



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
4 décembre 2009  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2010**

12-14 janvier 2010

Point 5 de l'ordre du jour provisoire\*\*

### Fonds et partenariats privés : plan de travail et projet de budget pour 2010

#### *Résumé*

Le plan de travail et le projet de budget pour 2010 concernant la collecte de fonds et les partenariats privés est présenté au Conseil d'administration pour approbation. En 2010, le programme Fonds et partenariats privés (FPP) dégagera des recettes d'un montant global net de 761,4 millions de dollars, dont 360,6 millions au titre des ressources ordinaires et 400,8 millions au titre des autres ressources. Il engagera parallèlement des dépenses d'un montant de 125,3 millions de dollars. Le Conseil d'administration est invité à adopter les projets de décision relatifs au projet de budget qui figurent au paragraphe 55.

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques.

\*\* E/ICEF/2010/1.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Généralités . . . . .	3
II. Commercialisation (collecte de fonds, cartes et autres articles, relations avec les comités nationaux et communication) . . . . .	11
III. Services d'appui . . . . .	16
IV. Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF . . . . .	19
V. Plan à moyen terme du programme FPP pour 2011-2014 . . . . .	23
VI. Projets de décision . . . . .	25
 Liste des tableaux	
1. Compte de résultat du programme Fonds et partenariats privés : 2008 (montants effectifs), 2009 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2010 . . . . .	8
1A. Complément au tableau 1 : exposé de la gestion – Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 2008 (montants effectifs), 2009 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2010 . . . . .	9
2. Récapitulation des dépenses : 2008 (montants effectifs), 2009 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2010 . . . . .	11
3. Dépenses de commercialisation : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2009 et projet de budget pour 2010 . . . . .	15
4. Dépenses des services d'appui : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2009 et projet de budget pour 2010 . . . . .	18
5. Recettes et dépenses des centres d'appui régionaux et des bureaux de pays de l'UNICEF : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et prévisions les plus récentes pour 2009 et projet de budget pour 2010 . . . . .	21
6. Plan à moyen terme 2011-2014 – Fonds et partenariats privés : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2009, projet de budget pour 2010 et prévisions pour 2011-2014 . . . . .	23
7. Fourchettes de variation des recettes et des dépenses : exercice allant du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010 . . . . .	24
 Annexes	
I. Fonds et partenariats privés : modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2010 . . . . .	27
II. Fonds et partenariats privés : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé de 2009 et projet de budget pour 2010 . . . . .	28
III. Fonds et partenariats privés : plan d'action pour 2010-2012 . . . . .	29

## I. Généralités

### A. Introduction

1. Créée en 2008, la Division chargée des fonds et partenariats privés coordonne toutes les activités de collecte de fonds privés, y compris la vente de cartes et autres articles, gère les relations stratégiques avec les comités nationaux pour l'UNICEF, appuie les activités de plaidoyer relatives aux droits de l'enfant que mènent les comités nationaux et fournit un soutien aux partenariats avec le secteur privé qui ne sont pas liés à la collecte de fonds. Au sein de la Division, sous la direction du bureau du Directeur, les cinq équipes ci-après travaillent ensemble pour aider à mobiliser l'appui du secteur privé dans quelque 60 pays dans le monde : l'équipe chargée des services centraux de collecte de fonds, l'équipe chargée des cartes et autres articles, l'équipe chargée des relations avec les comités nationaux, l'équipe chargée des finances et opérations et l'équipe chargée de la communication.

2. Le présent plan de travail et projet de budget porte sur les fonctions suivantes : a) maximiser les recettes privées et b) gérer la relation stratégique avec les comités nationaux. En outre, le travail de fond concernant c) les activités de plaidoyer relatives aux droits de l'enfant et l'éducation au service du développement et d) la participation des entreprises est financé au moyen du budget d'appui biennal pour 2010-2011 (E/ICEF/2009/AB/L.4) et il n'en est pas question dans le présent document.

3. En 2009, la Division chargée des fonds et partenariats privés a dû évaluer le contexte économique dans l'optique de la collecte de fonds et de la vente d'articles pendant la crise mondiale. Les prévisions pour 2010 reposent sur les estimations de recettes directes établies par les comités nationaux et les bureaux de pays, qui ont été validées et corrigées en fonction de l'examen mené par l'équipe chargée de la collecte de fonds et de partenariats privés, des discussions tenues avec les 10 principaux comités nationaux et des travaux de recherche. La Division continuera de suivre l'évolution de la situation en matière de collecte de fonds privés et d'observer les incidences de la conjoncture économique.

4. L'incertitude quant à la situation économique demeure. Une analyse de la situation actuelle confirme que : a) les dons privés ont été moins touchés que les fonds publics et qu'ils l'ont été moins que prévu; b) les dons réguliers provenant des donateurs mensuels (contributions annoncées) ont particulièrement bien résisté à la crise; c) la collecte de fonds dans les entreprises a considérablement chuté, comme prévu; d) la publicité directe et la levée de fonds destinés aux situations d'urgence ont également souffert de la crise économique; et e) les ventes de cartes sont en baisse.

5. Pour 2010, le programme FPP privilégiera la protection et l'augmentation des recettes provenant de sources privées, notamment en accroissant le montant des contributions régulières. Les descriptifs de la vocation et de la mission du programme FPP élaborés en 2009 renforcent l'action menée dans les domaines clés pour maximiser les recettes privées et améliorer les relations stratégiques avec les comités nationaux en vue d'augmenter les contributions privées au revenu de l'UNICEF.

6. Le programme s'emploiera à améliorer la planification stratégique interne et à rationaliser les modes de fonctionnement, y compris ceux qui concernent la mise en

conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2012. La Division fait partie également du projet de progiciel de gestion intégré VISION-One que l'UNICEF lancera dans les bureaux de pays en 2011.

## **B. Résultats les plus récents pour 2009**

7. Malgré la crise, le montant global des recettes pour 2009 devrait dépasser les prévisions établies dans le budget approuvé de 2009. Les estimations les plus récentes des recettes pour 2009 s'élèvent à 727,1 millions de dollars, contre 682,3 millions de dollars inscrits au budget approuvé.

8. On prévoit que le montant net des recettes dégagées au titre des ressources ordinaires sera de 345,8 millions de dollars, soit 1 % (3,6 millions de dollars) de moins que le montant inscrit au budget approuvé.

9. Les recettes prévues au titre des autres ressources se chiffreront à 381,3 millions de dollars, soit 48,4 millions de dollars (14,5 %) de plus que le montant approuvé.

10. Les estimations de dépenses les plus récentes pour 2009 sont inférieures de 5,3 millions de dollars à celles qui figuraient dans le budget approuvé pour 2009, principalement parce que les dépenses des bureaux de pays et des centres d'appui régionaux ont baissé de 2,3 millions et que les dépenses au titre des marchandises ont chuté de 3,2 millions de dollars, avec une légère augmentation dans les mises de fonds.

## **C. Principaux résultats attendus pour 2010**

11. Services centraux de collecte de fonds :

a) Améliorer les compétences techniques des comités nationaux et des bureaux de pays ainsi que les stratégies et les outils de collecte de fonds en vue de maximiser les ressources ordinaires et d'augmenter la part des autres ressources dans les programmes thématiques et prioritaires de l'UNICEF. Augmenter le montant des contributions régulières;

b) Maintenir, optimiser et renouveler les alliances mondiales et transfrontières de mobilisation des ressources avec le secteur des entreprises. Nouer de nouvelles alliances mondiales et transfrontières;

c) Améliorer et coordonner la collecte de fonds du secteur privé destinés à des situations d'urgence provenant d'autres sources.

12. Cartes et autres articles :

a) Continuer d'appliquer le nouveau modèle de gestion des partenariats lancé en 2009 : i) augmenter le nombre de partenariats soumis à des accords de licence afin de donner à l'UNICEF la possibilité de dégager des recettes en s'implantant sur de nouveaux marchés et en exploitant de nouvelles filières, et ii) procéder comme prévu à la rationalisation de la gestion en regroupant et en externalisant certaines fonctions actuellement exercées par la Division et les comités nationaux;

b) Produire et offrir, dans les délais fixés et au prix le plus bas, des collections et des supports de vente et de publicité attrayants et originaux destinés aux particuliers et aux entreprises afin de permettre aux comités nationaux et aux bureaux de pays de porter les ventes au maximum et d'obtenir le plus de recettes nettes possibles pour les enfants.

13. Relations avec les comités nationaux :

a) Mettre la dernière main au nouvel accord de coopération avec les comités nationaux;

b) Élaborer et signer les nouveaux plans stratégiques communs avec les comités nationaux sélectionnés;

c) Renforcer les mécanismes de participation pour l'UNICEF et les comités nationaux;

d) Mettre en œuvre des procédures et des mécanismes de gestion des risques conçus pour et avec les comités nationaux.

14. Communication :

Améliorer la communication externe et le positionnement de la marque dans les pays desservis par les comités nationaux.

## **D. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2010**

15. Dans le plan de travail et le projet de budget qui figurent dans le présent document, les prévisions de recettes sont récapitulées de deux façons : dans le tableau 1, avec le compte des résultats, et, dans le tableau 1A, avec la présentation des recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation provenant de la collecte de fonds par activité productrice de recettes.

16. Le tableau 1, établi conformément aux prescriptions statutaires, fait apparaître les résultats figurant dans le rapport financier du programme soumis au Conseil d'administration. Le tableau 1A (exposé de la gestion) donne les résultats d'exploitation du programme pour ses deux activités productrices de recettes (collecte de fonds privés et ventes de cartes et autres articles). Cet état financier indique la répartition entre mobilisation de fonds et ventes de cartes et autres articles des dépenses liées aux services de commercialisation et aux services d'appui, ce qui permet de mesurer la contribution nette de chacune de ces activités.

