



Conseil économique et social

Distr. limitée
1^{er} juillet 2011
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2011

12-15 septembre 2011

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds privés : rapport financier et états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

Résumé

On trouvera dans le présent document les résultats financiers obtenus par la Division de la collecte de fonds et des partenariats privés de l'UNICEF pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Les trois états financiers sont assortis de notes explicatives ainsi que d'un résumé des principaux principes comptables.

Les recettes nettes totales de la collecte de fonds et des activités de vente des comités nationaux et des bureaux de pays se sont montées à 1 023,2 millions de dollars pendant l'année, soit 248 millions de dollars de plus (32 %) qu'en 2009 (775,2 millions de dollars). Ce chiffre se compose de 334,1 millions de dollars de fonds collectés pour affectation aux ressources ordinaires – 317,3 millions de dollars de fonds privés et 16,8 millions de dollars collectés de la vente des cartes et autres articles de l'UNICEF – et de 689,1 millions de dollars de fonds collectés pour d'autres ressources

* E/ICEF/2010/15.



Table des matières

	<i>Page</i>
Rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2010	3
A. Vue d'ensemble des résultats	3
B. États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2010	6
I. État des recettes et des dépenses pour l'exercice clos le 31 décembre 2010	7
II. État de l'actif et du passif au 31 décembre 2010	9
III. Comparaisons entre les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et le budget autorisé.	10
C. Notes des états financiers, pour l'exercice clos le 31 décembre 2010.	11
1. Récapitulatif des principaux principes comptables.	11
2. Produit brut – cartes et autres articles	11
3. Dépenses du bureau du Directeur, des communications, des finance et de l'administration.	12
4. Dépenses de marketing et de collecte de fonds	12
5. Dépenses indirectes imputées	13
6. Autres recettes.	14
7. Pertes de change	14
8. Comparaison des résultats effectifs et du budget autorisé en 2010.	14

Rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2010

A. Vue d'ensemble des résultats

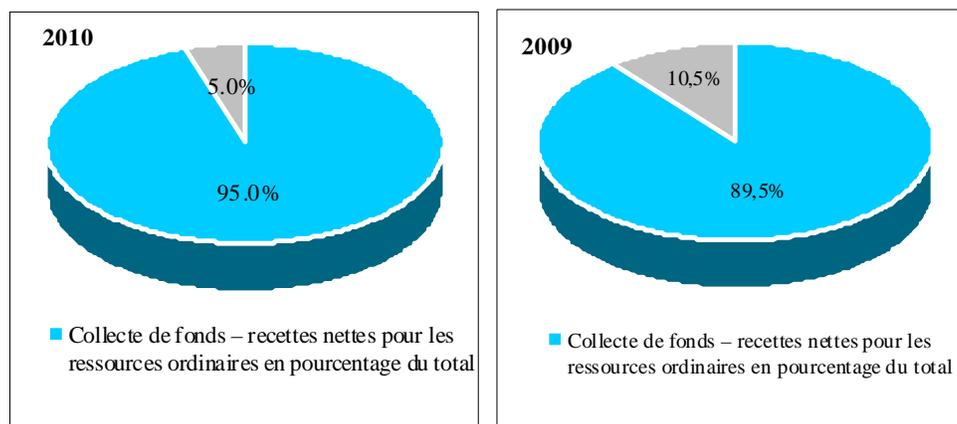
1. Les recettes du programme de la Division de la collecte de fonds et des partenariats privés de l'UNICEF (programme FPP) proviennent des activités de vente et de collecte de fonds de 36 comités nationaux et de 28 bureaux de pays de l'UNICEF. En 2010, 92 % des recettes nettes provenaient de l'activité des comités nationaux, 8 % de celles des bureaux de pays, contre 90 % et 10 %, respectivement, en 2009.

