



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
12 novembre 1999  
Français  
Original: anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

#### Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2000

31 janvier-4 février 2000

Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Division du secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2000**

#### *Résumé*

La Directrice générale présente le plan de travail et le projet de budget de la Division du secteur privé pour 2000.

En 2000, la Division prévoit de générer des recettes nettes d'un montant global de 198 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires, les collectes de fonds auprès du secteur privé devraient en outre fournir 130,3 millions de dollars, à affecter aux autres ressources. Les dépenses correspondantes s'élèveront à 93,1 millions de dollars, soit 6,2 millions (7,1 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 1999.

Sur la base du présent document, il appartiendra au Conseil d'administration de se prononcer sur l'adoption des projets de résolution relatifs au projet de budget, qui figurent au paragraphe 46.

---

\* E/ICEF/2000/2.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble .....	1–16	3
II. Commercialisation .....	17–31	10
III. Services d'appui .....	32–35	15
IV. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF .....	36–43	17
V. Plan à moyen terme pour la période 2000-2004 .....	44–45	20
VI. Projets de résolution .....	46	23
 Tableaux		
1. Compte de résultat de la Division du secteur privé : 1998 (montants effectifs), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000 .....		7
1A. Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 1998 (montants effectifs), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000 – Complément au tableau 1 : Exposé de la gestion .....		8
2. Récapitulation des dépenses : 1998 (budget approuvé et montants effectifs), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000 .....		9
3. Commercialisation : 1998 (dépenses effectives), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000 .....		14
4. Services d'appui : 1998 (dépenses effectives), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000 .....		16
5. Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses 1998 (chiffres effectifs), 1999 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000 .....		18
6. Division du secteur privé – Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 1998, budget et estimations les plus récentes pour 1999, projet de budget pour 2000 et projections de 2001 à 2004 .....		21
7. Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2000 .....		22
 Annexes		
I. Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2000 .....		25
II. Division du secteur privé : modifications proposées pour 2000 au tableau d'effectifs (créations/suppressions) dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international .....		26
III. Division du secteur privé – Comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 1999 et projet de budget pour 2000 .....		27

## I. Vue d'ensemble

### A. Introduction

1. Les ressources internes de la Division du secteur privé ont été mises à rude épreuve en 1999, d'importants changements étant intervenus dans les effectifs, les systèmes, les méthodes de travail et le calendrier de la Division. À l'exception des systèmes (système financier et logistique, système de gestion de programmes (PROMS) et SalesPerfect), qui étaient des priorités pour l'ensemble de l'organisation, tous les autres changements s'inscrivaient dans le cadre de la mise en oeuvre par la Division des derniers résultats du contrôle de gestion réalisé en 1996/97 par Coopers and Lybrand et des recommandations qui en ont résulté.

2. Sur le plan organisationnel, le plus grand défi à relever consistait à entreprendre, pendant la première moitié de 1999, avec des effectifs réduits au niveau du personnel, les activités astreignantes définies dans le programme de travail approuvé (E/ICEF/1999/AB/L.5). Du fait de la lourdeur des procédures de recrutement et d'affectation du personnel, la majorité des nouveaux postes ne pouvait être pourvue avant juin 1999. En raison de la réduction naturelle des effectifs, quelques postes essentiels sont devenus vacants pendant l'année et la Division a de nouveau entrepris de rechercher des candidats. Tout indique que les effectifs seront au complet à brève échéance, ce qui permettra d'accroître la productivité en conséquence.

3. Au début de l'année, la mise en place du nouveau système financier et logistique de l'organisation a également eu une incidence sur les activités de la Division. La réalisation des activités ordinaires a pris en effet plus de temps et il y a eu, pour le personnel, une période d'apprentissage qui commence seulement à porter des fruits. L'intégration du système de production et de conception artistique de la Division au système SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing), qui est davantage axé sur les questions financières, pose toujours quelques problèmes, mais ceux-ci connaissent un début de solution. L'intégration des bureaux extérieurs aux nouveaux systèmes grâce au PROMS et l'introduction des systèmes SalesPerfect et DonorPerfect se font progressivement.

4. En 1999, la Division et le Bureau régional pour l'Europe à Genève ont lancé le système de planification conjointe avec les bureaux nationaux pour l'UNICEF. Ce système, auquel ont participé huit comités nationaux, permet notamment d'axer les efforts sur les possibilités de générer le maximum de recettes pour les programmes de l'UNICEF et de consacrer en priorité des investissements à des initiatives cruciales. Il permet également à la Division de mettre en réserve des fonds d'investissement pour financer certaines de ces initiatives. L'objectif visé est d'assurer la participation de tous les comités nationaux à ce système d'ici à 2001.

5. En 2000, la Division envisage de lancer un certain nombre d'initiatives susceptibles non seulement d'accroître considérablement la capacité de l'UNICEF de produire des recettes mais aussi de contribuer de manière significative à la promotion de l'image de marque de l'organisation. La Division fera connaître ses activités productrices de recettes sur Internet de la même manière que les autres activités qu'elle mène sur le site Web. Une étude en cours permettra de faire au début de 2000 des recommandations quant au meilleur moyen pour l'UNICEF et les comités nationaux de se lancer dans le commerce électronique. Ces recommandations devraient être appliquées pendant la deuxième moitié de l'année. La Division envisage également d'appuyer la mise en oeuvre d'un projet d'octroi de licences – pour lequel le Comité national des États-Unis fait office de comité pilote –

qui utilisera la marque UNICEF pour divers produits associés de manière positive à l'UNICEF et à ses valeurs. La Division a établi des liens avec la Fédération internationale des associations de football (FIFA) en vue de porter le message de l'UNICEF aux jeunes passionnés de sport dans le monde entier. Une collection spéciale élargie d'articles scolaires sera mise sur le marché et devrait ouvrir de nouveaux circuits de distribution à l'UNICEF et lui permettre d'atteindre une clientèle plus jeune.

6. On prévoit que les recettes provenant de la vente de produits et les recettes provenant des collectes de fonds privés augmenteront par rapport à 1999. Pour ce qui est des ventes de cartes et de produits, il est prévu d'écouler en 2000 160 millions de cartes pour un produit brut de 160,8 millions de dollars. Cela représente une augmentation de 7 millions du nombre de cartes vendues et de 10,3 millions de dollars de produit brut par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Le montant net des recettes d'exploitation prévu pour 2000 au titre des ventes de cartes et de produits (avant déduction des coûts relatifs au Programme de prospection de marchés, au Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale et au Programme d'investissement des pays nordiques) s'élève à 61,6 millions de dollars, contre 58,1 millions de dollars selon les estimations les plus récentes pour 1999.

7. En ce qui concerne les collectes de fonds privés, le montant net des recettes d'exploitation (avant déduction des coûts relatifs au Programme d'expansion de collectes de fonds et au Programme d'investissement des pays nordiques), à affecter aux ressources ordinaires, est estimé à 151,4 millions de dollars contre 146,8 millions de dollars selon les estimations les plus récentes pour 1999. En outre, les recettes diverses sont estimées pour 2000 à 130,3 millions de dollars, contre 139 millions de dollars selon les estimations les plus récentes pour 1999. La diminution est due essentiellement au fait qu'en 1999, les principales situations d'urgence survenues en 1999 (Kosovo, Timor oriental, etc.) avaient suscité un apport important et imprévu de recettes.

