



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
3 janvier 2002  
Français  
Original: anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2002**

21-25 janvier 2002

Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

#### **Division du secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2002**

##### *Résumé*

La Directrice générale présente ci-après le plan de travail et le projet de budget de la Division du secteur privé pour 2002.

En 2002, la Division prévoit de produire des recettes nettes d'un montant global net de 199,2 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires. Les collectes de fonds privés devraient en outre fournir 140 millions de dollars, à affecter aux autres ressources. Les dépenses correspondantes s'élèveront à 84,2 millions de dollars.

Le Conseil d'administration est invité à adopter sur la base du présent document le projet de résolution concernant le projet de budget, qui figure au paragraphe 48.

---

\* E/ICEF/2002/2.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Généralités .....	1–17	3
II. Commercialisation .....	18–34	14
III. Services d'appui .....	35–38	20
IV. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF .....	39–45	22
V. Plan à moyen terme pour la période 2002-2006 .....	46–47	25
VI. Projets de résolution .....	48	28

### Liste des tableaux

1. Compte de résultat de la Division du secteur privé : 2000 (montants effectifs), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002 .....	9
1A. Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 2000 (montants effectifs), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion .....	11
2. Récapitulation des dépenses : 2000 (budget approuvé et montants effectifs), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002 .....	13
3. Commercialisation : 2000 (dépenses effectives), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002 .....	15
4. Services d'appui : 2000 (dépenses effectives), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002 .....	21
5. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses pour 2000 (chiffres effectifs), 2001 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002 .....	23
6. Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 2000, budget et estimation les plus récentes pour 2001, projet de budget pour 2002 et projection de 2003 à 2006 .....	26
7. Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2002 .....	27

### Liste des figures

A. Structure mondiale de la Division du secteur privé, 2002 .....	4
B. Composition des recettes nettes consolidées de la Division, 2002 .....	5
C. Composition des recettes d'exploitation nettes allant aux ressources ordinaires, par activité productrice de recettes .....	6
D. Affectation des ressources de la Division du secteur privé, 2002 .....	7

### Annexes

I. Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2002 .....	30
II. Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 2001 et projet de budget pour 2002 .....	31

## I. Généralités

### A. Introduction

1. Pour la Division du secteur privé, 2001 a été une année de consolidation des activités générales de fourniture de produits et de services aux comités nationaux, et aussi d'analyses essentielles des marchés et de l'organisation, activités auxquelles se consacre le Groupe de travail mondial sur le secteur privé de l'UNICEF. Tout cela a été fait sur fond d'incertitude croissante quant aux perspectives économiques et à l'évolution du marché, peut-être liée à la multiplication des options et des possibilités ouvertes aux donateurs. Le ralentissement économique réel, déjà perçu auparavant et exacerbé au deuxième semestre par les événements tragiques de septembre 2001 aux États-Unis, a compromis la poursuite des objectifs prévus pour l'année. De plus, la tenue du dollar des États-Unis face à l'euro et au yen japonais continue à amenuiser les marges d'exploitation et les recettes tirées des contributions.

2. Dans ses premières constatations, le Groupe de travail (dont le rapport final est attendu au début de 2002) a défini comme essentiels pour le positionnement stratégique et la restructuration de la Division et des comités nationaux les principaux aspects ci-après :

a) Axer la collecte de fonds sur l'ensemble de l'organisation, avec l'appoint des cartes de vœux;

b) Définir une stratégie mondiale unique de production de recettes visant le secteur privé, qui soit liée à une utilisation à long terme des fonds d'investissement;

c) Élaborer une stratégie détaillée de production de recettes dans chaque comité national, en planification conjointe;

d) Réorganiser la Division du secteur privé et les comités nationaux de manière que la structure en traduise à la fois l'accent mis sur la collecte de fonds et sur la collaboration entre l'UNICEF et les comités nationaux;

e) Dans la mesure du possible, regrouper en un même lieu les services de commercialisation, de finances, d'administration et d'appui aux opérations.

3. On a entamé en 2001 l'application des recommandations du Groupe de travail, qui se poursuivra en 2002. On a en outre lancé récemment plusieurs nouvelles initiatives d'efficacité : les directives de 2001 de l'UNICEF sur la manière de solliciter le secteur privé en vue de mobiliser des ressources ont été publiées à l'usage de l'ensemble des partenaires, et la planification conjointe a débouché sur le lancement sur deux marchés, l'Australie et le Canada, d'un programme d'investissement, bien ciblé et à fort effet de levier, pour la prospection de donateurs et le renforcement des capacités de publipostage direct.

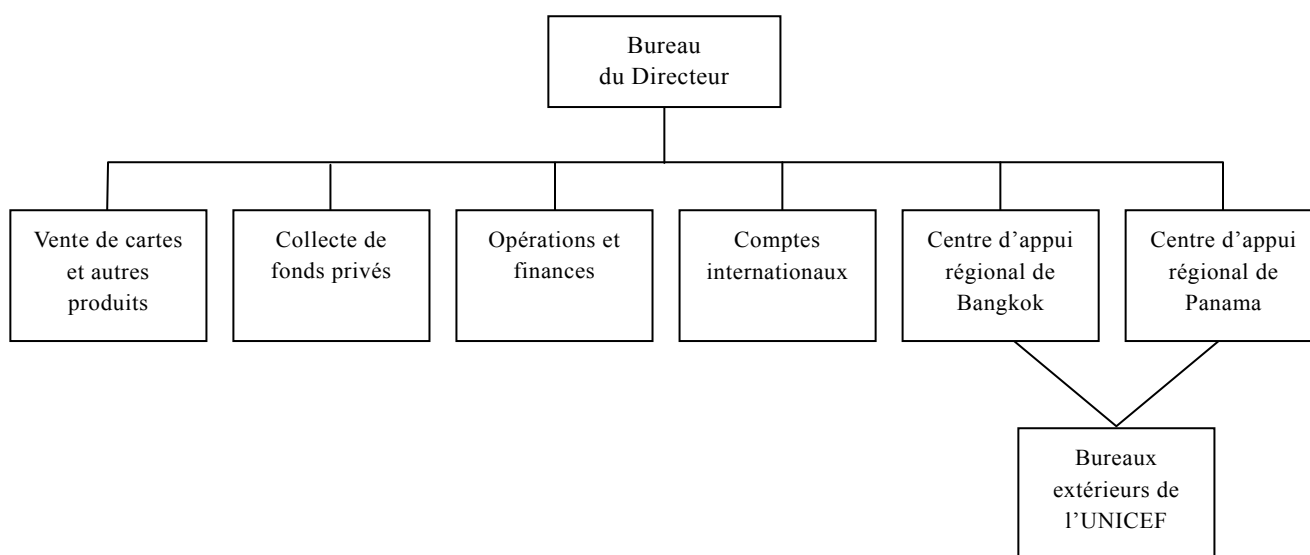
4. Le Groupe de travail ayant recommandé de regrouper plus encore les fonctions centrales de la Division, il a été décidé que le lieu d'implantation le plus favorable – proximité des principaux marchés, avantages financiers – du siège regroupé serait Genève. On laisserait à New York des fonctions notablement réduites (comptes internationaux, collecte de fonds et ventes en Amérique du Nord et dans le Pacifique, avec les services d'appui aux opérations correspondants). La nouvelle structure mondiale, simplifiée et allégée, permettra de réduire au minimum

l'encadrement d'un côté de l'Atlantique à l'autre et les fonctions redondantes, et de consacrer les ressources financières allant précédemment aux frais de personnel à l'appui aux initiatives de mobilisation des ressources, outre qu'elle facilitera une coopération plus étroite avec le Bureau régional de Genève et la collaboration avec les comités nationaux. Un autre résultat appréciable obtenu grâce au Groupe de travail est la transparence accrue des coûts encourus, qui ressort clairement de l'analyse des comités nationaux, tant pour ces derniers que pour la Division.

