits de la Division continuera d'actualiser la conception et la présentation des cartes, des produits, du matériel de publicité sur le lieu de vente et des conditionnements dans une optique intégrée afin de les rendre plus attrayants, rajeunissant ainsi progressivement l'image de marque globale de l'organisation et encourageant l'expansion des circuits de distribution;

ii) Le processus d'analyse engagé par l'UNICEF en 2000 sur l'image de marque permettra à la Division, en collaboration avec la Division de la communication et les comités nationaux partenaires, de définir une identité commune et de positionner la marque UNICEF à l'échelle mondiale. Dans le cadre des retombées pratiques et au niveau de l'exécution pour la communication commerciale en général, la Division mettra au point des outils et des modules de formation concrets, par exemple un manuel sur l'identité de l'organisation et des supports visuels pour l'utilisation du logo;

iii) La Division poursuivra ses travaux d'exploration sur des projets pilotes et des expérimentations contrôlées dans le domaine de la vente et de l'exploitation sous licence; elle continuera d'encourager la diffusion et l'interfécondation des meilleures pratiques dans le cadre des alliances avec les entreprises et d'appuyer le lancement prévu du nouveau site Web de l'UNICEF et de l'approche intégrée en matière de commerce électronique, en collaboration avec le Fonds des États-Unis pour l'UNICEF;

iv) Dans son rôle d'appui à l'égard du Mouvement mondial pour l'enfance, la Division aidera à identifier, pressentir et sélectionner des entreprises avec lesquelles elle pourrait établir un partenariat en vue d'organiser des campagnes de publicité et d'information pour la session extraordinaire consacrée au suivi du Sommet mondial pour les enfants et de mobiliser un appui à plus long terme sur le plan des programmes et de la communication et sur le plan financier pour la cause qu'elle défend;

c) Meilleures pratiques en matière de collecte de fonds :

i) La Division commencera à recueillir les fruits du projet GIFT lancé en 2000. Exécuté en coopération avec les comités nationaux, ce projet a pour objet de produire une documentation et d'assurer une formation portant sur les meilleures pratiques en vigueur dans neuf domaines de la collecte de fonds, y compris le publipostage, les legs et les donations importantes;

ii) L'atelier de travail sur la collecte de fonds privés qui se tiendra en janvier 2001 portera essentiellement sur l'achèvement des travaux relatifs à l'analyse et à l'enregistrement des meilleures pratiques entrepris dans le cadre du projet GIFT. Par la suite, un petit stage de formation sera organisé sur le thème « Communication et comparaison »; il permettra aux différents comités nationaux de tirer mutuellement profit des expériences les plus utiles et des meilleures techniques qu'ils ont mises au point. Les comités qui ont un savoir-faire particulier joueront un rôle pédagogique;

iii) Le centre d'information en ligne sur les techniques de commercialisation sera encore renforcé, en particulier les moyens permettant de sélectionner des entreprises pour une association éventuelle sur la base de considérations liées à l'éthique et à la compatibilité avec l'image de marque, afin de pouvoir répondre dûment aux demandes de sélection de plus en plus nombreuses et complexes émanant des services de l'UNICEF et d'autres organismes.

D. Programme de prospection de nouveaux marchés

23. En 2000, 27 projets présentés par 10 comités nationaux ont été approuvés aux fins de leur financement au titre du Programme de prospection de nouveaux marchés qui est doté d'un budget de 3,4 millions de dollars. Au 1er novembre 2000, les fonds investis dans ces projets par la Division atteignaient 2 millions de dollars et les recettes brutes provenant de ces initiatives devraient s'élever à 5 millions de dollars.

24. Le plan de travail pour 2001 prévoit un budget de 3,4 millions de dollars, soit une augmentation de 600 000 dollars (21,4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000, mais le montant est identique à celui qui figurait dans le budget approuvé pour 2000. En 2001, les investissements auront toujours pour but d'aider les partenaires à mieux faire connaître les cartes et autres produits de l'UNICEF grâce à des campagnes de publicité et à des campagnes de télémarketing à l'intention des entreprises, entre autres choses. Le secteur des entreprises fera également l'objet d'une attention particulière grâce à une diffusion plus large de la notion de « gestion des grands comptes » qui a fait ses preuves et à l'emploi de cadres affectés à la gestion de ces comptes pour promouvoir les ventes dans ce secteur lucratif.