8. Le montant total des recettes provenant des activités productrices de recettes (après déduction des coûts relatifs aux quatre programmes susmentionnés) est estimé pour 2000 à 328,3 millions de dollars, contre 330,9 millions de dollars selon les estimations les plus récentes pour 1999.

## **B. Questions de politique générale**

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

a) *Programme de prospection de marchés.* Pour 2000, la Division propose de poursuivre l'exécution de ce programme moyennant un budget de 3,4 millions de dollars (soit 600 000 dollars de moins que le budget approuvé pour 1999). Les investissements viseront principalement les marchés les plus importants et les domaines essentiels recensés, notamment ceux où des succès ont déjà été enregistrés et où les projets ont un taux de rendement élevé;

b) *Programme d'expansion des collectes de fonds.* Pour 2000, la Division propose de poursuivre l'exécution de ce programme moyennant un budget de 7,1 millions de dollars (soit 1,4 million de dollars de moins que le budget approuvé pour 1999), en continuant de viser principalement les marchés les plus importants de façon à accroître le nombre de donateurs tout en mettant en oeuvre des initiatives de collecte de fonds éprouvées et en portant à un niveau aussi élevé que possible le taux de rendement;

c) *Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale.* En 1999, le Conseil d'administration a approuvé pour les neuf comités nationaux de cette région une augmentation du taux de retenue – qui passe de 25 % à 50 % pour la période 1999-2001 – afin d'aider ces comités à réaliser les investissements nécessaires pour élargir de façon durable leurs bases de données clientèle et à accroître leur potentiel commercial. Pour 2000, la retenue supplémentaire pour cette région est estimée à 500 millions de dollars, soit le même montant qu'en 1999;

d) *Programme d'investissement des pays nordiques.* Élaboré conjointement avec les quatre comités nationaux des pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège et Suède), le programme se fonde sur des études spéciales de marché et de gestion visant à renverser la tendance à la baisse des contributions du secteur privé dans cette région et à permettre une très forte augmentation de ces contributions. Les investissements proposés dans le programme de quatre ans devraient permettre de porter les contributions annuelles à l'UNICEF de 7,9 millions de dollars en 1998 à 17,3 millions de dollars en 2002. Le coût total de ce programme d'investissement de quatre ans, mis en route en 1999 (voir E/ICEF/1999/AB/L.5, par. 24), s'élève à 14,6 millions de dollars, dont 4 millions pour 2000. Ces investissements permettront à chacun des quatre comités nationaux d'être en mesure, d'ici à la fin de 2002, de produire durablement des recettes et de les réinvestir en vue d'entreprendre toute une gamme d'activités de collecte de fonds, de promotion commerciale et de plaidoyer/communication sous le régime normal de la retenue de 25 %;

e) *Autorisation préalable d'imprimer des cartes et d'acheter des produits pour l'exercice budgétaire suivant.* Étant donné son cycle de production, de vente et de distribution à l'échelle mondiale, la Division commence à rechercher des ressources et à produire six mois environ avant le début des campagnes de vente. C'est pourquoi la Directrice générale demande au Conseil d'administration de l'autoriser à engager des dépenses à imputer sur l'exercice suivant au titre du coût des marchandises livrées.

### C. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2000

10. Ainsi qu'il ressort du tableau 1, le montant global des recettes nettes de la Division devrait s'élever à 328,3 millions de dollars (198 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 130,3 millions de dollars à affecter aux autres ressources), soit une diminution de 2,6 millions de dollars (0,8 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999, mais une augmentation de 17,1 millions de dollars par rapport au budget approuvé de 1999. La diminution prévue en 2000 est due principalement au fait qu'en 1999, le montant des recettes diverses a été exceptionnellement élevé grâce à la réussite de nombreuses campagnes de collecte de fonds pour les situations d'urgence. Le montant global net des recettes pour 2000 (à affecter aux ressources ordinaires), soit 198 millions de dollars, se décompose comme suit : 61,6 millions de dollars de recettes nettes provenant de la vente de cartes et de produits et 151,4 millions de dollars de recettes provenant des collectes de fonds privés, déduction faite du montant de 15 millions de dollars correspondant aux investissements dans les programmes de prospection de marchés, d'expansion des collectes de fonds, de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale et d'investissement des pays nordiques.

11. Pour 2000, le montant global des dépenses, tel qu'il figure dans le tableau 2, serait de 93,1 millions de dollars, soit une augmentation de 6,2 millions (7,1 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Cette augmentation est imputable aux éléments ci-après :

- a) Les fonds d'investissement (2 millions de dollars) visant à apporter une contribution essentielle aux efforts faits à l'échelle mondiale par les partenaires de l'UNICEF, les comités nationaux, pour accroître les recettes, y compris un investissement spécial en faveur des quatre comités nationaux des pays nordiques;
- b) Les investissements en faveur du commerce électronique (1 million de dollars), qui offrent de grandes possibilités d'accroître les recettes de la Division provenant tant des ventes que des collectes de fonds;
- c) Le coût élevé des marchandises (1,3 million de dollars) du fait de l'augmentation prévue du nombre de cartes et surtout de la modification de la composition des produits, les produits autres que les cartes représentant une part plus grande;
- d) L'augmentation de coûts relatifs à la mise en place du nouveau système financier et logistique (1 million de dollars);
- e) Des dépenses de personnel plus élevées (700 000 dollars) imputables aux augmentations automatiques des traitements et du fait qu'en 1999, un grand nombre de postes étaient encore vacants;
- f) L'augmentation des commissions (200 000 dollars) du fait de l'application des dispositions spéciales concernant les tierces parties pour la distribution des cartes et produits de l'UNICEF dans un certain nombre de bureaux extérieurs de l'organisation.

#### **D. Ressources humaines**

12. En ce qui concerne les postes de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, il est proposé de créer un poste d'assistant à la collecte de fonds de la classe P-2 au bureau régional de la Division à New York pour apporter un appui aux principaux marchés d'Extrême-Orient, en particulier au Japon. Afin de renforcer l'analyse financière et l'évaluation de l'efficacité des opérations de la Division en Europe, un poste d'analyste financier adjoint de la classe P-2 sera créé au bureau régional de la Division à Genève. Le poste de technicien imprimeur principal de la classe P-5 à Copenhague sera supprimé et les fonctions afférentes seront redistribuées entre le bureau régional de la Division à Genève et la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF à Copenhague. Compte tenu des changements ci-dessus, le nombre total de postes d'administrateurs recrutés sur le plan international à la Division du secteur privé passera de 79 à 80 en 2000.

13. Pour les postes de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national, les changements proposés sont les suivants :

- a) Trois postes affectés à la collecte de fonds privés aux bureaux de l'UNICEF en Équateur, au Nigéria et au Pérou seront supprimés en 2000 car ils n'offrent qu'un faible potentiel en matière de recettes. Les activités relatives à la collecte de fonds seront réparties entre les autres postes financés par la Division dans ces bureaux, les centres d'appui régionaux de la Division fournissant un appui technique supplémentaire;
- b) Un poste de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national affecté à la collecte de fonds sera également supprimé au Mexique en 2000 car on a estimé que cette opération potentiellement rentable fonctionnerait mieux avec l'appui d'entrepreneurs extérieurs spécialisés dans le domaine. La situation sera réévaluée ultérieurement pour 2001;
- c) En 2000, le nombre total de postes de cette catégorie sera donc ramené de 23 à 19.