2. En 2010, les recettes nettes totales, comprenant les ressources ordinaires et autres ressources, se sont montées à 1 023,2 millions de dollars, soit 248 millions de dollars (32 %) de plus qu'en 2009 (775,2 millions de dollars). Cet écart appréciable résulte avant tout de l'augmentation des contributions pour affectation aux autres ressources collectées à la suite des situations d'urgence dues d'une part au séisme en Haïti, et de l'autre, aux inondations au Pakistan. Les recettes nettes totales s'analysent comme suit :

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	2009
Collecte de fonds auprès du secteur privé – ressources ordinaires	317,3	339,6
Vente de cartes et autres articles de l'UNICEF	16,8	39,8
Recette nette – ressources ordinaires	334,1	379,4
Collecte de fonds auprès du secteur privé – autres ressources	689,1	395,8
Recette nette de l'exercice	1 023,2	775,2

3. Les recettes nettes totales pour les ressources ordinaires sont tombées de 379,4 millions de dollars en 2009 à 334,1 millions de dollars en 2010. Les recettes nettes collectées auprès du secteur privé en 2010 pour affectation aux ressources ordinaires se sont élevées à 393,7 millions de dollars, soit une augmentation de 8,5 millions de dollars. En revanche, le montant total des ressources ordinaires a enregistré une baisse, due aux pertes de change (28,8 millions de dollars contre 16,6 millions de dollars en 2009), à la chute de 58 % du produit de la vente de cartes et autres articles, tombé à 16,8 millions de dollars (contre 39,8 millions de dollars en 2009) ainsi qu'à une créance véreuse exceptionnelle de 8,8 millions de dollars (contre un million de dollars en 2009). La collecte de fonds a représenté 95 % des recettes nettes privées pour les ressources ordinaires, en augmentation par rapport à 2009 (89,5 %).



4. En 2010, les recettes provenant de la collecte de fonds privés affectés aux autres ressources ont été de 689,1 millions de dollars, soit 293,3 millions de dollars de plus (74,1 %) qu'en 2009 (395,8 millions de dollars). Cette augmentation s'explique par le fait que les appels lancés à la suite des situations d'urgence nées du séisme en Haïti et des inondations au Pakistan ont bénéficié d'une réponse positive de la part des donateurs et entraîné une mobilisation de plus de 300 millions de dollars.

5. La récession mondiale a continué à ralentir les activités de vente de cartes et autres articles, notamment la vente au détail, la vente aux entreprises, le compte principal et les filières bénévoles.

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	En pourcentage	2009	En pourcentage	Variation (pourcentage) entre 2009 et 2010
Ventes de cartes et autres articles					
Ventes brutes	111,1	100,0	131,9	100,0	-15,8
Dépenses des comités nationaux pour les ventes	33,7	30,3	37,7	28,6	-10,6
Recettes nettes	77,4	69,7	94,2	71,4	-17,8
Dépenses directes liées aux ventes	37,2	33,5	35,6	27,0	4,5
Fonds d'investissement – ventes	1,1	1,0	1,9	1,4	-42,1
Contribution directe des ventes de cartes et autres articles	39,1	35,2	56,7	43,0	-31,0

6. Les recettes brutes ont diminué de 20,8 millions de dollars (15,8 %), passant de 131,9 millions de dollars en 2009 à 111,1 millions de dollars en 2010. Les pays d'Amérique du Nord et les pays européens, à l'exception de la Suisse, ont signalé des diminutions importantes des ventes. Les pays d'Asie ont été moins touchés par la récession, et des augmentations du montant des ventes ont été signalées au Japon, en République de Corée et à Hong Kong, les ventes ayant toutefois baissé en

Thaïlande. En Amérique du Sud, les résultats ont été divers, le Brésil et le Mexique affichant une baisse importante du produit des ventes et d'autres pays enregistrant une augmentation des ventes. Le montant total de la contribution des ventes est tombé de 56,7 millions de dollars en 2009 à 39,1 millions de dollars en 2010 (31 %), baisse due avant tout à la réduction des recettes brutes, comme il est noté plus haut.

7. La rationalisation des activités liées aux ventes de cartes et autres articles continue à bien progresser et sera achevée en 2011. Quatre objectifs sont visés : a) établir une structure plus flexible et mieux adaptée à la dynamique du marché; b) améliorer la « chaîne de valeur » et les ratios coûts/recettes de l'UNICEF; c) créer une plate-forme opérationnelle qui facilite l'entrée dans de nouveaux secteurs à fort potentiel; et d) recentrer l'organisation sur les fonctions de direction stratégique. En 2010, la Division a investi 4,5 millions de dollars dans ce processus. Ces dépenses figurent à la rubrique « Dépenses directes liées aux ventes » du tableau ci-dessus.

