



Conseil économique et social

Distr. limitée
30 novembre 2006
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2007

16-19 et 22 janvier 2007

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Plan de travail et projet de budget de la Division du secteur privé pour 2007**

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget de la Division du secteur privé pour 2007 sont présentés ci-après au Conseil d'administration pour approbation.

En 2007, la Division prévoit de produire des recettes nettes consolidées d'un montant de 689,1 millions de dollars, dont 352,8 millions seront affectés aux ressources ordinaires et 336,3 millions aux autres ressources. Les dépenses correspondantes s'élèveront à 110,5 millions de dollars.

Le Conseil d'administration est invité à adopter le projet de décision qui figure dans la section VI.

* E/ICEF/2007/1.

** La soumission du présent document a été retardée en raison de la nécessité de consultations internes.



Table des matières

| | <i>Paragraphes</i> | <i>Page</i> |
|---|--------------------|-------------|
| I. Généralités | 1–11 | 3 |
| II. Commercialisation | 12–21 | 9 |
| III. Services d'appui | 22–25 | 12 |
| IV. Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF | 26–29 | 14 |
| V. Plan à moyen terme pour la période 2008-2011 | 30–31 | 20 |
| VI. Projets de décision | 32 | 23 |
| Tableaux | | |
| 1. Compte de résultat de la Division du secteur privé : 2005 (montants effectifs), 2006 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2007 | | 6 |
| 1A. Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 2005 (montants effectifs), 2006 (budget approuvé et estimation les plus récentes) et projet de budget pour 2007 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion | | 7 |
| 2. Récapitulation des dépenses : 2005 (budget approuvé et montants effectifs), 2006 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2007 | | 9 |
| 3. Commercialisation : 2005 (dépenses effectives), 2006 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2007 | | 10 |
| 4. Services d'appui : 2005 (dépenses effectives), 2006 (budget approuvé et estimation les plus récentes) et projet de budget pour 2007 | | 14 |
| 5. Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF : recettes et dépenses de 2005 (chiffres effectifs), budget approuvé de 2006, estimations les plus récentes pour 2006 et projet de budget pour 2007 | | 16 |
| 6. Plan à moyen terme de la Division du secteur privé : chiffres effectifs de 2005, budget approuvé de 2006, estimations les plus récentes pour 2006, projet de budget pour 2007 et projections pour la période 2008-2011 | | 21 |
| 7. Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice allant du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2007 | | 22 |
| Annexes | | |
| I. Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2007 | | 25 |
| II. Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé de 2006 et projet de budget pour 2007 | | 26 |
| III. Plan d'action de la Division du secteur privé, pour la période 2007-2010 | | 27 |

I. Généralités

A. Introduction – L'année 2006

1. En 2006, le défi pour la Division du secteur privé a été de maintenir et d'accroître les revenus après le tsunami, défi relevé puisque le montant des recettes nettes consolidées devrait dépasser de 34,8 millions de dollars l'objectif initialement fixé dans le budget approuvé de 2006, pour atteindre 619,2 millions de dollars. Cela soutient favorablement la comparaison avec les résultats obtenus en 2005, soit 1 058 200 000 dollars, dont 483,4 millions de dollars de fonds versés pour les opérations d'urgence consécutives au tsunami, soit, déduction faite de ces fonds, 574,8 millions de dollars.

2. Les principaux résultats de la Division du secteur privé en 2006 sont les suivants :

a) Achèvement de la stratégie de collecte de fonds dans le secteur privé pour 2006-2010, dans laquelle sont fixés d'ambitieux objectifs en matière de revenus, et qui vise à atteindre 10 millions de donateurs individuels. Il faudra pour y parvenir innover et investir davantage et concevoir des « produits » pour la collecte de fonds destinés à une adoption universelle;

b) Élaboration et mise à l'épreuve du marché d'un nouveau produit offert sur le site Web pour réunir des fonds au titre de la campagne mondiale « Unis pour les enfants, Unis contre le sida »;

c) Élargissement du programme de collecte de fonds « School for Africa » qui devrait devenir un modèle de philanthropie d'entreprise, plus de 10 millions de dollars ayant été recueillis en 2006;

d) Croissance continue des revenus des bureaux de pays grâce à la mise en valeur des ressources locales et à des essais visant à mieux connaître les nouveaux marchés tels que la Fédération de Russie, l'Inde et la Chine;

e) Élargissement aux niveaux local, régional et mondial des partenariats multisectoriels et des partenariats d'entreprise, dépassant le stade de la collecte de fonds pour inclure l'investissement des entreprises dans des domaines touchant les enfants, les programmes d'aide en nature et la préparation aux situations d'urgence, entre autres;

f) Lancement d'une étude de positionnement stratégique sur la participation des entreprises, en vue de resserrer les partenariats de l'UNICEF avec les entreprises au-delà du stade de la collecte de fonds;

g) Simplification des directives, systèmes et mécanismes régissant les alliances avec le milieu des affaires;

h) Nouveau lancement d'un site intranet pour les partenariats avec les entreprises, conçu comme une ressource intégrale en ligne pour les comités nationaux et les bureaux de pays souhaitant resserrer ces partenariats.

B. Objectif pour 2007

3. Pour 2007, l'objectif de la Division est de produire des recettes nettes consolidées d'un montant de 689,1 millions de dollars, soit une augmentation de 11,3 % par rapport aux dernières estimations de 2006. Ces recettes nettes consolidées incluent 352,8 millions de dollars au titre des ressources ordinaires (soit une augmentation de 6,9 % par rapport aux dernières estimations de 2006) et 336,3 millions de dollars au titre des autres ressources (soit 16,3 % d'augmentation par rapport aux dernières estimations de 2006). Voir tableaux 1 et 1A.

C. Prévisions de recettes nettes consolidées et de dépenses pour 2007

4. Dans le plan de travail et le projet de budget qui figurent dans le présent document, les recettes de la Division sont récapitulées de deux façons, dans deux tableaux différents : le tableau 1 – Compte des résultats; et le tableau 1A – Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes (complément au tableau 1 – Exposé de la gestion).

5. Le tableau 1, établi en vertu d'obligations statutaires, reflète les résultats financiers de la Division présentés dans le rapport financier qui est soumis au Conseil d'administration de l'UNICEF, et dont il prend note. Le tableau 1A (Exposé de la gestion) donne les résultats d'exploitation de la Division pour ses deux activités productrices de recettes (vente de cartes et d'articles-cadeaux et collecte de fonds). Cet état indique la répartition des coûts des services de commercialisation et des services d'appui entre les ventes et la collecte de fonds, ce qui permet de mesurer la contribution nette de chacune de ces activités.

6. Comme le montre le tableau 1, les recettes nettes consolidées pour 2007 devraient s'élever à 689,1 millions de dollars. Avant répartition des dépenses d'exploitation entre les deux activités productrices de recettes, le montant des recettes nettes de la Division (ressources ordinaires) pour 2007, estimées à 352,8 millions de dollars, comprend les recettes nettes d'exploitation provenant de la collecte de fonds privés (317,2 millions de dollars) et celles tirées de la vente de cartes et d'articles-cadeaux (57 millions de dollars), dont il faut déduire les fonds d'investissement destinés à l'appui des activités dans ces deux domaines (21,4 millions de dollars).

7. Comme le montre le tableau 1A, en 2007, 83 % (291,8 millions de dollars) des recettes affectées aux ressources ordinaires proviendraient de la collecte de fonds et 17 % (61 millions de dollars) de la vente de cartes et d'articles-cadeaux.

8. S'agissant de la collecte de fonds, on prévoit que les recettes nettes d'exploitation (avant déduction des fonds d'investissement) allant aux recettes ordinaires en 2007 s'élèveront à 310 millions de dollars, contre 290,8 millions de dollars pour 2006, selon les estimations les plus récentes (voir tableau 1A). Les recettes affectées aux autres ressources atteindraient 336,3 millions de dollars en 2007.

9. En ce qui concerne la vente de cartes et d'articles-cadeaux, la Division prévoit de vendre 112 millions de cartes, pour un produit brut de 160,4 millions de dollars (voir tableau 1). Par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006, cela

représente une augmentation du nombre de cartes vendues de l'ordre de 5 millions et une augmentation du produit brut de 9,3 millions de dollars. Après répartition des dépenses d'exploitation (et avant déduction des fonds d'investissement), les recettes nettes d'exploitation tirées de la vente des cartes et d'articles cadeaux pour 2007 devraient atteindre 64,2 millions de dollars, contre 59,9 millions de dollars pour 2006, selon les estimations les plus récentes (voir tableau 1A).

10. Les dépenses consolidées pour 2007, récapitulées au tableau 2, devraient atteindre 110,5 millions de dollars, soit 8,7 % de plus que les estimations les plus récentes pour 2006. Cette augmentation reflète :

a) La hausse des dépenses d'exploitation (6,1 millions de dollars), due à une hypothèse d'inflation mondiale de 4 %, et des investissements en matière d'activités novatrices de collecte de fonds et de vente;

b) L'augmentation des fonds d'investissement (700 000 dollars), en vue de continuer à développer les stratégies de vente et de collecte de fonds sur les marchés existants, de les étendre aux nouveaux marchés et d'atteindre les objectifs de recettes fixés pour 2007;

c) L'augmentation du coût des marchandises livrées (1,8 million de dollars), correspondant à l'accroissement prévu du volume des ventes;

d) L'augmentation des commissions (200 000 dollars), liée à la constante croissance des ventes dans les bureaux de pays.