Tableau 1  
**Compte de résultat de la Division du secteur privé : 1998 (montants effectifs), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998		1999		2000		2000		Écart 2000/estimations les plus récentes pour 1999	
	Montants effectifs <sup>a</sup>	Pourcentage	Budget approuvé	Pourcentage	Estimations les plus récentes	Pourcentage	Projet de budget	Pourcentage	Dollars	Pourcentage
Recettes brutes – Ventes	137,9		158,4		150,5		160,8		10,3	6,8
À déduire : Commissions/retenues et dépenses directes des bureaux extérieurs	36,1	26,2	40,2	25,4	38,9	25,8	41,3	25,7	2,4	6,2
Recettes nettes – Ventes	101,8		118,2		111,6		119,5		7,9	7,1
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,2	19,7	35,4	22,3	34,1	22,7	35,4	22,0	1,3	3,8
Dépenses de fonctionnement	22,9	16,6	25,2	15,9	25,2	16,7	28,3	17,6	3,1	12,3
Provision pour créances douteuses	1,0		0,5		0,5		0,5		–	–
À ajouter : Recettes diverses	5,9		6,3		6,3		6,3		–	–
Recettes nettes d'exploitation – Ventes	56,6	41,0	63,4	40,0	58,1	38,6	61,6	38,3	3,5	6,0
Recettes nettes d'exploitation – Collectes de fonds privés	131,4		145,1		146,8		151,4		4,6	3,1
À déduire : Dépenses diverses										
Programme de prospection des marchés	2,4		4,0		4,0		3,4		(0,6)	(15,0)
Programme d'expansion des collectes de fonds	6,4		8,5		8,5		7,1		(1,4)	(16,5)
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,1		0,5		0,5		0,5		–	–
Programme d'investissement des pays nordiques							4,0		4,0	100,0
Bénéfice d'exploitation	179,1		195,5		191,9		198,0		6,1	3,2
À déduire : Ajustements de change	3,3									
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(4,3)									
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	180,1		195,5		191,9		198,0		6,1	3,2
À ajouter : Collectes de fonds privés à affecter aux autres ressources	92,5		115,7		139,0		130,3		(8,7)	(6,3)
<b>Recettes nettes : montant total</b>	<b>272,6</b>		<b>311,2</b>		<b>330,9</b>		<b>328,3</b>		<b>(2,6)</b>	<b>(0,8)</b>
Nombre de cartes vendues (en millions)	147		165		153		160		7	4,6

<sup>a</sup> Aux fins de la comparaison, les chiffres de 1998 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux de 1999 et 2000 tels qu'ils sont présentés.

Tableau 1A

**Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes :  
1998 (montants effectifs), 1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000  
– Complément au tableau 1 : Exposé de la gestion**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998 (Montants effectifs) <sup>a</sup>			1999 (budget approuvé)			1999 (estimations les plus récentes)			2000 (projet de budget)		
	Ventes	Collectes de fonds privés	Total	Ventes	Collectes de fonds privés	Total	Ventes	Collectes de fonds privés	Total	Ventes	Collectes de fonds privés	Total
Recettes brutes	137,9		137,9	158,4		158,4	150,5		150,5	160,8		160,8
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	36,1	–	36,1	40,2		40,2	38,9		38,9	41,3		41,3
Recettes nettes	101,8	138,4	240,2	118,2	153,6	271,8	111,6	155,1	266,7	119,5	159,3	278,8
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,2		27,2	35,4		35,4	34,1		34,1	35,4		35,4
	74,6	138,4	213,0	82,8	153,6	236,4	77,5	155,1	232,6	84,1	159,3	243,4
Dépenses de commercialisation	7,1	7,0	14,1	8,6	8,5	17,1	8,1	8,3	16,4	8,8	7,8	16,6
	67,5	131,4	198,9	74,2	145,1	219,3	69,4	146,8	216,2	75,3	151,5	226,8
Services d'appui	11,1	4,7	15,8	11,8	4,8	16,6	12,0	5,1	17,1	13,8	5,8	19,6
Provision pour créances douteuses	1,0		1,0	0,5		0,5	0,5		0,5	0,5		0,5
	55,4	126,7	182,1	61,9	140,3	202,2	56,9	141,7	198,6	61,0	145,7	206,7
À ajouter : Recettes diverses	5,9		5,9	6,3		6,3	6,3		6,3	6,3		6,3
Bénéfice net d'exploitation avant déduction des dépenses diverses	61,3	126,7	188,0	68,2	140,3	208,5	63,2	141,7	204,9	67,3	145,7	213,0
À déduire : Dépenses diverses												
Programme de prospection des marchés	2,4		2,4	4,0		4,0	4,0		4,0	3,4		3,4
Programme d'expansion des collectes de fonds		6,4	6,4		8,5	8,5		8,5	8,5		7,1	7,1
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,1		0,1	0,5		0,5	0,5		0,5	0,5		0,5
Programme d'investissement des pays nordiques										1,2	2,8	4,0
Bénéfice d'exploitation	58,8	120,3	179,1	63,7	131,8	195,5	58,7	133,2	191,9	62,2	135,8	198,0
À déduire : Ajustements de change	2,2	1,1	3,3									
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(3,0)	(1,3)	(4,3)									
Recettes nettes	59,6	120,5	180,1	63,7	131,8	195,5	58,7	133,2	191,9	62,2	135,8	198,0
À ajouter : Autres ressources		92,5	92,5		115,7	115,7		139,0	139,0		130,3	130,3
Recettes nettes – Total	59,6	213,0	272,6	63,7	247,5	311,2	58,7	272,2	330,9	62,2	266,1	328,3

<sup>a</sup> Aux fins de la comparaison, les chiffres de 1998 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux de 1999 et 2000 tels qu'ils sont présentés.

Tableau 2

**Récapitulation des dépenses : 1998 (budget approuvé et montants effectifs),  
1999 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998 Budget approuvé <sup>a, b</sup>	1998 Montants effectifs <sup>a</sup>	1999 Budget approuvé	1999 Estimations les plus récentes	2000 Projet de budget	Écart 2000/ estimations les plus récentes pour 1999	
						Dollars	Pourcentage
<b>Commercialisation</b>							
Commissions – bureaux extérieurs	2,2	2,0	2,5	2,1	2,3	0,2	9,5
Coût des marchandises livrées	37,3	27,2	35,4	34,1	35,4	1,3	3,8
Dépenses de fonctionnement	22,5	18,9	21,3	20,6	20,8	0,2	1,0
<b>Total partiel</b>	<b>62,0</b>	<b>48,1</b>	<b>59,2</b>	<b>56,8</b>	<b>58,5</b>	<b>1,7</b>	<b>3,0</b>
<b>Services d'appui</b>							
Dépenses de fonctionnement	<b>18,5</b>	<b>15,7</b>	<b>16,6</b>	<b>17,1</b>	<b>19,6</b>	<b>2,5</b>	<b>14,6</b>
<b>Dépenses hors exploitation</b>							
Programme de prospection de marchés	2,8	2,4	4,0	4,0	3,4	(0,6)	(15,0)
Programme d'expansion des collectes de fonds	7,8	6,4	8,5	8,5	7,1	(1,4)	(16,5)
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	–	–
Programme d'investissement des pays nordiques					4,0	4,0	100,0
<b>Total partiel</b>	<b>10,7</b>	<b>8,9</b>	<b>13,0</b>	<b>13,0</b>	<b>15,0</b>	<b>2,0</b>	<b>15,4</b>
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>91,2</b>	<b>72,7</b>	<b>88,8</b>	<b>86,9</b>	<b>93,1</b>	<b>6,2</b>	<b>7,1</b>

<sup>a</sup> Les chiffres pour le budget approuvé et les montants effectifs de 1998 ont été remaniés de façon à correspondre à ceux du projet de budget pour 2000.

