Nations Unies E/ICEF/2003/AB/L.3

Conseil économique et social

Distr. limitée
15 novembre 2002
Français
Original: anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Première session ordinaire de 2003
13-17 janvier 2003
Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Division du secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2003

Résumé

La Directrice générale présente ci-après le plan de travail et le projet de budget de la Division du secteur privé pour 2003.

En 2003, la Division prévoit de produire des recettes nettes d'un montant global de 195,9 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires. Les collectes de fonds privés devraient en outre fournir 165 millions de dollars, à affecter aux autres ressources. Les dépenses correspondantes s'élèveront à 80,9 millions de dollars.

Le Conseil d'administration est invité à adopter sur la base du présent document les projets de résolution concernant le projet de budget, qui figurent au paragraphe 38.

* E/ICEF/2003/2.

02-69662 (F) 091202 111202

Table des matières

		Paragraphes	Page
I.	Généralités	1–13	3
II.	Commercialisation	14–25	8
III.	Services d'appui	26–29	16
IV.	Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF	30–35	18
V.	Plan à moyen terme pour la période 2004-2007	36–37	21
VI.	Projets de résolution	38	23

Liste des tableaux

1.	Compte de résultat de la Division du secteur privé : 2001 (montants effectifs), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003	9
1A.	Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 2001 (montants effectifs), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion	10
2.	Récapitulation des dépenses : 2001 (budget approuvé et montants effectifs), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003	12
3.	Commercialisation : 2001 (dépenses effectives), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003	14
4.	Services d'appui : 2001 (dépenses effectives), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003	17
5.	Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses pour 2001 (chiffres effectifs), 2002 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003	19
6.	Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 2001, budget et estimation les plus récentes pour 2002, projet de budget pour 2003 et projection de 2004 à 2007	22
7.	Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2003	23

Liste des figures

A.	Structure mondiale de la Division du secteur privé, 2003	4
B.	Composition des recettes nettes consolidées de la Division, 2003	5
C.	Composition des recettes d'exploitation nettes allant aux ressources ordinaires, par activité productrice de recettes, 2003	6
D.	Répartition des dépenses dans le projet de budget de la Division, 2003	7

Annexes

I.	Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2003	26
II.	Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 2002 et projet de budget pour 2003	27
III.	Plan d'action de la Division du secteur privé, 2003-2005	28

I. Généralités

A. Introduction

1. L'année 2002 a été marquée par de nombreux défis, liés essentiellement à la mise en oeuvre des recommandations du Groupe de travail sur le secteur privé et à la reconstruction de la Division du secteur privé. Elle a également été caractérisée par un redressement des deux activités productrices de recettes.

2. Les principales réalisations sont récapitulées ci-après :

a) Les travaux relatifs à la mise au point d'une stratégie de collecte de fonds privés sont quasiment achevés et cette stratégie sera appliquée à l'échelle mondiale à partir du premier trimestre de 2003;

b) La stratégie de vente et de création de produits a été mise au point et est actuellement appliquée;

c) La transparence assurée par l'intermédiaire du sous-groupe des finances du groupe de travail susmentionnée dans les flux de recettes et de dépenses des comités nationaux et dans les dépenses de la Division a été maintenue;

d) La rentabilité relative des cartes et des articles-cadeaux est régulièrement évaluée et constitue un critère déterminant pour la sélection de tout produit nouveau;

e) Le processus de restructuration de la Division et de regroupement des fonctions à Genève a été mené à bien et devrait entraîner des gains de productivité de l'ordre de 2 millions de dollars qui ont déjà commencé à se matérialiser en 2002 et se reproduiront chaque année;

f) Le poste de directeur adjoint chargé des collectes de fonds et les autres postes spécialisés nouvellement créés ont été pourvus et les effectifs des groupes chargés des marques sont maintenant au complet à l'échelle mondiale;

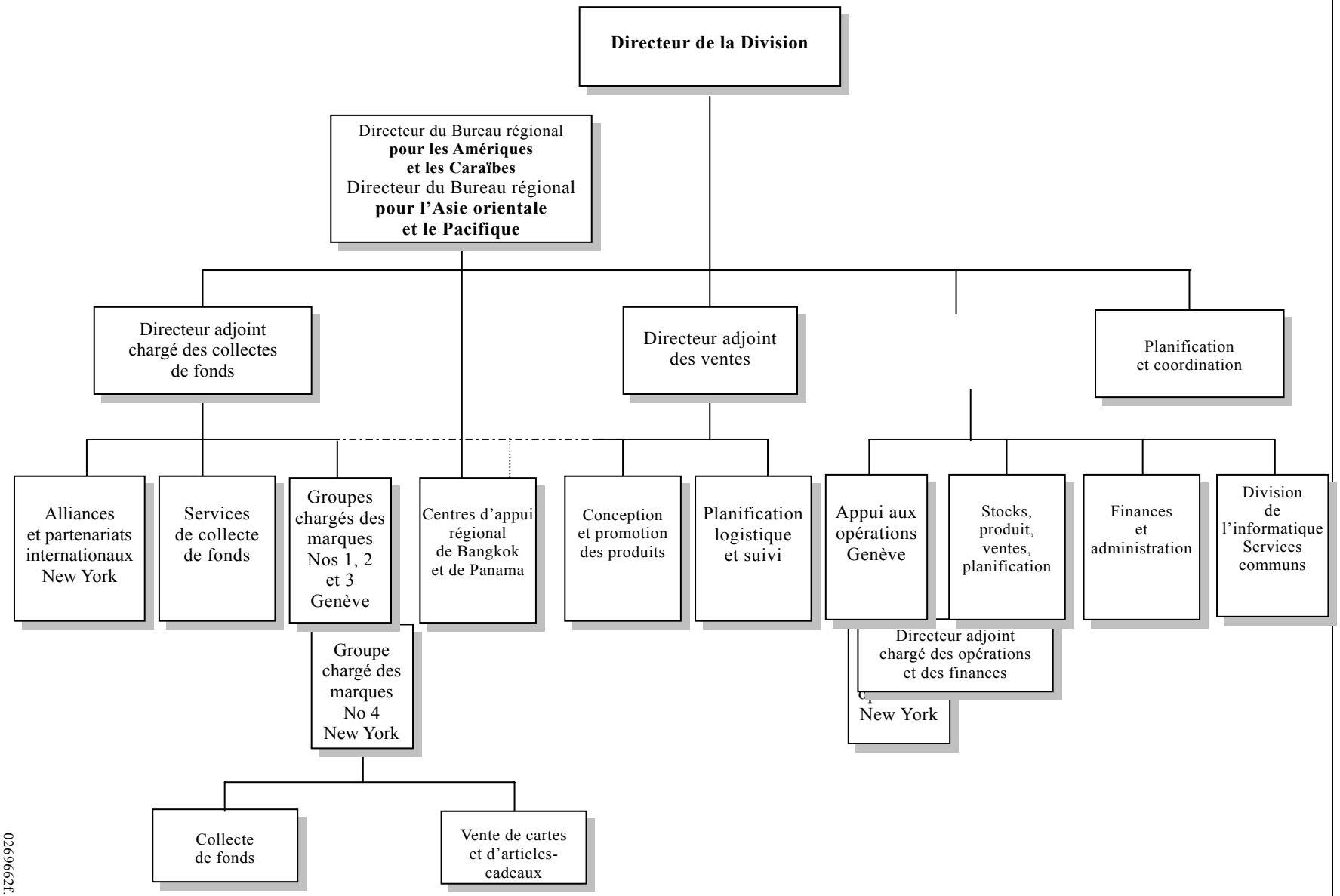
g) Les services fournis aux partenaires commerciaux de la Division ont été sensiblement améliorés et le contrôle des stocks renforcé, ce qui devrait entraîner une réduction des passations par profits et pertes liées à la dépréciation des stocks et, partant, une augmentation des marges.

3. À sa session de janvier 2002, le Conseil d'administration avait prié la Division de lui soumettre, avec son plan de travail et son projet de budget pour 2003, un plan d'action complet à actualiser chaque année (E/ICEF/2002/8, décision 2002/6). Conformément à cette demande, la Division inclut son plan d'action pour 2003-2005 dans le présent document (voir annexe III).

4. Du fait que la Division accorde une plus grande importance aux activités de collecte de fonds dans le secteur privé, une nouvelle structure matricielle qui établit un lien direct entre les groupes chargés des marques et le Directeur adjoint chargé des collectes de fonds et un lien indirect (en pointillé) entre ces groupes et le Directeur adjoint des ventes est également incorporée dans le présent rapport (voir l'organigramme ci-dessous) :

Figure A

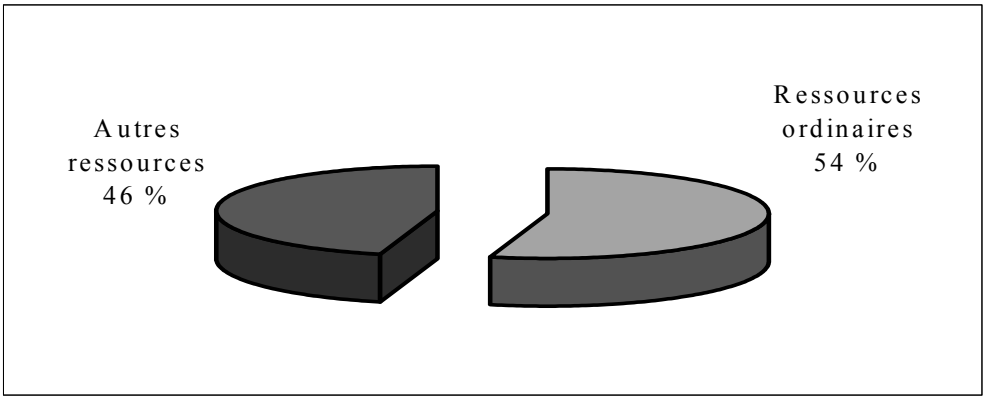
Structure mondiale de la Division du secteur privé, 2003



5. On donne dans le présent document deux types de compte de résultat : dans le tableau 1, le compte de résultat de la Division, dans le tableau 1A, les recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes (exposé de la gestion – complément au tableau 1). Le tableau 1, établi en vertu d'obligations statutaires, traduit les résultats financiers de la Division présentés dans le rapport financier soumis au Conseil d'administration de l'UNICEF, qui en prend note. Le tableau 1A est un exposé de gestion qui donne les résultats d'exploitation de la Division pour ses deux activités productrices de recettes (ventes et collectes de fonds). Il indique la répartition des services de commercialisation et des services d'appui entre les ventes et la collecte de fonds privés, ce qui permet de mesurer la part nette de chacune de ces activités. Les chiffres mentionnés dans les paragraphes 6 à 9 ci-dessous sont tirés du tableau 1A.