D. Ressources humaines

11. Un nouveau poste sera inscrit au tableau d'effectifs en 2007, le nombre total de postes passant ainsi de 230 à 231. Ce nouveau poste est un poste d'administrateur recruté sur le plan international au siège de la Division du secteur privé à Genève pour renforcer les activités dans les domaines clés de la collecte de fonds, notamment de la conception des produits compétitifs de collecte de fonds pour les partenaires de l'UNICEF.

Tableau 1

**Compte de résultat de la Division du secteur privé : 2005 (montants effectifs),
2006 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2007**

(En millions de dollars des États-Unis)

| | 2005 | | 2006 | | 2006 | | 2007 | | Écart 2007/ estimations les plus récentes pour 2006 | |
|---|-----------------------|------------------|---------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|---------------------|------------------|---|------------------|
| | Montants effectifs | Pour- centage | Budget approuvé ^a | Pour- centage | Estimations les plus récentes | Pour- centage | Projet de budget | Pour- centage | Dollars | Pour- centage |
| Produit bruts – Vente de cartes et d’articles-cadeaux | 145,6 | | 161,0 | | 151,1 | | 160,4 | | 9,3 | 6,2 |
| À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux de pays | 46,5 | 31,9 | 56,0 | 34,8 | 52,6 | 34,8 | 56,2 | 35,0 | 3,6 | 6,8 |
| Produits nets – Vente de cartes et d’articles-cadeaux | 99,1 | | 105,0 | | 98,5 | | 104,2 | | 5,7 | 5,8 |
| À déduire : Coût des marchandises livrées | 27,0 | 18,5 | 32,0 | 19,9 | 30,1 | 19,9 | 31,9 | 19,9 | 1,8 | 6,0 |
| Dépenses d’exploitation | 23,3 | 16,0 | 28,1 | 17,5 | 27,5 | 18,2 | 29,3 | 18,3 | 1,8 | 6,5 |
| Provision pour créances douteuses | 1,6 | | 1,0 | | 1,0 | | 1,0 | | – | – |
| À ajouter : Recettes diverses | 16,4 | | 9,2 | | 13,2 | | 15,0 | | 1,8 | 13,6 |
| Recettes nettes d’exploitation – Vente de cartes et d’articles-cadeaux | 63,6 | 43,7 | 53,1 | 33,0 | 53,1 | 35,1 | 57,0 | 35,5 | 3,9 | 7,3 |
| Recettes nettes d’exploitation – Collecte de fonds privés | 255,7 | | 302,7 | | 297,6 | | 317,2 | | 19,6 | 6,6 |
| À déduire : Fonds d’investissement | 16,4 | | 21,4 | | 20,7 | | 21,4 | | 0,7 | 3,4 |
| Recettes nettes d’exploitation totales | 302,9 | | 334,4 | | 330,0 | | 352,8 | | 22,8 | 6,9 |
| À déduire : Ajustements de change | 14,3 | | | | | | | | | |
| Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires | 288,6 | | 334,4 | | 330,0 | | 352,8 | | 22,8 | 6,9 |
| À ajouter : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources | 769,6 | | 250,0 | | 289,2 | | 336,3 | | 47,1 | 16,3 |
| Recettes nettes consolidées | 1 058,2 | | 584,4 | | 619,2 | | 689,1 | | 69,9 | 11,3 |
| | | | | | | | | | Pourcentage | |
| Nombre de cartes vendues (en millions) | 109 | | 118 | | 107 | | 112 | | 5 | 4,7 |

^a Budget approuvé par le Conseil d’administration (par. 2 de la décision 2006/5).

Tableau 1A

**Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes :
2005 (montants effectifs), 2006 (budget approuvé et estimation les plus récentes)
et projet de budget pour 2007 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion**

(En millions de dollars des États-Unis)

| | 2005 (montants effectifs) | | | 2006 (budget approuvé) | | | 2006 (estimations les plus récentes) | | | 2007 (projet de budget) | | |
|--|---|--------------------------|----------------|---|--------------------------|--------------|---|--------------------------|--------------|---|--------------------------|--------------|
| | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total |
| Produit brut | 145,6 | | 145,6 | 161,0 | | 161,0 | 151,1 | | 151,1 | 160,4 | | 160,4 |
| À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux de pays | 46,5 | | 46,5 | 56,0 | | 56,0 | 52,6 | | 52,6 | 56,2 | | 56,2 |
| Produit net | 99,1 | 268,4 | 367,5 | 105,0 | 320,0 | 425,0 | 98,5 | 314,3 | 412,8 | 104,2 | 337,5 | 441,7 |
| À déduire : Coût des marchandises livrées | 27,0 | | 27,0 | 32,0 | | 32,0 | 30,1 | | 30,1 | 31,9 | | 31,9 |
| | 72,1 | 268,4 | 340,5 | 73,0 | 320,0 | 393,0 | 68,4 | 314,3 | 382,7 | 72,3 | 337,5 | 409,8 |
| Dépenses de commercialisation | 6,0 | 12,7 | 18,7 | 7,1 | 17,3 | 24,4 | 7,1 | 16,7 | 23,8 | 7,5 | 20,3 | 27,8 |
| | 66,1 | 255,7 | 321,8 | 65,9 | 302,7 | 368,6 | 61,3 | 297,6 | 358,9 | 64,8 | 317,2 | 382,0 |
| Services d'appui | 12,0 | 5,3 | 17,3 | 14,3 | 6,7 | 21,0 | 14,1 | 6,3 | 20,4 | 15,1 | 6,7 | 21,8 |
| Provision pour créances douteuses | 1,3 | 0,3 | 1,6 | 0,5 | 0,5 | 1,0 | 0,5 | 0,5 | 1,0 | 0,5 | 0,5 | 1,0 |
| | 52,8 | 250,1 | 302,9 | 51,1 | 295,5 | 346,6 | 46,7 | 290,8 | 337,5 | 49,2 | 310,0 | 359,2 |
| À ajouter : Recettes diverses | 9,5 | 6,9 | 16,4 | 9,2 | | 9,2 | 13,2 | | 13,2 | 15,0 | | 15,0 |
| Recettes nettes d'exploitation avant déduction des fonds d'investissement | 62,3 | 257,0 | 319,3 | 60,3 | 295,5 | 355,8 | 59,9 | 290,8 | 350,7 | 64,2 | 310,0 | 374,2 |
| À déduire : Fonds d'investissement | 1,5 | 14,9 | 16,4 | 3,4 | 18,0 | 21,4 | 2,7 | 18,0 | 20,7 | 3,2 | 18,2 | 21,4 |
| Recettes nettes d'exploitation totales | 60,8 | 242,1 | 302,9 | 56,9 | 277,5 | 334,4 | 57,2 | 272,8 | 330,0 | 61,0 | 291,8 | 352,8 |
| À déduire : Ajustements de change | 5,0 | 9,3 | 14,3 | – | | – | | | – | | | – |
| Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires | 55,8 | 232,8 | 288,6 | 56,9 | 277,5 | 334,4 | 57,2 | 272,8 | 330,0 | 61,0 | 291,8 | 352,8 |
| À ajouter : Autres ressources | | 769,6 | 769,6 | | 250,0 | 250,0 | | 289,2 | 289,2 | | 336,3 | 336,3 |
| Recettes nettes consolidées | 55,8 | 1 002,4 | 1 058,2 | 56,9 | 527,5 | 584,4 | 57,2 | 562,0 | 619,2 | 61,0 | 628,1 | 689,1 |
| Dépenses d'exploitation | | | | | | | | | | | | |
| Dépenses de commercialisation | 6,0 | 12,7 | 18,7 | 7,1 | 17,3 | 24,4 | 7,1 | 16,7 | 23,8 | 7,5 | 20,3 | 27,8 |
| Services d'appui | 12,0 | 5,3 | 17,3 | 14,3 | 6,7 | 21,0 | 14,1 | 6,3 | 20,4 | 15,1 | 6,7 | 21,8 |

| | 2005 (montants effectifs) | | | 2006 (budget approuvé) | | | 2006 (estimations les plus récentes) | | | 2007 (projet de budget) | | |
|--|---|--------------------------|--------------|---|--------------------------|--------------|---|--------------------------|--------------|---|--------------------------|--------------|
| | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total | Ventes de cartes et d'articles -cadeaux | Collecte de fonds privés | Total |
| Provision pour créances douteuses | 1,3 | 0,3 | 1,6 | 0,5 | 0,5 | 1,0 | 0,5 | 0,5 | 1,0 | 0,5 | 0,5 | 1,0 |
| Fonds d'investissement | 1,5 | 14,9 | 16,4 | 3,4 | 18,0 | 21,4 | 2,7 | 18,0 | 20,7 | 3,2 | 18,2 | 21,4 |
| Dépenses d'exploitation et fonds d'investissement – montant total | 20,8 | 33,2 | 54,0 | 25,3 | 42,5 | 67,8 | 24,4 | 41,5 | 65,9 | 26,3 | 45,7 | 72,0 |
| Pourcentage par rapport au montant total des dépenses d'exploitation et des fonds d'investissement | 38,5 | 61,5 | 100,0 | 37,3 | 62,7 | 100,0 | 37,0 | 63,0 | 100,0 | 36,5 | 63,5 | 100,0 |

Tableau 2
**Récapitulation des dépenses : 2005 (budget approuvé et montants effectifs),
 2006 (budget approuvé et estimations les plus récentes)
 et projet de budget pour 2007**