17. Comme le montre le tableau 1, le montant global des recettes pour 2010 devrait s'élever à 761,4 millions de dollars, soit 34,3 millions (4,7 %) de plus que prévu dans les estimations les plus récentes pour 2009 et 79,1 millions (11,6 %) de plus que prévu dans le budget approuvé de 2009. Si l'on ne répartit pas les dépenses d'exploitation entre les deux activités génératrices de revenus, le montant net des recettes du programme FPP (ressources ordinaires), soit 360,6 millions de dollars, comprend les recettes nettes d'exploitation provenant de la collecte de fonds privés (360,2 millions de dollars) et celles tirées de la vente de cartes et autres articles (26 millions de dollars), qui sont contrebalancées par les dépenses liées aux mises de fonds (25,6 millions de dollars) utilisées pour appuyer les activités d'appel de fonds et de vente.

18. Comme le montre le tableau 1A, 92 % des recettes (332,2 millions de dollars) affectées aux ressources ordinaires proviendraient de la collecte de fonds et 8 % (28,4 millions de dollars) de la vente de cartes et autres articles.

19. S'agissant de la collecte de fonds, on prévoit que les recettes nettes d'exploitation (avant déduction des mises de fonds) affectées aux ressources ordinaires s'élèveront à 355,2 millions de dollars en 2010, contre 318,8 millions de dollars prévus dans le budget approuvé de 2009 (voir tableau 1A). De plus, on prévoit que les recettes inscrites dans les autres ressources atteindront 400,8 millions de dollars.

20. En ce qui concerne la vente de cartes et autres articles, il est prévu de vendre 71 millions de cartes en 2010 et le montant brut des recettes devrait atteindre 132 millions de dollars (voir tableau 1). Ces chiffres correspondent aux estimations les plus récentes pour 2009. La croissance des ventes attendue sur certains marchés sera contrebalancée par la fermeture ou la rationalisation des centres d'activité sur d'autres. Après répartition des dépenses d'exploitation (et avant déduction des dépenses au titre des mises de fonds), le montant net des recettes de la vente de cartes et autres articles devrait atteindre 31 millions de dollars en 2010 (tableau 1A).

21. Les autres recettes, d'un montant de 14,6 millions de dollars en 2010, proviennent principalement de la vente des produits, des redevances et des licences, des dons suscités par les catalogues et des intérêts bancaires.

22. Le montant total des dépenses pour 2010 devrait atteindre 125,3 millions de dollars (voir tableau 2). Par rapport au budget approuvé de 2009, les dépenses des services de commercialisation et d'appui ont baissé de 1,7 million de dollars et les mises de fonds ont augmenté de 5,1 millions de dollars, soit une augmentation totale de 3,4 millions de dollars (2,8 %). Par rapport au budget approuvé de 2009, les principaux changements en 2010 sont les suivants :

a) La totalité de l'augmentation de 5,1 millions de dollars en mises de fonds concerne la collecte de fonds, l'objectif étant d'accroître le montant des recettes provenant des contributions annoncées par les donateurs réguliers;

b) En cherchant des moyens plus économiques et plus efficaces de fonctionner, le programme de Fonds et partenariats privés a réduit de 9 % son budget de voyage, de formation, de mobilier et de matériel et de consultants;

c) Le montant du budget des marchandises est de 27,6 millions de dollars contre 30,7 millions précédemment. La proportion du coût des marchandises dans le montant brut des recettes a été maintenue;

d) La commission dans les bureaux de pays s'établit à 12 % du montant brut des recettes;

e) Pour rationaliser les activités liées à la vente de cartes et autres articles, il faudra prévoir 1,8 million de dollars supplémentaires au titre du budget des consultants. Cependant, après la réduction d'autres coûts liés aux consultants, l'augmentation totale du budget au titre des consultants est de 1,6 million de dollars (tableaux 3 et 4);

f) Les dépenses d'exploitation pour les services communs au programme FPP de Genève et de New York ont augmenté de 1,4 million de dollars. Cela tient principalement à l'augmentation du coût des loyers, à la hausse obligatoire des

salaires et à l'investissement mondial dans les projets IPSAS et VISION-One (tableaux 3 et 4);

g) Le budget des postes a augmenté de 6,8 millions de dollars (tableaux 3 et 4). Cela s'explique comme suit :

i) Conversion (transformation) de postes temporaires en postes permanents et création de trois postes nouveaux à la fin de 2009, soit une augmentation de 5,1 millions de dollars;

ii) Création des nouveaux postes, soit une augmentation de 500 000 dollars;

iii) Augmentation des salaires en 2010, soit une augmentation de 1,2 million de dollars;

h) La baisse de 3,7 millions au titre des autres dépenses de personnel (personnel temporaire) en 2010 tient au transfert de 5,1 millions de dollars alloués en 2009 au personnel temporaire à la rubrique des postes du budget approuvé pour 2010 et à la création de nouveaux postes temporaires de 2010 à hauteur de 1,4 million de dollars, comme indiqué aux tableaux 3 et 4.

i) Le budget des bureaux de pays et des centres d'appui régionaux a baissé de 4,7 millions de dollars en raison du transfert progressif aux bureaux de pays des dépenses liées à la collecte de fonds (tableaux 3 et 4).

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

23. Le nombre total de postes proposés pour 2010 s'élève à 275, contre 231 dans le budget approuvé de 2009 et 234 selon les estimations les plus récentes pour 2009.

24. La transformation des postes a été effectuée en application de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale en date du 24 décembre 2008.

25. Le nombre total de postes en 2010 augmentera de 44 par rapport au budget approuvé de 2009 (annexe II) et de 41 par rapport aux estimations les plus récentes pour 2009 (annexe I). Pour le Siège et les bureaux de pays, 68 postes seront créés (53 postes transformés et 2 postes transférés du budget des autres ressources des bureaux de pays) et 27 seront supprimés.

26. Sur l'augmentation totale de 41 postes en 2010, 36 sont au Siège et 5 dans les bureaux de pays.

27. Les 13 suppressions de postes dans les bureaux de pays comprennent huit postes transférés qui seront financés au moyen des autres ressources dans les bureaux de pays.

28. Sept postes sont supprimés, conséquence directe de la rationalisation des activités liées aux cartes et autres articles. La rationalisation devant prendre effet à la fin de 2010, les incidences financières se feront sentir principalement en 2011.

Tableau 1

**Compte de résultat du programme Fonds et partenariats privés : 2008 (montants effectifs), 2009 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2010**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008		2009		2009		2010	
	Montants effectifs	Pourcentage	Budget approuvé <sup>a</sup>	Pourcentage	Estimations les plus récentes	Pourcentage	Projet de budget	Pourcentage
<b>Produits bruts – Vente de cartes et d’articles-cadeaux</b>	130,1		147,0		131,5		132,0	
<i>À déduire</i> : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux de pays	49,5	38,0	52,8	35,9	50,4	38,3	50,3	38,1
<b>Produits nets – Vente de cartes et d’articles-cadeaux</b>	80,6		94,2		81,1		81,7	
<i>À déduire</i> : Coût des marchandises livrées	27,1	20,8	30,7	20,9	27,5	20,9	27,6	20,9
Dépenses d’exploitation	30,7	23,6	36,6	24,9	36,1	27,5	41,7	31,6
Provision pour créances douteuses	0,2		1,0		1,0		1,0	
<i>À ajouter</i> : Recettes diverses	18,7		15,9		14,2		14,6	
<b>Recettes nettes d’exploitation – vente de cartes et d’articles-cadeaux</b>	41,3	31,7	41,8	28,4	30,7	23,3	26,0	19,7
<b>Recettes nettes d’exploitation – collecte de fonds privés</b>	316,6		328,1		335,7		360,2	
<i>À déduire</i> : Mises de fonds	16,6		20,5		20,6		25,6	
<b>Recettes nettes d’exploitation totales</b>	<b>341,3</b>		<b>349,4</b>		<b>345,8</b>		<b>360,6</b>	
<i>À déduire</i> : Ajustements de change	(19,3)							
<b>Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires</b>	360,6		349,4		345,8		360,6	
<i>À ajouter</i> : Fonds privés à affecter aux autres ressources <sup>b</sup>	452,6		332,9		381,3		400,8	
<b>Recettes nettes consolidées</b>	<b>813,2</b>		<b>682,3</b>		<b>727,1</b>		<b>761,4</b>	
<i>Nombre de cartes vendues (en millions)</i>	71		89		69		71	

<sup>a</sup> Budget approuvé par le Conseil d’administration (décision 2009/6).

<sup>b</sup> Montant brut des autres ressources provenant des activités de collecte de fonds privés, tel que présenté dans les états financiers de l’UNICEF.