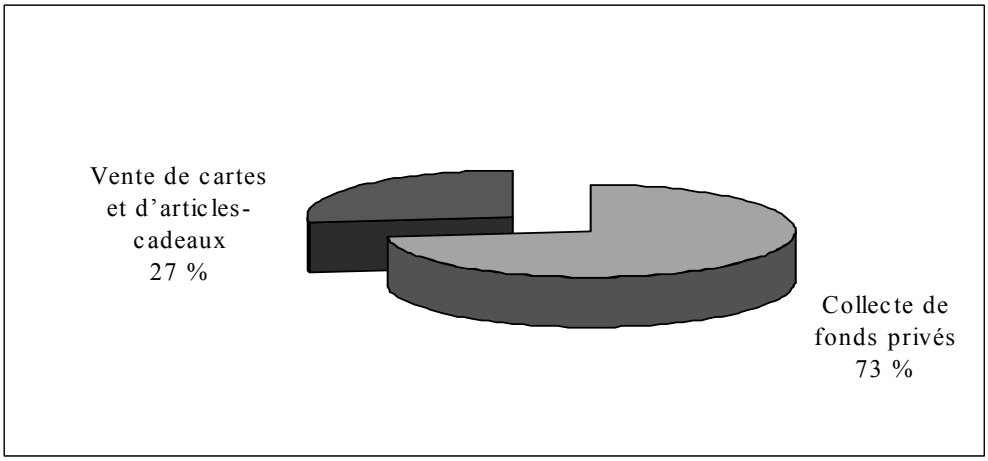
6. Comme le montre le tableau 1A, les recettes nettes globales que la Division prévoit de tirer en 2003 de ses deux activités productrices de recettes s'élèvent à 360,9 millions de dollars, contre 394,9 millions de dollars pour 2002 selon les dernières estimations. Ce dernier montant comprend une contribution exceptionnelle de 53,5 millions de dollars correspondant à un legs fait par un particulier. Cinquante-quatre pour cent des recettes nettes globales susmentionnées (195,9 millions de dollars) iront aux ressources ordinaires et 46 % (165 millions de dollars) aux autres ressources (voir ci-après, figure B).

Figure B
Composition des recettes nettes consolidées de la Division, 2003



7. Comme le montrent également le tableau 1A et la figure C ci-après, 73 % (142,5 millions de dollars) des recettes allant aux ressources ordinaires proviennent de la collecte de fonds privés, et 27 % (53,4 millions de dollars) de la vente de cartes et d'articles-cadeaux.

Figure C
Composition des recettes d'exploitation nettes allant aux ressources ordinaires par activités productrices de recettes, 2003



8. Pour la collecte de fonds privés, on prévoit que les recettes d'exploitation nettes (avant prise en compte des fonds d'investissement) allant aux ressources ordinaires en 2003 s'élèveront à 153,3 millions de dollars, contre 196,8 millions de dollars pour 2002, selon les dernières estimations (voir tableau 1A), ce dernier montant comprenant une contribution exceptionnelle de 53,5 millions de dollars correspondant à un legs fait par un particulier. On prévoit en outre pour 2003 165 millions de dollars de recettes allant aux autres ressources, soit une augmentation de 10 millions de dollars (6,5 %) par rapport aux dernières estimations pour 2002.

9. Pour la vente de cartes et autres produits, en 2003, on prévoit de vendre 134 millions de cartes et les recettes brutes devraient atteindre 134 millions de dollars. Ces chiffres marquent une augmentation par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002, l'écart étant de 1 million pour le volume des ventes et de 4 millions pour le montant des recettes brutes. Après répartition des dépenses d'exploitation entre les deux activités productrices de recettes, les recettes d'exploitation nettes tirées de la vente de cartes et de cadeaux (avant prise en compte des fonds d'investissement) prévues pour 2003 sont de 56,8 millions de dollars, contre 57,1 millions de dollars pour 2002, selon les estimations les plus récentes (voir tableau 1A).

B. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2003

10. Ainsi qu'il ressort du tableau 1, le montant global des recettes nettes de la Division devrait s'élever en 2003 à 360,9 millions de dollars (195,9 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 165 millions aux autres ressources), soit 34 millions de dollars (8,6 %) de moins que les dernières estimations pour 2002. Comme il a été indiqué plus haut, les dernières estimations pour 2002 comprennent une contribution exceptionnelle de 53,5 millions de dollars correspondant à un legs fait par un particulier. Si l'on ne tient pas compte de cette contribution, le montant global des recettes nettes prévues pour 2003 est supérieur de 19,5 millions de

dollars (5,7 %) à celui des dernières estimations pour 2002. Les dépenses d'exploitation n'étant pas réparties entre les deux activités productrices de recettes, le montant global des recettes nettes prévues (à affecter aux ressources ordinaires) pour 2003 – 195,9 millions de dollars – comprend les recettes d'exploitation nettes tirées de la vente des cartes et des cadeaux (51,6 millions de dollars) et celles provenant de la collecte de fonds privés (158,5 millions de dollars), amputées du coût des investissements (14,2 millions de dollars) réalisés pour appuyer des initiatives en matière de collecte de fonds et de vente de produits.

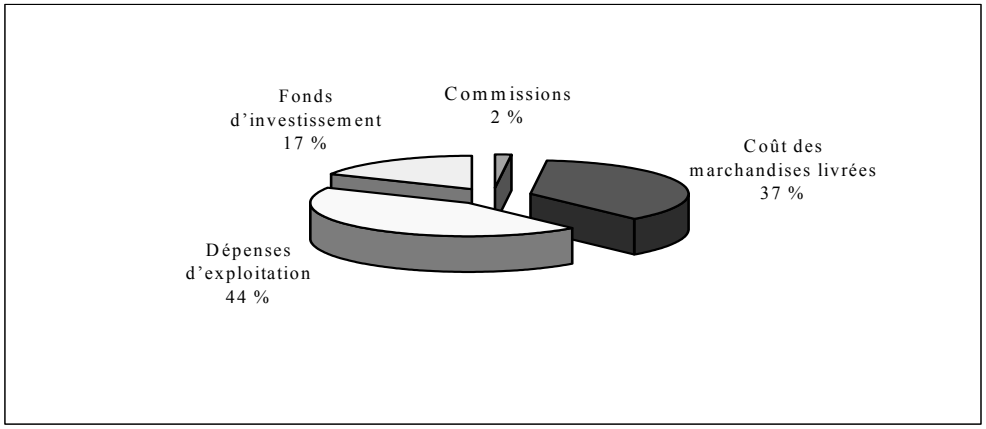
11. Le montant global des dépenses prévues pour 2003, récapitulées au tableau 2, s'élève à 80,9 millions de dollars, soit 1,3 million de dollars (1,6 %) de moins que les dernières estimations pour 2002. Cette diminution se décompose comme suit : baisse des dépenses d'exploitation (5,6 millions de dollars) imputable essentiellement à la mise en place d'une nouvelle structure allégée et au regroupement des fonctions à Genève, hausse du coût des marchandises livrées (3,9 millions de dollars) due à la dépréciation du dollar des États-Unis, hausse des commissions (0,2 million de dollars) versées dans les bureaux extérieurs et augmentation marginale des fonds d'investissement (0,2 million de dollars). La figure D ci-après indique la répartition des dépenses dans le projet de budget de la Division pour 2003.

C. Ressources humaines

12. La structure que le Conseil d'administration a approuvée pour la Division en 2002 (décision 2002/6) est maintenant en place. Le poste de directeur adjoint chargé des collectes de fonds a été pourvu et les effectifs de tous les groupes chargés des marques sont au complet à l'échelle mondiale; à cet égard, on a cherché délibérément à renforcer les capacités à tous les niveaux en recrutant des personnes bien familiarisées avec les techniques de collecte de fonds.

13. Le plan de travail proposé pour 2003 prévoit un réaménagement et un renforcement des fonctions dans les bureaux extérieurs qui offrent des perspectives de croissance. Trois nouveaux postes seront créés dans les bureaux extérieurs (un poste d'administrateur recruté sur le plan international et deux postes d'agent des services généraux), ce qui portera le nombre total de postes de 190 à 193.

Figure D
Répartition des dépenses dans le projet de budget de la Division, 2003



II. Commercialisation

A. Introduction

14. En 2002, l'attention a été axée principalement sur la mise au point des stratégies de vente et de collecte de fonds. Comme indiqué plus haut, les travaux ont été menés en collaboration avec les comités nationaux. Ces stratégies guideront la Division et ses partenaires dans la réalisation des objectifs de croissance ambitieux qu'ils se sont fixés pour 2005. La Division s'est également attachée à clarifier ses structures en donnant maintenant la priorité à la collecte de fonds privés et au recrutement de cadres commerciaux qui ont des compétences bien définies dans ce domaine.

15. La révision et la simplification de l'instrument de planification commune avec les comités nationaux – le Plan stratégique commun, qui était précédemment désigné sous le nom de Processus de planification commun – ont constitué une autre activité importante. Ainsi que le Groupe de travail sur le secteur privé l'avait envisagé, le Bureau régional de Genève, la Division du secteur privé et les comités nationaux utiliseront le Plan stratégique commun lors de l'élaboration des plans d'action stratégiques annuels et à moyen terme.

B. Objectifs pour 2003

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

a) Montant net des recettes provenant des activités de collecte de fonds privés : 334 millions de dollars (169 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 165 millions de dollars à affecter aux autres ressources);

b) Vente de 134 millions de cartes;

c) Montant brut des recettes provenant des ventes de produits : 134 millions de dollars;

d) Montant net des recettes d'exploitation globales : 360,9 millions de dollars (195,9 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 165 millions de dollars à affecter aux autres ressources).

Tableau 1

Compte de résultat de la Division du secteur privé : 2001 (montants effectifs), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003

(En millions de dollars des États-Unis)

	2001 Montants effectifs[a]	*Pourcentage*	*2002 Budget approuvé*[b]	*Pourcentage*	*2002 Estimations les plus récentes*	*Pourcentage*	*2003 Projet de budget*	*Pourcentage*	*Écart 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
									Dollars	*Pourcentage*
Recettes brutes – Ventes	101,0		127,0		130,0		134,0		4,0	3,1
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	31,3	31,0	32,9	25,9	37,0	28,5	38,2	28,5	1,2	3,2
Recettes nettes – Ventes	69,7		94,1		93,0		95,8		2,8	3,0
À déduire : Coût des marchandises livrées	23,5	23,3	28,6	22,5	25,8	19,8	29,7	22,2	3,9	15,1
Dépenses de fonctionnement	20,9	20,7	23,4	18,4	22,5	17,3	21,0	15,7	(1,5)	(6,7)
Provision pour créances douteuses	5,1		0,5		5,5		0,5		(5,0)	(90,9)
À ajouter : Recettes diverses	12,1		6,8		7,0		7,0		–	–
Recettes nettes d'exploitation – Ventes	**32,3**	**32,0**	**48,4**	**38,1**	**46,2**	**35,5**	**51,6**	**38,5**	**5,4**	**11,7**
Recettes totales nettes d'exploitation – Collectes de fonds privés	**145,8**		**159,6**		**207,7**	[c]	**158,5**		**(49,2)**	**(23,7)**
À déduire : Fonds d'investissement	12,8		14,3		14,0		14,2		0,2	1,4
Recettes totales nettes d'exploitation	**165,3**		**193,7**		**239,9**		**195,9**		**(44,0)**	**(18,3)**
À déduire : Ajustements de change	5,0									
Ajustements sur exercices antérieurs (gains)	(0,8)									
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	161,1		193,7		**239,9**		**195,9**		**(44,0)**	**(18,3)**
À ajouter : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources	174,2		135,0		155,0		165,0		10,0	6,5
Recettes nettes – montant total	**335,3**		**328,7**		**394,9**		**360,9**		**(34,0)**	**(8,6)**
Nombre de cartes vendues (en millions)	**125**		**133**		**133**		**134**		**1**	**0,8**

[a] Les chiffres comparatifs indiqués pour 2001 ont été reformulés pour se conformer à la présentation suivie en 2002-2003.