5. La nouvelle structure de la Division comprendra 190 postes (soit 24 de moins qu'en 2001), en quatre grandes composantes :

- a) Un siège à Genève, avec une antenne à New York;
- b) Un centre d'appui régional pour l'Asie à Bangkok;
- c) Un centre d'appui régional pour l'Amérique latine à Panama;
- d) Des postes financés par la Division dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF dans 13 pays.

Figure A  
**Structure mondiale de la Division du secteur privé, 2002**



6. Le siège de la Division à Genève comportera le Bureau du Directeur, l'appui à la collecte de fonds et à la vente pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, la fonction mondiale de création de produits, les états financiers mondiaux, le contrôle administratif et les services d'appui aux opérations.

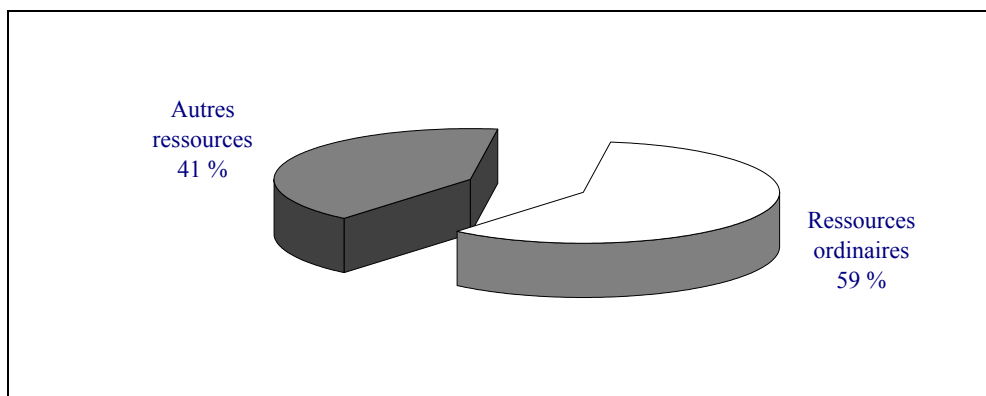
7. On donne dans le présent document deux types de compte de résultat : dans le tableau 1, le compte de résultat de la Division, dans le tableau 1A, les recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes (exposé de la gestion – complément au tableau 1). Le tableau 1, établi en vertu d'obligations statutaires, traduit les résultats financiers de la Division présentés dans

le rapport financier soumis au Conseil d'administration de l'UNICEF, qui en prend note. Le tableau 1A est un exposé de gestion qui donne les résultats d'exploitation de la Division en fonction des résultats des activités productrices de recettes (ventes et collecte de fonds). On y voit la répartition des services d'appui entre les ventes et la collecte de fonds privés, ce qui permet de mesurer la part nette de chacune de ces activités.

8. Comme le montre le tableau 1A, les recettes nettes globales que la Division prévoit de tirer en 2002 de ses deux activités productrices de recettes s'élèvent à 339,2 millions de dollars des États-Unis, contre 319,4 millions de dollars des États-Unis pour 2001 selon les dernières estimations. Sur ce montant, 59 % (199,2 millions de dollars) iront aux ressources ordinaires et 41 % (140 millions de dollars) aux autres ressources (voir ci-après, figure B). Comme le montrent le tableau 1A et la figure C, 147,8 millions de dollars (74 %) des recettes allant aux ressources ordinaires proviendront de la collecte de fonds privés, et 51,4 millions de dollars (26 %) de la vente de cartes et autres produits.

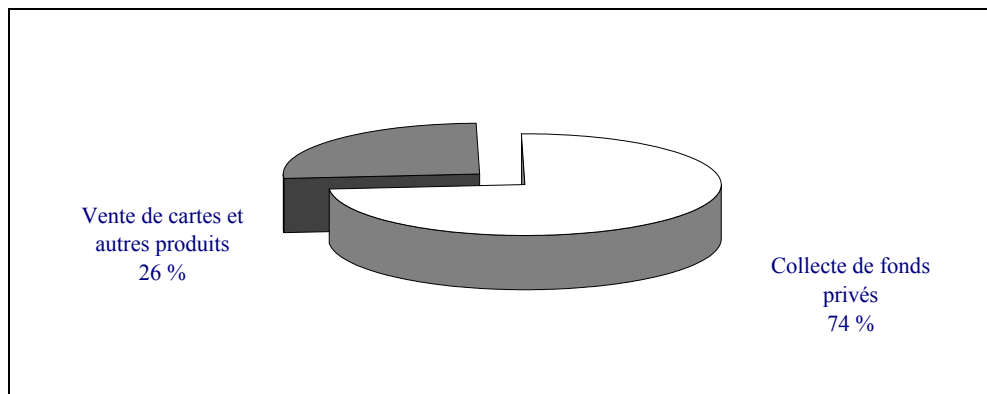
Figure B

**Composition des recettes nettes consolidées de la Division, 2002**



9. Pour la collecte de fonds privés, on prévoit que les recettes d'exploitation nettes (avant prise en compte du Programme d'expansion des collectes de fonds et du Programme d'investissement des pays nordiques) allant aux ressources ordinaires en 2002 s'élèveront à 158,2 millions de dollars, contre 145,5 millions de dollars pour 2001, selon les dernières estimations (voir tableau 1A). On prévoit en outre pour 2002 140 millions de dollars de recettes allant aux autres ressources, soit un montant égal à celui des dernières estimations pour 2001.

Figure C  
**Composition des recettes d'exploitation nettes allant aux ressources ordinaires, par activité productrice de recettes**



10. Pour la vente de cartes et autres produits, on prévoit de vendre en 2002 137 millions de cartes, les recettes brutes devant atteindre pour cette période 130 millions de dollars. Ces chiffres sont en augmentation par rapport aux dernières estimations pour 2001, qui donnent respectivement 2 millions de volume de ventes et 6,5 millions de recettes brutes. Les recettes d'exploitation nettes tirées de la vente de cartes et de produits (avant prise en compte du Programme de prospection de marchés et du Programme d'investissement des pays nordiques) prévues pour 2002 sont de 55,3 millions, contre 48,3 millions de dollars pour 2001, selon les dernières estimations (voir tableau 1A).

11. Les recettes de la Division ont continué à souffrir de la montée de la concurrence, de la tenue du dollar des États-Unis et de la situation d'ensemble de l'économie mondiale. Selon les dernières estimations, on s'attend donc à voir les résultats de 2001 être en deçà des prévisions du plan approuvé (il pourrait manquer 17 millions de cartes vendues et 28,3 millions de dollars de recettes brutes). Mais ce manque à gagner est compensé en partie par la réduction des dépenses et une collecte de fonds plus étroitement ciblée, de sorte qu'on espère obtenir 12,6 millions de dollars de recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires de plus que prévu dans le budget approuvé de 2001.

12. Conformément aux dispositions arrêtées par le Conseil d'administration (E/ICEF/2001/6 (Part I), décision 2001/5), les recettes nettes de 2001 devant baisser, la Division a ramené ses dépenses pour 2001 à 83,8 millions de dollars, ce qui est inférieur au plancher prévisionnel approuvé de 86 millions de dollars.