Tableau 1A

**Complément au tableau 1 : exposé de la gestion****Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes :****2008 (montants effectifs), 2009 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2010**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008 (montants effectifs)			2009 (budget approuvé)			2009 (estimations les plus récentes)			2010 (projet de budget)		
	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total
<b>Produit brut</b>	130,1		<b>130,1</b>	147,0		<b>147,0</b>	131,5		<b>131,5</b>	132,0		<b>132,0</b>
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux de pays	49,5		<b>49,5</b>	52,8		<b>52,8</b>	50,4		<b>50,4</b>	50,3		<b>50,3</b>
<b>Produit net</b>	80,6	336,7	<b>417,3</b>	94,2	354,4	<b>448,6</b>	81,1	361,0	<b>442,1</b>	81,7	383,4	<b>465,1</b>
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,1		<b>27,1</b>	30,7		<b>30,7</b>	27,5		<b>27,5</b>	27,6		<b>27,6</b>
	53,5	336,7	<b>390,2</b>	63,5	354,4	<b>417,9</b>	53,6	361,0	<b>414,6</b>	54,1	383,4	<b>437,5</b>
À déduire : Dépenses de commercialisation	7,6	20,1	<b>27,7</b>	9,8	26,3	<b>36,1</b>	9,5	25,3	<b>34,8</b>	11,3	23,2	<b>34,5</b>
	45,9	316,6	<b>362,5</b>	53,7	328,1	<b>381,8</b>	44,1	335,7	<b>379,8</b>	42,8	360,2	<b>403,0</b>
À déduire : Services d'appui	15,8	7,3	<b>23,1</b>	18,0	8,8	<b>26,8</b>	18,2	8,4	<b>26,6</b>	21,2	9,1	<b>30,4</b>
Provision pour créances douteuses	0,2		<b>0,2</b>	0,5	0,5	<b>1,0</b>	0,5	0,5	<b>1,0</b>	0,5	0,5	<b>1,0</b>
	29,9	309,3	<b>339,2</b>	35,2	318,8	<b>354,0</b>	25,4	326,8	<b>352,2</b>	21,1	350,5	<b>371,6</b>
À ajouter : Recettes diverses	12,6	6,1	<b>18,7</b>	15,9		<b>15,9</b>	9,4	4,8	<b>14,2</b>	9,9	4,7	<b>14,6</b>
<b>Recettes nettes d'exploitation avant déduction des mises de fonds</b>	42,5	315,4	<b>357,9</b>	51,1	318,8	<b>369,9</b>	34,8	331,6	<b>366,4</b>	31,0	355,2	<b>386,2</b>
À déduire : Mises de fonds	1,7	14,9	<b>16,6</b>	2,8	17,7	<b>20,5</b>	2,6	18,0	<b>20,6</b>	2,6	23,0	<b>25,6</b>
<b>Recettes nettes d'exploitation totales</b>	<b>40,8</b>	<b>300,5</b>	<b>341,3</b>	<b>48,3</b>	<b>301,1</b>	<b>349,4</b>	<b>32,2</b>	<b>313,6</b>	<b>345,8</b>	<b>28,4</b>	<b>332,2</b>	<b>360,6</b>
À déduire : Ajustements de change	(5,4)	(13,9)	<b>(19,3)</b>									
<b>Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires</b>	46,2	314,4	<b>360,6</b>	48,3	301,1	<b>349,4</b>	32,2	313,6	<b>345,8</b>	28,4	332,2	<b>360,6</b>
À ajouter : Autres ressources		452,6	<b>452,6</b>		332,9	<b>332,9</b>		381,3	<b>381,3</b>		400,8	<b>400,8</b>
<b>Recettes nettes consolidées</b>	<b>46,2</b>	<b>767,0</b>	<b>813,2</b>	<b>48,3</b>	<b>634,0</b>	<b>682,3</b>	<b>32,2</b>	<b>694,9</b>	<b>727,1</b>	<b>28,4</b>	<b>733,0</b>	<b>761,4</b>

	2008 (montants effectifs)			2009 (budget approuvé)			2009 (estimations les plus récentes)			2010 (projet de budget)		
	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total
<b>Dépenses d'exploitation</b>												
Dépenses de commercialisation	7,6	20,1	<b>27,7</b>	9,8	26,3	<b>36,1</b>	9,5	25,3	<b>34,8</b>	11,3	23,2	<b>34,5</b>
Services d'appui	15,8	7,3	<b>23,1</b>	18,0	8,8	<b>26,8</b>	18,2	8,4	<b>26,6</b>	21,2	9,1	<b>30,4</b>
Provision pour créances douteuses	0,2	–	<b>0,2</b>	0,5	0,5	<b>1,0</b>	0,5	0,5	<b>1,0</b>	0,5	0,5	<b>1,0</b>
<b>Mises de fonds</b>	1,7	14,9	<b>16,6</b>	2,8	17,7	<b>20,5</b>	2,6	18,0	<b>20,6</b>	2,6	23,0	<b>25,6</b>
<b>Dépenses d'exploitation et mises de fonds – montant total</b>	<b>25,3</b>	<b>42,3</b>	<b>67,6</b>	<b>31,1</b>	<b>53,3</b>	<b>84,4</b>	<b>30,8</b>	<b>52,2</b>	<b>83,0</b>	<b>35,7</b>	<b>55,9</b>	<b>91,5</b>
<i>Pourcentage par rapport au montant total des dépenses d'exploitation et des mises de fonds</i>	<i>37,4</i>	<i>62,6</i>	<i>100,0</i>	<i>36,8</i>	<i>63,2</i>	<i>100,0</i>	<i>37,1</i>	<i>62,9</i>	<i>100,0</i>	<i>39,0</i>	<i>61,0</i>	<i>100,0</i>

Tableau 2  
**Récapitulation des dépenses : 2008 (montants effectifs), 2009 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2010**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008 Montants effectifs	2009 Budget approuvé <sup>a</sup>	2009 Estimations les plus récentes	2010 Projet de budget	Variation 2010/estimations les plus récentes pour 2009	
					Dollars	Pourcentage
<b>Commercialisation</b>						
Commissions – bureaux de pays*	1,6	1,5	1,5	1,6	0,1	6,7
Coût des marchandises livrées	27,1	30,7	27,5	27,6	(3,1)	-10,1
Dépenses d'exploitation**	32,6	42,4	40,4	40,1	(2,3)	-5,4
<b>Total partiel</b>	<b>61,3</b>	<b>74,6</b>	<b>69,4</b>	<b>69,3</b>	<b>(5,3)</b>	<b>-7,1</b>
<b>Services d'appui</b>						
Dépenses d'exploitation***	23,1	26,8	26,6	30,4	3,6	13,4
<b>Total Commercialisation et Services d'appui</b>	<b>84,4</b>	<b>101,4</b>	<b>96,0</b>	<b>99,7</b>	<b>(1,7)</b>	<b>-1,7</b>
<b>Mises de fonds</b>	<b>16,6</b>	<b>20,5</b>	<b>20,6</b>	<b>25,6</b>	<b>5,1</b>	<b>24,9</b>
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>101,0</b>	<b>121,9</b>	<b>116,6</b>	<b>125,3</b>	<b>3,4</b>	<b>2,8</b>

<sup>a</sup> Budget approuvé par le Conseil d'administration (décision 2009/6).

\* Figure également dans le tableau 3.

\*\* Détails dans le tableau 3.

\*\*\* Détails dans le tableau 4.

## II. Commercialisation (collecte de fonds, cartes et autres articles, relations avec les comités nationaux et communication)

### A. Introduction

29. Le Groupe de la commercialisation est chargé de réaliser des bénéfices. Il se compose de quatre équipes, qui unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs du programme Fonds et partenariats privés et sont respectivement chargées des services centraux de collecte de fonds, des cartes et autres articles, des relations avec les comités nationaux et de la communication. Dans les tableaux, le terme « commercialisation » désigne l'ensemble de ces équipes.

30. En 2010, l'accent sera mis sur la simplification et la rationalisation des processus-métiers de base relatifs à la collecte de fonds et la vente de cartes et autres articles, afin de les adapter à l'évolution des pratiques commerciales de par le monde, l'objectif étant de réduire les coûts et d'obtenir un meilleur rendement. L'une des difficultés auxquelles se heurte l'UNICEF tient au fait que la structure des coûts est relativement rigide, de nombreux coûts, y compris les dépenses de

personnel et les frais généraux, étant fixes. Il est difficile de modifier cette situation dans de brefs délais en fonction de la conjoncture commerciale. On tente cependant de remédier au problème dans le cadre de la refonte globale des activités de vente de cartes et autres articles. Les budgets à venir se caractériseront par une structure de coûts plus souple et moins onéreuse. L'UNICEF tiendra le Conseil d'administration informé de ces améliorations au fur et à mesure de leur mise en œuvre.

## **B. Stratégies pour 2010**

31. Dans le cadre de la stratégie mondiale de collecte de fonds privés, l'équipe Services centraux de collecte de fonds mettra son savoir-faire à la disposition des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF et montrera la voie à suivre en menant les activités suivantes :

- a) Analyser les caractéristiques des marchés et déceler de nouvelles tendances;
- b) Mettre l'accent sur les souscriptions périodiques, afin d'accroître le nombre de souscripteurs mensuels;
- c) Fournir davantage de conseils et d'appui stratégiques aux comités nationaux au moyen de plans stratégiques communs et d'autres activités de planification et de la formation pratique à la collecte de fonds spécialisée;
- d) Favoriser l'innovation en matière de collecte de fonds, ainsi que la mise au point de nouveaux outils, principes directeurs, concepts et messages;
- e) Élaborer des procédures en vue de collecter des fonds assortis de moins de contraintes;
- f) Établir, gérer et coordonner d'importantes alliances mondiales et internationales avec des entreprises;
- g) Améliorer et coordonner la collecte de fonds destinés aux situations d'urgence;
- h) Mettre en œuvre la stratégie de collecte de fonds des bureaux de pays;
- i) Collaborer étroitement avec la Division des approvisionnements en vue de tirer parti des possibilités offertes par les entreprises partenaires en ce qui concerne l'assistance en nature.