E. Programme d'expansion des collectes de fonds

25. Pour 2000, le Conseil d'administration a alloué un crédit de 7,1 millions de dollars au Programme d'expansion des collectes de fonds. Au 1er novembre 2000, un montant de 5,6 millions de dollars avait déjà été engagé. Dix comités nationaux et quatre bureaux extérieurs de l'UNICEF ont bénéficié en 2000 d'un appui au titre du Programme.

26. Le plan de travail pour 2001 prévoit un budget de 7 millions de dollars pour financer le Programme, soit un montant inchangé par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Ce budget permettra d'encourager la diffusion des meilleures pratiques, comme le prévoit l'initiative GIFT, et d'appuyer les activités menées par les partenaires en vue de recruter de nouveaux donateurs.

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

27. Les neuf pays visés par le Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale prévoient, pour 2000, la vente de 6,6 millions de cartes et 2,9 millions de dollars de recettes brutes. Pour 2001, leurs objectifs sont de 7,1 millions de cartes vendues (soit 7,6 % de plus que les estimations les plus récentes pour 2000) et 3,2 millions de dollars de recettes brutes (soit une progression de 10,3 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000).

G. Programme d'investissement des pays nordiques

28. Le Conseil d'administration a approuvé un budget de 4 millions de dollars pour le Programme d'investissement des pays nordiques en 2000. Au 1er novembre 2000, un montant de 3,7 millions de dollars avait déjà été engagé pour les comités nationaux des quatre pays nordiques.

29. Le plan de travail pour 2001 prévoit un budget de 4,1 millions de dollars pour financer le Programme d'investissement des pays nordiques, soit une augmentation de 100 000 dollars (2,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Cela correspond aux prévisions que le Conseil d'administration avait approuvées en 1999 pour le programme d'investissement étalé sur quatre ans. Les investissements permettront de financer la constitution d'une clientèle attirée (acheteurs et donateurs) suffisamment importante pour assurer un niveau de recettes permettant à chacun des quatre comités nationaux de s'autofinancer d'ici à 2003.

H. Analyse du projet de budget pour 2001

30. En 2001, le produit brut des ventes devrait être compris entre 148 millions et 154,8 millions de dollars (voir le tableau 7). La projection moyenne est de 151,8 millions de dollars, soit une augmentation de 11,8 millions de dollars (8,4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000.

31. En 2001, il est prévu de vendre 152 millions de cartes, soit 6 millions (4,1 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2000.

32. D'après les projections, les recettes nettes provenant de la vente de cartes et de produits devraient s'élever, en 2001, à 112,8 millions de dollars, soit 9 millions de dollars (8,7 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2000, après déduction des montants retenus par les comités nationaux, des commissions versées aux dépositaires et des dépenses directes des bureaux extérieurs de l'UNICEF (39 millions de dollars).

33. Le montant des recettes diverses pour 2001 devrait s'élever à 7 millions de dollars, soit une augmentation de 200 000 dollars (2,9 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Il comprend les redevances au titre de la vente de produits sous licence, les dons suscités par les plaquettes et formulaires de commande, les intérêts bancaires et les remises sur les achats.

34. En 2001, le produit net des activités de collecte de fonds privés devrait s'élever à 283,5 millions de dollars, dont 147,4 millions à affecter aux ressources ordinaires et 136,1 millions à affecter aux autres ressources.

35. Le montant total des dépenses du Groupe de la commercialisation devrait s'élever en 2001 à 22,2 millions de dollars (voir le tableau 3), soit une augmentation de 300 000 dollars (1,4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Cette augmentation est imputable essentiellement à l'inflation.