(En millions de dollars des États-Unis)

| | 2005 Budget approuvé ^a | 2005 Montants effectifs | 2006 Budget approuvé ^b | 2006 Estimations les plus récentes | 2007 Projet de budget | Écart 2007/estimations les plus récentes pour 2006 | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|---|-----------------------------|--|-------------|
| | | | | | | Dollars | Pourcentage |
| Commercialisation | | | | | | | |
| Commissions – bureaux de pays | 1,2 | 0,9 | 1,5 | 1,6 | 1,8 | 0,2 | 12,5 |
| Coût des marchandises livrées | 34,3 | 27,0 | 32,0 | 30,1 | 31,9 | 1,8 | 6,0 |
| Dépenses d'exploitation | 25,2 | 23,9 | 29,4 | 28,9 | 33,6 | 4,7 | 16,3 |
| Total partiel | 60,7 | 51,8 | 62,9 | 60,6 | 67,3 | 6,7 | 11,1 |
| Services d'appui | | | | | | | |
| Dépenses d'exploitation | 19,1 | 17,3 | 21,0 | 20,4 | 21,8 | 1,4 | 6,9 |
| Fonds d'investissement | 17,1 | 16,4 | 21,4 | 20,7 | 21,4 | 0,7 | 3,4 |
| Montant total des dépenses | 96,9 | 85,5 | 105,3 | 101,7 | 110,5 | 8,8 | 8,7 |

^a Tel qu'approuvé par le Conseil d'administration au paragraphe 2 de sa décision 2005/2.

^b Tel qu'approuvé par le Conseil d'administration au paragraphe 2 de sa décision 2006/5.

II. Commercialisation

A. Introduction

12. La Division du secteur privé est chargée de faire rentrer des recettes, en collaboration avec les comités nationaux et les autres partenaires, grâce à des initiatives dans le domaine de la collecte de fonds et de la vente.

B. Objectifs pour 2007

13. Les objectifs de la Division pour 2007 sont les suivants :

a) Recettes nettes consolidées : 628,1 millions de dollars provenant de la collecte de fonds (291,8 millions de dollars affectés aux ressources ordinaires et 336,3 millions de dollars affectés aux autres ressources) et 61 millions de dollars provenant de la vente de cartes et d'articles cadeaux;

b) Produit net des activités de collecte de fonds affectés aux ressources ordinaires : 337,5 millions de dollars (en augmentation de 7,4 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006);

c) Produit brut des ventes : 160,4 millions de dollars (une augmentation de 6,2 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006), avec un volume de

112 millions de cartes (une augmentation de 4,7 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006).

C. Stratégies pour 2007

14. Les stratégies que la Division du secteur privé compte mettre en œuvre en 2007 pour générer des revenus sont les suivantes :

a) Accroître encore les revenus tirés des quatre piliers qui sous-tendent la collecte de fonds, à savoir les souscriptions mensuelles, les dons importants, les legs et la collecte de fonds auprès des entreprises, et en tirer les enseignements voulus;

b) Réexaminer les recettes de base de la Division et le cinquième pilier, c'est-à-dire les appels de fonds, en tant que base de souscription, les dons importants et les legs;

c) Élaborer une stratégie de philanthropie d'entreprise, en exploitant cette nouvelle source de revenus potentiellement importante;

d) Poursuivre l'expansion réussie de la commercialisation des cartes et articles cadeaux de l'UNICEF auprès du réseau de détaillants, tout en adaptant les moyens de l'UNICEF d'attirer de nouveaux acheteurs grâce à l'Internet;

e) Promouvoir l'innovation en formulant de nouvelles idées, offres et produits de collecte de fonds en exploitant les arguments clefs de vente de l'UNICEF;

f) Promouvoir une culture de l'apprentissage, en relançant notamment le site Internet de la Division du secteur privé pour la collecte de fonds et les ventes.

Tableau 3

Commercialisation : 2005 (dépenses effectives), 2006 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2007

(En milliers de dollars des États-Unis)

| Dépenses | 2005 Dépenses effectives | 2006 Budget approuvé | 2006 Estimations les plus récentes | 2007 Projet de budget | Écart 2007/estimations les plus récentes pour 2006 | |
|--|--------------------------------|----------------------------|---|-----------------------------|--|-------------|
| | | | | | Dollars | Pourcentage |
| Commissions (bureaux de pays) | 890 | 1 509 | 1 607 | 1 816 | 209 | 13,0 |
| Dépenses d'exploitation | | | | | | |
| Personnel international | 5 390 | 7 502 | 6 170 | 7 902 | 1 732 | 28,1 |
| Personnel local | 1 787 | 1 998 | 1 794 | 2 060 | 266 | 14,8 |
| Autres dépenses afférentes aux postes ^a | 404 | 522 | 669 | 317 | (352) | (52,6) |
| Formation du personnel | 65 | 155 | 155 | 156 | 1 | 0,6 |
| Autres dépenses de personnel ^b | 1 241 | 975 | 1 487 | 1 958 | 471 | 31,7 |
| Consultants | 246 | 580 | 570 | 770 | 200 | 35,1 |
| Frais de voyage | 980 | 1 271 | 1 160 | 1 367 | 207 | 17,8 |
| Autres dépenses d'exploitation ^c | 594 | 654 | 733 | 741 | 8 | 1,1 |

| Dépenses | 2005 Dépenses effectives | 2006 Budget approuvé | 2006 Estimations les plus récentes | 2007 Projet de budget | Écart 2007/estimations les plus récentes pour 2006 | |
|--|--------------------------------|----------------------------|---|-----------------------------|--|-------------|
| | | | | | Dollars | Pourcentage |
| Mobilier et matériel ^d | 28 | 85 | 88 | 101 | 13 | 14,8 |
| Recherche-développement | 2 688 | 3 603 | 3 840 | 4 057 | 217 | 5,7 |
| Dépenses des bureaux de pays (vente de produits) | 3 562 | 3 945 | 4 099 | 4 833 | 734 | 17,9 |
| Dépenses des bureaux de pays – collecte de fonds | 4 157 | 5 551 | 5 531 | 6 683 | 1 152 | 20,8 |
| Dépenses des centres d'appui régionaux | 1 100 | 1 593 | 1 632 | 1 633 | 1 | 0,1 |
| Provision pour créances douteuses | 1 643 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | – | – |
| Total partiel, dépenses d'exploitation | 23 885 | 29 434 | 28 928 | 33 578 | 4 650 | 16,1 |
| Dépenses totales | 24 775 | 30 943 | 30 535 | 35 394 | 4 859 | 15,9 |

^a Indemnités de licenciement et remboursement d'impôts.

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

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

^d Matériel de bureau, matériel informatique et logiciels.

D. Analyse du projet de budget pour 2007

15. En 2007, le produit net des activités de collecte de fonds devrait s'élever à 673,8 millions de dollars, dont 337,5 millions de dollars affectés aux ressources ordinaires et 336,3 millions aux autres ressources (voir tableau 1A). Cela représente une augmentation de 70,3 millions de dollars (11,6 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006 (voir tableau 1A).

16. En 2007, le produit brut des ventes de cartes et d'articles cadeaux devrait se situer entre 157,4 millions et 163,4 millions de dollars (voir tableau 7). Le chiffre moyen retenu, soit 160,4 millions de dollars représenterait une augmentation de 9,3 millions de dollars (6,2 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006.

17. En 2007, il est prévu de vendre 112 millions de cartes, soit 5 millions (4,7 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2006.

18. Le produit net des ventes de cartes et d'articles cadeaux pour 2007, après déduction des montants retenus par les comités nationaux (soit 56,2 millions de dollars), des commissions versées aux dépositaires et des dépenses directes des bureaux de pays de l'UNICEF, devrait s'élever à 104,2 millions de dollars, soit 5,7 millions de dollars (5,8 %) de plus que les estimations les plus récentes de 2006.

19. Les recettes diverses devraient atteindre 15 millions de dollars, soit une augmentation de 1,8 million de dollars (13,6 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006. Ce chiffre comprend les recettes provenant de la vente de cartes par Hallmark sur le marché des États-Unis, y compris les redevances sur la vente de produits sous licence, celles de la vente des produits des comités nationaux, les dons suscités par les plaquettes et formulaires de commande et les intérêts bancaires.

20. Les dépenses d'exploitation liées aux activités de collecte de fonds et de vente devraient atteindre 33,6 millions de dollars en 2007 (voir tableau 3), soit une hausse de 4,7 millions de dollars (16,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006. Cette augmentation est imputable à plusieurs facteurs : a) l'augmentation du personnel permanent et engagé pour des périodes de courte durée, le fait que les postes vacants ont été pourvus et l'inflation (2,2 millions de dollars); b) une augmentation des dépenses des bureaux de pays et des centres d'appui régionaux (1,9 million de dollars) due essentiellement au renforcement des activités de collecte de fonds et de vente, en particulier sur les marchés ayant un potentiel élevé, tels que le Brésil; c) l'expansion de la recherche-développement dans la plupart des initiatives prometteuses des comités nationaux de l'UNICEF (200 000 dollars); d) la hausse des frais de voyage imputable à l'expansion des activités, aux économies sur les frais de voyages de l'année précédente résultant des postes vacants et aux répercussions de l'escalade des prix du pétrole sur les tarifs aériens (200 000 dollars); et e) la nécessité d'autres services de consultation pour faciliter la révision du rôle des groupes chargés de l'initiative mondiale pour les techniques de collecte de fonds et des services d'octroi de licences (200 000 dollars).