[b] Budget approuvé par le Conseil d'administration au paragraphe 2 de sa décision 2002/6.

[c] Ce montant comprend le legs de 53,5 millions de dollars fait par Mme Gaffé.

Tableau 1A

Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 2001 (montants effectifs), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion

(En millions de dollars des États-Unis)

	2001 (montants effectifs)			*2002 (budget approuvé)*			*2002 (estimations les plus récentes)*			*2003 (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	101,0			127,0			130,0			134,0		
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	31,3			32,9			37,0			38,2		
Recettes nettes	**69,7**	**152,6**	**222,3**	**94,1**	**170,0**	**264,1**	**93,0**	**217,5**	**310,5**	**95,8**	**169,0**	**264,8**
À déduire : Coût des marchandises livrées	23,5		**23,5**	28,6		**28,6**	25,8		**25,8**	29,7		**29,7**
	46,2	152,6	**198,8**	65,5	170,0	**235,5**	67,2	217,5	**284,7**	66,1	169,0	**235,1**
Dépenses de commercialisation	5,7	6,8	**12,5**	5,7	10,4	**16,1**	5,2	9,8	**15,0**	5,1	10,5	**15,6**
	40,5	145,8	**186,3**	59,8	159,6	**219,4**	62,0	207,7	**269,7**	61,0	158,5	**219,5**
Services d'appui	10,7	4,5	**15,2**	11,8	5,9	**17,7**	11,5	5,8	**17,3**	10,7	5,2	**15,9**
Provision pour créances douteuses	5,1		**5,1**	0,5		**0,5**	0,4	5,1	**5,5**	0,5		**0,5**
	24,7	141,3	**166,0**	47,5	153,7	**201,2**	50,1	196,8	**246,9**	49,8	153,3	**203,1**
À ajouter : Recettes diverses	12,1		**12,1**	6,8		**6,8**	7,0		**7,0**	7,0		**7,0**
Bénéfice net d'exploitation avant déduction des investissements	**36,8**	**141,3**	**178,1**	**54,3**	**153,7**	**208,0**	**57,1**	**196,8**	**253,9**	**56,8**	**153,3**	**210,1**
À déduire : Fonds d'investissement	2,8	10,0	**12,8**	3,9	10,4	**14,3**	3,7	10,3	**14,0**	3,4	10,8	**14,2**
Bénéfice total net d'exploitation	**34,0**	**131,3**	**165,3**	**50,4**	**143,3**	**193,7**	**53,4**	**186,5**	**239,9**	**53,4**	**142,5**	**195,9**
À déduire : Ajustements de change	2,5	2,5	**5,0**									
Ajustements sur exercices antérieurs (gains)	(0,8)		**(0,8)**									
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	**32,3**	**128,8**	**161,1**	**50,4**	**143,3**	**193,7**	**53,4**	**186,5**	**239,9**	**53,4**	**142,5**	**195,9**
À ajouter : Autres ressources		174,2	**174,2**		135,0	**135,0**		155,0	**155,0**		165,0	**165,0**
Recettes nettes – montant total	**32,3**	**303,0**	**335,3**	**50,4**	**278,3**	**328,7**	**53,4**	**341,5**	**394,9**	**53,4**	**307,5**	**360,9**

	2001 (montants effectifs)			*2002 (budget approuvé)*			*2002 (estimations les plus récentes)*			*2003 (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**
Dépenses de fonctionnement												
Dépenses de commercialisation	5,7	6,8	**12,5**	5,7	10,4	**16,1**	5,2	9,8	**15,0**	5,1	10,5	**15,6**
Services d'appui	10,7	4,5	**15,2**	11,8	5,9	**17,7**	11,5	5,8	**17,3**	10,7	5,2	**15,9**
Provision pour créances douteuses	5,1		**5,1**	0,5		**0,5**	0,4	5,1	**5,5**	0,5		**0,5**
Fonds d'investissement	2,8	10,0	**12,8**	3,9	10,4	**14,3**	3,7	10,3	**14,0**	3,4	10,8	**14,2**
Dépenses de fonctionnement et fonds d'investissement – montant total	**24,3**	**21,3**	**45,8**	**21,9**	**26,7**	**48,6**	**20,8**	**31,0**	**51,8**	**19,7**	**26,5**	**46,2**
Pourcentage par rapport au montant total des dépenses de fonctionnement et des fonds d'investissement	53,3	46,7	**100,0**	45,1	54,9	**100,0**	40,2	59,8	**100,0**	42,6	57,4	**100,0**

Tableau 2
Récapitulation des dépenses : 2001 (budget approuvé et montants effectifs), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003
(En millions de dollars des États-Unis)

	2001 Budget approuvé[a]	*2001 Montants effectifs*	*2002 Budget approuvé*[b]	*2002 Estimations les plus récentes*	*2003 Projet de budget*	*Écart 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
						Dollars	*Pourcentage*
Commercialisation							
Commissions – bureaux extérieurs	1,9	1,2	1,5	1,2	1,4	0,2	16,7
Coût des marchandises livrées	31,5	23,5	28,6	25,8	29,7	3,9	15,1
Dépenses de fonctionnement	19,7	20,6	20,0	23,9	19,7	(4,2)	(17,6)
Total partiel	**53,1**	**45,3**	**50,1**	**50,9**	**50,8**	**(0,1)**	**(0,2)**
Services d'appui							
Dépenses de fonctionnement	18,0	15,2	17,8	17,3	15,9	(1,4)	(8,1)
Fonds d'investissement	14,9	12,8	14,3	14,0	14,2	0,2	1,4
Montant total des dépenses	**86,0**	**73,3**	**82,2**	**82,2**	**80,9**	**(1,3)**	**(1,6)**

[a] Conformément au paragraphe 2 de la décision 2001/5 du Conseil d'administration (E/ICEF/2001/Rev.1), ces montants correspondent aux estimations budgétaires minimales, (colonne 1, tableau 7 du document E/ICEF/2001/AB/L.1).
[b] Budget approuvé par le Conseil d'administration au paragraphe 2 de sa décision 2002/6.

C. Stratégies pour 2003

17. Les stratégies de la Division pour 2003 sont les suivantes :

a) Organisation et services

i) Le plan stratégique commun amélioré servira de base à des plans d'action stratégique avancés dans des secteurs clefs offrant des possibilités de croissance. Ces plans seront fondés sur une évaluation approfondie de chaque marché et seront axés sur des priorités arrêtées;

ii) Le développement de la marque et le plan stratégique à moyen terme seront au coeur des activités génératrices de recettes de la Division en 2003;

iii) Sous la conduite du Directeur adjoint chargé des collectes de fonds, récemment nommé, l'accent sera mis sur le lancement d'initiatives stratégiques tirant parti de l'atout que constitue la marque UNICEF, des centres d'excellence existant dans la Division et dans les comités nationaux ainsi que sur le développement de sources de recettes souhaitées identifiées dans la stratégie de collecte de fonds;

iv) La Division et les comités nationaux entreprendront la mise en oeuvre de la stratégie conjointe de collecte de fonds en vue d'atteindre et de maintenir la croissance souhaitée des recettes prévue dans les objectifs à moyen terme et feront appel à de nouveaux secteurs de donateurs;

v) La Division et les comités nationaux continueront à mettre en oeuvre la stratégie relative aux ventes;

vi) La Division passera en revue les principes directeurs et les critères relatifs à l'affectation des investissements;

vii) La fréquence, la participation et les objectifs des réunions techniques stratégiques seront renforcés;

b) Collecte de fonds

i) Les donateurs ayant annoncé ou versé des contributions demeurent la principale source de croissance. Le principal objectif sera d'accroître les investissements et d'axer les efforts sur ce segment, ainsi que de mettre à l'essai et de concevoir de nouvelles offres susceptibles de susciter l'intérêt des donateurs dans un domaine extrêmement concurrentiel;

ii) Les appels par publicité directe représentent actuellement le segment le plus rentable. On s'efforcera donc d'améliorer les résultats en se concentrant sur des tactiques visant à augmenter le nombre total de donateurs, à conserver et à multiplier les donateurs réguliers ou loyaux et à accroître le montant moyen versé par donateur;

iii) On a estimé que les produits constituaient une possibilité essentielle de recettes. Les principales formes d'appui prévues pour l'année concernent les investissements et la formation, en vue de renforcer les capacités et les compétences dans ce secteur;

iv) Les recettes provenant de legs continuent à progresser régulièrement. Les activités de formation et de recherche et les investissements restent les fondements d'un programme ciblé propre à atteindre les objectifs fixés;

v) Compte tenu de l'évolution des attitudes des consommateurs, des employés et des investisseurs, le monde des affaires prête davantage d'intérêt à des investissements plus éthiques et à des pratiques commerciales socialement responsables. En conséquence, la Division et les comités nationaux mettront en oeuvre, avec le monde des affaires, une commercialisation à des fins précises et des programmes conjoints de promotion et de collecte de fonds, en mettant l'accent sur le potentiel de recettes au titre des ressources ordinaires sur le plan mondial;

c) Ventes

i) Les sociétés clientes offrent les plus grandes possibilités de croissance en volume et en valeurs. Ceci est particulièrement vrai pour les sociétés de premier plan qui cherchent à faire connaître leur marque et leurs valeurs. La Division et les comités nationaux continueront à exploiter le service de la conception personnalisée et à recruter des spécialistes qui s'emploieront exclusivement à développer ce secteur de marché;

ii) S'agissant de la distribution, l'accent sera mis sur le renforcement des réseaux grâce à une meilleure gestion de la base de données, à l'accroissement du télémarketing, à l'amélioration des taux de réponse et à l'augmentation de la valeur moyenne de la commande par consommateur s'agissant des ventes sur catalogue, à la négociation de nouveaux partenariats avec des sociétés de

commerce de détail de premier plan, ainsi qu'à l'augmentation de la capacité d'Internet pour assurer les services des segments sociétés et consommateurs;

iii) Les offres de produits seront de plus en plus adaptées aux demandes de circuits de distribution spécifiques et de publics cibles;

iv) On cherchera également à accroître les recettes nettes provenant des ventes en améliorant les prévisions des ventes et en réduisant les stocks, grâce à une évaluation précoce des tendances du marché et une meilleure adaptation de la production à la demande, en temps voulu;

v) Des matériels promotionnels et relatifs aux points de vente seront élaborés, compte tenu de la nouvelle identité visuelle de la marque UNICEF;

vi) On s'inspirera des enseignements tirés de l'essai de la ligne élargie de produits dans certains marchés en 2003 pour développer cette ligne pour tous les principaux marchés en 2004.

D. Investissements

18. La Division a l'intention de continuer à fournir à ses partenaires des fonds en vue d'appuyer les initiatives qu'ils prennent dans le cadre de leur mission tendant à mobiliser davantage de fonds pour l'UNICEF, grâce au lancement de stratégies récemment mises au point en matière de vente et de collecte de fonds auprès du secteur privé. Ces investissements seront essentiellement consacrés à la mise en oeuvre et au lancement des stratégies de collecte de fonds et de vente, dont l'élaboration est maintenant achevée.