III. Services d'appui

A. Introduction

36. Ce groupe appuie les activités productrices de recettes de la Division. Ses dépenses comprennent celles du Bureau du Directeur du Service des opérations, des finances et du système intégré de gestion.

B. Objectifs pour 2001

37. Les objectifs des services d'appui sont les suivants :

- a) Fournir un appui dans le domaine financier et opérationnel ainsi que dans le domaine de l'information à la direction;
- b) Améliorer le service clientèle à l'égard des partenaires en livrant les marchandises dans les délais prévus, sans gaspillage et sans erreur;
- c) Généraliser progressivement l'utilisation du système financier et logistique au sein de la Division et passer à une nouvelle version du système SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing);
- d) Étendre, en collaboration avec les comités nationaux et le bureau régional pour l'Europe à Genève, le système de planification conjointe à tous les comités nationaux en 2001;
- e) Étendre à tous les comités nationaux la mise en oeuvre du système normalisé d'information financière et du système d'établissement de rapports trimestriels et de transfert trimestriel appliqué par les principaux comités nationaux.

Tableau 4
**Services d'appui : 1999 (dépenses effectives), 2000 (budget approuvé
et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	1999 Dépenses effectives ^a	2000 Budget approuvé ^a	2000 Estimations les plus récentes	2001 Projet de budget	Écart 2001/estimations les plus récentes pour 2000	
					Dollars	Pourcentage
Personnel international	4 568	5 742	5 404	5 360	(44)	(0,8)
Personnel local	2 756	4 164	3 861	3 394	(467)	(12,1)
Autres dépenses afférentes aux postes ^b	725	–	444	438	(6)	(1,4)
Formation du personnel	32	113	78	113	35	44,9
Autres dépenses de personnel ^c	424	437	373	361	(12)	(3,2)
Consultants	176	–	213	333	120	56,3
Frais de voyage	350	485	480	462	(18)	(3,8)
Dépenses d'exploitation ^d	2 614	4 866	4 568	4 694	126	2,8
Mobilier et matériel ^e	1 111	2 254	2 141	2 654	513	24,0
Dépenses des centres d'appui régionaux	632	833	571	803	232	40,6
Dépenses totales	13 388	18 894	18 133	18 612	479	2,6

^a Aux fins de la comparaison, les chiffres de 1999 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux de 2000 et 2001, tels qu'ils sont présentés.

^b Indemnité de licenciement et remboursement des impôts.

^c Personnel temporaire, service à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

^d Services contractuels, location et entretien des locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, dépenses de représentation et services divers.

^e Matériel de bureau, matériel informatique, logiciels et installations.

C. Stratégies pour 2001

38. Pour atteindre les objectifs ci-dessus, les stratégies sont les suivantes :

a) Utiliser le calendrier de référence pour améliorer encore davantage le service clientèle en procédant régulièrement et en temps voulu à une évaluation de l'état de la production et des livraisons par rapport aux prévisions;

b) Évaluer les procédés de fabrication et de distribution et les améliorer pour les rendre plus efficaces et plus rentables;

c) Étudier d'autres stratégies possibles en matière d'achats et d'approvisionnements pour les produits autres que le papier et d'autres méthodes de production envisageables, fondées sur les meilleures pratiques en vigueur dans l'industrie;

d) Veiller à l'application du concept du « guichet unique » pour l'établissement des rapports, y compris l'utilisation du système d'information financière et, sur la base de rapports trimestriels des partenaires, analyser et comparer les résultats obtenus par rapport aux prévisions et fournir au personnel de direction les informations pertinentes en temps voulu.

D. Analyse du projet de budget pour 2001

39. Pour les services d'appui, le montant des dépenses devrait s'élever à 18,6 millions de dollars, soit une augmentation de 500 000 dollars (2,6 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Cette augmentation est due essentiellement à la modernisation impérative du système financier et logistique et du système SAP actuellement utilisés au siège et aux dépenses non renouvelables résultant de la décision d'incorporer le centre d'appui régional de la Division pour l'Asie, situé à Singapour, dans le bureau régional de l'UNICEF à Bangkok.