32. L'équipe Cartes et autres articles apportera aux comités nationaux et aux bureaux de pays une orientation stratégique et les fera bénéficier de son savoir-faire et de son appui sur le plan opérationnel, l'objectif étant d'accroître au maximum la vente de cartes et autres articles et le bénéfice net ainsi réalisé, en mettant en œuvre la stratégie mondiale adoptée dans ce domaine et le modèle de partenariat, fondés sur les recommandations suivantes, formulées lors de l'examen stratégique de 2007/2008 et approuvées par le Bureau de la Directrice générale :

- a) Élaboration d'un assortiment stratégique d'activités effectuées en interne et de concessions de licences à des partenaires extérieurs, l'objectif étant de dégager des recettes aussi élevées que possible à l'échelon des pays et d'exploiter de nouveaux segments de marché et de nouvelles filières susceptibles d'être très lucratifs. Cette approche a été mise en pratique pour la première fois en 2008 et s'est

avérée très concluante à ce jour. De nouveaux partenariats ont été établis dans sept pays avec de grands fabricants de cartes, ce qui permet à l'UNICEF d'accéder à des millions de nouveaux acheteurs potentiels et d'accroître sa présence et sa notoriété;

b) Rationaliser les activités actuellement effectuées en interne par le programme FPP et les comités nationaux au moyen du regroupement et de l'externalisation des fonctions suivantes : l'ensemble des activités de logistique et de distribution, les services d'appui à la création de cartes, d'autres articles et de matériel promotionnel; et le contrôle de la qualité de ces différents produits, ainsi que du matériel publicitaire utilisé dans les lieux de vente. Dans le cadre de ce projet, les activités effectuées à New York seront regroupées et transférées à Genève dans le courant de l'année 2010. Les normes IPSAS seront prises en compte lors de la refonte du modèle d'exploitation des cartes et des autres articles. Le programme FPP a fait appel en 2009 aux services d'un cabinet de conseil, chargé de prêter assistance tout au long du projet de rationalisation des activités, en mettant à profit son expérience approfondie en matière de restructuration et de transformation d'activités;

c) Fournir à temps et au moindre coût des cartes et autres articles novateurs et originaux aux comités nationaux et aux bureaux de pays. Assurer la continuité des activités pendant une année de transformation majeure sera un défi de taille, ainsi qu'une grande priorité pour toutes les personnes concernées, à commencer par l'équipe de direction;

d) Redéfinir et clarifier les rôles et responsabilités respectifs du programme FPP, des comités nationaux et des prestataires de services extérieurs et établir à l'intention des différents acteurs des indicateurs de résultats et des accords de prestation de services clairement définis, de façon à améliorer la productivité de l'ensemble des activités de vente de cartes et autres articles.

33. Le programme FPP gèrera la relation stratégique avec les comités nationaux par divers moyens :

a) Le nouvel accord de coopération;

b) En renforçant l'appui apporté au processus de planification intégrée de la collecte de fonds, de la mobilisation, de l'éducation au service du développement et de la communication, en particulier grâce à la mise au point avec les comités nationaux de plans stratégiques communs;

c) En élaborant et en mettant en œuvre des cadres de coopération et dispositifs de contrôle aux fins de la gouvernance et de la gestion des risques.

34. Le programme FPP apportera également un appui en matière de communication et de positionnement de marque dans les pays dotés de comités nationaux et :

a) Élaborera et mettra en œuvre des stratégies de communication interne et externe;

b) Renforcera les activités de communication liées aux partenariats producteurs de recettes;

c) Assurera la promotion des efforts déployés par les comités nationaux en matière de positionnement de marque, au moyen d'activités de communication faisant appel aux réseaux sociaux numériques.

### C. Analyse du projet de budget pour 2010

35. Les objectifs financiers pour 2010 sont les suivants :

a) Des recettes provenant de la collecte de fonds d'un montant global net de 733 millions de dollars, dont 332,2 millions au titre des ressources ordinaires et 400,8 millions au titre des autres ressources. Il s'agit de 99 millions de dollars de plus que le montant approuvé pour 2009, les ressources ordinaires étant en hausse de 31,1 millions et les autres ressources de 67,9 millions (tableau 1A);

b) Des recettes provenant de la vente de cartes et autres articles d'un montant global net de 28,4 millions de dollars (tableau 1A).

36. Le produit net de la collecte de fonds devrait, d'après les prévisions, s'élever à 383,4 millions de dollars pour les ressources ordinaires, ce qui représente une hausse de 8,2 % par rapport au montant approuvé pour 2009 (tableau 1A).

37. Le produit brut de la vente de cartes et autres articles devrait, d'après les prévisions, s'élever à 132 millions de dollars, avec 71 millions de cartes vendues.

38. Le montant global net des recettes provenant de la vente de cartes et autres articles devrait diminuer du fait du faible volume des achats de cartes effectués par les particuliers et les entreprises et de la refonte majeure des activités qui aura lieu en 2010. Cette transformation des activités entraînera des dépenses non renouvelables liées aux services de consultants et aux investissements nécessaires à la mise en place de nouveaux processus et systèmes reliant le programme FPP, les comités nationaux et les prestataires de services tiers. D'après les estimations préliminaires, la rationalisation des activités donnera lieu, lorsqu'elle aura été intégralement mise en œuvre, à d'importantes réductions de coûts, principalement dans les domaines de la logistique, de l'entreposage et de la distribution, ainsi que du fait de la diminution des stocks de cartes et autres articles. Sous l'effet conjugué de ces mesures et de la progression d'autres recettes provenant de partenariats de plus grande envergure avec des fabricants de cartes et autres articles, le montant des recettes nettes devrait augmenter dès 2011.

39. On a modifié pour l'année 2010 la méthode de répartition des frais de commercialisation et des dépenses de services d'appui (tableau 1A), de façon à évaluer de manière plus réaliste les coûts associés à chacune des deux sources de revenus. Les dépenses imputées à la vente de cartes et autres articles ont ainsi augmenté (et celles imputées à la collecte de fonds auprès du secteur privé ont diminué en conséquence) par rapport aux chiffres des années précédentes, y compris du budget approuvé et des estimations les plus récentes pour l'année 2009. Si les dépenses avaient été réparties selon la même méthode que précédemment, le montant net de l'ensemble des recettes provenant de la vente de cartes et autres articles se serait élevé à 30,3 millions de dollars pour 2010, au lieu des 28,4 millions de dollars figurant au tableau 1A. Le revenu d'exploitation net provenant de ces ventes (avant déduction des mises de fonds) aurait été de 27,8 millions de dollars en 2010, au lieu des 26 millions figurant au tableau 1. À la diminution du revenu net réalisé sur la vente de cartes et autres articles correspond une augmentation du revenu net provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé.

40. D'après les prévisions, les dépenses d'exploitation à engager pour appuyer les activités de collecte de fonds et de vente s'élèveraient à 40,1 millions de dollars en 2010 (tableau 3). Cela représente une diminution de 2,3 millions de dollars par

rapport au montant approuvé pour 2009, qui s'explique principalement par les facteurs suivants :

a) La diminution de 4,6 millions de dollars des dépenses des bureaux de pays et des centres d'appui régionaux, les dépenses des bureaux de pays étant progressivement inscrites au budget de ces derniers (au titre des autres ressources). Les dépenses de postes et autres dépenses inscrites au budget des bureaux de pays (au titre des autres ressources) ne sont pas comprises dans le budget du programme FPP;

b) Une augmentation de 4,7 millions de dollars des dépenses relatives aux postes d'agent recruté sur le plan international et d'agent recruté sur le plan local, du fait de la transformation d'engagements à titre temporaire en engagements permanents, de la création de postes et des augmentations de salaires;

c) Une diminution de 2,4 millions de dollars du budget affecté aux autres dépenses de personnel. Cela s'explique par la réaffectation d'une partie des coûts de cette rubrique aux postes d'agent recruté sur le plan international et d'agent recruté sur le plan local (en raison de la transformation d'engagements à titre temporaire en engagements permanents) et le recrutement de personnel temporaire pour des périodes de courte durée. Les dépenses de recherche-développement aux fins de la collecte de fonds ont augmenté de 300 000 dollars, le montant des sommes qu'il est proposé d'affecter en 2010 aux services de consultants, frais de voyages, mobilier et matériel et autres dépenses d'exploitation devant diminuer de 300 000 dollars.

## D. Mises de fonds

41. Afin d'alimenter la croissance soutenue des recettes provenant du secteur privé, il faut accroître en 2010 de 5,1 millions de dollars le montant des mises de fonds nécessaires à la collecte de fonds. Celles-ci n'ont pas, au cours des dernières années, augmenté dans les mêmes proportions que l'ensemble des recettes provenant du secteur privé. Le programme FPP prévoit de lancer, en coopération avec les comités nationaux, des campagnes visant à doubler dans les trois prochaines années le nombre de souscripteurs périodiques. L'obtention de recettes régulières provenant de souscripteurs mensuels serait une source durable de ressources ordinaires.