19. En 2003, il est proposé un budget de 14,2 millions de dollars au titre des investissements, soit 200 000 dollars (1,4 %) de plus que les dernières estimations de 2002 et 100 000 dollars (0,7 %) de moins que le budget de 2002. Le montant proposé pour 2003 reflète les besoins de financement nécessaire pour appuyer la mise en oeuvre, par les comités nationaux, des initiatives relatives aux collectes de fonds et aux ventes, dont il a été convenu au titre du plan stratégique commun.

Tableau 3
Commercialisation : 2001 (dépenses effectives), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003
(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	*2001 Dépenses effectives*	*2002 Budget approuvé*	*2002 Estimations les plus récentes*	*2003 Projet de budget*	*Écart 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
					Dollars	*Pourcentage*
Commissions (bureaux extérieurs)	1 217	1 496	1 235	1 386	151	12,2
Dépenses d'exploitation						
Personnel international	3 438	4 387	4 081	4 369	288	7,1
Personnel local	1 963	1 909	1 909	1 757	(152)	(8,0)
Autres dépenses afférentes aux postes[a]	557	1 100	711	271	(440)	(61,9)
Formation du personnel	67	97	87	108	21	24,1
Autres dépenses de personnel[b]	417	268	263	271	8	3,0

Dépenses	*2001 Dépenses effectives*	*2002 Budget approuvé*	*2002 Estimations les plus récentes*	*2003 Projet de budget*	*Écart 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
					Dollars	*Pourcentage*
Consultants	20	255	278	251	(27)	(9,7)
Frais de voyage	653	896	799	915	116	14,5
Autres dépenses d'exploitation[c]	356	379	507	531	24	4,7
Mobilier et matériel[d]	24	31	52	31	(21)	(40,4)
Recherche-développement	1 915	2 695	2 600	2 892	292	11,2
Dépenses des bureaux extérieurs (vente de produits)	3 012	3 465	3 389	3 589	200	5,9
Dépenses des bureaux extérieurs (fonds privés)	2 074	2 822	2 467	2 864	397	16,1
Dépenses des centres d'appui régionaux	1 050	1 255	1 224	1 383	159	13,0
Provision pour créances douteuses	5 074	500	5 500	500	(5 000)	(90,9)
Total partiel, dépenses d'exploitation	**20 620**	**20 059**	**23 867**	**19 732**	**(4 135)**	**(17,3)**
Dépenses totales	**21 837**	**21 555**	**25 102**	**21 118**	**(3 984)**	**(15,9)**

[a] Indemnité de licenciement et remboursement des impôts.
[b] Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.
[c] Services contractuels, location et entretien des locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, dépenses de représentation et services divers.
[d] Matériel de bureau, matériel informatique et logiciels.

E. Analyse du projet de budget pour 2003

20. En 2003, le produit net des activités de collecte de fonds privées devrait s'élever à 334 millions de dollars, dont 169 millions à affecter aux ressources ordinaires et 165 millions à affecter aux autres ressources. Ceci représente une diminution de 38,5 millions de dollars (10,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002. Toutefois, le projet de budget pour 2003 représente une augmentation de 15 millions de dollars (4,7 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002, si l'on exclut la contribution unique importante sous forme de legs se montant à 53,5 millions de dollars.

21. En 2003, les recettes brutes provenant des ventes de cartes et de produits devraient être comprises entre 131 millions et 137 millions de dollars (voir tableau 7). La projection moyenne est de 134 millions de dollars, soit une augmentation de 4 millions de dollars (3,1 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002.

22. En 2003, il est prévu de vendre 134 millions de cartes, soit 1 million de cartes (0,8 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2002.

23. Les recettes nettes provenant de la vente de cartes et de produits devraient s'élever en 2003 à 95,8 millions de dollars, soit 2,8 millions de dollars (3 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2002, après déduction des montants retenus par les comités nationaux, des commissions versées aux dépositaires et des dépenses directes des bureaux extérieurs de l'UNICEF (38,2 millions de dollars).

24. Le montant total des recettes diverses pour 2003 devrait s'élever à 7 millions de dollars, soit un montant analogue à celui des estimations les plus récentes pour 2002. Celui-ci 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.

25. Le montant total des dépenses du Groupe de la commercialisation devrait s'élever à 19,7 millions de dollars en 2003 (voir tableau 3), soit une diminution de 4,1 millions de dollars (17,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002 et une diminution de 300 000 dollars (soit 1,6 %) par rapport au budget de 2002. Les dépenses estimatives pour 2002 contiennent une provision plus élevée au titre des créances douteuses, nécessaire pour passer par pertes et profits un montant inclus à l'origine dans les ressources ordinaires et porté ultérieurement à la rubrique Autres ressources. La Division a renforcé les contrôles pour éviter que ceci se reproduise.

III. Services d'appui

A. Introduction

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

B. Objectifs pour 2003

27. 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 les services aux partenaires en livrant les marchandises en temps voulu, avec précision et dans les meilleures conditions économiques;

c) Fournir un appui et des conseils techniques dans le cadre de la planification stratégique commune, en collaboration avec les comités nationaux;

d) Analyser la rentabilité par flux de recettes et diffuser des informations sur les marchés, les circuits commerciaux et les activités de collecte de fonds auprès des groupes « marque » et des comités nationaux;

e) Améliorer les prévisions de vente et les projections relatives à la collecte de fonds en utilisant les analyses trimestrielles/mensuelles présentées par les comités nationaux.

C. Stratégies pour 2003

28. 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 l'état d'avancement de la production et des livraisons par rapport au plan, et en utilisant la nouvelle structure simplifiée pour les services d'appui aux opérations ainsi que les procédures connexes;

b) Évaluer et améliorer les modalités de fabrication et de distribution en accroissant la production sur demande; faire une plus large place au processus d'examen de la production en vue de réduire le ratio livraisons/ventes et, partant, le coût des marchandises;

c) Étudier les nouvelles stratégies d'achat et d'approvisionnement pour les produits qui ne sont pas à base de papier et de nouvelles méthodes de production fondées sur les meilleures pratiques industrielles;

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

e) Procéder à un examen périodique des plans annuels, sur la base des rapports trimestriels des comités nationaux.

D. Analyse du projet de budget pour 2003

29. Pour les services d'appui, le montant des dépenses devrait s'élever à 15,9 millions de dollars, soit une diminution de 1,4 million (8,2 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002 (voir tableau 4). Cette diminution est due essentiellement à une réduction du nombre des postes et au regroupement des fonctions à Genève, après comptabilisation de l'augmentation des dépenses imputable au fléchissement du dollar des États-Unis (1,3 million de dollars).

Tableau 4
Services d'appui : 2001 (dépenses effectives), 2002 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003
(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	*2001 Montants effectifs*	*2002 Budget approuvé*	*2002 Estimations les plus récentes*	*2003 Projet de budget*	*Écart 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
					Dollars	*Pourcentage*
Personnel international	4 597	4 795	4 525	4 487	(38)	(0,8)
Personnel local	2 691	2 938	2 879	2 477	(402)	(14,0)
Autres dépenses afférentes aux postes[a]	715	1 099	864	244	(620)	(71,8)
Formation du personnel	21	25	19	19	–	–
Autres dépenses de personnel[b]	263	233	229	202	(27)	(11,8)
Consultants	88	110	66	75	9	13,6
Frais de voyage	270	314	256	303	47	(18,2)
Dépenses d'exploitation[c]	3 796	7 544	7 760	7 376	(384)	(4,9)
Mobilier et matériel[d]	2 461	155	107	134	27	25,2
Dépenses des centres d'appui régionaux	315	544	554	535	(19)	(3,4)
Dépenses totales	**15 217**	**17 757**	**17 259**	**15 852**	**(1 407)**	**(8,2)**

[a] Indemnité de licenciement et remboursement des impôts.
[b] Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.
[c] Services contractuels, location et entretien des locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, frais de représentation et services divers.
[d] Matériel de bureau, matériel informatique, logiciel et installations.

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

A. Introduction

30. D'après les projections, les recettes brutes réalisées dans les bureaux extérieurs de l'UNICEF provenant des activités de la Division en 2003 devraient s'élever à 23,5 millions de dollars, et les dépenses à 11,3 millions de dollars (à l'exclusion des fonds d'investissement), soit un bénéfice d'exploitation net de 12,4 millions de dollars (y compris des recettes accessoires de 0,2 million de dollars).

B. Objectifs pour 2003

31. Les objectifs sont les suivants :

a) Fournir appui, aide et formation aux bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires d'Amérique latine, d'Asie et du Moyen-Orient et d'Afrique;

b) Obtenir les résultats suivants :

i) Vente de 15,5 millions de cartes;

ii) Montant brut des recettes : 11,8 millions de dollars provenant de la vente de cartes et de cadeaux et 14,8 millions de dollars provenant de la collecte de fonds privés.

C. Stratégies pour 2003

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

a) S'agissant des activités de collecte de fonds privés, appuyer la recherche de nouveaux donateurs et la mobilisation des entreprises pour la collecte de fonds; définir et promouvoir les stratégies régionales pour la création de nouveaux circuits de distribution pour les ventes de cartes et de cadeaux;

b) Fournir des services d'appui aux marchés et suivre l'exécution du plan de travail et du budget de 2003;

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

d) Exécuter et évaluer des projets pilotes dans les marchés les plus prometteurs d'Amérique latine (Mexique et Brésil) pour décentraliser l'élaboration des produits et accroître l'approvisionnement sur place.