21. La Division du secteur privé continuera d'aider financièrement les partenaires à faciliter les initiatives novatrices de collecte de fonds et de vente pour l'UNICEF. Il s'agira au premier chef d'aider les comités nationaux et les bureaux de pays à mettre en œuvre et à lancer de nouvelles initiatives de collecte de fonds et de vente qui, si elles aboutissent, pourraient générer un rendement des investissements supérieur à la moyenne. Pour 2007, il est proposé que les fonds d'investissement s'élèvent à 21,4 millions de dollars, soit 700 000 dollars (3,4 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2006 et le même montant que celui approuvé pour 2006 également.

III. Services d'appui

A. Introduction

22. Le Groupe des services d'appui est chargé d'appuyer toutes les activités productrices de la Division. Il comprend les bureaux du Directeur et les services d'appui aux opérations, aux finances et aux technologies de l'information.

B. Objectifs pour 2007

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

- a) Maintenir le coût des marchandises aux niveaux approuvés;
- b) Améliorer les systèmes informatiques et utiliser les technologies de pointe pour surveiller et gérer les dépenses de personnel et les dépenses opérationnelles;
- c) Harmoniser et renforcer les méthodes de planification et de budgétisation conformément au plan stratégique à moyen terme et aux principes budgétaires de l'UNICEF; formaliser les principes et méthodes de planification financière et les règles de présentation de l'information financière, en collaboration avec les comités nationaux et le bureau régional pour l'Europe;

- d) Améliorer les projections en matière de collecte de fonds et de vente en se fondant sur les rapports périodiques transmis par les comités nationaux;
- e) Harmoniser et simplifier les procédures de suivi des rentrées et des sorties de fonds dus à l'UNICEF.

C. Stratégies pour 2007

24. Pour atteindre les objectifs ci-dessus, les stratégies suivantes seront mises en œuvre :

- a) Créer une chaîne d'approvisionnement plus souple pour maximiser l'efficacité en minimisant le plus possible les coûts; évaluer les capacités d'approvisionnement des partenaires de vente plus directement afin de réduire les niveaux d'inventaire mondiaux et les coûts logistiques;
- b) Privilégier les arrangements à long terme et la standardisation des articles en vente promotionnelle et leur présentation pour mieux faciliter les initiatives toujours plus complexes de vente au détail;
- c) Appliquer la planification stratégique et la budgétisation conformément à l'accord interne de 2006; définir en conséquence de nouveaux processus et procédures, notamment de nouveaux systèmes; mettre en œuvre des systèmes améliorés, basés sur le Web, pour l'établissement de rapports des comités nationaux et le suivi de ces derniers;
- d) Améliorer les procédures et les mécanismes et directives relatifs au suivi à l'appui des activités de collecte de fonds dans les bureaux de pays; étudier, définir et mettre en œuvre un nouveau système d'appui des ventes pour les bureaux de pays;
- e) Promouvoir la lutte contre la fraude et la gestion des risques, grâce aux principes d'auto-évaluation et d'audit, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux régionaux de l'UNICEF;
- f) Obtenir les ressources requises et adopter de nouvelles méthodes pour aider les comités nationaux à participation plus réduite.

D. Analyse du projet de budget pour 2007

25. Le montant total des dépenses affectées aux services d'appui devrait s'élever à 21,8 millions de dollars (voir tableau 4), soit une augmentation de 1,4 million de dollars (7,1 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2006. Cette augmentation est principalement imputable aux postes vacants qui ont été pourvus (700 000 dollars), à l'inflation (400 000 dollars), aux améliorations apportées dans la distribution (100 000 dollars), au remplacement du matériel obsolète d'usine et d'entrepôt (100 000 dollars) et à l'augmentation marginale des coûts de deux centres d'appui régionaux (100 000 dollars).

Tableau 4
Services d'appui : 2005 (dépenses effectives), 2006 (budget approuvé et estimation les plus récentes) et projet de budget pour 2007

(En milliers de dollars des États-Unis)

| Dépenses | 2005 Dépenses effectives | 2006 Budget approuvé | 2006 Estimations les plus récentes | 2007 Projet de budget | Écart 2007/estimations les plus récentes pour 2006 | |
|--|--------------------------------|----------------------------|---|-----------------------------|--|-------------|
| | | | | | Dollars | Pourcentage |
| Personnel international | 4 574 | 5 349 | 5 064 | 5 536 | 472 | 9,3 |
| Personnel local | 2 832 | 3 564 | 3 340 | 3 615 | 275 | 8,2 |
| Autres dépenses afférentes aux postes ^a | 255 | 691 | 450 | 444 | (6) | (1,3) |
| Formation du personnel | | 5 | 5 | 5 | – | – |
| Autres dépenses de personnel ^b | 754 | 897 | 1 061 | 1 146 | 86 | 8,1 |
| Consultants | 94 | 87 | 107 | 107 | – | – |
| Frais de voyage | 269 | 390 | 388 | 386 | (2) | (0,5) |
| Autres dépenses d'exploitation ^c | 8 091 | 9 198 | 9 137 | 9 453 | 316 | 3,5 |
| Mobilier et matériel ^d | 91 | 143 | 139 | 234 | 95 | 68,3 |
| Recherche-développement | | 100 | 100 | 200 | 100 | 100,0 |
| Dépenses des centres d'appui régionaux | 300 | 564 | 573 | 682 | 109 | 19,0 |
| Dépenses totales | 17 260 | 20 988 | 20 364 | 21 808 | 1 445 | 7,1 |

^a Indemnités de licenciement et remboursement d'impôts.

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

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

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

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

A. Perspectives pour 2006

26. Les recettes brutes des bureaux de pays de l'UNICEF dues aux activités de la Division devrait s'élever en 2006 à 42,4 millions de dollars (voir tableau 5) et les dépenses à 21,4 millions de dollars, soit un bénéfice net d'exploitation de 21 millions de dollars. Celui-ci est en augmentation de 2,1 millions de dollars par rapport aux résultats de 2005, une fois déduits les fonds d'urgence affectés au tsunami (11 millions de dollars). Cette augmentation est imputable à l'accroissement des recettes provenant à la fois de la collecte de fonds auprès du secteur privé (1,2 million de dollars) et des ventes (1,2 million de dollars), compensé en partie par une hausse marginale du coût des services d'appui (300 000 dollars).

B. Objectifs pour 2007

27. Les objectifs visés en 2007 sont les suivants :

a) 27,8 millions de dollars de recettes d'exploitation, dont 24,1 millions provenant de la collecte de fonds et 4,4 millions des ventes, contrebalancées en partie par les dépenses au titre des services d'appui (700 000 dollars);

b) 37,9 millions de dollars de recettes nettes provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé (soit 25,8 % de plus que les dernières estimations pour 2006);

c) 14,1 millions de dollars de recettes brutes provenant de la vente de cartes et d'articles cadeaux (soit une augmentation de 15,7 % par rapport aux dernières estimations pour 2006) et 13,5 millions de cartes vendues (soit une augmentation de 20,5 % par rapport aux dernières estimations pour 2006);

d) L'établissement de priorités pour la collecte de fonds dans certains marchés nouveaux où le secteur privé offre des perspectives de recettes importantes à moyen et à long terme.

C. Stratégies pour 2007

28. Les stratégies qui seront mises en œuvre pour réaliser les objectifs indiqués plus haut sont les suivantes :

a) Sur la base des stratégies mondiales pour la collecte de fonds et la vente, aider les bureaux extérieurs à concevoir et appliquer leurs stratégies nationales;

b) Appuyer la recherche de nouveaux donateurs en mettant l'accent sur les annonces de contribution et définir et promouvoir des stratégies régionales en vue de la mise en place de nouveaux circuits de distribution pour la vente de cartes et d'articles cadeaux privilégiant les ventes au secteur des entreprises;

c) Mettre l'accent sur les marchés offrant les perspectives les plus prometteuses, notamment le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde et la Chine, dans le but d'augmenter très sensiblement les recettes des bureaux de pays.

D. Analyse du projet de budget pour 2007

29. Les frais d'exploitation des bureaux de pays de l'UNICEF et des centres d'appui régionaux de la Division devraient atteindre 13,8 millions de dollars en 2007, soit 2 millions de dollars (16,9 %) de plus que les dernières estimations pour 2006). Cet accroissement est imputable pour l'essentiel à l'inflation et à l'augmentation périodique des salaires (900 000 dollars), ainsi qu'à l'augmentation des besoins en personnel temporaire dans les marchés en développement (600 000 dollars), aux indemnités de licenciement à verser aux fonctionnaires dont les postes sont supprimés (200 000 dollars), à une nouvelle augmentation des activités de formation du personnel local (200 000 dollars) et à l'expansion des activités de recherche-développement (100 000 dollars).