Tableau 3

### Dépenses de commercialisation : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2009 et projet de budget pour 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	Dépenses effectives en 2008	Budget approuvé pour 2009	Estimations les plus récentes pour 2009	Projet de budget pour 2010	Variation projet de budget 2010/budget approuvé pour 2009	
					Dollars	Pourcentage
<b>Commissions (bureaux de pays)</b>	1 583	1 534	1 481	1 612	78	5,1
<b>Dépenses d'exploitation</b>						
Personnel recruté sur le plan international	6 927	12 105	11 472	15 219	3 114	25,7
Personnel recruté sur le plan local	3 054	3 412	3 412	4 960	1 548	45,4
Autres dépenses relatives aux postes <sup>a</sup>	157	167	167	206	39	23,4

<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses effectives en 2008</i>	<i>Budget approuvé pour 2009</i>	<i>Estimations les plus récentes pour 2009</i>	<i>Projet de budget pour 2010</i>	<i>Variation projet de budget 2010/budget approuvé pour 2009</i>	
					<i>Dollars</i>	<i>Pourcentage</i>
Formation du personnel	–	11	13	27	16	145,5
Autres dépenses de personnel <sup>b</sup>	2 730	3 231	4 509	863	(2 368)	-73,3
Consultants	785	1 450	1 180	1 426	(24)	-1,7
Frais de voyage	1 365	1 502	1 502	1 376	(126)	-8,4
Autres dépenses d'exploitation <sup>c</sup>	524	1 119	1 089	1 018	(101)	-9,0
Mobilier et matériel <sup>d</sup>	107	165	167	150	(15)	-9,1
Recherche-développement	3 634	3 930	3 930	4 229	299	7,6
Dépenses des bureaux de pays – vente de produits	4 678	5 259	4 685	4 579	(680)	-12,9
Dépenses des bureaux de pays – collecte de fonds	6 658	7 048	5 980	3 423	(3 625)	-51,4
Dépenses des centres d'appui régionaux	1 739	1 979	1 342	1 651	(328)	-16,6
Provision pour créances douteuses	237	1 000	1 000	1 000	–	0,0
<b>Total partiel (dépenses d'exploitation)</b>	<b>32 595</b>	<b>42 378</b>	<b>40 448</b>	<b>40 127</b>	<b>(2 251)</b>	<b>-5,3</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>34 178</b>	<b>43 912</b>	<b>41 929</b>	<b>41 739</b>	<b>(2 173)</b>	<b>-4,9</b>

<sup>a</sup> Indemnités de licenciement et remboursement d'impôts.

<sup>b</sup> Personnel recruté pour de courtes durées/personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

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

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

### III. Services d'appui

#### A. Introduction

42. Le groupe des services d'appui seconde toutes les activités productrices de recettes du programme FPP; il comprend les fonctions suivantes : Directeur, Directeur adjoint chargé des opérations et des finances, Services d'appui aux opérations, finance, achats et gouvernance.

43. Les fonctions ressources humaines, administration et informatique sont assurées par les Services communs de fonctionnement de Genève. Les fonctions administration et informatique des Services communs de fonctionnement dépendent du Bureau du Directeur adjoint chargé des opérations et des finances. Une part des dépenses de ces services est facturée au programme FPP.

44. Les services chargés de la production, de la logistique et de la distribution des cartes et autres articles ont été transférés au sein de l'équipe cartes et autres articles. Le budget de ces services figure néanmoins encore dans le tableau 4, sous la rubrique Services d'appui. Ce ne sera plus le cas à l'avenir lorsqu'on appliquera les normes IPSAS.



## B. Objectifs pour 2010

45. Les objectifs pour 2010 sont les suivants :

a) Fournir un appui réel et efficace, en matière de budgétisation, d'analyses, de procédures et de systèmes, à toutes les activités de collecte de fonds privés, en veillant à l'établissement de rapports dans les délais voulus, à la fiabilité des prévisions et à la bonne perception des fonds promis; améliorer les capacités du programme FPP et des comités nationaux grâce à la formation continue, aux évaluations réciproques et à la mise en commun des pratiques optimales;

b) Finaliser l'accord de coopération; renforcer les principes, structures et systèmes de gouvernance. Cela permettra d'améliorer les politiques et procédures de suivi des comités nationaux et du programme FPP tout en optimisant l'utilisation des ressources et l'obtention de résultats dans les domaines de responsabilité du programme;

c) Aider de manière efficace et efficiente les équipes chargées du progiciel de gestion intégré VISION-One et de l'application des normes IPSAS à recenser les méthodes comptables et processus-métier qu'il faudra modifier pour mener à bien ces projets d'ici à 2011 et 2012, respectivement.

## C. Stratégies pour 2010

46. Les stratégies ci-après ont été arrêtées aux fins de la réalisation des objectifs précédemment mentionnés pour 2010 :

a) Une cellule de réflexion financière a été établie afin de continuer à renforcer la stabilité et l'efficacité de l'organisation sur le plan financier. Les travaux de ce petit groupe d'experts issus du programme FPP et des comités nationaux viendront enrichir les réunions annuelles des responsables financiers des comités nationaux, ainsi que les débats du Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF. Cette cellule de réflexion se consacrera principalement aux tâches suivantes : i) échanger et comparer des pratiques optimales et nouvelles approches en matière de gestion financière et en favoriser l'adoption; ii) faire connaître, expliquer et, si besoin est, adopter par consensus, les politiques, procédures et dispositifs de contrôle financiers et opérationnels nouveaux ou existants; iii) traiter de questions d'intérêt commun et adopter des approches et solutions communes à des problèmes d'ordre financier; iv) convenir des points importants à examiner lors des réunions annuelles des responsables financiers; v) accroître les connaissances techniques (en transmettant le « savoir-faire technique »);

b) Appuyer les efforts déployés pour garantir le respect des principes de gouvernance dans l'ensemble des comités nationaux, notamment en veillant à l'application de politiques et procédures adéquates de gestion des risques au sein des comités nationaux et du programme FPP;

c) Envisager et proposer les modifications des processus-métier, pratiques et méthodes de comptabilité nécessaires pour assurer l'application intégrale des normes IPSAS d'ici à 2012; aider l'équipe chargée du progiciel de gestion intégré VISION-One à réaliser et mettre en œuvre ce projet à l'échelle mondiale d'ici à 2011;

d) Regrouper à Genève les activités d'achat du programme FPP.

## D. Analyse du projet de budget pour 2010

47. Le montant total des dépenses des services d'appui s'élèverait, d'après les prévisions, à 30,4 millions de dollars (voir tableau 4), ce qui constituerait une hausse de 3,6 millions (13,3 %) par rapport au budget approuvé pour 2009. Cette augmentation s'explique principalement par les facteurs suivants :

a) La hausse de 1,8 million de dollars du coût des services de consultants liés à la rationalisation des activités de vente de cartes et autres articles. Ces services permettront d'obtenir des effets de synergie entre les différentes fonctions du groupe cartes et autres articles. Le budget prévu pour les services de consultants imputables aux autres centres de coûts a diminué de 200 000 dollars;

b) L'augmentation de 1,5 million de dollars des autres dépenses d'exploitation au titre de la participation du programme FPP aux dépenses des services communs de Genève et New York, notamment pour la location de locaux, les dépenses de personnel et la contribution aux services informatiques relatifs aux projets d'application des normes IPSAS et de mise en œuvre du progiciel de gestion intégré VISION-One;

c) L'augmentation de 2,1 millions de dollars des dépenses relatives aux postes d'agent recruté sur le plan international et d'agent recruté sur le plan local, du fait de la transformation d'engagements de courte durée en engagements permanents et de l'augmentation annuelle des dépenses salariales;

d) La diminution de 1,4 million de dollars des autres dépenses de personnel prévues (personnel temporaire) compense en partie l'augmentation des dépenses relatives aux postes. Cela s'explique principalement par l'engagement à titre permanent de personnel initialement recruté à titre temporaire;

e) La réduction de 200 000 dollars des dépenses prévues au titre des centres d'appui régionaux, des voyages, de la formation du personnel, du mobilier et du matériel et de la recherche-développement.

Tableau 4

### Dépenses des services d'appui : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2009 et projet de budget pour 2010

(En milliers de dollars des États-Unis)

Poste de dépense	Dépenses effectives en 2008	Budget approuvé pour 2009	Estimations les plus récentes pour 2009	Projet de budget pour 2010	Variation projet de budget 2010/ budget approuvé pour 2009	
					Dollars	Pourcentage
Personnel recruté sur le plan international	4 822	5 814	5 270	6 743	929	16,0
Personnel recruté localement	3 638	4 005	3 748	5 111	1 106	27,6
Autres dépenses relatives aux postes <sup>a</sup>	347	361	349	427	66	18,3
Formation	87	131	131	102	(29)	-22,1
Autres dépenses de personnel <sup>b</sup>	1 664	1 919	2 705	551	(1 368)	-71,3

Poste de dépense	Dépenses effectives en 2008	Budget approuvé pour 2009	Estimations les plus récentes pour 2009	Projet de budget pour 2010	Variation projet de budget 2010/ budget approuvé pour 2009	
					Dollars	Pourcentage
Consultants						
Rationalisation des activités de vente de cartes et autres articles		800	800	2 600	1 800	225,0
Autres services de consultants	304	669	509	469	(200)	-29,9
Frais de voyage	399	389	389	345	(44)	-11,3
Autres dépenses d'exploitation <sup>c</sup>	11 171	11 333	11 316	12 813	1 480	13,1
Mobilier et matériel <sup>d</sup>	82	106	110	96	(10)	-9,4
Recherche-développement		170	170	100	(70)	-41,2
Centres d'appui régionaux	624	1 121	1 092	1 024	(97)	-8,7
<b>Total des dépenses</b>	<b>23 138</b>	<b>26 818</b>	<b>26 589</b>	<b>30 381</b>	<b>3 563</b>	<b>13,3</b>

<sup>a</sup> Indemnités de licenciement et remboursements d'impôts.