Tableau 5

Centres d'appui régionaux et bureaux extérieurs de l'UNICEF : recettes et dépenses pour 2001 (chiffres effectifs), 2002 (budget et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2003

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2001 Chiffres effectifs	*2002 Budget approuvé*	*2002 Estimations les plus récentes*				*2003 Projet de budget*				*État 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
			CC	*CFP*	*O & F*	**Total**	*CC*	*CFP*	*O & F*	**Total**	*Dollars*	*Pourcentage*
Nombre de cartes vendues (en millions)	13,1	16,5	14,2	–	–	**14,2**	15,5	–	–	**15,5**	1,3	9,2
Produit brut des ventes (RO + AR)	20 983	30 200	10 542	13 004		**23 546**	11 845	14 756		**26 601**	3 055	13,0
À déduire : Commissions versées aux dépositaires	1 217	1 496	1 235			**1 235**	1 386			**1 386**	151	12,2
Recettes nettes	**19 766**	**28 704**	**9 307**	**13 004**	**–**	**22 311**	**10 459**	**14 756**	**–**	**25 215**	**2 904**	**13,0**
Coût des marchandises livrées	2 824	2 879	2 457			**2 457**	2 069			**2 069**	(388)	(15,8)
Dépenses d'exploitation :												
Personnel international	507	872	340	244	355	**939**	398	470	345	**1 213**	274	29,2
Personnel local	1 939	2 235	1 219	849	46	**2 114**	1 357	894	49	**2 300**	186	8,8
Autres dépenses afférentes aux postes[a]	150	41	1	–	38	**39**	1	–	–	**1**	(38)	(97,4)
Formation du personnel	44	84	18	49	5	**72**	31	44	44	**119**	47	65,3
Autres dépenses de personnel[b]	1 136	1 246	775	380	7	**1 162**	757	409	7	**1 173**	11	0,9
Consultants	10	14	28	22	–	**50**	70	30		**100**	50	100,0
Frais de voyage	256	316	135	134	48	**317**	139	162	37	**338**	21	6,6
Autres dépenses d'exploitation[c]	1 632	2 086	1 175	642	46	**1 863**	1 197	770	46	**2 013**	150	8,1
Mobilier et matériel[d]	74	142	54	29	8	**91**	61	31	7	**99**	8	8,8
Recherche-développement	703	1 050	330	657		**987**	360	655		**1 015**	28	2,8
Total, dépenses d'exploitation	**6 451**	**8 086**	**4 075**	**3 006**	**553**	**7 634**	**4 371**	**3 465**	**535**	**8 371**	**737**	**9,7**
Recettes accessoires	198	157	157	–	–	**157**	175	–	–	**175**	18	11,5
Bénéfice net d'exploitation, avant déduction PECF	10 689	17 896	2 932	9 998	(553)	**12 377**	4 194	11 291	(535)	**14 950**	2 573	20,8
En pourcentage des recettes brutes	51	59	28	77		**53**	35	77		**56**		
À déduire : PECF	593	1 136	–	1 092	–	**1 092**	–	2 046	–	**2 046**	954	87,4
Bénéfice net d'exploitation après déduction PECF	10 096	16 760	2 932	8 906	(553)	**11 285**	4 194	9 245	(535)	**12 904**	1 619	14,3
En pourcentage des recettes brutes	48	55	28	68		**48**	35	63		**49**		

	2001 Chiffres effectifs	*2002 Budget approuvé*	*2002 Estimations les plus récentes*				*2003 Projet de budget*				*État 2003/estimations les plus récentes pour 2002*	
			CC	*CFP*	*O & F*	**Total**	*CC*	*CFP*	*O & F*	**Total**	*Dollars*	*Pourcentage*
Récapitulation des dépenses												
Commissions	1 217	1 496	1 235	–	–	**1 235**	1 386	–	–	**1 386**	151	(12,2)
Coût des marchandises livrées	2 824	2 879	2 457	–	–	**2 457**	2 069	–	–	**2 069**	(388)	(15,8)
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)	**6 451**	**8 086**	**4 075**	**3 006**	**553**	**7 634**	**4 371**	**3 465**	**535**	**8 371**	**737**	**9,7**

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

[a] Indemnité de licenciement.
[b] Personnel temporaire, services à l'intention du personnel, heures supplémentaires.
[c] Services contractuels, location et entretien de locaux, location et entretien du mobilier, matériel, communications, fournitures et accessoires, frais de représentation et services divers.
[d] Matériel de bureau, matériel informatique, logiciel et installations.

D. Analyse du projet de budget pour 2003

33. Pour 2003, il est prévu que les bureaux extérieurs de l'UNICEF réaliseront des recettes brutes de 26,6 millions de dollars, soit une augmentation de 3,1 millions de dollars (13 %) par rapport aux dernières estimations de 2002 (voir tableau 5). Cette augmentation est imputable essentiellement à l'accroissement des recettes provenant de la collecte de fonds privés (1,8 million de dollars) par suite de l'expansion d'activités de ce type au Brésil, au Mexique et en Chine, ainsi qu'à l'accroissement du chiffre d'affaires (1,3 million de dollars) sur les ventes réalisées sur les principaux marchés d'Amérique latine et d'Asie.

34. Le montant total des dépenses d'exploitation des bureaux extérieurs de l'UNICEF et des centres d'appui régionaux de la Division devrait s'établir à 8,4 millions de dollars en 2003, soit une augmentation de 700 000 dollars (9,7 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002. Cette augmentation est imputable aux frais de personnel incompressibles, à la création de trois nouveaux postes et aux dépenses liées à la collecte de fonds (par exemple logement et accroissement du nombre de donateurs).

35. Pour 2003, le bénéfice net d'exploitation résultant à la fois des ventes et des collectes de fonds privés (à l'exclusion des fonds d'investissement) réalisé par les bureaux extérieurs de l'UNICEF devrait s'élever à 15 millions de dollars, soit une augmentation de 2,6 millions de dollars par rapport aux estimations les plus récentes pour 2002. Cette augmentation résulte d'un accroissement net des recettes d'exploitation provenant à la fois des collectes de fonds privés (1,3 million de dollars) et des ventes (1,3 million de dollars).

V. Plan à moyen terme pour la période 2004-2007

36. Le tableau 6 présente le plan à moyen terme de la Division pour la période 2004-2007. Ce plan tient compte des tendances du marché, des résultats des exercices financiers antérieurs et des stratégies mises au point et appliquées en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux extérieurs de l'UNICEF dans les pays prioritaires. Comparés au plan d'activité de la Division (annexe III), les chiffres indiqués dans le plan à moyen terme sont modérés : le plan d'activité correspond aux objectifs que la Division espère atteindre tandis que le plan à moyen terme est définitif.

37. Sur la base du plan à moyen terme, la Division doit atteindre d'ici à 2007 les objectifs suivants :

a) Montant global des recettes nettes de l'UNICEF provenant du secteur privé : 404,4 millions de dollars, dont 239,4 millions de dollars à affecter aux ressources ordinaires et 165 millions de dollars aux autres ressources;

b) Bénéfice net d'exploitation provenant des collectes de fonds privés : 200 millions de dollars, à affecter aux ressources ordinaires;

c) Recettes nettes provenant des collectes de fonds privés : 165 millions de dollars, à affecter aux autres ressources;

d) Nombre de cartes vendues : 135 millions;

e) Produit brut des ventes de cartes et de cadeaux : 145 millions de dollars.

Tableau 6
Plan à moyen terme : chiffres effectifs de 2001, budget et estimations les plus récentes pour 2002, projet de budget pour 2003 et projections de 2004 à 2007
(En millions de dollars des États-Unis)

	2001	*2002*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*
	Chiffres effectifs[a]	*Budget approuvé*[b]	*Estimations les plus récentes*	*Projet de budget*	*Plan à moyen terme (projections)*			
Produit brut des ventes	101,0	127,0	130,0	134,0	136,0	140,0	142,0	145,0
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux extérieurs	31,3	32,9	37,0	38,2	38,8	39,9	40,5	41,3
Recettes nettes/ventes de produits	69,7	94,1	93,0	95,8	97,2	100,1	101,5	103,7
À déduire : Coût des marchandises livrées	23,5	28,6	25,8	29,7	30,5	31,0	32,0	33,0
Dépenses d'exploitation	20,9	23,4	22,5	21,0	22,0	23,2	24,3	25,8
Provision pour créances douteuses	5,1	0,5	5,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
À ajouter : Recettes diverses	12,1	6,8	7,0	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0
Bénéfice net d'exploitation – Ventes	32,3	48,4	46,2	51,6	51,7	53,4	53,2	53,4
Bénéfice net d'exploitation – Collectes de fonds privés	145,8	159,6	207,7[c]	158,5	170,0	180,0	190,0	200,0
À déduire : Fonds d'investissement	12,8	14,3	14,0	14,2	14,0	14,0	14,0	14,0
Bénéfice net d'exploitation	165,3	193,7	239,9	195,9	207,7	219,4	229,2	239,4
À déduire : Ajustements de change	5,0							
Ajustements (exercices antérieurs) (gains)	(0,8)							
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	161,1	193,7	239,9	195,9	207,7	219,4	229,2	239,4
À ajouter : Collecte de fonds privés destinés aux autres ressources	174,2	135,0	155,0	165,0	165,0	165,0	165,0	165,0
Total, recettes nettes	**335,3**	**328,7**	**394,9**	**360,9**	**372,7**	**384,4**	**394,2**	**404,4**
Nombre de cartes vendues (en millions)	125	133	133	134	135	135	135	135

[a] Les chiffres comparatifs pour 2001 ont été recalculés pour correspondre à la présentation de 2002 et 2003.
[b] Tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration (décision 2002/6, par. 2).
[c] Les estimations les plus récentes du « bénéfice net d'exploitation – collectes de fonds privés » pour 2002 comprennent 53 millions de dollars provenant du legs René Gaffé.

Tableau 7
Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2003
(En millions de dollars des États-Unis)

	I Hypothèse basse	*II Hypothèse moyenne*	*III Hypothèse haute*
Prévisions de recettes			
Produit brut des ventes	131,0	134,0	137,0
À déduire : Retenues des comités nationaux[a]	32,8	33,2	34,2
Produit net	98,2	100,8	102,8
À ajouter : Recettes diverses – montant net (tableau 1A)	6,8	7,0	7,5
Produit net : Ventes	105,0	107,8	110,3
Collecte de fonds privés : ressources ordinaires (tableau 1A)	165,0	169,0	174,0
Produit net total destiné aux ressources ordinaires	270,0	276,8	284,3
Prévisions de dépenses			
Commissions – bureaux extérieurs	1,2	1,4	1,6
Coûts des marchandises livrées	28,6	29,7	30,5
Dépenses de commercialisation	19,2	19,7	20,4
Coût des services d'appui	15,4	15,9	16,4
Fonds d'investissement	14,2	14,2	15,0
Total des dépenses (tableau 2)	**78,6**	**80,9**	**83,9**
Recettes totales nettes à affecter aux ressources ordinaires (tableau 1)	191,4	195,9	200,4
À ajouter : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources (tableau 1)	160,0	165,0	170,0
Recettes nettes totales : ressources ordinaires et autres ressources	**351,4**	**360,9**	**370,4**

[a] À l'exclusion des commissions des bureaux extérieurs, comptabilisés dans les dépenses.

VI. Projets de résolution

38. On trouvera ci-après le texte des projets de résolution, relatifs au budget de la Division du secteur privé pour 2003, présentés pour approbation au Conseil d'administration.

A. Prévisions de dépenses de la Division du secteur privé pour la campagne 2003

Le Conseil d'administration

1. *Approuve*, pour l'exercice budgétaire allant du 1er janvier au 31 décembre 2003, un budget de dépenses d'un montant de 80,9 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2003/AB/L.3) :

	Millions de dollars É.-U.
Commissions – bureaux extérieurs	1,4
Coût des marchandises livrées	29,7
Dépenses de commercialisation	19,7
Services d'appui	15,9
Fonds d'investissement	14,2
Total des dépenses	**80,9**

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/2003/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 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 2003, à concurrence du montant imputable aux fluctuations monétaires.

B. Prévisions de recettes pour la campagne 2003

Le Conseil d'administration

Note que, pour l'exercice compris entre le 1er janvier et le 31 décembre 2003, les prévisions de recettes nettes s'élèvent à 276,8 millions de dollars (ressources ordinaires), comme indiqué dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2003/AB/L.3.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Proroge* les fonds d'investissement, avec une dotation de 14,2 millions de dollars pour 2003;

2. *Autorise* la Directrice générale à engager, pendant l'exercice budgétaire 2003, des dépenses liées au coût des marchandises livrées (production/achat de matières premières, cartes et autres produits) en prévision de l'exercice 2004, à concurrence de 30,5 millions de dollars, comme indiqué dans le plan à moyen terme de la Division du secteur privé (voir le tableau 6 du document E/ICEF/2003/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/2003/AB/L.3.