8. Les dépenses directes ont été réduites de 0,9 million de dollars, passant de 40,9 millions de dollars en 2009 à 40 millions de dollars en 2010. Cette diminution des coûts est liée à une réduction de 1,1 million de dollars du coût des articles vendus et des stocks et de 0,3 million de dollars du coût des matériaux promotionnels et à une diminution de 2,8 millions de dollars du montant des dépenses des bureaux de pays liées aux ventes et à la collecte de fonds. Ces montants ont été contrebalancés par une augmentation de 3,3 millions de dollars des dépenses d'opérations et d'appui liée aux dépenses extraordinaires entraînées par les investissements dans la rationalisation des activités liées aux ventes de cartes et autres articles mentionnée ci-dessus.

9. Pour aider la Division à mieux mobiliser les ressources par la collecte de fonds et la vente de cartes et autres articles, le Conseil d'administration a approuvé en 2010 un budget de 25,6 millions de dollars de dépenses pour le fonds d'investissement. L'objectif de ce fonds est d'aider les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF à consolider et élargir leur base de collecte de fonds auprès des particuliers et des entreprises et de tester et d'évaluer de nouvelles initiatives génératrices de revenus, surtout dans des projets offrant un rendement élevé. En 2010, les dépenses totales pour les fonds d'investissement étaient de 25,6 millions de dollars contre 19,6 millions de dollars en 2009. Près de 92 % des fonds ont été consacrés à l'acquisition de souscripteurs périodiques, 5 % à l'acquisition d'une souscription unique et 3 % à des activités diverses, dont les legs. L'un dans l'autre, 75 % des fonds d'investissement ont été alloués aux comités nationaux et 25 % aux bureaux de pays.

10. Les dépenses indirectes ont augmenté de 12,6 millions de dollars (33 %), passant de 38,1 millions de dollars en 2009 à 50,7 millions de dollars en 2010. Les augmentations concernent avant tout la créance véreuse de 8,8 millions de dollars (contre 1 million de dollars en 2009), qui représente un ajustement nécessaire des montants à recevoir visant à rectifier l'erreur provenant du fait que les contributions signalées à l'UNICEF en tant que ressources ordinaires par certains comités nationaux ont été transférées et comptabilisées en tant qu'autres ressources. Les autres augmentations concernent les dépenses de marketing et de collecte de fonds (2,3 millions de dollars), le bureau du Directeur, les communications, les finances et l'administration (2 millions de dollars) et les relations avec les comités nationaux

(0,8 million de dollars). Ces montants ont été contrebalancés par une diminution de 0,3 million de dollars des coûts associés aux centres régionaux d'appui.

11. Les montants nets à recevoir, après provision pour créances véreuses, sont passés de 379,1 millions de dollars en 2009 à 391 millions de dollars en 2010, ce qui s'explique par l'appréciation du yen japonais par rapport au dollar des États-Unis.

12. La valeur totale du stock de cartes et autres articles a augmenté, passant de 9,8 millions de dollars en 2009 à 10,9 millions de dollars au 31 décembre 2010 du fait de l'augmentation des stocks de produits finis, ce qui correspond à la réduction des recettes tirées des ventes.

B. États financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

13. Les trois états financiers ci-dessous s'accompagnent de notes explicatives, dont un récapitulatif des principes comptables importants.

État I

État des recettes et des dépenses pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

(En millions de dollars des États-Unis)

	Note	Vente des cartes et autres articles de l'UNICEF	Collecte de fonds privés – ressources ordinaires	Total des ressources ordinaires	Collecte de fonds privés – autres ressources*	Total 2010	Total 2009	Variation en pourcentage
Recettes d'exploitation								
Produit brut	2	111,1						
Dépenses des comités nationaux		33,7						
Produit net		77,4	393,7	471,1	689,1	1 160,2	875,2	32,6
Dépenses directes								
Coût des marchandises et frais généraux liés au stock		16,6	-	16,6		16,6	17,7	-6,2
Opérations et appui		11,9	-	11,9		11,9	8,6	38,4
Matériaux promotionnels		3,4	-	3,4		3,4	3,7	-8,1
Dépenses des bureaux de pays		5,3	2,8	8,1		8,1	10,9	-25,7
Dépenses directes totales		37,2	2,8	40,0	-	40,0	40,9	-2,2
Dépenses d'investissement		1,1	24,5	25,6		25,6	19,6	30,6
Contributions directes des opérations		39,1	366,4	405,5	689,1	1 094,6	814,7	34,4
Dépenses indirectes								
Bureau du Directeur, communications, finances et administration	3	9,7	8,9	18,6		18,6	16,6	12,0
Marketing et collecte de fonds	4	6,2	10,5	16,7		16,7	14,4	16,0
Relations avec les comités nationaux		1,2	3,7	4,9		4,9	4,1	19,5
Centres régionaux d'appui		0,5	1,2	1,7		1,7	2,0	-15,0
Créances véreuses		1,4	7,4	8,8		8,8	1,0	780,0
Dépenses indirectes totales	5	19,0	31,7	50,7	-	50,7	38,1	33,1
Recettes avant postes hors exploitation		20,1	334,7	354,8	689,1	1 043,9	776,6	34,4