Tableau 5
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF : recettes et dépenses de 2005 (chiffres effectifs), budget approuvé de 2006, estimations les plus récentes pour 2006 et projet de budget pour 2007

(En milliers de dollars des États-Unis)

| | 2005 Chiffres effectifs | | | | 2006 Budget approuvé | | | |
|--|----------------------------|--------------|------------|---------------|-------------------------|--------------|------------|---------------|
| | CC | CFP | O & F | Total | CC | CFP | O & F | Total |
| Nombre de cartes vendues (millions) | 9,9 | | – | 9,9 | 13,1 | – | – | 13,1 |
| Produit brut des ventes (RO + AR) | 10 308 | 35 744 | | 46 052 | 12 310 | 26 341 | | 38 651 |
| À déduire : commissions versées aux dépositaires | 890 | | | 890 | 1 509 | | | 1 509 |
| Produit net | 9 418 | 35 744 | – | 45 162 | 10 801 | 26 341 | – | 37 142 |
| Coût de revient des produits livrés | 2 843 | | | 2 843 | 1 685 | | | 1 685 |
| Frais d'exploitation | | | | | | | | |
| Personnel international | 274 | 340 | 164 | 778 | 438 | 783 | 298 | 1 519 |
| Personnel local | 1 462 | 1 519 | 52 | 3 033 | 1 610 | 2 123 | 64 | 3 797 |
| Autres dépenses afférentes aux postes ^a | 5 | | | 5 | 1 | | | 1 |
| Formation du personnel | 13 | 73 | 24 | 110 | 36 | 117 | 33 | 186 |
| Autres frais de personnel ^b | 584 | 611 | 7 | 1 202 | 649 | 833 | 11 | 1 493 |
| Consultants | 106 | 80 | | 186 | 102 | 66 | | 168 |
| Frais de voyage | 155 | 221 | 17 | 393 | 203 | 307 | 72 | 582 |
| Autres frais d'exploitation ^c | 1 257 | 1 040 | 33 | 2 330 | 1 411 | 1 194 | 57 | 2 662 |
| Mobilier et matériel ^d | 47 | 62 | 3 | 112 | 52 | 82 | 29 | 163 |
| Recherche-développement | 209 | 762 | | 971 | 234 | 849 | | 1 083 |
| Total des frais d'exploitation | 4 112 | 4 708 | 300 | 9 120 | 4 736 | 6 354 | 564 | 11 654 |
| Autres recettes | 31 | – | – | 31 | 48 | – | – | 48 |
| Recettes nettes d'exploitation, avant déduction des fonds d'investissement | 2 494 | 31 036 | (300) | 33 230 | 4 428 | 19 987 | (564) | 23 851 |
| En pourcentage des recettes brutes | 24 | 87 | | 72 | 36 | 76 | | 62 |
| À déduire : fonds d'investissements | 90 | 3 260 | – | 3 350 | 84 | 5 046 | – | 5 130 |
| Recettes nettes d'exploitation après déduction des fonds d'investissement | 2 404 | 27 776 | (300) | 29 880 | 4 344 | 14 941 | (564) | 18 721 |
| En pourcentage des recettes brutes | 23 | 78 | | 65 | 35 | 57 | | 48 |
| Récapitulation des dépenses | | | | | | | | |
| Commissions | 890 | – | – | 890 | 1 509 | – | – | 1 509 |
| Coût de revient des produits livrés | 2 843 | – | – | 2 843 | 1 685 | – | – | 1 685 |

| | 2005 Chiffres effectifs | | | | 2006 Budget approuvé | | | |
|--|----------------------------|--------------|------------|---------------|-------------------------|---------------|------------|---------------|
| | CC | CFP | O & F | Total | CC | CFP | O & F | Total |
| Montant total des frais d'exploitation (personnel international, personnel local, formation du personnel, autres dépenses de personnel, frais de voyage, autres frais d'exploitation, mobilier et matériel, recherche- développement, provision pour créances douteuses) | 4 112 | 4 708 | 300 | 9 120 | 4 736 | 6 354 | 564 | 11 654 |
| Fonds d'investissement | 90 | 3 260 | | 3 350 | 84 | 5 046 | | 5 130 |
| Dépenses totales | 7 935 | 7 968 | 300 | 16 203 | 8 014 | 11 400 | 564 | 19 978 |

Abréviations : CFP = collecte de fonds privés; O & F = opérations et finances; CC = ventes de cartes et cadeaux;
RO = ressources ordinaires; AR = autres ressources.

^a Indemnités de licenciement.

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

^c Services contractuels, location et entretien des locaux, du mobilier et du matériel, communications (fournitures et accessoires), frais de représentation, services informatiques d'appui et services divers.

^d Matériel de bureau, matériel informatique et logiciels.

| 2006 <i>Estimations les plus récentes</i> | | | | 2007 <i>Projet de budget</i> | | | | <i>Écart 2007/estimations les plus récentes pour 2006</i> | |
|--|--------------|------------------|---------------|---------------------------------|--------------|------------------|---------------|---|--------------------|
| <i>CC</i> | <i>CFP</i> | <i>O & F</i> | Total | <i>CC</i> | <i>CFP</i> | <i>O & F</i> | Total | <i>Dollars É.-U.</i> | <i>Pourcentage</i> |
| 11,2 | | – | 11,2 | 13,5 | – | – | 13,5 | 2,3 | 20,5 |
| 12 178 | 30 173 | | 42 351 | 14 086 | 37 943 | | 52 029 | 9 678 | 22,9 |
| 1 607 | | | 1 607 | 1 816 | | | 1 816 | 209 | 13,0 |
| 10 571 | 30 173 | – | 40 744 | 12 270 | 37 943 | – | 50 213 | 9 469 | 23,2 |
| 2 016 | | | 2 016 | 2 326 | | | 2 326 | 310 | 15,4 |
| 453 | 761 | 318 | 1 532 | 489 | 783 | 402 | 1 674 | 142 | 9,3 |
| 1 635 | 1 991 | 65 | 3 691 | 1 741 | 2 350 | 72 | 4 163 | 472 | 12,8 |
| 4 | | | 4 | 168 | | | 168 | 164 | 4 100,0 |
| 33 | 113 | 36 | 182 | 106 | 193 | 59 | 358 | 176 | 96,7 |
| 694 | 953 | 5 | 1 652 | 909 | 1 311 | 10 | 2 230 | 578 | 35,0 |
| 107 | 33 | | 140 | 98 | 81 | | 179 | 39 | 27,9 |
| 207 | 312 | 72 | 591 | 192 | 350 | 52 | 594 | 3 | 0,5 |
| 1 482 | 1 263 | 48 | 2 793 | 1 523 | 1 537 | 58 | 3 118 | 325 | 11,6 |
| 61 | 95 | 29 | 185 | 54 | 88 | 29 | 171 | (14) | (7,6) |
| 234 | 831 | | 1 065 | 218 | 957 | | 1 175 | 110 | 10,3 |
| 4 910 | 6 352 | 573 | 11 835 | 5 498 | 7 650 | 682 | 13 830 | 1 995 | 16,9 |
| 71 | – | – | 71 | 80 | – | – | 80 | 9 | 12,7 |
| 3 716 | 23 821 | (573) | 26 964 | 4 526 | 30 293 | (682) | 34 137 | 7 173 | 26,6 |
| 31 | 79 | | 64 | 32 | 80 | | 66 | | |
| 134 | 5 806 | – | 5 940 | 169 | 6 203 | – | 6 372 | 432 | 7,3 |
| 3 582 | 18 015 | (573) | 21 024 | 4 357 | 24 090 | (682) | 27 765 | 6 741 | 32,1 |
| 29 | 60 | | 50 | 31 | 63 | | 63 | | |
| 1 607 | – | – | 1 607 | 1 816 | – | – | 1 816 | 209 | 13,0 |
| 2 016 | – | – | 2 016 | 2 326 | – | – | 2 326 | 310 | 15,4 |

| 2006 <i>Estimations les plus récentes</i> | | | | 2007 <i>Projet de budget</i> | | | | <i>Écart 2007/estimations les plus récentes pour 2006</i> | |
|--|---------------|------------------|---------------|---------------------------------|---------------|------------------|---------------|---|--------------------|
| <i>CC</i> | <i>CFP</i> | <i>O & F</i> | Total | <i>CC</i> | <i>CFP</i> | <i>O & F</i> | Total | <i>Dollars É.-U.</i> | <i>Pourcentage</i> |
| 4 910 | 6 352 | 573 | 11 835 | 5 498 | 7 650 | 682 | 13 830 | 1 995 | 16,9 |
| 134 | 5 806 | | 5 940 | 169 | 6 203 | | 6 372 | 432 | 7,3 |
| 8 667 | 12 158 | 573 | 21 398 | 9 809 | 13 853 | 682 | 24 344 | 2 946 | 13,8 |

V. Plan à moyen terme pour la période 2008-2011

30. Le tableau 6 présente le plan à moyen terme de la Division pour la période 2008-2011. Celui-ci prend en compte les tendances du marché, les résultats des exercices antérieurs et les stratégies élaborées et appliquées en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de l'UNICEF dans les pays prioritaires.

31. Les objectifs que la Division compte atteindre d'ici à 2011, tels qu'ils figurent dans le plan à moyen terme, sont les suivants :

- a) 894 millions de dollars de recettes nettes consolidées, dont 454 millions de dollars de ressources ordinaires et 440 millions de dollars d'autres ressources;
- b) 406 millions de dollars de recettes nettes d'exploitation provenant de la collecte de fonds privés en ressources ordinaires;
- c) 440 millions de dollars de recettes nettes d'exploitation provenant de la collecte de fonds privés en autres ressources;
- d) 72 millions de dollars de recettes nettes d'exploitation provenant de la vente de cartes et d'articles-cadeaux en ressources ordinaires;
- e) 188 millions de dollars de recettes brutes provenant de la vente de cartes et d'articles-cadeaux;
- f) 132 millions de cartes vendues.