Annexe I

Division du secteur privé : modifications du tableau d'effectifs pour 2003

	Classes										
Détail	*D-2*	*D-1*	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*P-2*	*P-1*	**Total AI**	*AN*	*GS*	**Total général**
Tableau d'effectifs approuvé pour 2002	1	4	8	20	29	12	–	**74**	19	97	**190**
Création et abolition											
Commercialisation								–			–
Services d'appui								–			–
CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF						1		**1**		2	**3**
Total des modifications	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**1**	**–**	**1**	**–**	**2**	**3**
Reclassements											
Commercialisation			1	(1)				–			–
Total des reclassements	**–**	**–**	**1**	**(1)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
Total – modifications et reclassements	**–**	**–**	**1**	**(1)**	**–**	**1**	**–**	**1**	**–**	**2**	**3**
Total proposés pour 2003	**1**	**4**	**9**	**19**	**29**	**13**	**–**	**75**	**19**	**99**	**193**

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

Annexe II

Division du secteur privé : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé pour 2002 et projet de budget pour 2003

	Classes										
	D-2	*D-1*	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*P-2*	*P-1*	**Total AI**	*AN*	*GS*	**Total général**
Commercialisation											
Effectifs approuvés de 2002		3	3	11	12	4		**33**		21	**54**
Effectifs proposés pour 2003		3	4	10	12	4		**33**		21	**54**
Modifications	–	–	1	(1)	–	–	–	**–**	–	–	**–**
Services d'appui											
Effectifs approuvés de 2002	1	1	4	5	16	5		32		37	**69**
Effectifs proposés pour 2003	1	1	4	5	16	5		**32**		37	**69**
Modifications	–	–	–	–	–	–	–	**–**	–	–	**–**
Total, siège de la Division											
Effectifs approuvés de 2002	**1**	**4**	**7**	**16**	**28**	**9**	**–**	**65**	**–**	**58**	**123**
Effectifs proposés pour 2003	**1**	**4**	**8**	**15**	**28**	**9**	**–**	**65**	**–**	**58**	**123**
Modifications	**–**	**–**	**1**	**(1)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF											
Effectifs approuvés de 2002			2	3	1	3		**9**	19	39	**67**
Effectifs proposés pour 2003			2	3	1	4		**10**	19	41	**70**
Modifications	–	–	–	–	–	1	–	**1**	–	2	**3**
Total, siège de la Division CAR et bureaux extérieurs de l'UNICEF											
Effectifs approuvés de 2002	**1**	**4**	**9**	**19**	**29**	**12**	**–**	**74**	**19**	**97**	**190**
Effectifs proposés pour 2003	**1**	**4**	**10**	**18**	**29**	**13**	**–**	**75**	**19**	**99**	**193**
Modifications	**–**	**–**	**1**	**(1)**	**–**	**1**	**–**	**1**	**–**	**2**	**3**

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

Annexe III

Plan d'action de la Division du secteur privé, 2003-2005

1. À sa session de janvier 2002, le Conseil d'administration a prié la Division du secteur privé de lui soumettre, avec son plan de travail et projet de budget pour 2003, un plan d'action complet, à actualiser chaque année (E/ICEF/2002/6, décision 2002/6).

I. Introduction

2. Le plan d'action a été formulé dans le cadre plus large du plan d'action et des objectifs stratégiques de l'UNICEF, en tenant compte notamment :

a) Du **plan stratégique à moyen terme** qui indique les montants des ressources dont l'organisation a besoin à moyen terme, y compris le montant cible à collecter du secteur privé. Le plan à moyen terme définit également les priorités organisationnelles orientant la planification des tâches avec les comités nationaux et leurs communications avec les donateurs;

b) De la **nouvelle image de marque UNICEF** qui définit la vision, le positionnement et l'essence même de l'UNICEF. Elle fournit le cadre des rapports entre l'identité, le plan à moyen terme et les stratégies de communication et de mobilisation des ressources;

c) Du **processus de plan stratégique commun** qui offre à chaque comité national une analyse stratégique et un plan d'action prospectif en termes de production de revenus, de direction, de plaidoyer, de gestion des contributions financières et de la communication. S'agissant des activités génératrices de revenus telles que la vente et les appels de fonds, le processus de plan stratégique commun donne un aperçu des atouts de chaque comité national eu égard à la situation du marché et au plan d'action, ainsi que sur le positionnement du comité face à la concurrence. Le processus identifie ensuite et évalue des domaines spécifiques de génération de revenus à partir de différentes hypothèses portant sur l'environnement externe en tenant compte des ressources humaines et financières disponibles;

d) De la **stratégie globale de collecte de fonds** qui appuie une croissance continue des revenus, la production de revenus durables et qui facilite la pénétration dans de nouveaux segments du monde des donateurs. La stratégie intègre les meilleures pratiques de recrutement des donateurs et de leur fidélisation à des niveaux de générosité accrue en vue de maximiser leur valeur de donateurs à vie. Elle comprend notamment le recrutement sélectif des donateurs et des stratégies de fidélisation pour les transformer en donateurs motivés et importants, désireux, finalement, de faire bénéficier l'UNICEF d'un legs. La stratégie porte sur l'ensemble de la communauté des donateurs au sein du secteur privé qui comprend les donateurs individuels, les entreprises et les partenaires institutionnels. S'agissant des entreprises, un accent renouvelé est placé sur les alliances, tandis que s'agissant des partenaires institutionnels, il est prévu que les programmes de commercialisation identifiés à une bonne cause, associés à des événements sportifs très importants ou par des manifestations médiatisées liées à des célébrités, auront un rôle encore plus primordial à l'avenir;

e) De la **stratégie de vente** qui détermine les arguments de vente destinés à une clientèle plus diversifiée et plus large. Elle comporte une offre plus flexible de produits, souvent mis au point pour répondre à des besoins spécifiques du marché et vise à augmenter les ventes auprès des grandes entreprises.

3. L'un des principaux moteurs du processus du plan d'action sera le processus du plan stratégique commun. À la fin octobre 2002, peu de plans stratégiques communs ont été achevés aux fins de l'analyse qui doit être intégrée dans le plan d'action pour 2003-2005. Le processus du plan stratégique commun transformera la planification stratégique, en générant une allocation des ressources mieux ciblée, y inclus celles des fonds d'investissements. Par conséquent, la quantification et la validation des objectifs de ressources des comités nationaux qui n'ont pas encore terminé leurs plans stratégiques communs, sont largement fondées sur une analyse historique des tendances, complétée par une simulation d'analyse des possibilités à partir du terrain. Les analyses de tendances ont été corrigées et modifiées pour assurer qu'elles reflètent les véritables possibilités de croissance des ressources dans des segments spécifiques du marché.

II. Recettes selon les sources de revenus

4. L'objectif de l'UNICEF est de récolter, d'ici à 2005, 450 millions de dollars nets grâce aux collectes de fonds et 64 millions de dollars nets provenant de la vente des cartes de voeux et de donations du secteur privé. Conformément aux conclusions du Groupe de travail mondial sur le secteur privé, la Division portera principalement ses efforts sur la collecte de fonds, complétée par les ventes.

5. La Division du secteur privé est consciente que l'objectif de récolter 450 millions de dollars au moyen d'appels de fonds est ambitieux, représentant une augmentation de 123 millions de dollars en comparaison des résultats obtenus en 2001. Elle estime que cet objectif est réalisable en s'appuyant sur la force de l'image de marque de l'UNICEF, la somme de savoir et de savoir-faire accumulée au sein de la famille de l'UNICEF, en intensifiant la coopération entre les comités nationaux et l'UNICEF, et en recourant à diverses nouvelles initiatives stratégiques.

6. Toute prévision a ses limites inhérentes, en particulier pour ce qui est de l'incidence des facteurs externes, notamment le climat politique et économique des marchés clefs et les fluctuations des taux de change. Les tendances historiques reflètent les appels de fonds face à des catastrophes et à des situations d'urgence, qui ne permettent pas d'établir des points de comparaison appropriés, vu la nature même de ces campagnes de collecte de fonds. À l'avenir, toutefois, la Division du secteur privé établira progressivement ses projections de revenus en se fondant sur les résultats consolidés obtenus à partir des divers plans stratégiques communs. Cette approche permettra, déjà dans le prochain plan d'action, de mieux évaluer les risques et les opportunités en partant du terrain et d'obtenir des projections de ressources réalistes.

7. En ce qui concerne les nouvelles initiatives, la Division du secteur privé met en oeuvre actuellement la stratégie de vente récemment achevée, qui vise une clientèle plus étendue tout en visant le marché plus profitable des entreprises. L'introduction imminente de la nouvelle stratégie de collecte de fonds aidera l'UNICEF à mobiliser les donateurs existants et à communiquer plus efficacement avec eux en faisant appel à des techniques de plus en plus sophistiquées d'appels de

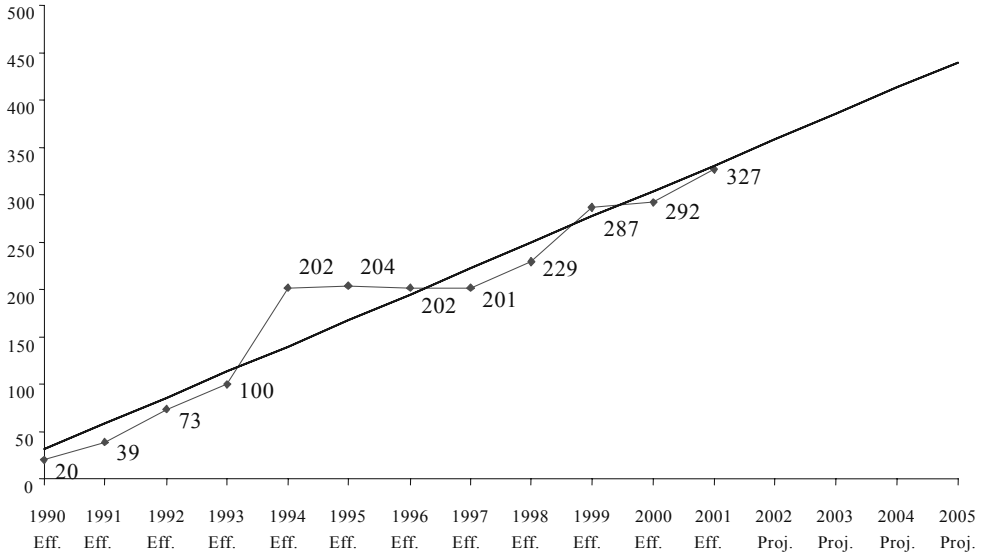
fonds. L'analyse des bases de données des donateurs a mis en évidence le potentiel ainsi que les risques encourus en continuant à se limiter à tirer parti des atouts existants. L'examen des tendances concurrentielles plus larges a permis de déterminer les types de donateurs et les marchés qui offrent le plus fort potentiel de croissance. L'accent sera mis sur le long terme dans l'amélioration des bases de données sur les donateurs en vue de réaliser une croissance durable des ressources souhaitées. L'analyse initiale a fait apparaître des opportunités novatrices qui méritent d'être approfondies.