	<i>Note</i>	<i>Vente des cartes et autres articles de l'UNICEF</i>	<i>Collecte de fonds privés – ressources ordinaires</i>	Total des ressources ordinaires	<i>Collecte de fonds privés – autres ressources*</i>	Total 2010	Total 2009	<i>Variation en pourcentage</i>
Postes hors exploitation								
Autres recettes	6	1,2	6,9	8,1	-	8,1	15,2	-46,7
Pertes de change	7	(4,5)	(24,3)	(28,8)	-	(28,8)	(16,6)	-73,5
Recettes nettes pour la période	1	16,8	317,3	334,1	689,1	1 023,2	775,2	32,0

Note : Les notes jointes font partie intégrante du présent état et doivent être lues parallèlement.

* Les recettes de la Division indiquées dans les états financiers de l'UNICEF ne comprennent pas les autres ressources collectées auprès du secteur privé, qui ont été inscrites dans le présent tableau afin de donner une vue d'ensemble des recettes totales provenant des activités du secteur privé.

État II

État de l'actif et du passif au 31 décembre 2010

(En millions de dollars des États-Unis)

	Note	31 décembre 2010	31 décembre 2009	Augmentation (diminution)
Actif				
Encaisse		0,6	0,4	0,2
Montants à recevoir	407,0	388,9	18,1	
À déduire : provision pour créances véreuses	<u>16,0</u>	<u>9,8</u>	<u>6,2</u>	
Comptes débiteurs – montant net		391,0	379,1	11,9
Stocks		10,9	9,8	1,1
Immobilisations, déduction faite des amortissements		0	0	0
Total de l'actif		402,5	389,3	13,2
Passif				
Montants à payer		5,3	3,1	2,2
Comptes interservices de l'UNICEF		397,2	386,2	11,0
Total du passif		402,5	389,3	13,2

Note : Les notes jointes font partie intégrante du présent état et doivent être lues parallèlement.

État III

Comparaisons entre les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2010 et le budget autorisé

(En millions de dollars des États-Unis)

	Note 8	Montant effectif	Budget autorisé	Écart	
				Montant	Pourcentage
Recettes nettes d'exploitation					
Produits des ventes – cartes et autres articles	Par. 24	77,4	96,4	-19,0	-19,7
Financement privé – ressources ordinaires		393,7	383,4	10,3	2,7
Financement privé – autres ressources		689,1	400,8	288,3	71,9
Produit net	Par. 25	1 160,2	880,6	279,6	31,8
Dépenses directes					
Coût des marchandises et frais généraux liés au stock		16,6	22,2	-5,6	-25,2
Opérations et appui		11,9	11,0	0,9	8,2
Matériaux promotionnels		3,4	5,4	-2,0	-37,0
Dépenses des bureaux de pays		8,1	9,8	-1,7	-17,3
Dépenses directes totales	Par. 26	40,0	48,4	-8,4	-17,4
Dépenses du fonds d'investissement		25,6	25,6	0,0	0,0
Contribution directe des opérations		1 094,6	806,6	288,0	35,7
Dépenses indirectes					
Bureau du Directeur, communications, finances et administration		18,6	20,6	-2,0	-9,7
Marketing et collecte de fonds		16,7	21,1	-4,4	-20,9
Relations avec les comités nationaux		4,9	6,1	-1,2	-19,7
Centres régionaux d'appui		1,7	2,7	-1,0	-37,0
Créances véreuses		8,8	1,0	7,8	780,0
Dépenses indirectes totales	Par. 27	50,7	51,5	-0,8	-1,6
Recettes avant postes hors exploitation		1 043,9	755,1	288,8	38,2
Postes hors exploitation					
Autres recettes		8,1	6,3	1,8	28,6
Gains (pertes) de change		-28,8	0,0	-28,8	
Recettes nettes pour la période	Par. 23	1 023,2	761,4	261,8	34,4

C. Notes des états financiers, pour l'exercice clos le 31 décembre 2010

Note 1

Récapitulatif des principaux principes comptables

14. Les états financiers sont établis conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et à son supplément spécial sur les opérations cartes de vœux¹. Sauf mention contraire, les principes comptables de la Division sont ceux de l'UNICEF.