Tableau 6
**Plan à moyen terme de la Division du secteur privé : chiffres effectifs de 2005,
 budget approuvé de 2006, estimations les plus récentes pour 2006,
 projet de budget pour 2007 et projections pour la période 2008-2011**

(En millions de dollars des États-Unis)

| | 2005 | 2006 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|--------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Chiffres effectifs | Budget approuvé ^a | Estimations les plus récentes | Projet de budget | Projections à moyen terme | | | |
| Produit brut de la vente de cartes et d'articles-cadeaux | 145,6 | 161,0 | 151,1 | 160,4 | 167,0 | 174,0 | 181,0 | 188,0 |
| À déduire : Retenues/commissions et frais directs des bureaux de pays | 46,5 | 56,0 | 52,6 | 56,2 | 58,0 | 60,0 | 61,5 | 63,0 |
| Produit net des ventes | 99,1 | 105,0 | 98,5 | 104,2 | 109,0 | 114,0 | 119,5 | 125,0 |
| À déduire : Coût de revient des produits livrés | 27,0 | 32,0 | 30,1 | 31,9 | 32,5 | 33,5 | 34,5 | 35,5 |
| Frais d'exploitation | 23,3 | 28,1 | 27,5 | 29,3 | 31,0 | 33,0 | 34,5 | 36,0 |
| Provision pour créances douteuses | 1,6 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| À ajouter : Recettes diverses | 16,4 | 9,2 | 13,2 | 15,0 | 16,0 | 17,0 | 18,0 | 19,5 |
| Recettes nettes d'exploitation (vente de cartes et d'articles-cadeaux) | 63,6 | 53,1 | 53,1 | 57,0 | 60,5 | 63,5 | 67,5 | 72,0 |
| Recettes nettes d'exploitation (collecte de fonds privés) | 255,7 | 302,7 | 297,6 | 317,2 | 340,5 | 360,5 | 383,5 | 406,0 |
| À déduire : Fonds d'investissement | 16,4 | 21,4 | 20,7 | 21,4 | 22,0 | 22,5 | 23,0 | 24,0 |
| Recettes nettes d'exploitation | 302,9 | 334,4 | 330,0 | 352,8 | 379,0 | 401,5 | 428,0 | 454,0 |
| À déduire : Ajustements de change | 14,3 | | | | | | | |
| Recettes nettes (ressources ordinaires) | 288,6 | 334,4 | 330,0 | 352,8 | 379,0 | 401,5 | 428,0 | 454,0 |
| À ajouter : Autres ressources provenant de la collecte de fonds privés | 769,6 | 250,0 | 289,2 | 336,3 | 360,0 | 385,0 | 410,0 | 440,0 |
| Recettes nettes consolidées | 1 058,2 | 584,4 | 619,2 | 689,1 | 739,0 | 786,5 | 838,0 | 894,0 |
| Nombre de cartes vendues (millions) | 109 | 118 | 107 | 112 | 117 | 122 | 127 | 132 |

^a Tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration (décision 2006/5, par. 2).

Tableau 7
**Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice
 allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007**

(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 | 157,4 | 160,4 | 163,4 |
| <i>À déduire</i> : Retenues des comités nationaux ^a | 49,2 | 49,6 | 50,0 |
| Produit net des ventes | 108,2 | 110,8 | 113,4 |
| <i>À ajouter</i> : Recettes diverses (montant net) (tableau 1A) | 14,7 | 15,0 | 15,7 |
| Recettes nettes – Ventes | 122,9 | 125,8 | 129,1 |
| Ressources ordinaires provenant de la collecte de fonds privés (tableau 1A) | 327,5 | 337,5 | 347,5 |
| Total des recettes nettes (ressources ordinaires) | 450,4 | 463,3 | 476,6 |
| Prévisions de dépenses | | | |
| Commissions versées aux bureaux de pays | 1,7 | 1,8 | 1,9 |
| Coût de revient des produits livrés | 31,3 | 31,9 | 32,5 |
| Promotion des ventes | 32,7 | 33,5 | 34,6 |
| Services d'appui | 21,3 | 21,8 | 22,5 |
| Fonds d'investissement | 20,4 | 21,4 | 22,0 |
| Total des dépenses (tableau 2) | 107,4 | 110,5 | 113,5 |
| Recettes nettes consolidées (ressources ordinaires) (tableau 1) | 343,0 | 352,8 | 363,1 |
| <i>À ajouter</i> : Autres ressources provenant de la collecte de fonds privés (tableau 1) | 328,2 | 336,3 | 344,4 |
| Recettes nettes consolidées (ressources ordinaires et autres ressources) | 671,2 | 689,1 | 707,5 |

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

VI. Projets de décision

32. On trouvera ci-après le texte des projets de décision relatifs au budget de la Division du secteur privé pour 2007 présentés pour approbation au Conseil d'administration.

A. Prévisions de dépenses de la Division du secteur privé pour l'exercice 2007

Le Conseil d'administration

1. *Approuve*, pour l'exercice budgétaire allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007, un budget de dépenses d'un montant de 110,5 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2007/AB/L.3) :

| | <i>Millions de dollars É.U.</i> |
|--|-------------------------------------|
| Commissions versées aux bureaux extérieurs | 1,8 |
| Coût de revient des produits livrés | 31,9 |
| Promotion des ventes | 33,6 |
| Services d'appui | 21,8 |
| Fonds d'investissement | 21,4 |
| Montant consolidé des dépenses | 110,5 |

2. *Autorise* l'UNICEF :

a) À engager des dépenses à concurrence des totaux indiqués dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2007/AB/L.3, à porter les dépenses au niveau des montants indiqués dans la colonne III de ce tableau s'il apparaît que le produit net des collectes de fonds et des ventes de cartes et d'articles-cadeaux atteint les niveaux indiqués dans cette colonne et, 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 divers postes budgétaires visés 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 2007, à concurrence du montant imputable aux fluctuations monétaires.

B. Prévisions de recettes pour la campagne 2007

Le Conseil d'administration

Note que, pour l'exercice allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2007, le montant prévu des recettes nettes s'élève à 463,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ainsi que l'indique la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2007/AB/L.3.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Proroge* les fonds d'investissement, avec une dotation de 21,4 millions de dollars pour 2007;

2. *Autorise* l'UNICEF à engager, pendant l'exercice 2007, des dépenses liées au coût de revient des produits livrés (production/achat de matières premières, cartes et autres produits) en prévision de l'exercice 2008, à concurrence de 32,5 millions de dollars, comme indiqué dans le plan à moyen terme de la Division du secteur privé (voir tableau 6 du document E/ICEF/2007/AB/L.3).

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/2007/AB/L.3.

Annexe I

**Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs
proposées pour 2007**

| | <i>Classe</i> | | | | | | | Total AI | <i>AN</i> | <i>GS</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> | | | | |
| Tableau d'effectifs approuvé pour 2006 | 1 | 4 | 8 | 27 | 31 | 15 | 0 | 86 | 27 | 117 | 230 |
| Créations et suppressions de postes | | | | | | | | | | | |
| Promotion des ventes | | | | 1 | | | | 1 | | | 1 |
| Total des modifications | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Reclassements | | | | | | | | | | | |
| Service d'appui | | | | | -1 | 1 | | 0 | | | 0 |
| Total des reclassements | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total des modifications et reclassements | 0 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Effectif total proposé pour 2007 | 1 | 4 | 8 | 28 | 30 | 16 | 0 | 87 | 27 | 117 | 231 |

Abréviations : AI = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national;
GS = agent des services généraux.

Annexe II

**Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs :
budget approuvé de 2006 et projet de budget pour 2007**

| | Classe | | | | | | | Total AI | AN | GS | Total général |
|--|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|----|-----|------------------|
| | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | P-1 | | | | |
| Promotion des ventes | | | | | | | | | | | |
| Effectif approuvé de 2006 | | 3 | 3 | 15 | 17 | 6 | | 44 | | 19 | 63 |
| Effectif proposé pour 2007 | | 3 | 3 | 16 | 17 | 6 | | 45 | | 19 | 64 |
| Modifications | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Services d'appui | | | | | | | | | | | |
| Effectif approuvé de 2006 | 1 | 1 | 3 | 8 | 13 | 5 | | 31 | | 37 | 68 |
| Effectif proposé pour 2007 | 1 | 1 | 3 | 8 | 12 | 6 | | 31 | | 37 | 68 |
| Modifications | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total pour le siège de la Division | | | | | | | | | | | |
| Effectif approuvé de 2006 | 1 | 4 | 6 | 23 | 30 | 11 | 0 | 75 | 0 | 56 | 131 |
| Effectif proposé pour 2007 | 1 | 4 | 6 | 24 | 29 | 12 | 0 | 76 | 0 | 56 | 132 |
| Modifications | 0 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF | | | | | | | | | | | |
| Effectif approuvé de 2006 | | | 2 | 4 | 1 | 4 | | 11 | 27 | 61 | 99 |
| Effectif proposé pour 2007 | | | 2 | 4 | 1 | 4 | | 11 | 27 | 61 | 99 |
| Modifications | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total pour le siège de la Division, les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays de l'UNICEF | | | | | | | | | | | |
| Effectif approuvé de 2006 | 1 | 4 | 8 | 27 | 31 | 15 | 0 | 86 | 27 | 117 | 230 |
| Effectif proposé pour 2007 | 1 | 4 | 8 | 28 | 30 | 16 | 0 | 87 | 27 | 117 | 231 |
| Modifications | 0 | 0 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |

Abréviations : AI = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national; GS = agent des services généraux.