<sup>b</sup> Conformément au paragraphe 2 de la décision 1998/5 du Conseil d'administration (E/ICEF/1998/6/Rev.1), ces montants correspondent aux estimations budgétaires minimales.

1. Il est en outre proposé de ramener à 119 le nombre de postes de la catégorie des services généraux, soit une diminution de trois postes, rendue possible du fait de la répartition des fonctions entre les effectifs restants.
2. Il est demandé de reclasser les postes suivants :
  - a) Analyste de système hors classe (Genève). C'est le poste le plus élevé dans le domaine des technologies de l'information au bureau de l'UNICEF à Genève. Le titulaire supervise la mise au point et la mise en oeuvre de tous les nouveaux systèmes et programmes, les adapte le cas échéant aux besoins des utilisateurs et assure la mise à niveau du logiciel et du matériel existants. La mise en oeuvre et la gestion du système financier et logistique ont rendu encore plus complexes et plus exigeantes les responsabilités de ce poste. Il est donc proposé de le reclasser de P-4 à P-5;
  - b) Fonctionnaire chargé de la prévision des ventes (Genève). Il est proposé de reclasser ce poste de P-2 à P-3 compte tenu de l'augmentation des fonctions et du volume de travail résultant de la réduction du cycle de production qui passe de 24 mois à 8 mois. Cette nouvelle situation exige des critères plus élevés et plus stricts pour la planification des stocks, la gestion des commandes et la distribution des produits aux partenaires;
  - c) Il est proposé de reclasser le poste de fonctionnaire chargé de la promotion des produits à New York de P-2 à P-3 en raison de la complexité croissante des tâches et du surcroît de travail qu'entraînent les changements intervenus dans la gamme de produits. Ce reclassement tient compte du niveau élevé de créativité et de professionnalisme qu'exige ce poste ainsi que de sa contribution à l'élargissement de la collection de base mondiale;
  - d) Il est proposé de reclasser le poste d'administrateur de la base de données commerciales à New York de P-2 à P-3. Au titre de ses nouvelles fonctions, le titulaire doit maintenant apporter un appui à l'échelle mondiale pour les systèmes SalesPerfect et DonorPerfect de la Division, qui sont mis en oeuvre essentiellement dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF, ainsi que pour la gestion des bases de données concernant tous les marchés desservis par New York (y compris trois marchés importants). Le niveau de responsabilité de ce poste a donc considérablement augmenté.
3. Compte tenu des changements ci-dessus, le nombre total de postes de la Division en 2000 sera ramené à 218, soit 6 postes de moins, et comprendra 80 postes d'administrateurs recrutés sur le plan international, 19 postes d'administrateurs recrutés sur le plan national et 119 postes d'agents des services généraux.

## **II. Commercialisation**

### **A. Introduction**

4. Dans le cadre de la planification conjointe et de la promotion de l'image de marque de l'UNICEF à l'échelle mondiale, la Division, en collaboration avec ses partenaires, les comités nationaux, procède à une intégration des plans d'activités dans les deux domaines producteurs de recettes, à savoir les ventes de cartes et de produits et la collecte de fonds privés. Dans ces deux domaines, l'UNICEF fait face à une concurrence croissante et à un professionnalisme accru, le secteur privé étant de plus en plus sollicité pour faire des contributions toujours plus importantes dans le monde entier. L'avènement de nouvelles technologies offre certes de nouvelles possibilités mais amène tout aussi rapidement un changement dans les habitudes des clients. Pour relever le défi, l'UNICEF entend tirer parti de sa position de leader sur le marché et renforcer son image à l'échelle mondiale.

En ce qui concerne la commercialisation directe, la Division développera et améliorera ses activités en matière de mise au point et de gestion de bases de données en collaboration avec ses partenaires. L'accent sera mis en particulier sur le choix des donateurs aux fins de prospection et sur la réactivation et le renforcement des bases de données acheteurs/donateurs des partenaires. Les efforts porteront également, à titre prioritaire, sur le secteur des entreprises aussi bien pour la vente de cartes de vœux que pour la collecte de fonds. Il s'agira notamment de former des alliances (partenariats), d'assurer la prospection de marchés, de relancer les activités et de fidéliser la clientèle.

## **B. Objectifs pour 2000**

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

- a) Vente de 160 millions de cartes;
- b) Montant brut des recettes provenant des ventes de cartes et de produits : 160,8 millions de dollars;
- c) Montant net des recettes provenant des activités de collecte de fonds privés : 289,6 millions de dollars (159,3 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 130,3 millions de dollars à affecter aux autres ressources);
- d) Montant net des recettes d'exploitation à affecter aux ressources ordinaires : 198 millions de dollars.

## **C. Stratégies pour 2000**

6. Les stratégies de la Division pour 2000 sont les suivantes :

- a) Rajeunir l'image de l'organisation, en modifiant la présentation des cartes, des produits et du matériel de promotion;
- b) Concentrer les efforts sur le secteur des entreprises en formant des alliances pour la vente de cartes et de produits et la collecte de fonds;
- c) Poursuivre les programmes de mise en place et de gestion de bases de données;
- d) Fournir des informations et des données sur les activités et les stratégies mises en oeuvre avec succès par les comités nationaux et les bureaux extérieurs, y compris la recherche et la formation;
- e) Mettre en oeuvre des programmes au moyen de nouvelles techniques de collecte de fonds par le biais d'Internet et du commerce électronique;
- f) Réaliser des investissements dans le cadre d'initiatives de commercialisation et de collecte de fonds ayant un rendement élevé.

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

7. En 1999, 25 projets présentés par 13 comités nationaux ont été approuvés aux fins de leur financement au titre du Programme de prospection de marchés qui est doté d'un budget de 4 millions de dollars. Au 1er novembre 1999, les fonds investis dans ces projets

par la Division atteignaient 1,4 million de dollars et les recettes brutes provenant de ces initiatives devraient s'élever à 7 millions de dollars.

8. Le plan de travail pour 2000 prévoit un budget de 3,6 millions de dollars, soit une diminution de 400 000 dollars (10 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. L'accent sera mis, dans l'exécution des projets proposés pour 2000, sur les campagnes précédentes réussies du Programme de prospection de marchés, notamment les activités visant à mieux faire connaître les cartes et autres produits de l'UNICEF grâce à des campagnes de publicité, à des campagnes de télémarketing à l'intention des entreprises et à l'accroissement des ventes par la promotion de circuits de distribution et de vente par correspondance et le renforcement des bases de données commerciales.

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

9. Pour 1999, le Conseil d'administration a alloué un crédit de 8,5 millions de dollars au Programme d'expansion des collectes de fonds. Au 1er novembre 1999, un montant de 3 millions de dollars avait déjà été engagé, et des demandes d'approbation totalisant 2 millions de dollars étaient à l'examen. Dix-sept comités nationaux et trois bureaux extérieurs de l'UNICEF ont bénéficié en 1999 d'un appui au titre du Programme.

10. Le plan de travail pour 2000 prévoit un budget de 7,3 millions de dollars pour financer le Programme, soit une diminution de 1,2 million de dollars (14,1 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Ce budget permettra de financer les activités menées par les partenaires en vue d'accroître le nombre de leurs donateurs, ce qui ne serait peut-être pas possible sans l'appui du Programme.