<sup>b</sup> Personnel recruté pour de courtes durées/personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

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

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

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

### A. Résultats escomptés pour 2009

48. D'après les prévisions, le produit brut total réalisé par les bureaux de pays de l'UNICEF en 2009 s'élèverait à 61,2 millions de dollars (voir tableau 5), soit une augmentation de 2,5 millions (4,2 %) par rapport aux chiffres de 2008, due en grande partie au développement des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé, dont les recettes ont augmenté de 1,9 million de dollars (3,9 %). Le revenu d'exploitation net, avant déduction des mises de fonds, devrait atteindre 44,2 millions, ce qui représenterait une hausse de 9,2 % par rapport aux chiffres de 2008, en partie du fait de la réduction des dépenses d'exploitation imputées au programme FPP. Le résultat d'exploitation net serait inférieur de 27,7 % (ou 14,5 millions de dollars) à l'objectif fixé. Dans certains pays, la conjoncture économique défavorable a considérablement nui à la collecte de fonds et aux ventes auprès d'entreprises, à la campagne de publicité directe et à l'acquisition de souscripteurs périodiques.

### B. Objectifs pour 2010

49. Les objectifs pour 2010 sont les suivants :

a) Un produit brut d'un montant total de 82 millions de dollars (dont 68,4 millions provenant de la collecte de fonds et 13,5 millions des ventes), soit une

croissance de 2,2 % par rapport au budget approuvé pour 2009, le montant des fonds collectés devant augmenter de 5,2 % et celui des ventes diminuer de 10,7 %. Ces prévisions supposent que des investissements ciblés soient réalisés en faveur du recrutement de souscripteurs périodiques pendant la période 2007-2010;

b) Un revenu d'exploitation net d'un montant de 58,3 millions de dollars, après déduction de toutes les dépenses prises en charge par le programme FPP (après mises de fonds). Il convient cependant de noter que certaines dépenses locales en matière de collecte de fonds (13,9 millions de dollars pour 2010 contre 8,4 millions en 2009) ne figurent plus dans le budget FPP, car elles sont financées par les recettes dégagées par les bureaux de pays.

### **C. Stratégies pour 2010**

50. Pour atteindre les objectifs susmentionnés, les stratégies de collecte de fonds suivantes ont été retenues :

a) Axer les efforts sur les pays prioritaires, en fonction des critères établis;

b) Continuer de privilégier l'acquisition de nouveaux souscripteurs réguliers en vue d'obtenir des recettes durables, principalement dans le cadre de campagnes de recrutement directes et fidéliser les donateurs dans les pays où la collecte de fonds pourrait s'avérer très lucrative;

c) Commencer à collecter, à titre expérimental, des fonds imputables aux ressources ordinaires sur des marchés-clefs de bureaux de pays;

51. Les stratégies suivantes seront appliquées à la vente de cartes et autres articles :

a) Axer les efforts sur les pays prioritaires, supprimer les activités de vente de cartes et autres articles en Thaïlande et rationaliser les activités ne présentant pas de valeur ajoutée et moins rentables dans l'ensemble des pays;

b) Former des partenariats stratégiques avec de grands fabricants de cartes et autres articles, là où cela est viable;

c) Définir un nouveau modèle d'activité et d'exploitation destiné aux bureaux de pays susceptibles de réaliser d'importants bénéfices en faveur des enfants. Cela permettra de mieux s'adapter aux caractéristiques des marchés locaux et cadrera avec la refonte globale des activités de vente de cartes et autres articles de par le monde et les partenariats conclus avec de grands fabricants là où cela est possible et intéressant sur le plan financier.

### **D. Analyse du projet de budget pour 2010**

52. D'après les prévisions, le montant total des dépenses d'exploitation des bureaux de pays et des centres d'appui régionaux du programme FPP s'élèverait en 2010 à 10,7 millions de dollars, soit 4,7 millions de moins que le montant approuvé pour 2009. Cette baisse s'explique par la prise en charge progressive par les bureaux de pays des dépenses liées à la collecte de fonds. Les mises de fonds pour des activités de collecte de fonds seront conformes aux stratégies convenues. Exprimées en pourcentage du produit brut, les dépenses d'exploitation relatives à la vente de cartes et autres articles devraient diminuer en 2010, du fait de la réduction d'activité ou de la fermeture des centres de coûts peu rentables.

Tableau 5

**Recettes et dépenses des centres d'appui régionaux et des bureaux de pays de l'UNICEF : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et prévisions les plus récentes pour 2009 et projet de budget pour 2010**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Chiffres effectifs de 2008				Budget approuvé pour 2009				Estimations les plus récentes pour 2009				Projet de budget pour 2010				Variation (2010 par rapport aux estimations les plus récentes pour 2009)	
	VCA	CFP	O&F	Total	VCA	CFP	O&F	Total	VCA	CFP	O&F	Total	VCA	CFP	O&F	Total	Montant	Pourcentage
	Millions de cartes vendues*	7,5	-	-	7,5	9,0	-	-	9,0	7,3	-	-	7,3	7,4	-	-	7,4	(1,6)
Recettes (RO+AR)**	10 978	47 773		58 751	15 139	65 074		80 213	11 564	49 647		61 211	13 520	68 434		81 954	1 741,0	2,2
À déduire : Commissions versées aux dépositaires	1 583			1 583	1 534			1 534	1 481			1 481	1 612			1 612	78,0	5,1
<b>Recettes nettes</b>	<b>9 395</b>	<b>47 773</b>	<b>-</b>	<b>57 168</b>	<b>13 605</b>	<b>65 074</b>	<b>-</b>	<b>78 679</b>	<b>10 083</b>	<b>49 647</b>	<b>-</b>	<b>59 730</b>	<b>11 908</b>	<b>68 434</b>	<b>-</b>	<b>80 342</b>	<b>1 663,0</b>	<b>2,1</b>
Coût de revient des produits livrés	3 319			3 319	3 939			3 939	2 440			2 440	3 239			3 239	(700,0)	-17,8
<b>Dépenses d'exploitation</b>																		
Personnel recruté sur le plan international	433	338	398	1 169	397	963	676	2 036	373	835	657	1 865	451	878	649	1 978	(58,0)	-2,8
Personnel recruté localement	1 820	1 470	78	3 369	2 106	1 115	94	3 315	1 794	1 314	90	3 198	2 095	1 318	93	3 506	191,0	5,8
Autres dépenses afférentes aux postes <sup>a</sup>	-	-	1	1	11	144	-	155	29	38	-	67	37	50	-	87	(68,0)	-43,9
Formation du personnel	64	144	26	235	39	191	62	292	34	152	61	247	67	150	48	265	(27,0)	-9,2
Autres dépenses de personnel <sup>b</sup>	1 078	1 667	3	2 747	1 216	1 219	7	2 442	848	825	6	1 679	478	185	7	670	(1 772,0)	-72,6
Consultants	205	214	-	419	187	122	-	309	406	116	-	522	385	60	-	445	136,0	44,0
Frais de voyage	144	357	52	553	182	388	125	695	154	331	128	613	155	203	122	480	(215,0)	-30,9
Autres dépenses d'exploitation <sup>c</sup>	1 503	1 942	65	3 510	1 804	2 890	155	4 849	1 551	2 438	144	4 133	1 407	752	98	2 257	(2 592,0)	-53,5
Mobilier et matériel <sup>d</sup>	26	50	1	76	45	25	2	72	31	29	6	66	21	9	7	37	(35,0)	-48,6
Recherche-développement	274	1 347		1 621	155	1 087	-	1 242	31	678	-	709	31	921	-	952	(290,0)	-23,3
<b>Total des dépenses d'exploitation du FPP**</b>	<b>5 547</b>	<b>7 528</b>	<b>624</b>	<b>13 699</b>	<b>6 142</b>	<b>8 144</b>	<b>1 121</b>	<b>15 407</b>	<b>5 251</b>	<b>6 756</b>	<b>1 092</b>	<b>13 099</b>	<b>5 127</b>	<b>4 526</b>	<b>1 024</b>	<b>10 677</b>	<b>(4 730,0)</b>	<b>-30,7</b>

	Chiffres effectifs de 2008				Budget approuvé pour 2009				Estimations les plus récentes pour 2009				Projet de budget pour 2010				Variation (2010 par rapport aux estimations les plus récentes pour 2009)	
	VCA	CFP	O&F	Total	VCA	CFP	O&F	Total	VCA	CFP	O&F	Total	VCA	CFP	O&F	Total	Montant	Pourcentage
Autres recettes	311	-	-	<b>311</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Revenu d'exploitation net, avant déduction des mises de fonds	529	40 245	(624)	<b>40 461</b>	3 524	56 930	(1 121)	<b>59 333</b>	2 392	42 891	(1 092)	<b>44 191</b>	3 542	63 908	(1 024)	<b>66 426</b>	7 093,0	12,0
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	5	84		<b>69</b>	23	87		<b>74</b>	21	86		<b>72</b>	26	93		<b>81</b>		
À déduire : Mises de fonds	214	5 601	-	<b>5 815</b>	78	7 000	-	<b>7 078</b>	138	6 255	-	<b>6 393</b>	93	8 076	-	<b>8 169</b>	1 091,0	15,4
Revenu d'exploitation net après déduction des mises de fonds	315	34 643	(624)	<b>34 645</b>	3 446	49 930	(1 121)	<b>52 255</b>	2 254	36 636	(1 092)	<b>37 798</b>	3 449	55 832	(1 024)	<b>58 257</b>	6 002,0	11,5
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	3	73		<b>59</b>	23	77		<b>65</b>	19	74		<b>62</b>	26	82		<b>71</b>		
<b>Récapitulatif des dépenses</b>																		
Commissions	1 583	-	-	<b>1 583</b>	1 534	-	-	<b>1 534</b>	1 481	-	-	<b>1 481</b>	1 612	-	-	<b>1 612</b>	78,0	5,1
Coût de revient des produits livrés	3 319	-	-	<b>3 319</b>	3 939	-		<b>3 939</b>	2 440	-	-	<b>2 440</b>	3 239	-		<b>3 239</b>	(700,0)	-17,8
Montant total des dépenses d'exploitation <sup>e</sup>	5 547	7 528	624	<b>13 699</b>	6 142	8 144	1 121	<b>15 407</b>	5 251	6 756	1 092	<b>13 099</b>	5 127	4 526	1 024	<b>10 677</b>	(4 730,0)	-30,7
Mises de fonds	214	5 601		<b>5 815</b>	78	7 000		<b>7 078</b>	138	6 255		<b>6 393</b>	93	8 076		<b>8 169</b>	1 091,0	15,4
<b>Total des dépenses</b>	<b>10 663</b>	<b>13 129</b>	<b>624</b>	<b>24 417</b>	<b>11 693</b>	<b>15 144</b>	<b>1 121</b>	<b>27 958</b>	<b>9 310</b>	<b>13 011</b>	<b>1 092</b>	<b>23 413</b>	<b>10 071</b>	<b>12 602</b>	<b>1 024</b>	<b>23 697</b>	<b>(4 261,0)</b>	<b>-15,2</b>