IV. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF

A. Introduction

40. D'après les projections, les recettes brutes réalisées en 2000 par les bureaux extérieurs de l'UNICEF dans le cadre des activités de la Division devraient s'élever à 27,1 millions de dollars, et les dépenses à 13,6 millions de dollars (à l'exclusion du Programme de développement de la collecte de fonds), soit un bénéfice net d'exploitation de 13,6 millions de dollars (y compris les recettes diverses représentant 100 000 dollars).

41. Du fait de la tendance à la baisse des recettes provenant de la vente de cartes et d'autres produits, il a été décidé de revoir les modalités d'organisation pour l'implantation de la Division en Inde. Étant donné que le marché local offre un potentiel de croissance intéressant, on étudie d'autres approches possibles pour la vente de cartes dans ce pays, reposant sur des arrangements négociés avec des tiers, entre autres.

42. Compte tenu de la décision prise au sujet du déménagement du bureau régional de l'UNICEF pour les Amériques et les Caraïbes, le centre d'appui régional de la Division pour l'Amérique latine et les Caraïbes a été transféré de Santa Fe de Bogotá à Panama.

43. Pour 2001, il est également proposé de transférer le centre d'appui régional de la Division pour l'Asie de Singapour à Bangkok, à l'endroit où le bureau régional de l'UNICEF pour l'Asie orientale et le Pacifique est actuellement situé. Le fait de rapprocher le centre des principaux marchés dans le cadre des structures établies de l'UNICEF permettra non seulement de réduire les frais d'exploitation de la Division du fait des arrangements relatifs aux services communs mais aussi de coordonner plus efficacement les activités menées par l'organisation à l'égard du secteur privé dans la région.

Tableau 5
Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses 1999 (chiffres effectifs), 2000 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2001

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1999 Chiffres effectifs	2000 Budget ap- prouvé	2000 Estimations les plus récentes				2001 Projet de budget				Écart 2001/estimations les plus récentes pour 2000	
			CP	CFP	O & F	Total	CP	CFP	O & F	Total	Dollars	Pourcen- tage
Nombre de cartes vendues	15 425	23 569	18 737	–	–	18 737	19 216	–	–	19 216	479	2,6
Produit brut des ventes (RO + AR)	26 700	30 824	14 184	12 867		27 051	15 667	15 531		31 198	4 1	15,3
À déduire : Commissions versées aux dépositaires	763	2 320	2 029	–		2 029	2 020	–		2 020	(9)	(0,4)
Recettes nettes	25 937	28 504	12 155	12 867	–	25 022	13 647	15 531	–	29 178	4 1	16,6
Coût des marchandises livrées	2 692	4 400	3 427			3 427	3 300			3 300	(127)	(3,7)
Dépenses d'exploitation :												
Personnel international	895	890	323	126	139	588	373	150	313	836	248	42,2
Personnel local	2 263	2 171	1 165	681	184	2 030	1 240	773	113	2 126	96	4,7
Autres dépenses afférentes aux postes ^a	16						20	22	165	207	207	100,0
Formation du personnel	43	80	29	24	31	84	33	51	28	112	28	33,3
Autres dépenses de personnel ^b	888	1 080	681	387	62	1 130	696	449	10	1 155	25	2,2
Consultants	105											
Frais de voyage	361	401	208	121	62	391	168	113	55	336	(55)	(14,1)
Autres dépenses d'exploitation ^c	1 790	2 482	1 367	603	80	2 050	1 549	760	74	2 383	333	16,2
Mobilier et matériel ^d	193	158	86	42	13	141	77	27	45	149	8	5,7
Recherche-développement	665	1 723	445	1 276	–	1 721	475	884	–	1 359	(362)	(21,0)
Total, dépenses d'exploitation	7 219	8 985	4 304	3 260	571	8 135	4 631	3 229	803	8 663	528	6,5
Recettes diverses	2	143	148	–	–	148	143	–	–	143	(5)	(3,4)
Bénéfice net d'exploitation, avant déduction PDCF	16 028	15 262	4 572	9 607	(571)	13 608	5 859	12 302	(803)	17 358	3 7	27,6
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	60	50	32	75		50	37	79		56		
À déduire : PDCF	291	548	–	578	–	578	–	767	–	767	189	32,7
Bénéfice net d'exploitation après déduction PDCF	15 737	14 714	4 572	9 029	(571)	13 030	5 859	11 535	(803)	16 591	3 5	27,3
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	59	48	32	70		48	37	74		53		