Annexe III

Plan d'action de la Division du secteur privé, pour la période 2007-2010

1. À sa première session ordinaire de 2002, le Conseil d'administration a prié la Division du secteur privé de lui soumettre, dans le cadre de son plan de travail et projet de budget pour 2003, un plan d'action complet, qui serait actualisé chaque année (E/ICEF/2002/8/Rev.1, décision 2002/6) et donnerait des indications détaillées sur la contribution de la Division à la mise en œuvre du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF. Le présent plan d'action actualisé porte sur la période 2007-2010.

I. Introduction

2. Le présent plan d'action constitue la quatrième mise à jour du plan qui a été présenté au Conseil d'administration en janvier 2003. Il a été établi sur la base d'examen stratégiques menés au sein de la Division lors de l'établissement du plan de travail et du projet de budget. Il est toutefois possible qu'un certain nombre de facteurs aient un impact, encore indéterminé, sur les travaux de la Division. La nature des collectes auprès du secteur privé est en train de changer, dans la mesure où aussi bien les donateurs particuliers que les entreprises souhaitent des partenariats plus concrets et davantage de transparence et de clarté dans les résultats obtenus. Les occasions de mobiliser en faveur des enfants des ressources non financières auprès du monde des affaires sont de plus en plus importantes et il est de plus en plus nécessaire de conclure des partenariats sur les questions de responsabilité sociale des entreprises à l'égard des enfants. Le processus d'examen interne pourrait déboucher sur de nouvelles orientations concernant les principales questions de stratégie, comme les liens potentiels entre les flux de recettes au sein de l'organisation. Par ailleurs, les résultats des examens menés au sein de la Division en ce qui concerne les achats, la logistique et les partenariats stratégiques pour les ventes seront connus au premier semestre de 2007. Dans le contexte de la collecte de fonds auprès du secteur privé et de la conclusion de partenariats avec lui, tous ces facteurs influenceront sur le plan d'action et le mode d'organisation de la Division.

Sous sa forme actuelle, le plan d'action se fonde sur :

a) Le **plan stratégique à moyen terme** et les **objectifs du Millénaire pour le développement**, qui définissent les grandes priorités stratégiques et organisationnelles de l'UNICEF et orientent les activités de collecte de fonds de la Division et des comités nationaux;

b) La **stratégie globale de collecte de fonds pour 2007**, qui vient d'être adoptée et qui s'applique à l'ensemble de la communauté des donateurs du secteur privé, à savoir les donateurs individuels, les entreprises et les organisations;

c) La **stratégie mondiale de promotion et de vente des cartes et articles-cadeaux**, qui part de la constatation que la vente des cartes et articles-cadeaux constitue une source importante de ressources ordinaires et amène souvent particuliers et entreprises à devenir des donateurs. Les recettes devraient augmenter

grâce à la conclusion de partenariats stratégiques tant au niveau des détaillants qu'à celui des grossistes;

d) Le **processus de planification stratégique commune**, révisé et amélioré, qui prévoit, pour chaque comité national, une analyse et un plan d'action stratégique prospectif;

e) La **nouvelle image de marque de l'UNICEF**, lancée en 2003, qui définit la vision, le positionnement, les valeurs et l'essence même de l'UNICEF. Elle constitue le point de convergence des caractéristiques de la marque, du plan stratégique à moyen terme et des stratégies de communication et de mobilisation des ressources.

II. Collecte de fonds

A. Stratégie globale de collecte de fonds auprès du secteur privé

3. La stratégie globale pour la collecte de fonds auprès du secteur privé a été adoptée en 2006. Son ambitieux objectif financier à long terme est d'apporter à l'UNICEF pour ses programmes 1 milliard de dollars provenant de toutes les sources privées (ressources ordinaires et autres ressources, y compris les recettes liées aux situations d'urgence et à la campagne mondiale contre le sida, ainsi que le produit net des ventes de cartes et d'articles-cadeaux).

4. La recherche d'un taux de croissance de plus en plus soutenu est au cœur de cette stratégie. Pour atteindre l'objectif fixé, la Division devra orchestrer ses activités selon quatre grands axes : expansion, orientation, innovation et satisfaction.

5. **Expansion** : Pour doubler les recettes en cinq ans, il faudra une expansion considérable, tant sur le plan financier qu'en ce qui concerne le public touché. Le Fonds s'est fixé pour objectif d'atteindre le chiffre de 10 millions de donateurs d'ici à 2010, contre 7 millions à l'heure actuelle.

6. **Orientation** : L'objectif est de tripler les recettes des bureaux de pays, l'essentiel de la croissance devant être généré au Brésil, en Fédération de Russie, en Inde et en Chine, où le potentiel est le plus grand. Comme pour la période 2003-2005, la stratégie de collecte de fonds auprès du secteur privé reste axée sur les donations mensuelles, les partenariats avec des entreprises, les legs et les donateurs importants, mais elle inclut aussi, étant donné l'expérience acquise à la suite du tsunami, des appels de fonds directs. Elle reconnaît par ailleurs l'importance de s'adresser plus efficacement aux jeunes.

7. **Innovation** : La stratégie globale de collecte de fonds souligne la nécessité pour la Division d'assumer un rôle de premier plan dans la création de nouveaux « produits » de collecte de fonds, afin d'assurer que l'UNICEF reste en pointe en ce qui concerne l'élaboration d'offres attrayantes, tout en tirant le meilleur parti de ses arguments de vente propres. Il convient aussi d'aborder de manière créative la question de la collecte de ressources ordinaires plus importantes.

8. Pour ce faire, il est proposé de créer au sein de la Division un service consacré au développement de la collecte de fonds, qui serait chargé de concevoir et

d'élaborer entièrement, depuis les tests jusqu'à leur présentation aux comités nationaux et aux bureaux de pays de l'UNICEF, de nouvelles offres et de nouveaux produits.

9. **Satisfaction** : Un élément clef de la stratégie est d'être à l'écoute des donateurs du secteur privé, et notamment des particuliers qui soutiennent l'UNICEF. L'objectif est de mieux comprendre leurs besoins et demandes et de leur proposer les « produits » qu'ils attendent, ainsi que de leur rendre compte des activités de l'UNICEF pour les fidéliser. Il s'agit d'être plus proche des donateurs et de mieux répondre à leurs attentes.

B. Stratégies de collecte de fonds

10. Les objectifs fixés en matière de collecte de fonds seront atteints grâce à la mise en œuvre des stratégies décrites ci-après.

11. **Appels de fonds**. Le publipostage demeure la méthode la plus efficace pour lever des fonds auprès des particuliers. En 2005, 296 millions de dollars ont été obtenus au moyen de lettres adressées à plus de 7 millions de donateurs. Les dons en ligne constitueront toutefois une part croissante des recettes lorsqu'un appel de fonds est lancé. Les situations d'urgence continueront probablement d'avoir un impact majeur sur ces recettes.

12. **Donations mensuelles**. Les paiements mensuels par débit direct (appelés « souscriptions à l'UNICEF ») sont une source de croissance des revenus considérée comme prioritaire. En 2005, 167 millions de dollars ont été recueillis de cette façon; on prévoit que ces recettes augmenteront considérablement d'ici à 2010, jusqu'à représenter 30 % du total. Les nouvelles méthodes employées pour obtenir de nouvelles souscriptions comprennent la sollicitation directe dans les centres des villes et des téléthons télévisés. L'élaboration de nouvelles « offres de produits de souscription », combinant des activités de sensibilisation et de collecte de fonds, devrait permettre de toucher des donateurs plus jeunes. Une offre de ce type liée à la campagne mondiale contre le sida doit être testée au début de 2007.

13. **Dons importants**. Les dons importants de particuliers constituent un secteur de croissance considérable. En 2005, leur montant net s'est élevé à 40 millions de dollars. Seuls deux comités nationaux (aux États-Unis et au Royaume-Uni), ont mis en place un véritable programme de mobilisation des dons importants, doté du personnel nécessaire. Avec le lancement du Programme des donateurs philanthropes, le montant total des recettes sous forme de dons importants pourrait doubler.

14. **Legs**. La stratégie prévoit des investissements plus importants pour obtenir des legs sur les principaux marchés à potentiel avéré. La mise en œuvre de cette stratégie devrait permettre de faire passer les recettes provenant de legs de 4 % des recettes totales en 2005 à 8 % en 2010.

15. **Entreprises**. Le renforcement des capacités restera une priorité élevée dans la recherche d'alliances fructueuses avec des entreprises. La Division s'efforcera, avec ses principaux partenaires, d'élargir les relations qui existent déjà au niveau national pour en faire des partenariats régionaux ou mondiaux plus profitables. En 2005, le produit des collectes de fonds auprès des entreprises a atteint 138 millions de dollars, contre 84 millions l'année précédente. Une part importante de ce montant était liée au tsunami, mais cette expérience a incité les entreprises à un

comportement de bons citoyens et à faire preuve de responsabilité sociale, tendance qui se poursuivra.

16. **Collectes.** Les collectes ou dons anonymes qui ne permettent pas de relancer leurs auteurs constituent une source de recettes complémentaires. En 2005, 78 millions de dollars ont ainsi été recueillis, contre 58 millions en 2004; là encore l'augmentation a été pour l'essentiel imputable au tsunami.