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

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

<sup>b</sup> Personnel recruté pour de courtes durées/personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

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

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

<sup>e</sup> Personnel recruté sur le plan international, personnel local, formation, autres dépenses de personnel, frais de voyage, autres dépenses d'exploitation, mobilier et matériel, recherche-développement, provision pour créances douteuses.

\* Les montants de la collecte de fonds privés et des autres ressources sont donnés en chiffres bruts, comme dans les états financiers de l'UNICEF.

\*\* Les dépenses financées par les bureaux de pays au moyen des autres ressources ne sont pas déduites; montant effectif pour 2008 : 2 millions de dollars; budget approuvé pour 2009 : 8,6 millions; estimation la plus récente pour 2009 : 8,4 millions; projet de budget pour 2010 : 13,9 millions.

## V. Plan à moyen terme du programme FPP pour 2011-2014

53. Le plan à moyen terme du programme FPP pour la période 2011-2014 (voir tableau 6) tient compte de l'évolution des marchés, des résultats financiers des années précédentes et des plans stratégiques mis au point et appliqués en coopération avec les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF dans les pays prioritaires pour le programme FPP.

54. Le programme FPP doit atteindre d'ici à 2014 les objectifs financiers suivants, énoncés dans le plan à moyen terme :

a) Des recettes provenant du secteur privé d'un montant global net de 1 064 300 000 dollars, dont 439,9 millions de ressources ordinaires et 624,4 millions d'autres ressources;

b) Un revenu d'exploitation net provenant de la collecte de fonds privés d'un montant de 441,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires;

c) Un revenu d'exploitation net provenant de la collecte de fonds privés d'un montant de 624,4 millions de dollars au titre des autres ressources;

d) Un revenu d'exploitation net provenant de la vente de cartes et autres articles d'un montant de 29,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires;

e) Un produit brut provenant de la vente de cartes et autres articles d'un montant de 137,4 millions de dollars;

f) 77 millions de cartes vendues.

Tableau 6

### Plan à moyen terme 2011-2014 – Fonds et partenariats privés : chiffres effectifs de 2008, budget approuvé et estimations les plus récentes pour 2009, projet de budget pour 2010 et prévisions pour 2011-2014

(En millions de dollars des États-Unis)

	Chiffres effectifs de 2008	Budget approuvé pour 2009 <sup>a</sup>	Estimations les plus récentes pour 2009	Projet de budget pour 2010	Prévisions à moyen terme			
					2011	2012	2013	2014
<b>Produit brut de la vente de cartes et autres articles</b>	<b>130,1</b>	<b>147,0</b>	<b>131,5</b>	<b>132,0</b>	<b>133,3</b>	<b>134,7</b>	<b>136,0</b>	<b>137,4</b>
À déduire : Retenues, commissions et frais directs des bureaux de pays	49,5	52,8	50,4	50,3	50,8	51,3	51,8	52,3
<b>Produit net des ventes</b>	<b>80,6</b>	<b>94,2</b>	<b>81,1</b>	<b>81,7</b>	<b>82,5</b>	<b>83,4</b>	<b>84,2</b>	<b>85,1</b>
À déduire : Coût de revient des produits livrés	27,1	30,7	27,5	27,6	27,7	27,7	27,7	27,7
Dépenses d'exploitation	30,7	36,6	36,1	41,7	42,0	42,4	42,7	42,6
Provision pour créances douteuses	0,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
À ajouter : Autres recettes	18,7	15,9	14,2	14,6	14,7	14,9	15,1	15,4
<b>Revenu d'exploitation net (ventes de cartes et autres articles)</b>	<b>41,3</b>	<b>41,8</b>	<b>30,7</b>	<b>26,0</b>	<b>26,5</b>	<b>27,2</b>	<b>27,9</b>	<b>29,2</b>

	Chiffres effectifs de 2008	Budget approuvé pour 2009 <sup>a</sup>	Estimations les plus récentes pour 2009	Projet de budget pour 2010	Prévisions à moyen terme			
					2011	2012	2013	2014
<b>Revenu d'exploitation net (collecte de fonds privés)</b>	<b>316,6</b>	<b>328,1</b>	<b>335,7</b>	<b>360,2</b>	<b>380,0</b>	<b>399,0</b>	<b>419,7</b>	<b>441,6</b>
À déduire : Mises de fonds	16,6	20,5	20,6	25,6	26,7	27,8	29,7	30,9
<b>Revenu d'exploitation net</b>	<b>341,3</b>	<b>349,4</b>	<b>345,8</b>	<b>360,6</b>	<b>379,8</b>	<b>398,4</b>	<b>417,9</b>	<b>439,9</b>
À déduire : Ajustements de change	(19,3)							
<b>Recettes nettes (ressources ordinaires)</b>	<b>360,6</b>	<b>349,4</b>	<b>345,8</b>	<b>360,6</b>	<b>379,8</b>	<b>398,4</b>	<b>417,9</b>	<b>439,9</b>
À ajouter : Autres ressources provenant de la collecte de fonds privés	452,6	332,9	381,3	400,8	469,1	516,0	567,6	624,4
<b>Recettes nettes totales</b>	<b>813,2</b>	<b>682,3</b>	<b>727,1</b>	<b>761,4</b>	<b>848,9</b>	<b>914,4</b>	<b>985,5</b>	<b>1 064,3</b>
<i>Millions de cartes vendues</i>	<i>71</i>	<i>89</i>	<i>69</i>	<i>71</i>	<i>72</i>	<i>74</i>	<i>75</i>	<i>77</i>

Note : Il n'est pas tenu compte dans les prévisions des effets de la rationalisation de la vente de cartes et autres articles, dont le montant est en cours d'évaluation et sera établi au premier trimestre 2010.

<sup>a</sup> Approuvé par le Conseil d'administration (décision 2009/6).

Tableau 7  
**Fourchettes de variation des recettes et des dépenses :**  
**exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> <i>Hypothèse</i> <i>basse</i>	<i>II</i> <i>Hypothèse</i> <i>moyenne</i>	<i>III</i> <i>Hypothèse</i> <i>haute</i>
<b>Prévisions de recettes</b>			
<b>Produit brut – ventes de produit</b>	<b>122,8</b>	<b>132,0</b>	<b>137,3</b>
À déduire : Retenues des comités nationaux <sup>a</sup>	41,0	44,1	45,9
<b>Produit net</b>	<b>81,8</b>	<b>87,9</b>	<b>91,4</b>
À ajouter : Autres recettes (montant net) (tableau 1A)	13,6	14,6	15,2
<b>Produit net – ventes de produit</b>	<b>95,4</b>	<b>102,5</b>	<b>106,6</b>
À ajouter : Ressources ordinaires provenant de la collecte de fonds privés (tableau 1A)	356,6	383,4	398,7
<b>Total net des recettes (ressources ordinaires)</b>	<b>452,0</b>	<b>485,9</b>	<b>505,3</b>
<b>Prévisions de dépenses</b>			
Commissions versées aux bureaux de pays	1,4	1,6	1,6
Coût de revient des produits livrés	26,7	27,6	28,7
Dépenses de commercialisation	39,2	40,1	41,7
Services d'appui	29,8	30,4	31,6



	<i>I</i> <i>Hypothèse</i> <i>basse</i>	<i>II</i> <i>Hypothèse</i> <i>moyenne</i>	<i>III</i> <i>Hypothèse</i> <i>haute</i>
Mises de fonds	25,0	25,6	26,6
<b>Total des dépenses (tableau 2)</b>	<b>122,1</b>	<b>125,3</b>	<b>130,2</b>
<b>Recettes nettes totales (ressources ordinaires) (tableau 1)</b>	<b>329,9</b>	<b>360,6</b>	<b>375,1</b>
À ajouter : Autres ressources provenant de la collecte de fonds privés (tableau 1)	372,7	400,8	416,8
<b>Recettes nettes totales (ressources ordinaires et autres ressources)</b>	<b>702,6</b>	<b>761,4</b>	<b>791,9</b>

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

## VI. Projets de décision

55. Les projets de décision relatifs au budget du programme Fonds et partenariats privés pour 2010 sont présentés ci-après, pour approbation du Conseil d'administration.