	1999 Chiffres effectifs	2000 Budget ap- prouvé	2000 Estimations les plus récentes				2001 Projet de budget				Écart 2001/estimations les plus récentes pour 2000	
			CP	CFP	O & F	Total	CP	CFP	O & F	Total	Dollars	Pourcen- tage
Récapitulation des dépenses												
Commissions	763	2 320	2 029	–	–	2 029	2 020	–	–	2 020	(9)	(0,4)
Coût des marchandises livrées	2 692	4 400	3 427	–	–	3 427	3 300	–	–	3 300	(127)	(3,7)
Montant total des dépenses d'exploitation (personnel international, personnel local, formation du personnel, autres dépenses de personnel, frais de voyage, autres dé- penses d'exploitation, mobilier et matériel, recherche-développement, provision pour créances douteuses)	7 219	8 985	4 304	3 260	571	8 135	4 631	3 229	803	8 663	528	6,5

RO = Ressources ordinaires; AR = Autres ressources; CP = Ventes de cartes et produits; CFP = Collecte de fonds privés; O & F = Opérations et finances;
PDCF = Programme de développement de la collecte de fonds.

^a Indemnité de licenciement.

^b Personnel temporaire, services à l'intention du personnel, heures supplémentaires.

^c Services contractuels, location et entretien de locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, frais de représentation et services divers.

^d Matériel de bureau, matériel informatique, logiciel et installations.

B. Objectifs pour 2001

44. Les objectifs sont les suivants :

- a) Fournir appui, aide et formation aux bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires d'Amérique latine et des Caraïbes et d'Asie;
- b) Obtenir les résultats suivants :
 - i) Vente de 19,2 millions de cartes;
 - ii) Montant brut des recettes : 15,7 millions de dollars pour la vente de cartes et de produits et 15,5 millions de dollars au titre de la collecte de fonds privés.

C. Stratégies pour 2001

45. Pour atteindre ces objectifs, il faudra :

- a) Définir et appuyer des stratégies régionales de création de nouveaux circuits de distribution pour la vente de cartes et de produits, axés principalement sur les jeunes et les entreprises, et encourager le recrutement de donateurs et les appels adressés aux entreprises en vue de la collecte de fonds privés;
- b) Encourager la recherche et la conclusion de nouvelles alliances avec des entreprises conformément aux directives pertinentes de l'UNICEF, tout en consolidant les alliances existantes;
- c) Fournir des services d'appui aux marchés et suivre l'exécution du plan de travail et du budget de 2001;
- d) Organiser des ateliers régionaux sur les ventes et les activités de collecte de fonds privés pour examiner les résultats de 2000, définir des stratégies et assurer des services de formation et d'appui en vue d'atteindre les objectifs de 2001.

D. Analyse du projet de budget pour 2001

46. Pour 2001, il est prévu que les bureaux extérieurs de l'UNICEF réaliseront des recettes brutes de 31,2 millions de dollars, soit une augmentation de 4,1 millions de dollars (15,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000 (voir le tableau 5). Cette augmentation est imputable à l'accroissement des recettes provenant à la fois des ventes (plus 1,5 million de dollars) et des collectes de fonds privés (plus 2,6 millions de dollars).

47. En ce qui concerne les ventes, il est prévu de porter à 19,2 millions le nombre de cartes vendues, soit une augmentation de 500 000 (2,6 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000 et ce, grâce à la concentration des efforts sur les marchés principaux ainsi qu'à une plus forte pénétration des marchés en Amérique latine et dans les Caraïbes.