## B. Questions de politique générale

13. La Division du secteur privé propose que soient examinées et approuvées les dispositions ci après :

a) Programme d'expansion des collectes de fonds. Pour 2002, la Division se propose de poursuivre les activités relevant de ce programme avec un budget de 7,5 millions de dollars (0,5 million de dollars de plus que dans le budget de 2001),

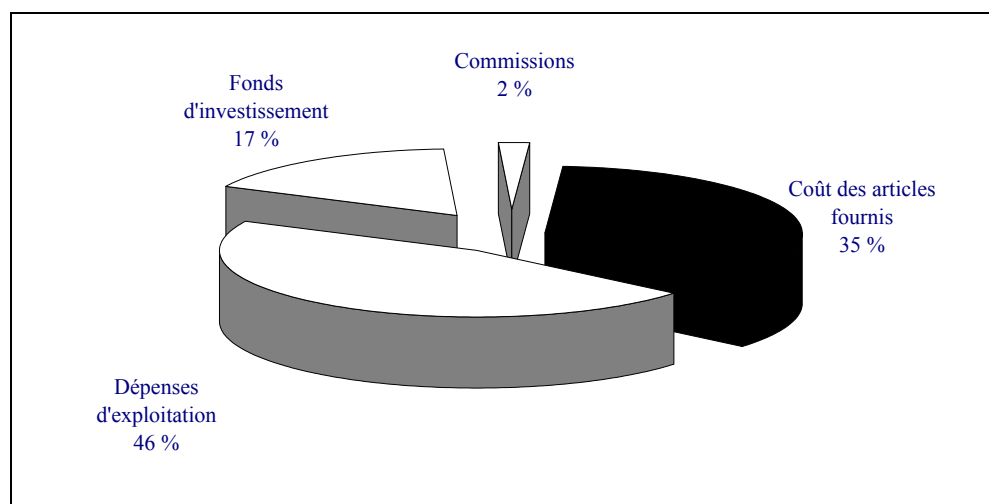
en s'attachant surtout à revitaliser le soutien des donateurs (liste interne), et à se doter des moyens voulus de sollicitation directe sur les marchés essentiels que sont l'Australie, le Canada et d'autres;

b) L'accroissement des moyens consentis pour le programme d'expansion des collectes de fonds sera compensé par la contraction recommandée du programme de prospection de marchés. Pour 2002, la Division se propose de poursuivre les activités de prospection de marchés avec un budget de 2,7 millions de dollars (soit 0,7 million de dollars de moins que le budget approuvé pour 2001). Les investissements seront surtout consacrés à l'expérimentation contrôlée sur de nouvelles filières, et à la revitalisation des filières en place;

c) Programme d'investissement des pays nordiques. Ce programme a été approuvé par le Conseil d'administration, pour la période 2000-2003, afin de regrouper les ressources des quatre comités nationaux des pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) de manière à ce que chacun d'entre eux puisse dégager un volume viable de recettes. Pour 2002, troisième année du programme, la Division propose un budget de 4,1 millions de dollars (de même montant que le budget approuvé pour 2001), comme prévu dans le plan quadriennal.

Figure D

**Affectation des ressources de la Division du secteur privé, 2002**



**C. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2002**

14. Ainsi qu'il ressort du tableau 1, le montant global des recettes nettes de la Division devrait s'élever en 2002 à 339,2 millions de dollars (199,2 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 140 millions aux autres ressources), soit 19,8 millions de dollars (6,2 %) de plus que les dernières estimations pour 2001. Le montant global net des recettes (à affecter aux ressources ordinaires) pour 2002, 199,2 millions de dollars, comprend les recettes d'exploitation nettes tirées de la vente des cartes et autres produits (48,4 millions de dollars) et les recettes nettes de la collecte de fonds privés (165,1 millions), amputées du coût des investissements (14,3 millions de dollars au total) correspondant au programme de prospection de

marchés, au programme d'expansion de collectes de fonds et au programme d'investissement des pays nordiques

15. Le montant global prévu des dépenses pour 2002, récapitulées au tableau 2, s'élève à 84,2 millions de dollars, soit 0,4 million de dollars (0,5 %) de plus que les dernières estimations pour 2001. Cette augmentation marginale correspond à l'augmentation des dépenses d'exploitation (0,9 million de dollars) – montants versés à la cessation de service aux titulaires des postes supprimés – et à celle des investissements consacrés au programme d'expansion de collectes de fonds (0,3 million de dollars), compensées par la suppression du programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale (0,4 million de dollars), la baisse du coût des produits fournis (0,3 million de dollars) due au pouvoir d'achat accru du dollar des États-Unis, et la baisse des commissions (0,1 million de dollars). C'est surtout en 2003 qu'apparaîtront les économies obtenues grâce à la restructuration, une fois achevés les versements dus à la cessation de service.



Tableau 1  
**Compte de résultat de la Division du secteur privé : 2000 (montants effectifs), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	2000		2001		2002		Écart 2002/estimations les plus récentes pour 2001	
	Montants effectifs	Pourcentage	Budget approuvé	Pourcentage	Projet de budget	Pourcentage	Dollars	Pourcentage
Recettes brutes – Ventes	117,3		151,8		130,0		6,5	5,3
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	33,0	28,1	39,0	25,7	33,8	26,2	1,5	4,6
<b>Recettes nettes – Ventes</b>	<b>84,3</b>		<b>112,8</b>		<b>96,2</b>		<b>5,0</b>	<b>5,5</b>
À déduire : Coût des marchandises livrées	24,9	21,2	32,0	21,1	29,2	23,9	(0,3)	(1,0)
Dépenses de fonctionnement	20,4	17,4	27,2	17,9	25,1	20,5	(0,2)	(0,8)
Provision pour créances douteuses	3,4		0,5		0,5		–	–
À ajouter : Recettes diverses	6,1		7,0		7,0		0,2	2,9
<b>Recettes nettes d'exploitation – Ventes</b>	<b>41,7</b>	<b>35,5</b>	<b>60,1</b>	<b>39,6</b>	<b>48,4</b>	<b>34,6</b>	<b>5,7</b>	<b>13,3</b>
Recettes nettes d'exploitation – Collectes de fonds privés	154,1		139,9		165,1		14,0	9,3
À déduire : Dépenses diverses								
Programme de prospection de nouveaux marchés	2,3		3,4		2,7		–	–
Programme de développement de la collecte de fonds	5,6		7,0		7,5		0,3	4,2
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,7		0,4		–		(0,4)	(100,0)
Programme d'investissement des pays nordiques	3,2		4,1		4,1		–	–
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>184,0</b>		<b>185,1</b>		<b>199,2</b>		<b>19,8</b>	<b>11,0</b>

	2000 Montants effectifs	2001 Pourcen- tage	2001 Budget approuvé	2001 Estimations les plus récentes		2002 Projet de budget		Écart 2002/estimations les plus récentes pour 2001	
				Pourcen- tage	Pourcen- tage	Pourcen- tage	Pourcen- tage	Dollars	Pourcen- tage
<i>À déduire</i> : Ajustements de change	20,9								
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(0,2)								
<b>Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires</b>	<b>163,3</b>	<b>185,1</b>	<b>179,4</b>	<b>199,2</b>	<b>19,8</b>	<b>11,0</b>			
<i>À ajouter</i> : Collectes de fonds privés à affecter aux autres ressources	146,2	136,1	140,0	140,0					
<b>Recettes nettes : montant total</b>	<b>309,5</b>	<b>321,2</b>	<b>319,4</b>	<b>339,2</b>	<b>19,8</b>	<b>6,2</b>			
Nombre de cartes vendues (en millions)	127	152	135	137	2	1,5			