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

11. Les neuf pays visés par le Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale prévoient, pour 1999, la vente de 6,7 millions de cartes et 3,1 millions de dollars de recettes brutes. Pour 2000, leurs objectifs sont de 6,9 millions de cartes vendues (soit 3 % de plus que les estimations les plus récentes pour 1999) et 3,2 millions de dollars de recettes brutes (soit une progression de 3,2 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999).

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

12. Les quatre comités nationaux participant à ce programme de quatre ans sont ceux du Danemark, de la Finlande, de la Norvège et de la Suède. Le principal objectif de ce programme, mis en route en 1999, est de mettre en commun et d'exploiter les forces et les faibles ressources de ces quatre comités nationaux en tirant parti de toutes les synergies en matière de stratégie de commercialisation et de mobilisation de ressources de façon à permettre à chaque comité national d'atteindre un niveau de recettes suffisant pour devenir autonome, et ce à un coût moindre pour la région et l'UNICEF. Le montant total des dépenses prévues pour ce programme de quatre ans est de 14,6 millions de dollars, dont 4 millions pour 2000. Compte tenu de ces investissements et de l'exécution de ce programme, la contribution annuelle de ces comités nationaux à l'UNICEF devrait passer de 7,8 millions de dollars en 1998 à 17,3 millions en 2002.

## H. Analyse du budget pour 2000

13. En 2000, le produit brut des ventes devrait être compris entre 157 millions et 164 millions de dollars (voir le tableau 7). La projection moyenne est de 160,8 millions de dollars, soit une augmentation de 10,3 millions de dollars (6,8 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999.

14. En 2000, il est prévu de vendre 160 millions de cartes, soit 7 millions (4,6 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 1999.

15. D'après les projections, les recettes nettes provenant de la vente de cartes et de produits devraient s'élever, en 2000, à 119,5 millions de dollars, soit 7,9 millions de dollars (7,1 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 1999, après déduction des montants retenus par les comités nationaux, des commissions versées aux dépositaires et des dépenses directes des bureaux extérieurs de l'UNICEF (41,3 millions de dollars).

16. Le montant des recettes diverses pour 2000 devrait être le même que les estimations les plus récentes pour 1999, soit 6,3 millions de dollars. Il comprend les redevances au titre de la vente de produits sous licence, les dons suscités par les plaquettes et formulaires de commande, les intérêts bancaires et les remises sur les achats.

17. En 2000, le produit net des activités de collecte de fonds privés devrait s'élever à 289,6 millions de dollars, dont 159,3 millions à affecter aux ressources ordinaires et 130,3 millions à affecter aux autres ressources.

18. Le montant total des dépenses du Groupe de la commercialisation devrait s'élever en 2000 à 20,7 millions de dollars (voir le tableau 3), soit une augmentation de 100 000 dollars (0,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Les commissions devraient s'élever en 2000 à 2,3 millions de dollars, soit 200 000 dollars (10,7 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 1999, par suite de l'application des dispositions spéciales concernant les tierces parties pour la distribution des cartes et produits de l'UNICEF dans un certain nombre de bureaux extérieurs de l'organisation.

Tableau 3  
**Commercialisation : 1998 (dépenses effectives), 1999 (budget approuvé  
 et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	1998 Dépenses effectives	1999 Budget approuvé	1999 Estimations les plus récentes	2000 Projet de budget	Écart 2000/estimations les plus récentes pour 1999	
					Dollars	Pourcentage
Commissions (bureaux extérieurs)	2 044	2 467	2 096	2 320	224	10,7
Dépenses d'exploitation						
Personnel international	2 754	4 162	4 104	4 117	13	0,3
Personnel local	2 381	2 432	2 452	2 424	(28)	(1,1)
Formation du personnel	53	110	105	118	13	12,4
Autres dépenses de personnel <sup>a</sup>	283	174	165	283	118	71,5
Consultants	–	40	40	55	15	37,5
Frais de voyages	487	657	630	792	162	25,7
Autres dépenses d'exploitation <sup>b</sup>	1 145	1 321	1 021	1 332	311	30,5
Mobilier et matériel	116	116	107	56	(51)	(47,7)
Recherche- développement	3 084	3 010	2 997	2 887	(110)	(3,7)
Dépenses des bureaux extérieurs (vente de produits)	3 727	3 752	3 626	3 633	7	0,2
Dépenses des bureaux extérieurs (fonds privés)	2 251	3 041	2 897	2 489	(408)	(14,1)
Dépenses des centres d'appui régionaux	1 507	2 004	1 958	2 030	72	3,7
Provision pour créances douteuses	1 041	500	500	500	–	–
<b>Total partiel, dépenses d'exploitation</b>	<b>18 829</b>	<b>21 319</b>	<b>20 602</b>	<b>20 716</b>	<b>114</b>	<b>0,6</b>
<b>Dépenses totales</b>	<b>20 873</b>	<b>23 786</b>	<b>22 698</b>	<b>23 036</b>	<b>338</b>	<b>1,5</b>

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

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

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

#### **A. Introduction**

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

#### **B. Objectifs pour 2000**

2. Les objectifs des services d'appui sont les suivants :
- a) Fournir un appui dans le domaine financier et opérationnel ainsi que dans le domaine de l'information à la direction;
  - b) Améliorer encore de façon rentable le service clientèle fourni aux partenaires de la Division;
  - c) Étendre en collaboration avec les comités nationaux et le Bureau régional pour l'Europe à Genève, le système de planification conjointe à 23 comités nationaux en 2000 et à tous les comités nationaux à la fin de 2001 au plus tard;
  - d) Coordonner avec les comités nationaux la mise en oeuvre du système d'information financière et le concept du «guichet unique» pour l'établissement des rapports;
  - e) Étendre la base de connaissances des utilisateurs du système financier et logistique et mettre en oeuvre la deuxième phase d'application du système financier et logistique.

#### **C. Stratégies pour 2000**

3. Pour atteindre les objectifs ci-dessus les stratégies sont les suivantes :
- a) Améliorer le service clientèle en procédant régulièrement et en temps voulu à une évaluation de la situation par rapport aux prévisions;
  - b) Dans le cadre du système de planification conjointe, coordonner avec les comités nationaux l'élaboration de leurs plans en vue d'accroître au maximum les recettes pour les programmes de l'UNICEF;
  - c) Veiller à l'application du concept du «guichet unique» pour l'établissement des rapports, y compris l'utilisation du système d'information financière et, sur la base de rapports trimestriels des partenaires, analyser et comparer les résultats obtenus par rapport aux prévisions et fournir au personnel de direction les informations pertinentes en temps voulu;
  - d) Grâce à une formation accrue des utilisateurs du système financier et logistique, assurer une utilisation optimale des ressources et de la base d'informations du système.

## D. Analyse du projet de budget pour 2000

4. Pour les services d'appui, le montant des dépenses devrait s'élever à 19,6 millions de dollars, soit une augmentation de 2,6 millions de dollars (15,1 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Cette augmentation est due essentiellement aux crédits que la Division avait alloués pour financer sa part des dépenses d'investissement liées à la mise en route du projet du système financier et logistique (1 million de dollars) et à la centralisation, au titre des services d'appui, des dépenses afférentes à la location et aux communications précédemment réparties entre les services de commercialisation et les services d'appui (900 000 dollars). Le solde de 700 000 dollars est dû aux augmentations automatiques des traitements ainsi qu'aux postes vacants en 1999 qui seront pourvus en 2000.