48. Il est prévu que le montant total des dépenses d'exploitation des bureaux extérieurs de l'UNICEF et des centres d'appui régionaux de la Division s'élèvera à 8,7 millions de dollars, soit une augmentation de 500 000 dollars (6,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000, due essentiellement au fait que le centre

d'appui régional pour l'Asie a été transféré et qu'un grand nombre de postes vacants devraient être pourvus.

49. Pour 2001, le bénéfice net d'exploitation résultant à la fois des ventes et des collectes de fonds privés (à l'exclusion du Programme de développement de la collecte de fonds) réalisé par les bureaux extérieurs de l'UNICEF devrait s'élever à 17,4 millions de dollars, soit une augmentation de 3,8 millions de dollars (27,6 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2000. Cette augmentation résulte d'un accroissement net des recettes d'exploitation provenant à la fois des ventes (1,1 million de dollars) et des collectes de fonds privés (2,7 millions de dollars), et d'un accroissement des dépenses d'exploitation du Groupe des opérations et des finances, qui vient en déduction (0,2 million de dollars).

V. Plan à moyen terme pour la période 2001-2005

50. Le tableau 6 présente le plan à moyen terme de la Division pour la période 2001-2005. Il tient compte des tendances du marché, des résultats des exercices financiers antérieurs et des stratégies mises au point et appliquées en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires.

51. Sur la base du plan à moyen terme, la Division doit atteindre d'ici à 2005 les objectifs suivants :

- a) Nombre de cartes vendues : 170 millions;
- b) Produit brut des ventes : 170 millions de dollars;
- c) Bénéfice net d'exploitation provenant des collectes de fonds privés : 195 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires;
- d) Recettes nettes provenant des collectes de fonds privés : 115 millions de dollars, à affecter aux autres ressources;
- e) Montant global des recettes nettes de l'UNICEF provenant du secteur privé : 367,1 millions de dollars, dont 252,1 millions à affecter aux ressources ordinaires et 115 millions aux autres ressources.

Tableau 6

Division du secteur privé – Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 1999, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2000, projet de budget pour 2001 et projections de 2002 à 2005

(En millions de dollars des États-Unis)

	1999 Chiffres effectifs	2000 Budget approuvé	2000 Estimations les plus récentes	2001 Projet de budget	Plan à moyen terme (projections)			
					2002	2003	2004	2005
Produit brut des ventes	141,6	160,8	140,0	151,8	155,0	160,0	165,0	170,0
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	33,8	41,3	36,2	39,0	40,7	41,8	43,1	44,3
Produit net des ventes	107,8	119,5	103,8	112,8	114,3	118,2	121,9	125,7
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,8	36,1	33,0	32,0	32,5	33,0	33,5	34,0
Dépenses d'exploitation	20,3	27,6	26,7	27,2	28,0	29,4	31,0	32,6
Provision pour créances douteuses	1,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
À ajouter : Recettes diverses	6,8	6,3	6,8	7,0	7,5	8,0	9,0	10,0
Bénéfice net d'exploitation – Ventes	65,2	61,6	50,4	60,1	60,8	63,3	65,9	68,6
Bénéfice net d'exploitation – Collectes de fonds privés	156,4	151,4	146,9	139,9	151,1	165,0	180,0	195,0
À déduire : Dépenses diverses								
Programme de prospection de nouveaux marchés	2,1	3,4	2,8	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5
Programme de développement de la collecte de fonds	7,0	7,1	7,0	7,0	7,0	7,0	8,0	8,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,5	0,5	0,5	0,4		–	–	–
Programme d'investissement des pays nordiques		4,0	4,0	4,1	4,1	2,4		
Bénéfice net d'exploitation	212,0	198,0	183,0	185,1	197,3	215,4	234,4	252,1
À déduire : Ajustements de change	10,1							
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(1,0)							
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	202,9	198,0	183,0	185,1	197,3	215,4	234,4	252,1
À ajouter : Collecte de fonds privés destinés aux autres ressources	153,5	130,3	136,9	136,1	125,0	115,0	115,0	115,0
Total, recettes nettes	356,4	328,3	319,9	321,2	322,3	330,4	349,4	367,1
Nombre de cartes vendues (en millions)	136	160	146	152	156	160	165	170

VI. Projets de résolution

52. On trouvera ci-après le texte des projets de résolution, relatifs au budget de la Division du secteur privé pour 2001, présentés pour approbation au Conseil d'administration.