A. Collecte de fonds dans le secteur privé

Objectifs de ressources

8. Les trois tableaux ci-après présentent la ventilation par année et par origine des fonds de la totalité des objectifs de ressources à collecter dans le secteur privé. Le tableau 1 donne le total des recettes nettes provenant des comités nationaux de 1990 à 2001 (selon les rapports de comptabilité de caisse); le tableau 2 indique le total net des recettes selon leur origine, de 1990 à 2001 (effectives) ainsi que pour 2002-2005 (projetées), quant au tableau 3, il montre la part en pourcentage des projections de recettes nettes selon leur origine pour la période 2002-2005.

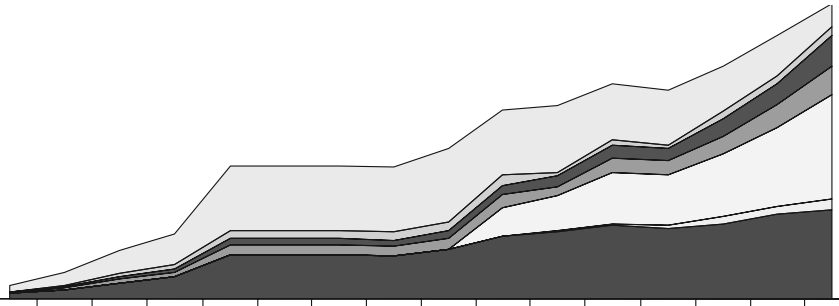
Tableau 1
Total des recettes nettes reçues des comités nationaux provenant d'appels de fonds dans le secteur privé
(En millions de dollars des États-Unis)



Abréviations :Eff. = effectives; proj. = projetées

Tableau 2
Recettes nettes des collectes de fonds dans le secteur privé : 1999-2001 (effectives) et 2002-2005 (projetées)

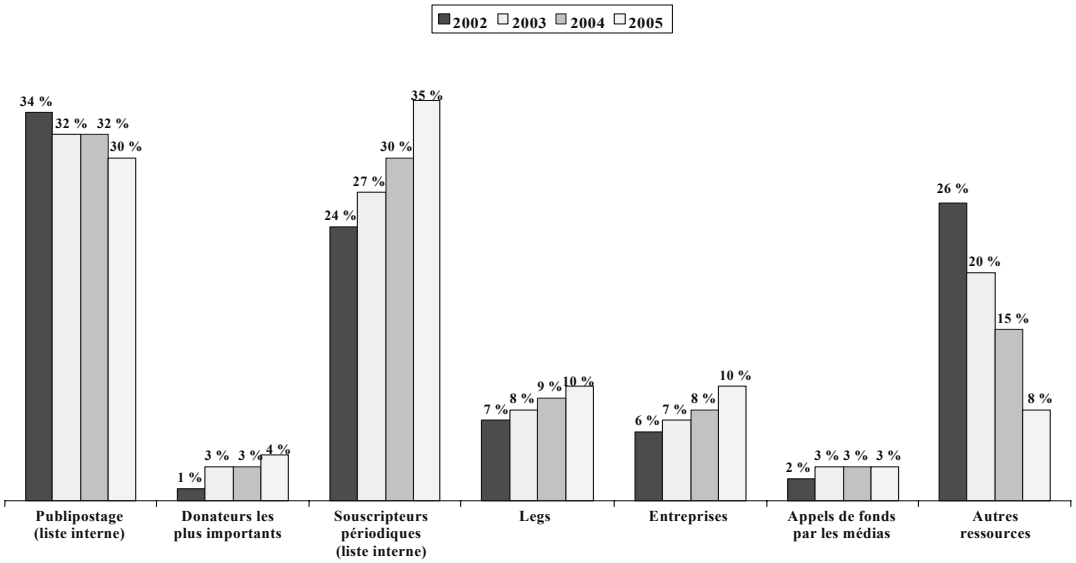
(En millions de dollars des États-Unis)



	1990 Eff.	1991 Eff.	1992 Eff.	1993 Eff.	1994 Eff.	1995 Eff.	1996 Eff.	1997 Eff.	1998 Eff.	1999 Eff.	2000 Eff.	2001 Eff.	2002 Dern. est.	2003 Proj.	2004 Proj.	2005 Proj.
Autres ressources	10	19	36	48	99	100	100	98	112	98	102	85	83	71	60	36
Appels de fonds par les médias	1	2	4	6	12	12	12	12	14	17	6	7	6	11	12	14
Entreprises	1	2	4	5	10	10	10	10	11	14	15	20	19	25	32	45
Legs	1	3	5	7	14	14	14	14	16	20	15	23	22	28	36	45
Souscripteurs périodiques (liste interne)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	53	78	77	96	120	158
Donateurs les plus importants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	3	11	12	18
Publipostage (liste interne)	7	13	24	33	67	67	67	66	76	95	102	111	108	114	128	135

Abréviations : Eff. = effectives; dern. est. = dernières estimations; proj. = projetées

Tableau 3
Pourcentage des recettes nettes des collectes de fonds dans le secteur privé, selon leur origine



Explications

9. **Publipostage**. Le publipostage est la méthode la plus couramment utilisée par l'UNICEF pour récolter des fonds auprès de donateurs individuels sous forme de petits dons ponctuels. Environ 35 % (110 millions de dollars) du total des ressources provenant d'appels de fonds dans le secteur privé ont été récoltés en 2001 au moyen de lettres adressées à 5 ou 6 millions de donateurs. Cette méthode devrait continuer d'apporter une contribution importante, de l'ordre de 135 millions de dollars (30 %) d'ici à 2005. Cette croissance anticipée repose sur trois stratégies :

a) **Fidélisation de donateurs plus performants**. Les points de référence des bases de données des comités nationaux sur les donateurs révèlent qu'à l'heure actuelle :

i) Les taux de déperdition de l'UNICEF sont plus élevés que la moyenne du secteur, c'est-à-dire que l'UNICEF perd de trop nombreux donateurs d'une année à l'autre. Dans certains cas, le taux de déperdition dépasse de 8 points la moyenne du secteur. Une diminution marginale de 1,5 point de ce taux entraînerait une augmentation de 7 % du revenu brut sans coûts supplémentaires pour l'UNICEF;

ii) Plus le montant du premier don est élevé et plus le second est rapide, plus sera forte la loyauté du donateur et, par conséquent, la rentabilité de la fidélisation des donateurs qui rapportent le plus à long terme;

b) **Des techniques de collecte de fonds sophistiquées**. Les bases de données des comités nationaux sont assez grandes pour justifier une segmentation plus ciblée des donateurs pour concevoir des programmes de collecte fonds spécialement adaptés à chacun de ces segments. Certains comités nationaux ont des programmes visant les donateurs les plus rentables, assurant leur fidélisation et leur valeur à long terme. Des programmes similaires sont lancés ayant pour objectif de faire passer les donateurs dans des programmes plus rentables;

c) **Augmentation du nombre total de donateurs**. La réduction du taux de déperdition mentionné ci-dessus permettra aux investissements consacrés au publipostage d'entraîner une augmentation générale du nombre total de donateurs.

10. **Souscripteurs périodiques**. Les souscripteurs périodiques sont des donateurs motivés, fidèles et (très) rentables qui assurent des ressources élevées, durables et prévisibles. Les programmes visant à obtenir de nouvelles promesses de dons réguliers constituent la plus importante source de croissance et les investissements dans ces programmes sont susceptibles d'être augmentés. Les souscripteurs périodiques versent actuellement 80 millions de dollars, soit environ 25 % des ressources récoltées dans le secteur privé. Selon les projections établies, elles devraient doubler d'ici à 2005, pour s'élever à 158 millions de dollars ou 35 % du total.

11. La croissance anticipée pour atteindre 35 % se fonde sur le taux de croissance naturel observé dans le secteur. Des points de référence comparables concernant les souscripteurs périodiques, provenant de bases de données, indiquent une croissance de l'ordre de 10 à 12 % générant 30 à 35 % des recettes brutes. Les nouvelles initiatives prévues dans la stratégie de collecte de fonds aideront l'UNICEF à innover en élaborant des offres uniques, alléchantes et plus concurrentielles.

12. **Donateurs les plus importants**. Les dons les plus importants peuvent être répartis en trois catégories : petits dons; grands dons; et très grands dons. Les petits dons (jusqu'à 10 000 dollars) peuvent être sollicités auprès des donateurs existants en s'adressant parmi eux à la catégorie donnant déjà le plus. Les dons importants (entre 10 000 et 100 000 dollars) peuvent également être demandés auprès des donateurs existants, mais ils sont le plus souvent le fait de nouveaux donateurs ne figurant pas encore sur les listes. Les très grands dons (au-dessus de 100 000 dollars) sont rarement le fait de donateurs existants. Ces dons proviennent généralement de philanthropes internationaux et leur obtention exige une participation considérable. Avec le transfert de richesses des institutions vers les individus, ce type de dons représentera une source importante de revenus.

13. À ce jour, la grande force de l'UNICEF a été de récolter des dons modestes d'un très vaste public – de petits montants en très grand nombre. À l'heure actuelle, seulement 1 % (3 millions de dollars) des revenus provient de dons très importants faits par des personnes individuelles. D'ici à 2005, compte tenu du potentiel général de ce marché, des investissements ciblés et des cours de formation devraient aider à augmenter cette source de revenu à 4 % du total des fonds récoltés dans le secteur privé (soit 18 millions de dollars).

14. **Legs**. Les ressources provenant de legs n'ont cessé de croître. Elles représentent une source de revenus importante et extrêmement rentable pour la plupart des principales organisations caritatives, à l'exception de l'UNICEF. Les donateurs et les militants considèrent de plus en plus les legs comme un moyen efficace et significatif d'investir dans les causes qui leur tiennent à coeur.

15. L'analyse des pratiques récentes en la matière ainsi que des sondages d'opinion réalisés sur des échantillons représentatifs dans des pays aussi différents que la France, l'Allemagne et le Japon révèlent que 7 à 10 % des donateurs de l'UNICEF seraient disposés éventuellement à faire un legs à une organisation sans but lucratif.

16. En 2001, le montant des legs effectués en faveur de l'UNICEF s'est élevé à 33 millions de dollars, soit 6 % des ressources récoltées dans le secteur privé (en excluant le legs Gaffé). La stratégie de collecte de fonds exige par conséquent d'investir davantage dans les legs et d'y consacrer une attention plus soutenue dans les marchés clefs présentant un potentiel reconnu. Les stratégies prévues devraient permettre, d'ici à 2005, de voir s'élever les ressources provenant de legs à 45 millions de dollars, soit 10 % du total des ressources collectées dans le secteur privé.

17. **Collecte de fonds auprès des entreprises**. De plus en plus, les entreprises manifestent un grand intérêt dans des partenariats avec l'UNICEF, qui continue d'avoir l'image de marque mondiale de l'organisme voué à l'enfance.