Tableau 2

**Récapitulation des dépenses : 2000 (budget approuvé et montants effectifs),  
2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2000 Budget approuvé <sup>a</sup>	2000 Montants effectifs	2001 Budget approuvé	2001 Estimations les plus récentes	2002 projet de budget	Écart 2002/estimations les plus récentes pour 2001	
						Dollars	Pourcentage
<b>Commercialisation</b>							
Commissions – bureaux extérieurs	2,2	2,0	2,0	1,8	1,7	(0,1)	(5,6)
Coût des marchandises livrées	34,6	24,9	32,0	29,5	29,2	(0,3)	(1,0)
Dépenses de fonctionnement	20,3	17,7	20,2	19,7	20,7	1,0	5,1
<b>Total partiel</b>	<b>57,1</b>	<b>44,6</b>	<b>54,2</b>	<b>51,0</b>	<b>51,6</b>	<b>0,6</b>	<b>1,2</b>
<b>Services d'appui</b>							
Dépenses de fonctionnement	19,0	14,4	18,6	18,4	18,3	(0,1)	(0,5)
<b>Dépenses hors exploitation</b>							
Programme de prospection de nouveaux marchés	3,4	2,3	3,4	2,7	2,7	–	–
Programme de développement de la collecte de fonds	7,1	5,6	7,0	7,2	7,5	0,3	4,2
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,4	0,7	0,4	0,4	–	(0,4)	(100,0)
Programme d'investissement des pays nordiques	4,0	3,2	4,1	4,1	4,1	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>14,9</b>	<b>11,8</b>	<b>14,9</b>	<b>14,4</b>	<b>14,3</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,7)</b>
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>91,0</b>	<b>70,8</b>	<b>87,7</b>	<b>83,8</b>	<b>84,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>

<sup>a</sup> Conformément au paragraphe 2 de la décision 2000/1 du Conseil d'administration (E/ICEF/2000/8/Rev.1), ces montants correspondent aux estimations budgétaires minimales.

## D. Ressources humaines

16. À la suite du regroupement qui a été mentionné plus haut des services du siège de la Division, le nombre total de postes sera ramené de 214 en 2001 à 190 en 2002, soit une réduction de 24 postes qui est le résultat net de la suppression de 6 postes d'administrateur recruté sur le plan international et de 19 postes d'agent des services généraux, et de la création d'un poste d'administrateur recruté sur le plan national (voir annexe II). La classe moyenne des postes d'administrateur recruté sur le plan international financés par la Division, qui était de 3,68 en 2001, régressera à 3,55 en 2002. La répartition géographique du personnel de la Division sera la suivante :

a) **Siège de la Division** (comprenant : le Bureau du Directeur; le Bureau du Directeur adjoint chargé des collectes de fonds, avec les structures hiérarchiques qui s'y rattachent, y compris les services de collecte de fonds; le Bureau du Directeur adjoint des ventes, avec les structures hiérarchiques qui s'y rattachent, y compris les

groupes chargés des marques et les services qui s'occupent de la conception et de la promotion des produits; le Bureau du Directeur adjoint chargé des opérations et des finances, y compris l'appui aux opérations, les finances et l'administration, et la gestion des stocks; et la Section des comptes internationaux) : 97 postes à Genève (49 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 48 postes d'agent des services généraux) et 26 postes supplémentaires à New York (16 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 10 postes d'agent des services généraux);

b) **Centre d'appui régional de la Division pour l'Asie (Bangkok)** : 5 postes, dont 2 d'administrateur recruté sur le plan international et 3 d'agent des services généraux;

c) **Centre d'appui régional de la Division pour l'Amérique latine (Panama)** : 7 postes, dont 4 d'administrateur recruté sur le plan international et 3 d'agent des services généraux;

d) **Bureaux extérieurs de l'UNICEF dans 13 pays (Argentine, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Équateur, Indonésie, Mexique, Nigéria, Pérou, Philippines, Thaïlande et Venezuela)** : 55 postes, dont 3 d'administrateur recruté sur le plan international, 19 d'administrateur recruté sur le plan national et 33 d'agent des services généraux.

17. Il est demandé, à titre exceptionnel, de reclasser le poste de Chef de la Section des comptes internationaux de P-5 à D-1. Cette demande est motivée par le fait que les partenariats établis avec des entreprises prennent une importance croissante, tant pour la collecte de fonds que pour la mise au point de produits, et que le titulaire sera, d'un point de vue juridique, à la tête des services de la Division qui restent implantés à New York.

## II. Commercialisation

### A. Introduction

18. En 2001, la Division a participé activement à l'étude réalisée par le Groupe de travail mondial sur le secteur privé, qui portait plus particulièrement sur les procédures internes et les relations établies avec les comités nationaux. On a effectué une analyse de la chaîne de valeur pour déterminer les activités spécifiques que les groupes « marques » de la Division entreprennent au titre de l'appui fourni aux comités nationaux et à d'autres sections de la Division. Cette étude de fond a servi de base à des discussions approfondies avec les consultants extérieurs et le Groupe de travail s'en est inspiré pour formuler certaines de ses recommandations.

Tableau 3  
**Commercialisation : 2000 (dépenses effectives), 2001 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	2000 Dépenses effectives	2001 Budget approuvé	2001 Estimations les plus récentes	2002 Projet de budget	Écart 2002/estimations les plus récentes pour 2001	
					Dollars	Pourcentage
Commissions (bureaux extérieurs)	1 972	2 020	1 770	1 696	(74)	(4,2)
Dépenses d'exploitation						
Personnel international	2 812	3 950	3 799	4 387	588	15,5
Personnel local	1 898	2 021	2 128	1 909	(219)	(10,3)
Autres dépenses afférentes aux postes <sup>a</sup>	260	245	245	1 100	855	349,0
Formation du personnel	58	124	119	98	(21)	(17,6)
Autres dépenses de personnel <sup>b</sup>	214	365	345	268	(77)	(22,3)
Consultants	36	70	70	255	185	264,3
Frais de voyage	670	815	807	930	123	15,2
Autres dépenses d'exploitation <sup>c</sup>	267	1 544	1 500	514	(986)	(65,7)
Mobilier et matériel <sup>d</sup>	48	40	34	30	(4)	(11,8)
Recherche- développement	2 007	2 666	2 719	3 000	281	10,3
Dépenses des bureaux extérieurs (vente de produits)	3 024	3 555	3 312	3 524	212	6,4
Dépenses des bureaux extérieurs (fonds privés)	1 935	2 633	2 565	2 895	330	12,9
Dépenses des centres d'appui régionaux	1 135	1 671	1 510	1 349	(161)	(10,7)
Provision pour créances douteuses	3 395	500	500	500	—	—
<b>Total partiel, dépenses d'exploitation</b>	<b>17 759</b>	<b>20 199</b>	<b>19 653</b>	<b>20 759</b>	<b>1 106</b>	<b>5,6</b>
<b>Dépenses totales</b>	<b>19 731</b>	<b>22 219</b>	<b>21 423</b>	<b>22 455</b>	<b>1 032</b>	<b>4,8</b>

<sup>a</sup> Indemnité de licenciement et remboursement des impôts.

<sup>b</sup> Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

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

<sup>d</sup> Matériel de bureau, matériel informatique et logiciels.

19. Le système de planification conjointe (SPC) a permis à la Division d'améliorer sa base de données sur les problèmes particuliers que rencontrent les différents comités nationaux et les débouchés commerciaux qui existent dans chaque pays. Grâce à ce système et aux informations obtenues par son intermédiaire, la Division a pu cibler ses apports techniques et prendre plus facilement de nouvelles initiatives en matière de vente de produits et de collecte de fonds. À la suite des consultations menées dans le cadre du SPC, un programme d'investissement, bien ciblé et à fort effet de levier, pour la prospection de donateurs et le renforcement des capacités de publipostage a été lancé sur deux marchés.

20. Les groupes « marques », dont les effectifs sont quasiment au complet, ont pu partager les meilleures pratiques avec une plus grande efficacité. Ils ont continué à s'attacher en priorité à amplifier les activités de vente et à élargir et développer les circuits de distribution. L'atelier sur la collecte de fonds privés, qui s'est tenu au début de l'année 2001, a porté essentiellement sur l'achèvement des travaux relatifs à l'analyse et à l'enregistrement des meilleures pratiques entrepris dans le cadre du projet GIFT.