A. Prévisions de dépenses de la Division du secteur privé pour la campagne 2001

Le Conseil d'administration

1. *Approuve*, pour l'exercice budgétaire allant du 1er janvier au 31 décembre 2001, un budget de dépenses d'un montant de 87,7 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2001/AB/L.1) :

	<i>(En millions de dollars É.-U.)</i>
Commissions – bureaux extérieurs	2,0
Coût des marchandises livrées	32,0
Dépenses de commercialisation	20,2
Services d'appui	18,6
Programme de prospection de nouveaux marchés	3,4
Programme de développement de la collecte de fonds privés	7,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,4
Programme d'investissement des pays nordiques	4,1
Total des dépenses^a	87,7

^a Pour plus de détail, voir le tableau 2.

2. *Autorise* la Directrice générale :

a) À engager des dépenses à concurrence des totaux indiqués dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2001/AB/L.1; à porter les dépenses au niveau des montants indiqués dans la colonne III de ce tableau s'il apparaît que le produit net des ventes et des collectes de fonds privés atteint les niveaux indiqués dans cette colonne; inversement, à ramener les dépenses, dans la mesure nécessaire, en deçà du montant indiqué dans la colonne II si le produit net diminue;

b) À effectuer des virements entre les diverses rubriques visées au paragraphe 1 ci-dessus, à concurrence de 10 % des montants approuvés;

c) À engager, entre les sessions du Conseil d'administration, les dépenses qui pourraient être nécessaires pour appliquer le plan de travail approuvé pour 2001, à concurrence du montant imputable aux fluctuations monétaires.

B. Prévisions de recettes pour la campagne 2001

Le Conseil d'administration

Note que, pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2001, les prévisions de recettes nettes s'élèvent à 272,8 millions de dollars (ressources ordinaires), comme indiqué dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2001/AB/L.1.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* les modifications du tableau d'effectifs qui se traduisent par une diminution nette de quatre postes, comme cela est indiqué dans les annexes I et II du document E/ICEF/2001/AB/L.1;

2. *Proroge* le Programme de prospection de nouveaux marchés, avec une dotation de 3,4 millions de dollars pour 2001;

3. *Proroge* le Programme de développement de la collecte de fonds, avec une dotation de 7 millions de dollars pour 2001;

4. *Proroge* le Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale, qui concerne neuf pays, avec un budget de 400 000 dollars pour 2001;

5. *Proroge* le Programme d'investissement des pays nordiques, qui concerne quatre pays, avec un budget de 4,1 millions de dollars pour 2001;

6. *Autorise* la Directrice générale à engager, pendant l'exercice budgétaire 2001, des dépenses liées au coût des marchandises livrées (production/achat de matières premières, cartes et autres produits) en prévision de l'exercice 2002, à concurrence de 32,5 millions de dollars, comme indiqué dans le plan à moyen terme de la Division du secteur privé (voir le tableau 6 du document E/ICEF/2001/AB/L.1).

D. Plan à moyen terme

Le Conseil d'administration

Approuve le plan à moyen terme de la Division du secteur privé tel qu'il figure dans le tableau 6 du document E/ICEF/2001/AB/L.1.