15. L'exercice budgétaire va du 1^{er} janvier au 31 décembre conformément à la décision 1996/22 C.5 du Conseil d'administration (E/ICEF/1996/12/Rev.1). L'exercice budgétaire est le même que celui de l'UNICEF dans les comités nationaux, sauf trois (Canada, États-Unis et Japon). Les comités nationaux japonais et canadien ont un exercice budgétaire qui va du 1^{er} avril au 31 mars. Celui des États-Unis va du 1^{er} juillet au 30 juin. Les chiffres communiqués par les comités nationaux pour inclusion dans le rapport financier sont calculés à proportion.

16. Conformément à la pratique comptable de la Division, une provision pour créances véreuses peut être ouverte. Cette provision apparaît en montant à déduire des montants créditeurs dans l'état de l'actif et du passif. Toute dépense faite dans l'année est comptabilisée dans l'état des recettes et des dépenses.

17. Les stocks d'articles en cours de fabrication et de produits finis sont évalués au coût standard, tandis que les matières premières sont évaluées au coût en moyenne mobile. Les produits finis invendus (les cartes et les articles datés) ne sont pas reportés sur la campagne suivante mais sont inscrits à la valeur nulle à la fin de la première année de la campagne de ventes; tous les autres articles sont reportés au stock de la deuxième année.

Note 2

Produit brut – cartes et autres articles

18. Le produit brut des ventes de cartes et autres articles comprend : a) le produit brut de la vente de cartes et autres articles produits par l'UNICEF; b) les donations sur catalogue, qui sont des contributions engendrées par les brochures et les commandes de la Division; c) des droits d'auteurs, notamment sur les ventes de produits sous licence; et d) les produits des comités nationaux, qui sont les recettes tirées de la vente de produits mis au point par eux.

¹ Règlement financier et règles de gestion financière du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (E/ICEF/FINANCIAL RULES/1) et supplément spécial concernant l'opération cartes de vœux (E/ICEF/FINANCIAL RULES/1/Add.1).

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	2009	Augmentation (diminution)	
			Montant	Pourcentage
Produits bruts – cartes et autres articles	101,3	119,6	-18,3	-15,3
Donations sur catalogue	5,2	5,1	0,1	2,0
Droits d’auteur	2,0	3,5	-1,5	-42,9
Produits des comités nationaux	2,4	3,5	-1,1	-31,4
Vœux électroniques	0,2	0,2	0	0
Total	111,1*	131,9	(20,8)	-15,8

* Pour 2010, le total de 111,1 millions de dollars comprend 9,9 millions de dollars (12,4 millions de dollars en 2009) de recettes produites par l’opération cartes de vœux et autres articles qui figurent à la rubrique « Autres recettes » à la note 6 des états financiers de l’UNICEF.

Note 3**Dépenses du bureau du Directeur, des communications, des finances et de l’administration**

19. Les dépenses indirectes du bureau du Directeur, des communications, des finances et de l’administration comprennent les rubriques suivantes :

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	2009	Augmentation (diminution)	
			Montant	Pourcentage
Bureau du Directeur	1,4	1,2	0,2	16,7
Directeur adjoint pour les opérations, les finances et la gouvernance	1,2	1,1	0,1	9,1
Finances et administration	2,9	2,6	0,3	11,5
Communications	1,6	1,4	0,2	14,3
Services communs et frais de fonctionnement imputés	11,5	10,3	1,2	11,7
Total	18,6	16,6	2,0	12,0

Note 4**Dépenses de marketing et de collecte de fonds**

20. Les dépenses indirectes de marketing et de collecte de fonds comprennent les éléments suivants :

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	2009	Augmentation (diminution)	
			Montant	Pourcentage
Marketing et mise au point des produits	5,1	4,5	0,6	13,3
Dépenses d'appel de fonds	8,7	7,6	1,1	14,5
Recherche et développement	2,9	2,3	0,6	26,1
Total	16,7	14,4	2,3	16,0

Note 5**Dépenses indirectes imputées**

21. Les dépenses indirectes sont imputées à la vente des cartes et autres articles et à la collecte de fonds privés pour les ressources ordinaires comme suit :