## **B. Objectifs pour 2002**

21. Les objectifs de la Division sont les suivants (tableaux 1 et 1A) :

a) Montant net des recettes provenant des activités de collecte de fonds privés : 315 millions de dollars (175 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 140 millions de dollars à affecter aux autres ressources);

b) Vente de 137 millions de cartes;

c) Montant brut des recettes provenant des ventes de produits : 130 millions de dollars;

d) Montant net des recettes d'exploitation à affecter aux ressources ordinaires : 199,2 millions de dollars;

e) Faire mieux connaître l'UNICEF et développer son image de marque par des campagnes de collecte de fonds et la vente de cartes et de produits.

## **C. Stratégies pour 2002**

22. Les stratégies de la Division pour 2002 sont les suivantes :

a) Efficacité et infrastructure de l'organisation :

i) Le SPC, instrument de planification essentiel partagé par la Division, le Bureau régional de Genève et les comités nationaux, sera élargi de manière à englober tous les principaux marchés;

ii) Avec la création du nouveau poste de Directeur adjoint chargé des collectes de fonds, le personnel commercial aura une capacité d'action renforcée en matière de collecte de fonds privés pour la fourniture de services de conseil, de soutien personnalisé et d'analyse aux comités nationaux et aux bureaux extérieurs de l'UNICEF;



iii) La Division et les comités nationaux commenceront à définir et à mettre en oeuvre une stratégie à long terme pour la collecte de fonds et les partenariats avec les entreprises;

iv) La Division et les comités nationaux commenceront à mettre en oeuvre la stratégie commerciale qu'ils ont élaborée conjointement;

v) Les réunions stratégiques consacrées au marketing avec les représentants des 10 principaux comités nationaux, qui constituent un forum de discussion pour les questions liées aux activités de vente, seront renforcées;

b) Collecte de fonds :

i) Les efforts seront concentrés principalement sur le renforcement des capacités et le financement des activités de collecte de fonds portant sur les annonces de contributions/promesses de dons réguliers, élément qui enregistre l'expansion la plus rapide dans les recettes provenant de la collecte de fonds et assure un financement prévisible à long terme, dans lequel une part importante est affectée aux ressources ordinaires;

ii) Le projet GIFT lancé en 2000 a déjà produit des manuels sur les meilleures pratiques en vigueur pour les techniques les plus importantes (promesses de dons et legs). En 2002, les groupes « marques » encourageront les différents comités nationaux à adopter les meilleures pratiques et organiseront des petits stages de formation sélectifs sur toutes les techniques pertinentes;

iii) Pour la majorité des comités nationaux, le recours à la publicité directe reste la pierre angulaire d'une stratégie de mobilisation de ressources axée sur le long terme. La Division met davantage l'accent sur les études de marché afin d'assurer un meilleur ciblage pour les messages qu'elle délivre et de maximiser le rendement des investissements pour l'UNICEF;

iv) La Division et les comités nationaux exploiteront les possibilités créées par le Mouvement mondial en faveur des enfants en matière de collecte de fonds et de partenariat avec les entreprises;

v) Un opuscule présentant les meilleures pratiques sera réalisé sur les partenariats novateurs qui ont produit des résultats très positifs pour l'UNICEF;

vi) La Division développera les campagnes d'information dynamiques axées sur l'instauration de partenariats mondiaux pour obtenir des contributions au titre des ressources ordinaires;

c) Ventes :

i) En accord avec la nouvelle stratégie commerciale, des projets novateurs seront lancés en 2002 en vue d'organiser des campagnes en 2003 pour répondre aux besoins des marchés cibles qui ont été redéfinis;

ii) On mettra davantage l'accent sur la rentabilité des différentes gammes de produits grâce à une plus grande rigueur dans les activités de prévision des ventes qui déterminent la production;

iii) On continuera d'aider les comités nationaux à développer les ventes auprès des entreprises par une offre de cartes personnalisées;

iv) L'atelier de création de la Division renouvellera les accessoires utilisés dans les points de vente de l'UNICEF en s'appuyant sur l'outillage spécifique en cours de mise au point;

v) En collaboration avec les comités nationaux, on renforcera les activités de vente et de distribution en faisant des expérimentations contrôlées sur de nouvelles filières, en revitalisant les filières existantes et en analysant la rentabilité potentielle d'un catalogue de cadeaux qui serait diffusé à l'échelle mondiale pour des marchés déterminés (lancement prévu en 2003);

d) Conception de produits et positionnement de la marque :

i) En collaboration avec la Division de la communication de l'UNICEF, la Division définira une identité commune rénovée et un nouveau positionnement pour la marque UNICEF à l'échelle mondiale. Des outils de formation visuels et un programme de stages sur l'utilisation du modèle défini pour la marque UNICEF et de l'« outillage » correspondant seront élaborés;

ii) La promotion des produits suivant le modèle défini pour la marque UNICEF et les directives relatives aux partenariats avec les entreprises feront partie intégrante de la stratégie susmentionnée adoptée à l'égard du secteur privé en matière de production de recettes.

#### **D. Programme de prospection de nouveaux marchés**

23. En 2001, 29 projets présentés par 11 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 décembre 2001, les fonds investis dans ces projets par la Division atteignaient 1,7 million de dollars et les recettes brutes provenant de ces initiatives devraient s'élever à 5,4 millions de dollars.

24. Le plan de travail pour 2002 prévoit un budget de 2,7 millions de dollars, soit une diminution de 700 000 dollars (20,6 %) par rapport au budget approuvé pour 2001. Les projets proposés pour 2002 seront axés essentiellement sur la poursuite des campagnes de prospection antérieures qui ont été fructueuses et l'expérimentation contrôlée de nouvelles filières.

#### **E. Programme d'expansion des collectes de fonds**

25. Pour 2001, le Conseil d'administration a alloué un crédit de 7 millions de dollars au Programme d'expansion des collectes de fonds. Au 1er décembre 2001, un montant de 6,3 millions de dollars avait déjà été engagé. Dix comités nationaux et sept bureaux extérieurs de l'UNICEF ont bénéficié en 2001 d'un appui au titre du Programme. Les recettes brutes provenant de ces investissements devraient s'élever à 19 millions de dollars.

26. Le plan de travail pour 2002 prévoit un budget de 7,5 millions de dollars pour financer le Programme, soit une augmentation de 500 000 dollars (7,1 %) par rapport au budget approuvé pour 2001. Les investissements seront axés sur la revitalisation du soutien des donateurs, ainsi que sur la prestation de conseils et l'organisation d'une formation sur le lancement et la mise en oeuvre d'initiatives

concernant les pratiques optimales définies à partir du projet GIFT. La Division s'attachera à améliorer sa base de ressources et à accroître le nombre de donateurs qui s'engagent à verser périodiquement des contributions, ce qui assurera un apport plus régulier de recettes à long terme et permettra d'augmenter les montants affectés aux ressources ordinaires.

## **F. Programme d'investissement des pays nordiques**

27. Le Conseil d'administration a approuvé un budget de 4,1 millions de dollars pour le Programme d'investissement des pays nordiques en 2001. Au 1er décembre 2001, un montant de 4 millions de dollars avait déjà été engagé pour les comités nationaux des quatre pays nordiques. D'après le plan initial de développement de la région des pays nordiques, les fonds collectés par les comités nationaux de ces pays devraient s'élever à 17,3 millions de dollars.

28. Le plan de travail pour 2002 prévoit un budget de 4,1 millions de dollars pour financer le Programme d'investissement des pays nordiques, soit un montant inchangé par rapport aux estimations les plus récentes pour 2001. Cela correspond aux prévisions que le Conseil d'administration avait approuvées en 1999 pour le programme d'investissement quadriennal. Les investissements serviront principalement à 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.