Tableau 4  
**Services d'appui : 1998 (dépenses effectives), 1999 (budget approuvé  
 et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	1998 Montants effectifs	1999 Budget approuvé	1999 Estimations les plus récentes	2000 Projet de budget	Écart 2000/estimations les plus récentes pour 1999	
					Dollars	Pourcentage
Personnel international	4 485	5 546	5 269	5 790	521	9,9
Personnel local	3 483	4 065	4 049	4 312	263	6,5
Formation du personnel	46	148	118	115	(3)	(2,5)
Autres dépenses de personnel <sup>a</sup>	526	192	262	444	182	69,5
Consultants	123	50	–	–	–	–
Frais de voyage	409	436	480	489	9	1,9
Dépenses d'exploitation <sup>b</sup>	3 656	4 126	4 462	5 338	876	19,6
Mobilier et matériel <sup>c</sup>	2 054	1 103	1 471	2 319	848	57,6
Dépenses des centres d'appui régionaux	982	954	950	833	(117)	(12,3)
<b>Dépenses totales</b>	<b>15 764</b>	<b>16 620</b>	<b>17 061</b>	<b>19 640</b>	<b>2 579</b>	<b>15,1</b>

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

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

<sup>c</sup> Matériel de bureau, matériel informatique, logiciel (y compris la participation de la Division aux investissements réalisés dans le projet du système financier et logistique) et installations.

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

### **A. Introduction**

5. D'après les projections, les recettes brutes réalisées en 1999 par les bureaux extérieurs de l'UNICEF dans le cadre des activités de la Division devraient s'élever à 27,9 millions de dollars, et les dépenses à 15,5 millions de dollars (à l'exclusion du Programme d'expansion des collectes de fonds), soit un bénéfice net d'exploitation de 12,5 millions de dollars (y compris les recettes diverses représentant 100 000 dollars).

6. Du fait de la tendance à la baisse des recettes provenant de la collecte de fonds privés en Équateur, au Nigéria et au Pérou au cours des dernières années, il a été décidé de réduire les opérations dans ces pays, ce qui suppose une réduction de l'appui fourni par la Division.

### **B. Objectifs pour 2000**

7. Les objectifs sont les suivants :

a) Fournir appui, aide et formation aux bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires et aux comités nationaux d'Australie, de Hong Kong, de la République de Corée et de Nouvelle-Zélande dans les domaines techniques se rapportant aux activités de la Division;

b) Obtenir les résultats suivants :

i) Vente de 23,6 millions de cartes;

ii) Montant brut des recettes : 17,7 millions de dollars pour la vente de cartes et produits et 13,1 millions de dollars au titre de la collecte de fonds privés.

### **C. Stratégies pour 2000**

8. Pour atteindre ces objectifs, il faudra :

a) Mettre au point des stratégies régionales pour la distribution des produits et la fixation des prix de vente, les appels de fonds directs, le recrutement de donateurs et les appels à l'intention des entreprises en vue de la collecte de fonds privés;

b) Établir de nouvelles relations avec les entreprises conformément aux directives de l'UNICEF tant pour les ventes que pour les collectes de fonds, et consolider les alliances existantes;

c) Fournir des services d'appui aux marchés et suivre l'exécution du plan de travail et du budget de 2000;

d) Organiser des ateliers régionaux sur les ventes et les activités de collecte de fonds privés pour examiner les résultats de 1999, définir des stratégies et assurer des services de formation et d'appui en vue d'atteindre les objectifs de 2000.

Tableau 5

**Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses 1998 (chiffres effectifs), 1999 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2000**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	1998 Chiffres effectifs	1999 Budget approuvé	1999 Estimations les plus récentes				2000 Projet de budget				Écart 2000/estimations les plus récentes pour 1999	
			CP	CFP	O & F	Total	CP	CFP	O & F	Total	Dollars	Pourcentage
Nombre de cartes vendues	19 315	25 599	22 990	–	–	22 990	23 569	–	–	23 569	579	2,5
Produit brut des ventes (RO + AR)	21 473	36 435	16 377	11 519		27 896	17 701	13 123		30 824	2 928	10,5
À déduire : Commissions versées aux dépositaires	2 044	2 467	2 096	–		2 096	2 320	–		2 320	224	10,7
<b>Recettes nettes</b>	<b>19 429</b>	<b>33 968</b>	<b>14 281</b>	<b>11 519</b>	–	<b>25 800</b>	<b>15 381</b>	<b>13 123</b>	–	<b>28 504</b>	<b>2 704</b>	<b>10,5</b>
Coût des marchandises livrées	3 522	5 162	3 977			3 977	4 400			4 400	423	10,6
Dépenses d'exploitation :												
Personnel international	841	990	306	240	296	842	309	257	324	890	48	5,7
Personnel local	2 696	2 582	1 303	1 064	222	2 589	1 249	732	190	2 171	(418)	(16,1)
Formation du personnel	17	48	25	15	30	70	30	22	28	80	10	14,3
Autres dépenses de personnel <sup>a</sup>	1 272	1 117	650	431	55	1 136	562	479	39	1 080	(56)	(4,9)
Frais de voyage	368	441	174	161	86	421	188	130	83	401	(20)	(4,8)
Autres dépenses d'exploitation <sup>b</sup>	2 460	2 190	1 549	709	219	2 477	1 745	610	127	2 482	5	0,2
Mobilier et matériel <sup>c</sup>	105	162	143	73	42	258	66	50	42	158	(100)	(38,8)
Recherche-développement	720	2 222	408	1 230	–	1 638	453	1 270	–	1 723	85	5,2
Provision pour créances douteuses	887					–				–	–	–
<b>Total, dépenses d'exploitation</b>	<b>9 366</b>	<b>9 752</b>	<b>4 558</b>	<b>3 923</b>	<b>950</b>	<b>9 431</b>	<b>4 602</b>	<b>3 550</b>	<b>833</b>	<b>8 985</b>	<b>(446)</b>	<b>(4,7)</b>
Recettes diverses	270	158	137	–	–	137	143	–	–	143	6	4,4
Bénéfice net d'exploitation, avant déduction PECEF	6 811	19 212	5 883	7 596	(950)	12 529	6 522	9 573	(833)	15 262	2 733	21,8
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	32	53	36	66		45	37	73		50		
À déduire : PECEF	384	1 435	–	563	–	563	–	548	–	548	(15)	(2,7)
Bénéfice net d'exploitation après déduction PECEF	6 427	17 777	5 883	7 033	(950)	11 966	6 522	9 025	(833)	14 714	2 748	23,0
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	30	49	36	61		43	37	69		48		

	1998 Chiffes effectifs	1999 Budget approuvé	1999 Estimations les plus récentes				2000 Projet de budget				Écart 2000/estimations les plus récentes pour 1999	
			CP	CFP	O & F	Total	CP	CFP	O & F	Total	Dollars	Pourcentage
<b>Récapitulation des dépenses</b>												
Commissions	2 044	2 467	2 096	–	–	2 096	2 320	–	–	2 320	224	10,7
Coût des marchandises livrées	3 522	5 162	3 977	–	–	3 977	4 400	–	–	4 400	423	10,6
<b>Montant total des dépenses d'exploitation (personnel international, personnel local, formation du personnel, autres dépenses de personnel, frais de voyage, autres dépenses d'exploitation, mobilier et matériel, recherche-développement, provision pour créances douteuses)</b>	<b>9 366</b>	<b>9 752</b>	<b>4 558</b>	<b>3 923</b>	<b>950</b>	<b>9 431</b>	<b>4 602</b>	<b>3 550</b>	<b>833</b>	<b>8 985</b>	<b>(446)</b>	<b>(4,7)</b>