(En millions de dollars des États-Unis)

	Cartes et autres articles	Collecte de fonds privés, ressources ordinaires	Total	Principe d'imputation
Bureau du Directeur, communications, finance et administration	9,7	8,9	18,6	Activité
Marketing et collecte de fond	6,2	10,5	16,7	Activité
Relations avec les comités nationaux	1,2	3,7	4,9	Activité
Centres régionaux d'appui	0,5	1,2	1,7	Activité
Créances véreuses	1,4	7,4	8,8	Imputation proportionnelle*
Total	19,0	31,7	50,7	

* Sur la base du produit net de l'exercice en cours (ressources ordinaires).

Note 6
Autres recettes

22. Elles comprennent les éléments suivants :

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Cartes et autres articles</i>	<i>Collecte de fonds privés, ressources ordinaires</i>	Total	<i>Principe d'imputation</i>
Rabais et autres recettes diverses	0,1	–	0,1	Ventes
Recette des opérations financières	0,1	1,7	1,8	Imputation proportionnelle*
Intérêts bancaires et autres recettes des comités nationaux	1,0	5,2	6,2	Imputation proportionnelle*
Total	1,2	6,9	8,1	

* Les intérêts perçus sur des opérations financières sont répartis sur la base des placements de l'exercice. Les intérêts bancaires et autres recettes des comités nationaux sont de même imputés proportionnellement sur la base du produit net de l'exercice.

Note 7
Pertes de change

23. En 2010, la collecte de fonds privés a essuyé des pertes de change de 28,8 millions de dollars, par rapport à un montant de 16,6 millions de dollars en 2009. En 2010, la perte s'explique principalement par la dévaluation de l'euro face au dollar des États-Unis à la date du transfert de fonds, par rapport au taux en vigueur au 31 décembre 2009, date à laquelle les recettes ont été prises en compte.

Note 8
Comparaison des résultats effectifs et du budget autorisé en 2010

24. En 2010, les recettes nettes ont été de 1 023,2 millions de dollars, alors que le budget autorisé était de 761,4 millions de dollars. L'écart positif de 261,8 millions de dollars (soit 34,4 %) est dû principalement à l'augmentation des contributions pour autres ressources collectées à l'occasion du séisme en Haïti et des inondations au Pakistan.

25. Le produit net des ventes de cartes et autres articles de l'UNICEF a été de 19 millions de dollars (19,7 %) inférieur au montant figurant dans le budget. À l'instar de ce qui s'est produit en 2009, et comme c'est le cas pour nos concurrents, les activités commerciales se sont ressenties de la récession mondiale, car les entreprises et les consommateurs ont réduit leurs dépenses discrétionnaires, attitudes renforcées par la tendance à la baisse des volumes de ventes.

26. Le produit total net de la collecte de fonds et des activités de vente de cartes et autres articles a été de 279,6 millions de dollars (31,8 %) supérieur au budget autorisé, augmentation imputable à la réponse positive apportée par nos donateurs aux appels de fonds lancés lors des situations d'urgence en Haïti et au Pakistan, qui a entraîné une augmentation des contributions au titre des autres ressources.

27. En 2010, les dépenses directes totales ont été de 40,0 millions de dollars, soit 8,4 millions de dollars (17,4 %) en dessous du budget autorisé. Plusieurs facteurs expliquent cette diminution : a) les coûts des produits ont été moins élevés, et cela explique la baisse des recettes nettes par rapport au budget autorisé; b) les dépenses consacrées aux matériaux promotionnels ont été réduites; et c) les dépenses d'appels de fond des bureaux de pays ont diminué, ces coûts étant redistribués au budget des bureaux de pays, de façon à être recouverts directement des recettes locales de l'appel de fonds.

28. Les dépenses indirectes totales de 50,7 millions sont inférieures de 0,8 million de dollars à ce qui est inscrit au budget (51,5 millions de dollars). Cet écart s'explique par une réduction des dépenses de tous les centres de coûts – contrebalancée par une augmentation des dépenses au titre des créances véreuses. La diminution des dépenses s'explique principalement par le fait que les fonds de recherche-développement n'ont pas été pleinement utilisés au titre des Cartes et produits pour des raisons de restructuration et que les dépenses de fonctionnement ont été abaissées à la suite d'initiatives de réduction des coûts, ainsi que par le taux de vacances de postes en cours d'attribution.