17. **Fondations/organisations non gouvernementales.** Cette catégorie englobe les fondations et organisations non gouvernementales qui accordent des subventions à l'UNICEF, ainsi que les organisations bénévoles comme le Rotary International et le Lions Clubs. Cette source de revenus a également connu une forte augmentation, à la suite du tsunami, passant de 32 millions de dollars en 2004 à 60 millions en 2005.

III. Promotion et ventes

A. Introduction

18. Le but poursuivi en ce qui concerne les cartes et articles-cadeaux est de parvenir à réaliser d'ici à 2010, 181 millions de dollars de recettes brutes, et 68 millions de dollars de recettes nettes d'exploitation et à vendre 127 millions de cartes. Cela correspond à un taux de croissance annuel moyen de 4 % pour les recettes brutes, 7 % pour les recettes nettes d'exploitation et 4 % pour les ventes de cartes.

19. Ces objectifs devraient être atteints en appliquant pleinement la stratégie de vente de cartes et d'articles-cadeaux. Par ailleurs, comme les résultats de 2005 l'ont montré, les efforts déployés pour réduire les coûts ont d'ores et déjà eu un effet positif sur le montant net des recettes et permettrait, conjointement avec les économies supplémentaires qui résulteront des modifications qu'il est prévu d'apporter à la chaîne d'approvisionnement, d'atteindre le résultat net d'exploitation fixé pour 2010.

B. Stratégies de promotion et de vente

20. **Axer la croissance future essentiellement sur la vente de cartes.** On s'efforcera d'accroître les ventes tant auprès des particuliers qu'auprès des entreprises. On prévoit, toutefois, que les ventes aux particuliers augmenteront plus rapidement, car elles offrent un potentiel plus important pour un investissement moindre. Profitant du succès croissant des cartes de vœux électroniques, la Division entend développer ce secteur, parallèlement à celui des cartes imprimées. Le projet pilote de promotion des cartes électroniques payantes mené dans plusieurs pays a donné jusqu'ici des résultats encourageants et permis d'améliorer l'offre, le site et les services qui constituent la base de l'extension prévue du programme au monde entier prévue en 2007.

21. **Faire de la vente d'articles-cadeaux une nouvelle source de croissance rentable.** La vente des articles-cadeaux a poursuivi sa croissance à deux chiffres au cours des dernières années. Les efforts visant à améliorer la rentabilité de ce secteur ont porté des fruits, la marge bénéficiaire augmentant à un rythme plus rapide que

l'objectif fixé dans la stratégie mondiale. Cette rentabilité, associée à l'enrichissement constant, d'année en année, de la gamme d'articles-cadeaux, offre une base solide pour faire de ce secteur un complément intéressant de la vente de cartes.

22. **Développer les partenariats stratégiques.** La Division étudiera la possibilité de conclure de nouveaux partenariats avec des entreprises du secteur privé pour améliorer encore la conception, la production et la vente des cartes et articles-cadeaux.

23. **Élargir considérablement la distribution grâce à la vente au détail et sur l'Internet.** Des progrès notables ont été enregistrés en 2005 et 2006 dans l'expansion des ventes au détail, mais la recherche de nouveaux modèles de partenariat se poursuivra. Il est évident qu'il restera beaucoup à faire en ce qui concerne la vente en ligne, qui a connu une croissance moindre que prévu. Ce canal de distribution sera développé en ciblant les personnes qui utilisent déjà l'Internet pour leurs achats.

24. **Améliorer la chaîne d'approvisionnement.** La modernisation de la chaîne d'approvisionnement offre la possibilité de réduire sensiblement les coûts grâce à l'amélioration des ratios distribution-ventes et à la rationalisation des procédures. Le nouveau cycle de planification des activités sur 18 mois, axé sur le marché, qui a été lancé en 2005 et les efforts déployés pour réduire le ratio distribution-ventes ont déjà commencé à porter des fruits en termes de réduction des coûts et d'amélioration des services à la clientèle. En 2007, la Division s'efforcera aussi de simplifier les procédures en informatisant les prévisions, la passation des commandes et leur exécution, en introduisant de meilleurs systèmes de gestion des stocks et en revoyant la logistique et les systèmes d'achat au niveau mondial.

IV. Priorité stratégique aux opérations et aux finances

A. Services d'appui aux opérations

25. Le plan d'action pour la période 2007-2010 en ce qui concerne les services d'appui aux opérations sera fortement axé sur l'objectif prioritaire, qui est de contenir le coût des produits afin qu'il ne dépasse pas 20 % du montant total des ventes. La hausse résultant de l'augmentation des coûts de transport enregistrée au cours des deux dernières années devrait se poursuivre durant le présent cycle de planification. Vers la fin de 2006, l'augmentation du prix des matières premières devrait également se faire sentir. Par ailleurs, comme le confirment les tendances du marché, le consommateur s'attend à ce qu'on lui propose des articles plus élaborés et coûteux (par exemple des cartes de vœux plus élaborées et des articles-cadeaux au prix de revient plus élevé).

26. Cette hausse des coûts ne peut entièrement être absorbée par une augmentation des prix de détail des cartes et des articles-cadeaux. Il faudra donc améliorer les pratiques suivies en matière d'achats et de distribution en appliquant plusieurs stratégies :

a) Tirer pleinement parti du nouveau cycle de planification des activités et passer plus tôt des commandes groupées;

- b) Abaisser le ratio distribution-ventes;
- c) Optimiser la chaîne d'approvisionnement pour améliorer la productivité et réduire les coûts en choisissant des fournisseurs plus proches des marchés et en profitant des possibilités de distribution directe aux partenaires de vente;
- d) Moderniser le système pour améliorer le contrôle des stocks et des ventes : i) mettre en place un dispositif de passation de commandes en ligne; ii) améliorer le suivi des commandes en ligne; et iii) tirer parti de l'harmonisation européenne et, en tant qu'organisme des Nations Unies, profiter de l'exemption de la taxe sur la valeur ajoutée pour l'achat des différents produits, et pas seulement du papier;
- e) Étudier de nouvelles modalités de fonctionnement pour tirer le meilleur parti d'éventuels partenariats stratégiques.

B. Finances et administration

27. Au cours de la période considérée, la section des finances appliquera les procédures de planification et de budgétisation qui ont été rationalisées et améliorées. De nouvelles procédures de fonctionnement et technologies axées sur le Web seront utilisées pour les rapports financiers des partenaires, ainsi que pour le suivi de toutes les sommes dues à l'UNICEF par les comités nationaux. Les rapports et prévisions en ligne sur les transferts de fonds permettront d'améliorer la collecte des sommes à recevoir et le suivi des contributions du secteur privé dans les situations d'urgence.

28. D'ici à 2010, la Division mettra en œuvre les modifications des normes comptables du système des Nations Unies pour les aligner sur les Normes comptables internationales du secteur public. La définition d'objectifs plus ambitieux pour les bureaux de pays et l'amélioration de leurs stratégies de collecte de fonds offrent également l'occasion de mieux contrôler et suivre les activités qu'y mène la Division. Il faut, pour soutenir et suivre ces activités, identifier, adopter et mettre en œuvre des procédés, procédures et systèmes plus efficaces.

C. Ressources humaines

29. La gestion des ressources humaines et des relations avec le personnel a été renforcée en 2006 grâce à la création d'un poste à plein temps pour les services communs du Bureau régional de Genève. Ses importantes attributions couvrent les activités de formation et d'apprentissage de l'ensemble du personnel de Genève.

D. Technologies de l'information

30. Un projet d'évaluation, dont SAP a achevé l'exécution en 2006, a produit des recommandations concernant les procédés de production et de contrôle, dont la mise en œuvre devrait à terme aboutir à une harmonisation des méthodes de travail, une simplification des comptes de résultats, une réduction des délais de traitement en fin d'année, la possibilité de calculer la rentabilité par partenaire ou par pays et un meilleur contrôle des coûts.

31. Pour ses opérations dans les divers pays, la Division a utilisé, jusqu'ici deux systèmes : Sales Perfect et Donor Perfect; ceux-ci font actuellement l'objet d'un examen dont le principal objectif est d'en améliorer l'utilisation et d'aider les bureaux de pays à atteindre leurs buts et objectifs respectifs.

32. Dans le cadre des efforts continus qu'elle déploie pour améliorer ses méthodes de collecte de renseignements et promouvoir la transparence des rapports, la Division met en œuvre un système plus performant pour ses échanges de renseignements avec les comités nationaux. Le système COGNOS Enterprise Planning a été conçu et testé et sera mis en place en 2007 selon trois modes : a) collecte, présentation et consolidation des données sur les recettes et les dépenses en provenance de tous les bureaux; b) utilisation d'avis électroniques pour les envois de fonds (notifications) afin d'en améliorer le contrôle et les prévisions; et c) la mise sur le Web du système de prévisions, commandes et livraisons. Il est également prévu d'étendre la mise en œuvre du système COGNOS à la planification et budgétisation stratégiques conjointes et au traitement électronique des fonds d'investissement et des rapports les concernant.

33. Le programme actuel de formation informatique constitue désormais l'un des volets du programme d'initiation des nouveaux fonctionnaires, la Division comptant ainsi améliorer leur performance et leur efficacité. Bien que l'accroissement de la productivité individuelle continue d'être l'un des principaux objectifs, la Division mettra davantage l'accent sur la productivité des équipes, la gestion des documents et l'amélioration des politiques et des pratiques en vigueur, en vue de perfectionner constamment les méthodes de travail.