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

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

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

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

## D. Analyse du projet de budget pour 2000

1. Pour 2000, il est prévu que les bureaux extérieurs de l'UNICEF réaliseront, dans le cadre des activités liées à la Division, des recettes brutes de 30,8 millions de dollars, soit une augmentation de 2,9 millions de dollars (10,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999 (voir le tableau 5). Cette augmentation est imputable à l'accroissement des recettes provenant à la fois des ventes (+1,3 million de dollars) et des collectes de fonds privés (+1,6 millions de dollars).
2. En ce qui concerne les ventes, il est prévu de porter à 23,6 millions le nombre de cartes vendues, soit une augmentation de 600 000 (2,5 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999 et ce, grâce à la concentration des efforts sur les marchés principaux ainsi qu'à une plus forte pénétration des marchés en Amérique latine.
3. Il est prévu que le montant total des dépenses d'exploitation des bureaux extérieurs de l'UNICEF et des centres d'appui régionaux de la Division s'élèvera à 9 millions de dollars, soit une réduction de 400 000 dollars (4,7 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Celle-ci s'explique essentiellement par une réduction nette de six postes dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF du fait du transfert des opérations à des tierces parties dans un certain nombre de marchés ainsi qu'à la réduction des activités de collecte de fonds privés dans certains pays.
4. Pour 2000, le bénéfice net d'exploitation résultant à la fois des ventes et des collectes de fonds privés (à l'exclusion du Programme d'expansion des collectes de fonds) réalisé par les bureaux extérieurs de l'UNICEF devrait s'élever à 15,3 millions de dollars, soit une augmentation de 2,7 millions de dollars (21,8 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 1999. Cette augmentation résulte d'un accroissement net des recettes d'exploitation provenant à la fois des ventes (600 000 dollars) et des collectes de fonds privés (2 millions de dollars), et d'une réduction des dépenses d'exploitation du Groupe des opérations et des finances, soit une économie de 100 000 dollars.

## V. Plan à moyen terme pour la période 2000-2004

5. Le tableau 6 présente le plan à moyen terme de la Division pour la période 2000-2004. Il tient compte des tendances du marché, des résultats des exercices financiers antérieurs et des stratégies mises au point et appliquées en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires.
6. Sur la base du plan à moyen terme, la Division doit atteindre d'ici à 2004 les objectifs suivants :
  - a) Nombre de cartes vendues : 185 millions
  - b) Produit brut des ventes : 195 millions de dollars;
  - c) Bénéfice net d'exploitation provenant des collectes de fonds privés : 190 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires;
  - d) Recettes nettes provenant des collectes de fonds privés : 120 millions de dollars, à affecter aux autres ressources;
  - e) Montant global des recettes nettes de l'UNICEF provenant du secteur privé : 373,8 millions de dollars, dont 253,8 millions à affecter aux ressources ordinaires et 120 millions aux autres ressources.

Tableau 6

**Division du secteur privé – Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 1998, budget et estimations les plus récentes pour 1999, projet de budget pour 2000 et projections de 2001 à 2004**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1998 Chiffres effectifs	1999 Budget approuvé	1999 Estimations les plus récentes	2000 Projet de budget	2001	2002	2003	2004
	Plan à moyen terme (projections)							
Produit brut des ventes	137,9	158,4	150,5	160,8	167,0	175,0	185,0	195,0
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	36,1	40,2	38,9	41,3	42,9	45,0	47,5	50,1
<b>Recettes nettes/ventes de produits</b>	<b>101,8</b>	<b>118,2</b>	<b>111,6</b>	<b>119,5</b>	<b>124,1</b>	<b>130,0</b>	<b>137,5</b>	<b>144,9</b>
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,2	35,4	34,1	35,4	37,6	39,4	41,6	43,9
Dépenses d'exploitation	22,9	25,2	25,2	28,3	28,5	29,8	31,5	33,2
Provision pour créances douteuses	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
À ajouter : Recettes diverses	5,9	6,3	6,3	6,3	8,0	9,0	10,0	10,0
<b>Bénéfice net d'exploitation – Ventes</b>	<b>56,6</b>	<b>63,4</b>	<b>58,1</b>	<b>61,6</b>	<b>65,5</b>	<b>69,3</b>	<b>73,9</b>	<b>77,3</b>
Bénéfice net d'exploitation – Collectes de fonds privés	131,4	145,1	146,8	151,4	160,0	170,0	180,0	190,0
À déduire : Dépenses diverses								
Programme de prospection de marchés	2,4	4,0	4,0	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5
Programme d'expansion des collectes de fonds	6,4	8,5	8,5	7,1	7,5	8,0	9,0	10,0
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,1	0,5	0,5	0,5	0,6	–	–	–
Programme d'investissement des pays nordiques	–	–	–	4,0	4,2	3,2	1,0	–
<b>Bénéfice net d'exploitation</b>	<b>179,1</b>	<b>195,5</b>	<b>191,9</b>	<b>198,0</b>	<b>209,7</b>	<b>224,6</b>	<b>240,4</b>	<b>253,8</b>
À déduire : Ajustements de change	3,3	–	–	–	–	–	–	–
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(4,3)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires</b>	<b>180,1</b>	<b>195,5</b>	<b>191,9</b>	<b>198,0</b>	<b>209,7</b>	<b>224,6</b>	<b>240,4</b>	<b>253,8</b>
À ajouter : Collecte de fonds privés destinés aux autres ressources	92,5	115,7	139,0	130,3	120,0	115,0	115,0	120,0
<b>Total, recettes nettes</b>	<b>272,6</b>	<b>311,2</b>	<b>330,9</b>	<b>328,3</b>	<b>329,7</b>	<b>339,6</b>	<b>355,4</b>	<b>373,6</b>
<b>Nombre de cartes vendues (en millions)</b>	<b>147</b>	<b>165</b>	<b>153</b>	<b>160</b>	<b>166</b>	<b>172</b>	<b>178</b>	<b>185</b>

Tableau 7  
**Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris  
entre le 1er janvier et le 31 décembre 2000**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> Hypothèse basse	<i>II</i> Hypothèse moyenne	<i>III</i> Hypothèse haute
<b>Prévisions de recettes</b>			
Produit brut des ventes	157,0	160,8	164,0
À déduire : Retenues des comités nationaux <sup>a</sup>	34,6	35,4	36,1
Produit net	122,4	125,4	127,9
À ajouter : Recettes diverses – montant net (tableau 1A)	5,8	6,3	7,0
Produit net : Ventes	128,2	131,7	134,9
Collecte de fonds privés : ressources ordinaires (tableau 1A)	154,0	159,3	164,0
Produit net total destiné aux ressources ordinaires	282,2	291,0	298,9
<i>Prévision de dépenses</i>			
Commissions – bureaux extérieurs	2,2	2,3	2,4
Coût des marchandises livrées	34,6	35,4	36,2
Dépenses de commercialisation	20,3	20,8	21,3
Coût des services d'appui	19,0	19,6	20,2
Programme de prospection de marchés	3,4	3,4	3,4
Programme d'expansion des collectes de fonds	7,1	7,1	7,1
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,4	0,5	0,5
Programme d'investissement des pays nordiques	4,0	4,0	4,0
<b>Total des dépenses (tableau 2)</b>	<b>91,0</b>	<b>93,1</b>	<b>95,1</b>
Bénéfice net total à affecter aux ressources ordinaires (tableau 1)	191,2	197,9	203,8
À ajouter : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources (tableau 1)	125,0	130,3	135,0
Recettes nettes totales : ressources ordinaires et autres ressources	316,2	328,2	338,8

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

## VI. Projets de résolution

7. On trouvera ci-après le texte des projets de résolution, relatifs au budget de la Division du secteur privé pour 2000, présentés pour approbation au Conseil d'administration.