## **G. Analyse du projet de budget pour 2002**

29. En 2002, le produit net des activités de collecte de fonds privés devrait s'élever à 315 millions de dollars, dont 175 millions à affecter aux ressources ordinaires et 140 millions à affecter aux autres ressources. Cela représente une augmentation de 15 millions de dollars (5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2001.

30. En 2002, le produit brut des ventes devrait être compris entre 127 millions et 134 millions de dollars (voir le tableau 7). La projection moyenne est de 130 millions de dollars, soit une augmentation de 6,5 millions de dollars (5,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2001.

31. En 2002, il est prévu de vendre 137 millions de cartes, soit 2 millions (1,5 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2001.

32. D'après les projections, les recettes nettes provenant de la vente de cartes et de produits devraient s'élever, en 2002, à 96,2 millions de dollars, soit 5 millions de dollars (5,5 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2001, après déduction des montants retenus par les comités nationaux, des commissions versées aux dépositaires et des dépenses directes des bureaux extérieurs de l'UNICEF (33,8 millions de dollars).

33. Le montant des recettes diverses pour 2002 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 2001. 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. Le montant total des dépenses du Groupe de la commercialisation devrait s'élever en 2002 à 22,4 millions de dollars (voir le tableau 3), soit une augmentation de 1 million de dollars (4,8 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2001. Cette augmentation est imputable essentiellement aux versements effectués à la cessation de service pour les fonctionnaires dont les postes ont été supprimés.

### **III. Services d'appui**

#### **A. Introduction**

35. Ce groupe appuie les activités productrices de recettes de la Division. Son budget recouvre les dépenses afférentes aux services d'appui aux opérations, aux finances et à l'administration au sein du Bureau du Directeur.

#### **B. Objectifs pour 2002**

36. 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) Assurer un service clientèle économiquement rationnel à l'égard des partenaires;
- c) Fournir un appui et des conseils techniques dans le cadre de la planification conjointe, en collaboration avec les comités nationaux;
- d) Analyser la rentabilité d'après les flux de recettes et diffuser des informations sur les marchés, les circuits de vente et les activités de collecte de fonds auprès des groupes « marques » et des comités nationaux;
- e) Améliorer les prévisions de vente et les projections relatives à la collecte de fonds en utilisant les analyses trimestrielles/mensuelles présentées par les comités nationaux;

#### **C. Stratégies pour 2002**

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

- a) Améliorer le service clientèle en procédant régulièrement et en temps voulu à une évaluation des situations par rapport aux prévisions et en utilisant la nouvelle structure simplifiée adoptée pour les services d'appui aux opérations, avec les procédures connexes;

Tableau 4  
**Services d'appui : 2000 (dépenses effectives), 2001 (budget approuvé  
et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	2000 Montants effectifs	2001 Budget approuvé	2001 Estimations les plus récentes	2002 Projet de budget	Écart 2002/estimations les plus récentes pour 2001	
					Dollars	Pourcentage
Personnel international	4 249	5 360	5 333	4 795	(538)	(10,1)
Personnel local	2 718	3 394	3 350	2 959	(391)	(11,7)
Autres dépenses afférentes aux postes <sup>a</sup>	928	438	448	1 209	761	169,9
Formation du personnel	24	113	114	41	(73)	(64,0)
Autres dépenses de personnel <sup>b</sup>	364	361	353	302	(51)	(14,4)
Consultants	197	333	243	130	(113)	(46,5)
Frais de voyage	343	462	456	373	(83)	(18,2)
Dépenses d'exploitation <sup>c</sup>	3 294	4 694	4 730	7 643	2 913	61,6
Mobilier et matériel <sup>d</sup>	1 868	2 654	2 599	214	(2 385)	(91,8)
Dépenses des centres d'appui régionaux	350	803	787	590	(197)	(25,0)
<b>Dépenses totales</b>	<b>14 335</b>	<b>18 612</b>	<b>18 413</b>	<b>18 256</b>	<b>(157)</b>	<b>(0,9)</b>

<sup>a</sup> Indemnité de licenciement et remboursement des impôts.

<sup>b</sup> Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

<sup>c</sup> Services contractuels, location et entretien des locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, frais de représentation et services divers.

<sup>d</sup> Matériel de bureau, matériel informatique, logiciel et installations.

b) Évaluer les modalités de fabrication et de distribution et en améliorer l'efficacité et la rentabilité; et faire mieux tenir compte de l'évaluation de l'état de la production, en vue de réduire le ratio livraisons-ventes et, partant, le coût des marchandises;

c) Encourager une plus grande rigueur dans la collaboration avec les comités nationaux, qu'il s'agisse des prévisions de vente, des commandes ou de la recette et du renvoi des marchandises;

d) Veiller à ce que tous les comités nationaux utilisent le système d'information financière;

e) Sur la base des rapports trimestriels des comités nationaux, procéder à un examen périodique des résultats obtenus par rapport aux prévisions annuelles.

## **D. Analyse du projet de budget pour 2002**

38. Pour les services d'appui, le montant des dépenses devrait s'élever à 18,3 millions de dollars, soit une diminution de 0,2 million de dollars (0,9 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2001. Cette diminution est due essentiellement à une réduction sensible du nombre de postes dans les services d'appui, en partie compensée par les indemnités de cessation de service versées aux membres du personnel dont les postes sont supprimés.

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

### **A. Introduction**

39. D'après les projections, les recettes brutes réalisées dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF provenant des activités de la Division en 2002 devraient s'élever à 24,8 millions de dollars, et les dépenses à 12,9 millions de dollars (à l'exclusion du Programme d'expansion des collectes de fonds), soit un bénéfice d'exploitation net de 12,1 millions de dollars (y compris des recettes accessoires de 0,2 million de dollars).

40. Étant donné les possibilités offertes par les marchés locaux, l'UNICEF établira sa présence au Chili, en Chine et au Venezuela grâce à des effectifs financés par la Division.

### **B. Objectifs pour 2002**

41. Les objectifs sont les suivants :

- a) Fournir appui, aide et formation aux bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires d'Asie et d'Amérique latine;
- b) Obtenir les résultats suivants :
  - i) Vente de 17,2 millions de cartes;
  - ii) Montant brut des recettes : 13,4 millions de dollars provenant de la vente de cartes et de produits et 17,7 millions de dollars provenant de la collecte de fonds privés.

Tableau 5  
Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses pour 2000 (chiffres effectifs),  
2001 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2002  
(En milliers de dollars des États-Unis)

	2000		2001			2002			État 2002/estimations les plus récentes pour 2001			
	Chiffres effectifs	Budget approuvé	CP	CFP	O & F	Total	CP	CFP	O & F	Total	Dollars	Pourcentage
Nombre de cartes vendues	14 377	19 216	15 191	-	-	15 191	17 195	-	-	17 195	2 004	13,2
Produit brut des ventes (RO + AR)	20 463	31 198	11 371	13 412		24 783	13 400	17 732		31 132	6 349	25,6
À déduire : Commissions versées aux dépositaires	1 972	2 020	1 770			1 770	1 696			1 696	(74)	(4,2)
<b>Recettes nettes</b>	<b>18 491</b>	<b>29 178</b>	<b>9 601</b>	<b>13 412</b>	<b>-</b>	<b>23 013</b>	<b>11 704</b>	<b>17 732</b>	<b>-</b>	<b>29 436</b>	<b>6 423</b>	<b>27,9</b>
Coût des marchandises livrées	2 567	3 300	2 926			2 926	2 879			2 879	(47)	(1,6)
Dépenses d'exploitation :												
Personnel international	351	836	131	166	319	616	338	211	323	872	256	41,6
Personnel local	2 116	2 126	1 136	716	108	1 960	1 178	1 022	40	2 240	280	14,3
Autres dépenses afférentes aux postes <sup>a</sup>	61	207	45	24	134	203	1	-	40	41	(162)	(79,8)
Formation du personnel	20	112	28	51	31	110	21	57	40	118	8	7,3
Autres dépenses de personnel <sup>b</sup>	843	1 155	862	511	55	1 428	807	440	12	1 259	(169)	(11,8)
Consultants	210		4			4	14			14		250,0
Frais de voyage	350	336	169	117	55	341	155	126	54	335	(6)	(1,8)
Autres dépenses d'exploitation <sup>c</sup>	1 920	2 383	1 210	676	54	1 940	1 312	763	62	2 137	197	10,2
Mobilier et matériel <sup>d</sup>	54	149	70	29	31	130	94	40	19	153	23	17,7
Recherche-développement	520	1 359	406	1 035		1 441	373	816		1 189	(252)	(17,5)
<b>Total, dépenses d'exploitation</b>	<b>6 445</b>	<b>8 663</b>	<b>4 061</b>	<b>3 325</b>	<b>787</b>	<b>8 173</b>	<b>4 293</b>	<b>3 475</b>	<b>590</b>	<b>8 358</b>	<b>185</b>	<b>2,3</b>