Tableau 7
**Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris
entre le 1er janvier et le 31 décembre 2001**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> <i>Hypothèse</i> <i>basse</i>	<i>II</i> <i>Hypothèse</i> <i>moyenne</i>	<i>III</i> <i>Hypothèse</i> <i>haute</i>
Prévisions de recettes			
Produit brut des ventes	148,0	151,8	154,8
À déduire : Retenues des comités nationaux ^a	32,6	33,4	34,1
Produit net	115,4	118,4	120,7
À ajouter : Recettes diverses – montant net (tableau 1A)	6,5	7,0	7,5
Produit net : Ventes	121,9	125,4	128,2
Collecte de fonds privés : ressources ordinaires (tableau 1A)	142,5	147,4	153,0
Produit net total destiné aux ressources ordinaires	264,4	272,8	281,2
Prévision de dépenses :			
Commissions – bureaux extérieurs	1,9	2,0	2,2
Coût des marchandises livrées	31,5	32,0	32,7
Dépenses de commercialisation	19,7	20,2	20,7
Coût des services d'appui	18,0	18,6	19,1
Programme de prospection de nouveaux marchés	3,4	3,4	3,4
Programme de développement de la collecte de fonds	7,0	7,0	7,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,4	0,4	0,5
Programme d'investissement des pays nordiques	4,1	4,1	4,1
Total des dépenses (tableau 2)	86,0	87,7	89,7
Bénéfice net total à affecter aux ressources ordinaires (tableau 1)	178,4	185,1	191,5
À ajouter : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources (tableau 1)	125,0	136,1	141,0
Recettes nettes totales : ressources ordinaires et autres ressources	303,4	321,2	332,5

^a À l'exclusion des commissions des bureaux extérieurs, comptabilisées dans les dépenses.

Annexe I

Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2001

Détail	Classes							Total AI	AN	SG	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Tableau d'effectifs approuvé pour 2000	1	3	13	25	32	6	0	80	19	119	218
Création et suppression											
Commercialisation				-1	1			0		-1	-1
Services d'appui			-1	1	1			1			1
CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF				-1	-1	1		-1	-1	-2	-4
Total des modifications	0	0	-1	-1	1	1	0	0	-1	-3	-4
Reclassements											
Commercialisation								0			
Services d'appui								0			
Total des reclassements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total – Modifications/reclassements	0	0	-1	-1	1	1	0	0	-1	-3	-4
Total des effectifs proposés pour 2001	1	3	12	24	33	7	0	80	18	116	214

Abréviations : AI = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national; SG = agent des services généraux; CAR = centres d'appui régionaux.

Annexe II

**Division du secteur privé : comparaison
des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 2000
et projet de budget pour 2001**

	<i>Classes</i>							Total AI	<i>AN</i>	<i>SG</i>	Total général
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>P-1</i>				
Commercialisation											
Effectifs approuvés de 2000		2	5	11	12	2		32		29	61
Effectifs proposés pour 2001		2	5	10	13	2		32		28	60
Modifications	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	-1	-1
Services d'appui											
Effectifs approuvés de 2000	1	1	6	10	19	4		41		50	91
Effectifs proposés pour 2001	1	1	5	11	20	4		42		50	92
Modifications	0	0	-1	1	1	0	0	1	0	0	1
Total siège de la DSP et bureau régionaux											
Effectifs approuvés de 2000	1	3	11	21	31	6	0	73	0	79	152
Effectifs proposés pour 2001	1	3	10	21	33	6	0	74	0	78	152
Modifications	0	0	-1	0	2	0	0	1	0	-1	0
Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF											
Effectifs approuvés de 2000			2	4	1			7	19	40	66
Effectifs proposés pour 2001			2	3		1		6	18	38	62
Modifications	0	0	0	-1	-1	1	0	-1	-1	-2	-4
Total siège de la DSP, bureau régionaux, CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF											
Effectifs approuvés de 2000	1	3	13	25	32	6	0	80	19	119	218
Effectifs proposés pour 2001	1	3	12	24	33	7	0	80	18	116	214
Modifications	0	0	-1	-1	1	1	0	0	-1	-3	-4

Abréviations : AI = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national; SG = agent des services généraux; DSP = Division du secteur privé; CAR = centres d'appui régionaux.