18. Les stratégies mettront l'accent sur le renforcement des capacités dans les marchés clefs pour initier et mettre en oeuvre des alliances couronnées de succès en matière d'appel de fonds dans le secteur des entreprises. La Division du secteur privé s'attachera aux marchés clefs pour développer les relations qui existent déjà au niveau national et les faire évoluer vers des partenariats régionaux ou mondiaux qui sont plus rentables. La stratégie visera également à sensibiliser davantage la famille de l'UNICEF à la commercialisation qui s'appuie sur des causes et sur le

parrainage comme méthodes de collecte de fonds tout en fournissant la formation nécessaire dans ces deux domaines.

19. La collecte de fonds auprès des entreprises, selon les projections, devrait s'élever de 20 millions de dollars en 2001 (6 % des fonds récoltés dans le secteur privé) à 45 millions de dollars en 2005 (10 %). Cette croissance projetée reflète l'intérêt croissant des alliances avec les entreprises dans les marchés clefs.

20. **Appels de fonds au moyen des médias**. Les appels de fonds au moyen des médias complètent le publipostage comme bonne source de nouveaux donateurs ainsi que dans les situations d'urgence, et génèrent un rendement tout à fait acceptable des investissements consentis tant en termes de nouveaux donateurs que de contributions.

21. L'UNICEF récolte actuellement 6 millions de dollars (2 % des ressources récoltées dans le secteur privé) par an provenant d'appels de fonds effectués par les médias. D'ici à 2005, ce montant devrait s'élever à 14 millions de dollars (3 %) principalement grâce à une meilleure préparation des campagnes à l'échelle mondiale lors de catastrophes très médiatisées.

22. **Autres ressources récoltées dans le secteur privé**. Cette catégorie comporte les revenus ne provenant pas des six principales méthodes de collecte de fonds présentées ci-dessus. En 2001, les autres ressources se chiffraient à 85 millions de dollars (25 % du total des fonds récoltés dans le secteur privé). En améliorant la précision de l'attribution des ressources à leur source d'origine, la part des « autres ressources » devrait tomber à 36 millions de dollars (6 %) en 2005.

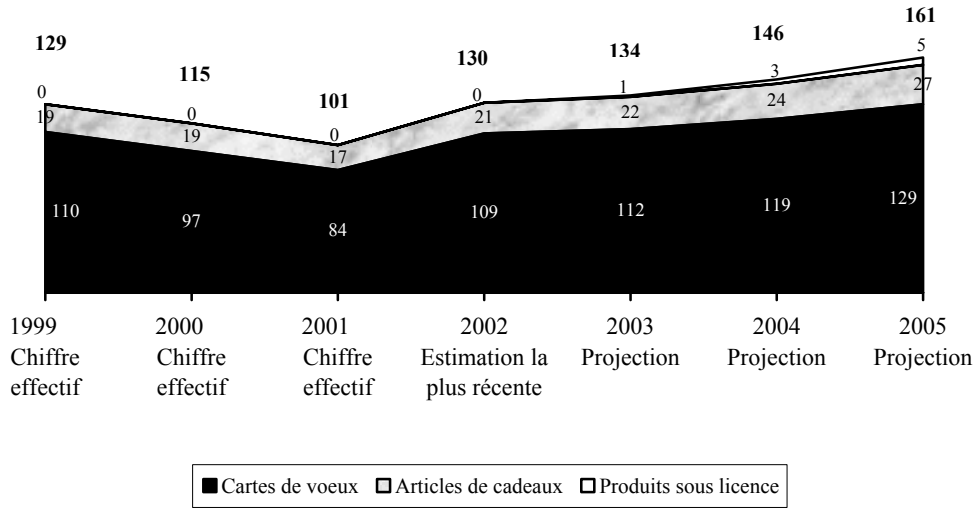
Prévisions de recettes

23. On prévoit que les recettes provenant de la vente de cartes et de produits s'établiront à 161 millions de dollars en 2005 contre 115 millions de dollars en 2001, soit une augmentation globale de 40 % ou d'environ 8 % par an. Cette augmentation des recettes proviendrait essentiellement de la vente de cartes aux entreprises et d'une amélioration des produits, qui seront mieux adaptés à chaque filière dans la gamme grand public.

24. On prévoit que les recettes d'exploitation nettes provenant des ventes et affectées aux ressources ordinaires s'élèveront à 64 millions de dollars, contre 32 millions de dollars en 2001, soit une augmentation de 100 %.

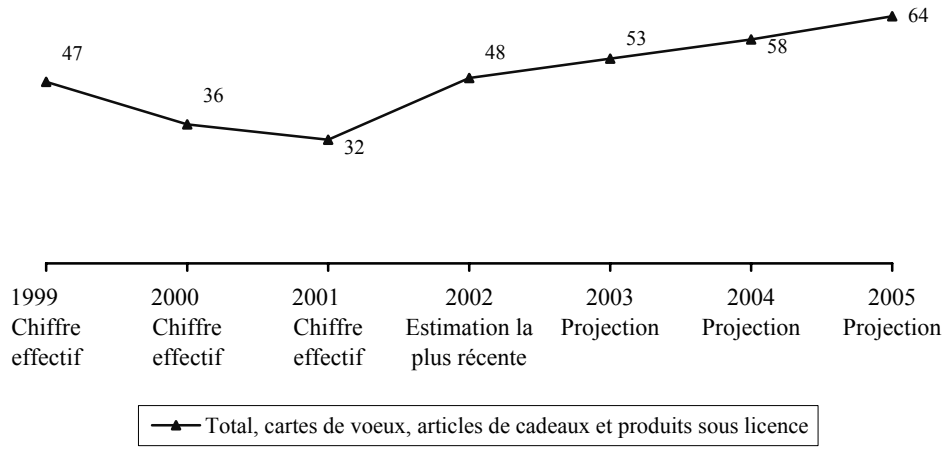
25. Le tableau ci-dessous indique l'augmentation globale des recettes par année et par source de recettes.

Tableau 4
Ventes – Montant total des recettes brutes par source : chiffres effectifs pour 1999-2001 et projections pour 2002-2005
(En millions de dollars des États-Unis)



26. Le tableau ci-après montre l'augmentation escomptée des recettes d'exploitation nettes provenant de la vente de cartes et d'autres articles, qui devrait résulter essentiellement de la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie commerciale.

Tableau 5
Ventes – Recettes d'exploitation nettes : chiffres effectifs pour 1999-2001 et projections pour 2002-2005
(En millions de dollars des États-Unis)



Explication

27. Ces objectifs de croissance ambitieux seront atteints grâce à une stratégie axée principalement sur trois éléments :

a) Ciblage des différentes clientèles

i) **Entreprises**. La vente de cartes de voeux aux entreprises est le secteur qui offre globalement le potentiel de croissance le plus important, qu'il s'agisse du volume de cartes vendues ou des recettes brutes. Ce secteur est moins encombré par la concurrence que le marché grand public, surtout pour ce qui est des cartes émanant d'organismes caritatifs, et il est aussi plus rentable du fait que les commandes portent en moyenne sur des montants plus importants, ce qui réduit les frais. Le créneau des grandes entreprises est le plus porteur. La Division du secteur privé a mis en place un service qui offre des modèles personnalisés à cette clientèle. Un nombre croissant de marchés recrutent, avec le soutien financier de la Division, des représentants chargés spécialement de prospecter les entreprises et d'obtenir auprès d'elles des commandes importantes;

ii) **Clientèle grand public**. La Division intensifiera sa pénétration du marché des 35-54 ans, créneau sur lequel l'UNICEF n'est pas assez présent, tout en veillant à ne pas perdre la clientèle légèrement plus âgée qu'elle touche actuellement en priorité;

b) Plus grande souplesse de l'offre

i) La gamme de produits sera adaptée pour répondre à la demande de filières spécifiques, en particulier celles qui s'adressent à un public plus jeune. La traditionnelle collection de printemps va être supprimée : il y aura ainsi moins de nouveautés chaque année mais un plus grand nombre d'articles, parmi ceux qui se vendent le mieux, seront repris d'une année sur l'autre. La collection de base sera disponible toute l'année et servira de point de départ pour différentes campagnes, filières et manifestations commerciales ainsi que pour appuyer les offres saisonnières;

ii) La Division propose aux entreprises des cartes personnalisées. En 2001, cette nouvelle activité a permis de vendre 1,4 million de cartes supplémentaires, générant des recettes brutes d'un montant supérieur à 800 000 dollars;

c) Élargissement des circuits de distribution

i) **La vente directe par correspondance** restera un créneau stratégiquement porteur. Les comités nationaux s'emploieront à centraliser davantage leurs bases de données, lorsque cela s'y prête, et à élargir leur clientèle grâce à une prospection par publipostage ciblé. On s'efforcera d'obtenir un taux de réponse plus élevé et une augmentation de la valeur moyenne des commandes en recourant à diverses techniques, dont le publipostage systématique et le télédémarchage;

ii) **La vente en boutique** sur plusieurs marchés importants offre le potentiel de croissance le plus élevé dans le secteur de la vente grand public, grâce aux partenariats avec les grossistes, les principaux détaillants et les chaînes indépendantes plus petites. La gamme de produits sera donc adaptée pour

répondre aux besoins du marché et aux exigences commerciales des détaillants;

iii) **La vente effectuée par des bénévoles**, dans le cas des comités nationaux qui font largement appel à cette formule, sera intensifiée grâce à une formation ciblée et à des sessions destinées à motiver les vendeurs. On s'attachera également à réduire le ratio articles distribués-articles vendus grâce à des prévisions de vente plus rigoureuses et à une meilleure gestion des circuits de stockage et de distribution, notamment en informatisant les points de vente, ce qui contribuera à accroître la rentabilité de cette formule;

iv) **La vente via l'Internet** connaît une progression rapide, en particulier la vente aux entreprises. Il faudrait donc s'attacher à améliorer les sites de vente des comités nationaux pour les rendre plus conviviaux, promouvoir plus activement les ventes sur le Web et expérimenter à petite échelle une formule de cartes de voeux électroniques qui seraient proposées aux grandes entreprises clientes;

d) Autres aspects. La politique de la Division en ce qui concerne la tarification, la promotion, le marchandisage et la présentation de sa gamme de produits sera cohérente et conforme au positionnement de la marque UNICEF, c'est-à-dire qu'il s'agit d'offrir à l'acheteur et au bénéficiaire un produit de qualité jouissant en outre du prestige qui s'attache au nom de l'UNICEF et à la cause que défend le Fonds.

III. Conclusion

28. Outre des recettes nettes de 450 millions de dollars provenant de la collecte de fonds et des recettes d'exploitation nettes de 64 millions de dollars provenant des ventes, le plan stratégique pour 2003-2005 prévoit les résultats suivants :

a) Des recettes diversifiées, fiables, durables et prévisibles, dont une part importante sera affectée aux ressources ordinaires;

b) Une meilleure rentabilité grâce à un savoir-faire et à une efficacité accrus;

c) Un apport maximal – en temps et en valeur – des donateurs, grâce à des programmes intensifs de sensibilisation et de fidélisation;

d) Une augmentation en valeur absolue du nombre de donateurs, en particulier des donateurs attitrés;

e) Une communication forte et attrayante s'appuyant sur la nouvelle image de marque de l'UNICEF;

f) Une augmentation du nombre de points de vente rentables;

g) Un renforcement des partenariats avec les entreprises, tant pour la collecte de fonds que pour les ventes, ces partenariats s'intégrant à la stratégie de la Division.