	2000			2001			2002			État 2002 estimations les plus récentes pour 2001			
	Chiffres effectifs	Budget approuvé	2001	CP	CFP	O & F	Total	CP	CFP	O & F	Total	Dollars	Pourcentage
Recettes accessoires	261	143	154	154	-	-	154	157	-	-	157	3	1,9
Bénéfice net d'exploitation, avant déduction PECF	9 740	17 358	2 768	10 087	(787)	(787)	12 068	4 689	14 257	(590)	18 356	6 288	52,1
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	48	56	24	75	-	-	49	35	80	-	59		
À déduire : PECF	409	767	-	767	-	-	767	-	1 086	-	1 086	319	41,6
Bénéfice net d'exploitation après déduction PECF	9 331	16 591	2 768	9 320	(787)	(787)	11 301	4 689	13 171	(590)	17 270	5 969	52,8
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	46	53	24	69	-	-	46	35	74	-	55		
<b>Récapitulation des dépenses</b>													
Commissions	1 972	2 020	1 770	-	-	-	1 770	1 696	-	-	1 696	(74)	(4,2)
Coût des marchandises livrées	2 567	3 300	2 926	-	-	-	2 926	2 879	-	-	2 879	(47)	(1,6)
<b>Montant total des dépenses d'exploitation (personnel international, personnel local, formation du personnel, autres dépenses de personnel, frais de voyage, autres dépenses d'exploitation, mobilier et matériel, recherche-développement, provision pour créances douteuses)</b>	<b>6 445</b>	<b>8 663</b>	<b>4 061</b>	<b>3 325</b>	<b>787</b>	<b>787</b>	<b>8 173</b>	<b>4 293</b>	<b>3 475</b>	<b>590</b>	<b>8 358</b>	<b>185</b>	<b>2,3</b>

RO = Ressources ordinaires; AR = Autres ressources; CP = Ventes de cartes et produits; CFP = Collecte de fonds privés; O & F = Opérations et finances; PECF = Programme d'expansion des collectes de fonds.

<sup>a</sup> Indemnité de licenciement.

<sup>b</sup> Personnel temporaire, services à l'intention du personnel, heures supplémentaires.

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

<sup>d</sup> Matériel de bureau, matériel informatique, logiciel et installations.



## C. Stratégies pour 2002

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

a) S'agissant de la collecte de fonds privés, mettre en place des stratégies régionales de publipostage afin d'attirer de nouveaux donateurs et mobiliser les entreprises pour la collecte de fonds et les ventes; agir sur la gamme de produits aux niveaux de prix voulus;

b) Fournir des services d'appui aux marchés et suivre l'exécution du plan de travail et du budget de 2002;

c) Organiser des ateliers régionaux sur les ventes et sur les activités de collecte de fonds privés afin d'examiner les résultats de 2001 et de définir des stratégies et assurer un appui et une formation en vue d'atteindre les objectifs de 2002.

## D. Analyse du projet de budget pour 2002

43. Pour 2002, il est prévu que les bureaux extérieurs de l'UNICEF réaliseront des recettes brutes de 31,1 millions de dollars, soit une augmentation de 6,3 millions de dollars (25,6 %) par rapport aux dernières estimations de 2001 (voir tableau 5). Cette augmentation est imputable essentiellement à l'accroissement des recettes provenant de la collecte de fonds privés (4,3 millions de dollars) par suite du lancement d'activités de ce type en Chine et en Indonésie, ainsi qu'à l'accroissement du chiffre d'affaires (2 millions de dollars) sur les ventes réalisées sur les principaux marchés d'Amérique latine et d'Asie.

44. Le montant total des dépenses d'exploitation des bureaux extérieurs de l'UNICEF et des centres d'appui régionaux de la Division devrait s'établir à 8,4 millions de dollars en 2002, soit une augmentation de 200 000 dollars (2,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2001. Cette augmentation est imputable essentiellement à une augmentation des frais de personnel, la création de cinq nouveaux postes ayant fait passer les effectifs de 62 à 67 personnes.

45. Pour 2002, le bénéfice net d'exploitation résultant à la fois des ventes et des collectes de fonds privés (à l'exclusion du programme d'expansion des collectes de fonds) réalisé par les bureaux extérieurs de l'UNICEF devrait s'élever à 18,4 millions de dollars, soit une augmentation de 6,3 millions de dollars. Cette augmentation résulte d'un accroissement net des recettes d'exploitation provenant à la fois des collectes de fonds privés (4,2 millions de dollars) et des ventes (1,9 million de dollars) et d'une réduction des dépenses d'exploitation du Groupe des opérations et des finances, soit une économie de 200 000 dollars.

## V. Plan à moyen terme pour la période 2002-2006

46. Le tableau 6 présente le plan à moyen terme de la Division pour la période 2002-2006. Ce plan 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.

Tableau 6

**Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 2000, budget et estimations les plus récentes pour 2001, projet de budget pour 2002 et projections de 2003 à 2006**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2000	2001	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Chiffres effectifs	Budget approuvé	Estimations les plus récentes	Projet de budget	Plan à moyen terme (projections)			
Produit brut des ventes	117,3	151,8	123,5	130,0	140,0	145,0	150,0	155,0
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	33,0	39,0	32,3	33,8	36,4	37,0	39,0	40,3
Recettes nettes/ventes de produits	84,3	112,8	91,2	96,2	103,6	108,0	111,0	114,7
À déduire : Coût des marchandises livrées	24,9	32,0	29,5	29,2	32,0	32,8	33,6	34,5
Dépenses d'exploitation	20,4	27,2	25,3	25,1	26,5	27,3	28,2	29,5
Provision pour créances douteuses	3,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
À ajouter : Recettes diverses	6,1	7,0	6,8	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0
Bénéfice net d'exploitation – Ventes	41,7	60,1	42,7	48,4	52,1	55,4	57,2	59,2
Bénéfice net d'exploitation – Collectes de fonds privés	154,1	139,9	151,1	165,1	175,0	185,0	195,0	200,0
À déduire : Dépenses diverses								
Programme de prospection de marchés	2,3	3,4	2,7	2,7	3,5	3,5	3,5	3,5
Programme d'expansion des collectes de fonds	5,6	7,0	7,2	7,5	7,0	7,0	8,0	8,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,7	0,4	0,4		-	-	-	-
Programme d'investissement des pays nordiques	3,2	4,1	4,1	4,1	2,4	-	-	-
Bénéfice net d'exploitation	184,0	185,1	179,4	199,2	214,2	229,9	240,7	247,7
À déduire : Ajustements de change	20,9							
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(0,2)							
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	163,3	185,1	179,4	199,2	214,2	229,9	240,7	247,7
À ajouter : Collecte de fonds privés destinés aux autres ressources	146,2	136,1	140,0	140,0	140,0	130,0	130,0	130,0
<b>Total, recettes nettes</b>	<b>309,5</b>	<b>321,2</b>	<b>319,4</b>	<b>339,2</b>	<b>354,2</b>	<b>359,9</b>	<b>370,7</b>	<b>377,7</b>
Nombre de cartes vendues (en millions)	127	152	135	137	140	145	148	150