### A. Prévisions de dépenses de la Division du secteur privé pour la campagne 2000

#### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve*, pour l'exercice budgétaire allant du 1er janvier au 31 décembre 2000, un budget de dépenses d'un montant de 93,1 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2000/AB/L.1) :

	<i>(En millions de dollars É.-U.)</i>
Commissions – bureaux extérieurs	2,3
Coût des marchandises livrées	35,4
Dépenses de commercialisation	20,8
Services d'appui	19,6
Programme de prospection de marchés	3,4
Programme d'expansion des collectes de fonds privés	7,1
Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale	0,5
Programme d'investissement des pays nordiques	4,0
<b>Total des dépenses<sup>a</sup></b>	<b>93,1</b>

<sup>a</sup> Pour plus de détail, voir le tableau 2.

2. *Autorise* la Directrice générale :

a) À engager des dépenses à concurrence des totaux indiqués dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2000/AB/L.1; à porter les dépenses au niveau des montants indiqués dans la colonne III de ce tableau s'il apparaît que le produit net des ventes et des collectes de fonds privés atteint les niveaux indiqués dans cette colonne; inversement, à ramener les dépenses, dans la mesure nécessaire, en deçà du montant indiqué dans la colonne II si le produit net diminue;

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

c) À engager, entre les sessions du Conseil d'administration, les dépenses qui pourraient être nécessaires pour appliquer le plan de travail approuvé pour 2000, à concurrence du montant imputable aux fluctuations monétaires.

## **B. Prévisions de recettes pour la campagne 2000**

### *Le Conseil d'administration*

*Note* que, pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2000, les prévisions de recettes nettes s'élèvent à 291 millions de dollars (ressources ordinaires), comme indiqué dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2000/AB/L.1.

## **C. Politique générale**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve* les modifications du tableau d'effectifs qui se traduisent par une diminution nette de six postes, comme cela est indiqué dans les annexes I et III du document E/ICEF/2000/AB/L.1;

2. *Proroge* le Programme de prospection de marchés, avec une dotation de 3,4 millions de dollars pour 2000;

3. *Proroge* le Programme d'expansion des collectes de fonds, avec une dotation de 7,1 millions de dollars pour 2000;

4. *Proroge* le Programme de mise en place de comités nationaux en Europe centrale et orientale, qui concerne neuf pays, avec un budget de 500 000 dollars pour 2000;

5. *Met en place* le Programme d'investissement des pays nordiques, qui concerne quatre pays, avec un budget de 400 000 dollars pour 2000;

6. *Autorise* la Directrice générale à engager, pendant l'exercice budgétaire 2000, des dépenses liées au coût des marchandises livrées (production/achat de matières premières, cartes et autres produits) en prévision de l'exercice 2001, à concurrence de 37,6 millions de dollars, comme indiqué dans le plan à moyen terme de la Division du secteur privé (voir le tableau 6 du document E/ICEF/2000/AB/L.1).

## **D. Plan à moyen terme**

### *Le Conseil d'administration*

*Approuve* le plan à moyen terme de la Division du secteur privé tel qu'il figure dans le document E/ICEF/2000/AB/L.1.

## Annexe I

### Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2000

Détail	Classes							Total AI	AN	SG	Total général
	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1				
Tableau d'effectifs approuvé pour 1999	1	3	13	26	29	7	0	79	23	122	224
Création et suppression											
Commercialisation						1		1			1
Services d'appui			-1			1		0		-1	-1
CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF								0	-4	-2	-6
<b>Total des modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>
Reclassements											
Commercialisation					2	-2		0			
Services d'appui			1	-1	1	-1		0			0
<b>Total des reclassements</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total – Modifications/reclassements</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>
<b>Total des effectifs proposés pour 2000</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>19</b>	<b>119</b>	<b>218</b>

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

## Annexe II

**Division du secteur privé : modifications proposées pour 2000  
au tableau d'effectifs (créations/suppressions)  
dans la catégorie des administrateurs  
recrutés sur le plan international**

<i>Numéro du poste</i>	<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Classe</i>	<i>Modification</i>	<i>Décompte</i>
14542	Copenhague	Technicien principal (Imprimerie)	Services d'appui	P-5	Suppression	-1
PSD001	Genève	Analyste financier adjoint	Services d'appui	P-2	Création	1
PSD002	New York	Assistant à la collecte de fonds	Commercialisation	P-2	Création	1
<b>Total</b>						<b>1</b>

**Déclassements/reclassements proposés pour 2000  
dans la catégorie des administrateurs recrutés  
sur le plan international**

<i>Numéro du poste</i>	<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>1999 Classe</i>	<i>2000 Classe</i>
8619	Genève	Analyste de systèmes hors classe	Services d'appui	P-4	P-5
14148	Genève	Fonctionnaire chargé des prévisions de vente	Services d'appui	P-2	P-3
14147	New York	Fonctionnaire chargé de la promotion des produits	Commercialisation	P-2	P-3
13587	New York	Fonctionnaire chargé de la base de données commerciales	Commercialisation	P-2	P-3
<b>Total</b>					<b>4</b>

## Annexe III

**Division du secteur privé**  
**– Comparaison des tableaux d'effectifs :**  
**budget approuvé pour 1999 et projet de budget pour 2000**

	Classes							Total AI	AN	SG	Total général
	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1				
<b>Commercialisation</b>											
Effectifs approuvés de 1999		2	5	10	11	3		31		30	61
Effectifs proposés pour 2000		2	5	11	12	2		32		29	61
Modifications	0	0	0	1	1	-1	0	1	0	-1	0
<b>Services d'appui</b>											
Effectifs approuvés de 1999	1	1	6	12	17	4		41		50	91
Effectifs proposés pour 2000	1	1	6	10	19	4		41		50	91
Modifications	0	0	0	-2	2	0	0	0	0	0	0
<b>Total, siège de la DSP et bureaux régionaux</b>											
Effectifs approuvés de 1999	1	3	11	22	28	7	0	72	0	80	152
Effectifs proposés pour 2000	1	3	11	21	31	6	0	73	0	79	152
Modifications	0	0	0	-1	3	-1	0	1	0	-1	0
<b>Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF</b>											
Effectifs approuvés de 1999			2	4	1			7	23	42	72
Effectifs proposés pour 2000			2	4	1			7	19	40	66
Modifications	0	0	0	0	0	0	0	0	-4	-2	-6
<b>Total, siège de la DSP, bureaux régionaux, CAR, et bureaux extérieurs de l'UNICEF</b>											
Effectifs approuvés de 1999	1	3	13	26	29	7	0	79	23	122	224
Effectifs proposés pour 2000	1	3	13	25	32	6	0	80	19	119	218
Modifications	0	0	0	-1	3	-1	0	1	-4	-3	-6

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