Tableau 7  
**Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice  
compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2002**

(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>
<b>Prévisions de recettes</b>			
Produit brut des ventes	127,0	130,0	134,0
<i>À déduire</i> : Retenues des comités nationaux <sup>a</sup>	27,9	28,6	29,4
Produit net	99,1	101,4	104,6
<i>À ajouter</i> : Recettes diverses – montant net (tableau 1A)	6,8	7,0	7,5
Produit net : Ventes	105,9	108,4	112,1
Collecte de fonds privés : ressources ordinaires (tableau 1A)	170,0	175,0	180,0
Produit net total destiné aux ressources ordinaires	275,9	283,4	292,1
<b>Prévisions de dépenses</b>			
Commissions – bureaux extérieurs	1,5	1,7	2,0
Coûts des marchandises livrées	28,6	29,2	30,0
Dépenses de commercialisation	20,0	20,7	21,5
Coût des services d'appui	17,8	18,3	18,9
Programme de prospection de marchés	2,7	2,7	2,7
Programme d'expansion des collectes de fonds	7,5	7,5	7,5
Programme d'investissement des pays nordiques	4,1	4,1	4,1
<b>Total des dépenses (tableau 2)</b>	<b>82,2</b>	<b>84,2</b>	<b>86,7</b>
<b>Recettes totales nettes à affecter aux ressources ordinaires (tableau 1)</b>			
	193,7	199,2	205,4
<i>À ajouter</i> : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources (tableau 1)	135,0	140,0	145,0
Recettes nettes totales : ressources ordinaires et autres ressources	328,7	339,2	350,4

<sup>a</sup> À l'exclusion des commissions des bureaux extérieurs, comptabilisés dans les dépenses.

47. Sur la base du plan à moyen terme, la Division doit atteindre d'ici à 2006 les objectifs suivants :

- a) Montant global des recettes nettes de l'UNICEF provenant du secteur privé : 377,7 millions de dollars, dont 247,7 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 130 millions de dollars aux autres ressources;
- b) Bénéfice net d'exploitation provenant des collectes de fonds privés : 200 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires;
- c) Recettes nettes provenant des collectes de fonds privés : 130 millions de dollars, à affecter aux autres ressources;
- d) Nombre de cartes vendues : 150 millions;
- e) Produit brut des ventes : 155 millions de dollars.

## VI. Projets de résolution

48. On trouvera ci-après le texte des projets de résolution, relatifs au budget de la Division du secteur privé pour 2002, présentés pour approbation au Conseil d'administration.

### A. Prévisions de dépenses de la Division du secteur privé pour la campagne 2002

#### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve*, pour l'exercice budgétaire allant du 1er janvier au 31 décembre 2002, un budget de dépenses d'un montant de 84,2 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2002/AB/L.1) :

	<i>(En millions de dollars É.-U.)</i>
Commissions – bureaux extérieurs . . . . .	1,7
Coût des marchandises livrées . . . . .	29,2
Dépenses de commercialisation . . . . .	20,7
Services d'appui . . . . .	18,3
Programme de prospection de marchés . . . . .	2,7
Programme d'expansion des collectes de fonds privés . . . . .	7,5
Programme d'investissement des pays nordiques . . . . .	4,1
<b>Total des dépenses . . . . .</b>	<b>84,2</b>

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/2002/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 I 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 2002, à concurrence du montant imputable aux fluctuations monétaires.

## **B. Prévisions de recettes pour la campagne 2002**

*Le Conseil d'administration*

*Note* que, pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2002, les prévisions de recettes nettes s'élèvent à 283,4 millions de dollars (ressources ordinaires), comme indiqué dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2002/AB/L.1.

## **C. Politique générale**

*Le Conseil d'administration*

1. *Proroge* le Programme de prospection de marchés, avec une dotation de 2,7 millions de dollars pour 2002;

2. *Proroge* le Programme d'expansion des collectes de fonds, avec une dotation de 7,5 millions de dollars pour 2002;

3. *Proroge* le Programme d'investissement des pays nordiques, qui concerne quatre pays, avec un budget de 4,1 millions de dollars pour 2002;

4. *Autorise* la Directrice générale à engager, pendant l'exercice budgétaire 2002, des dépenses liées au coût des marchandises livrées (production/achat de matières premières, cartes et autres produits) en prévision de l'exercice 2003, à concurrence de 32 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/2002/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 au tableau 6 du document E/ICEF/2002/AB/L.1.

## Annexe I

### Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2002

Détail	Classes							Total AI	AN	GS	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Tableau d'effectifs approuvé pour 2001	1	3	12	24	33	7	0	80	18	116	214
Création et suppression											
Commercialisation			(1)			2		1		(6)	(5)
Services d'appui			1	(4)	(2)	2		(3)		(10)	(13)
CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF					1	2		3	1	1	5
<b>Total des modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(15)</b>	<b>(13)</b>
Reclassements											
Commercialisation		1	(2)	2	(1)			0			0
<b>Total des reclassements</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>(2)</b>	<b>2</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Redéploiements hors de la Division											
Commercialisation								0		(1)	(1)
Services d'appui			(2)	(2)	(2)	(1)		(7)		(3)	(10)
<b>Total des redéploiements hors de la Division</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>(7)</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>(11)</b>
Redéploiements à l'intérieur de la Division											
Commercialisation				(1)	1						
Services d'appui				1	(1)						
<b>Total des redéploiements à l'intérieur de la Division</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total – modifications, reclassements, redéploiements</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>(4)</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>(6)</b>	<b>1</b>	<b>(19)</b>	<b>(24)</b>
<b>Total des effectifs proposés pour 2002</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>19</b>	<b>97</b>	<b>190</b>

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

## Annexe II

### Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 2001 et projet de budget pour 2002

	Classes							Total AI	AN	GS	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
<b>Commercialisation</b>											
Effectifs approuvés de 2001		2	5	10	13	2		32		28	60
Effectifs proposés pour 2002		3	3	11	12	4		33		21	54
Modifications	0	1	(2)	1	(1)	2	0	1	0	(7)	(6)
<b>Services d'appui</b>											
Effectifs approuvés de 2001	1	1	5	11	20	4		42		50	92
Effectifs proposés pour 2002	1	1	4	5	16	5		32		37	69
Modifications	0	0	(1)	(6)	(4)	1	0	(10)	0	(13)	(23)
<b>Total, siège de la Division</b>											
<b>Effectifs approuvés de 2001</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>152</b>
<b>Effectifs proposés pour 2002</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>123</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>(9)</b>	<b>0</b>	<b>(20)</b>	<b>(29)</b>
<b>Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF</b>											
Effectifs approuvés de 2001			2	3		1		6	18	38	62
Effectifs proposés pour 2002			2	3	1	3		9	19	39	67
Modifications	0	0	0	0	1	2	0	3	1	1	5
<b>Total, siège de la Division CAR, et bureaux extérieurs de l'UNICEF</b>											
<b>Effectifs approuvés de 2001</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>18</b>	<b>116</b>	<b>214</b>
<b>Effectifs proposés pour 2002</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>19</b>	<b>97</b>	<b>190</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>	<b>(5)</b>	<b>(4)</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>(6)</b>	<b>1</b>	<b>(19)</b>	<b>(24)</b>

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