### A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats privés pour la campagne 2010

#### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve* pour l'exercice 2010 (1<sup>er</sup> janvier-31 décembre) les prévisions de dépenses de 125,3 millions de dollars ventilées comme suit et récapitulées dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2010/AB/L.1 :

	<i>(Millions de dollars É.-U.)</i>
Commissions versées aux bureaux extérieurs. . . . .	1,6
Coût de revient des produits livrés . . . . .	27,6
Dépenses d'exploitation – commercialisation . . . . .	40,1
Dépenses d'exploitation – services d'appui . . . . .	30,4
Mises de fonds . . . . .	25,6
<b>Montant total consolidé des dépenses. . . . .</b>	<b>125,3</b>

2. *Autorise* l'UNICEF à faire ce qui suit :

a) Engager des dépenses conformément au récapitulatif de la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2010/AB/L.1; en engager davantage, sans dépasser le montant indiqué dans la colonne III du même tableau, si les recettes des ventes de cartes et autres articles atteignent les niveaux indiqués dans la colonne III; et, de

même, en engager moins que le montant indiqué dans la colonne II, dans la mesure où ce sera nécessaire en raison d'une chute des recettes nettes;

b) Réaffecter les ressources entre les différentes lignes budgétaires (selon les dispositions du paragraphe 1 ci-dessus), à concurrence de 10 % des montants approuvés;

c) Engager des dépenses supplémentaires entre deux sessions du Conseil, à concurrence du montant imputable aux fluctuations budgétaires, si c'est nécessaire pour exécuter le programme de travail approuvé pour 2010.

## **B. Prévisions de recettes pour la campagne 2010**

### *Le Conseil d'administration*

*Note* que les prévisions de recettes nettes du programme Fonds et partenariats privés pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010 s'élèvent à 485,9 millions de dollars (ressources ordinaires), comme indiqué dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2010/AB/L.1.

## **C. Politique générale**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Proroge* le système des mises de fonds, le montant pour 2010 étant de 25,6 millions de dollars;

2. *Autorise* l'UNICEF à engager au cours de l'exercice 2010 des dépenses correspondant au coût de revient des produits livrés (production et achat de matières premières, de cartes et d'autres produits) pour un montant ne pouvant pas dépasser 27,7 millions de dollars, comme indiqué dans le plan à moyen terme du programme Fonds et partenariats privés (voir le tableau 6 du document E/ICEF/2010/AB/L.1);

3. *Décide* d'ouvrir, à titre transitoire, un crédit de 12,6 millions de dollars pour le mois de janvier 2011, à imputer sur le budget annuel du programme FPP pour 2011.

## **D. Plan à moyen terme du programme Fonds et partenariats privés**

### *Le Conseil d'administration*

*Approuve* le plan à moyen terme du programme Fonds et partenariats privés, tel que présenté dans le tableau 6 du document E/ICEF/2010/AB/L.1.

## Annexe I

## Fonds et partenariats privés : modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2010

	Classe							Total AI	AN	GS	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Tableau d'effectifs approuvé pour 2009*	1	4	18	33	36	11	0	<b>103</b>	23	105	<b>231</b>
Après modification des estimations les plus récentes pour 2009	1	4	18	34	38	11	0	<b>106</b>	23	105	<b>234</b>
Créations et suppressions de postes											
Moyens de commercialisation			2	2	6	4		<b>14</b>		11	<b>25</b>
Services d'appui				1	-2	1		<b>0</b>		11	<b>11</b>
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF					-1			<b>-1</b>	2	4	<b>5</b>
<b>Total des modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>41</b>
Total des modifications et reclassements	0	0	2	3	3	5	0	13	2	26	41
<b>Effectif total proposé pour 2010</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>25</b>	<b>131</b>	<b>275</b>

\* Y compris les modifications du tableau d'effectifs approuvées exceptionnellement pendant l'année.

### Explication des modifications du tableau d'effectifs

#### 2009

Postes approuvés pour 2009 . . . . .	231
Postes supplémentaires approuvés exceptionnellement en 2009 (estimations les plus récentes) . . . . .	3
<b>Nombre total de postes créés en 2009</b>	<b>234</b>

#### 2010

Conversion/transformation de postes temporaires en postes permanents (obligatoire) . . . . .	53
Postes créés sans transformation (conversion de postes temporaires) . . . . .	15
Suppression de postes existants (y compris 8 postes transférés aux Autres ressources) . . . . .	-27
<b>Modifications nettes du tableau d'effectifs . . . . .</b>	<b>41</b>
<b>Total . . . . .</b>	<b>275</b>

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

## Annexe II

### Fonds et partenariats privés : comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé de 2009 et projet de budget pour 2010

	Classe							Total AI	AN	GS	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
<b>Commercialisation</b>											
Effectif approuvé de 2009		3	11	21	19	8		<b>62</b>		29	<b>91</b>
Estimations les plus récentes pour 2009		3	11	22	19	8		<b>63</b>		29	<b>92</b>
Effectif proposé pour 2010		3	13	24	25	12		<b>77</b>		40	<b>117</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>26</b>
<b>Services d'appui</b>											
Effectif approuvé de 2009	1	1	4	7	14	3		<b>30</b>		38	<b>68</b>
Estimations les plus récentes pour 2009*	1	1	4	7	16	3		<b>32</b>		38	<b>70</b>
Effectif proposé pour 2010	1	1	4	8	14	4		<b>32</b>		49	<b>81</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>Total pour le programme FPP</b>											
Effectif approuvé de 2009	1	4	15	28	33	11	0	<b>92</b>	0	67	<b>159</b>
Estimations les plus récentes pour 2009	1	4	15	29	35	11	0	<b>95</b>	0	67	<b>162</b>
Effectif proposé pour 2010	1	4	17	32	39	16	0	<b>109</b>	0	89	<b>198</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>39</b>
<b>Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF</b>											
Effectif approuvé de 2009			3	5	3	0		<b>11</b>	23	38	<b>72</b>
Effectif proposé pour 2010			3	5	2	0		<b>10</b>	25	42	<b>77</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Total pour le programme FPP, les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays de l'UNICEF</b>											
Effectif approuvé de 2009	1	4	18	33	36	11	0	<b>103</b>	23	105	<b>231</b>
Estimations les plus récentes pour 2009	1	4	18	34	38	11	0	<b>106</b>	23	105	<b>234</b>
Effectif proposé pour 2010	1	4	20	37	41	16	0	<b>119</b>	25	131	<b>275</b>
<b>Modifications</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>44</b>

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

\* Y compris les modifications du tableau d'effectifs approuvées exceptionnellement pendant l'année.

## Annexe III

### Fonds et partenariats privés : plan d'action pour 2010-2012

#### I. Introduction

1. Créée en 2008, la Division chargée des fonds et partenariats privés coordonne toutes les activités de collecte de fonds privés, y compris la vente de cartes et autres articles, appuie les activités de plaidoyer relatives aux droits de l'enfant que mènent les comités nationaux et fournit un soutien aux partenariats avec le secteur privé qui ne sont pas liés à la collecte de fonds.
2. Elle intègre les fonctions d'appui aux activités productrices de recettes de l'ancienne Division du secteur privé et certaines attributions du Bureau régional pour l'Europe (Bureau régional de Genève) telles que l'appui prêté aux comités nationaux pour l'UNICEF en ce qui concerne les activités de plaidoyer et d'éducation dans les pays industrialisés, de communication, de planification stratégique et de gouvernance.
3. Pour les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF, elle est une source unique en ce qui concerne la collecte de fonds privés et représente les vues et préoccupations des comités nationaux à l'UNICEF. Le plan d'action porte sur les fonctions de la Division qui visent à maximiser les recettes privées et gérer la relation stratégique avec les comités nationaux.
4. Dans sa décision 2002/6, adoptée à sa première session ordinaire de 2002, le Conseil d'administration a demandé à la Division du secteur privé de présenter, dans le cadre de son plan de travail et de son projet de budget pour 2003, un plan d'action complet, à actualiser chaque année, qui présente dans le détail la contribution de la Division au plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF. Le présent plan d'action actualisé porte sur la période 2010-2012.

#### II. Difficultés

5. Parmi les difficultés extérieures à surmonter pour réaliser les objectifs de financement du plan stratégique à moyen terme par le secteur privé, on trouve le contexte difficile dans lequel évolue la collecte de fonds, caractérisé par la lenteur de la reprise économique après la crise financière et la concurrence accrue entre organismes à but non lucratif pour obtenir des fonds privés.
6. Les difficultés internes concernent la nécessité de promouvoir les synergies et l'intégration dans tous les domaines : collecte de fonds, cartes et autres articles, plaidoyer, communication et participation des entreprises. La Division FPP, les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF devront se mettre davantage au diapason au moment de définir les groupes cibles et les réseaux de distribution dans les plans annuels de mobilisation de ressources, ainsi que pour les campagnes et les interventions d'urgence.

### III. Fonctions, résultats attendus et stratégies

7. Afin d'atteindre les objectifs de collecte de fonds privés et de réaliser ceux qui correspondent au FPP dans le plan stratégique à moyen terme, la Division met au point un plan stratégique à moyen terme (trois à cinq ans) en consultation avec les principaux intéressés, y compris les comités nationaux, les bureaux de pays et les divisions au siège. Commencée en octobre 2009, l'élaboration de ce plan devrait s'achever en 2010, à temps pour que les données soient prises en compte dans l'élaboration du plan de travail et du budget pour 2011. C'est pourquoi le présent plan d'action pour 2010-2012 présente une vue d'ensemble de l'orientation générale que le programme FPP suit.

8. Le programme FPP va rationaliser les modes de fonctionnement afin d'optimiser l'efficacité de la direction stratégique et de l'appui technique qu'il apporte aux comités nationaux et aux bureaux de pays, en vue d'atteindre les objectifs de recettes provenant de la collecte de fonds privés et des ventes et d'obtenir des résultats en ce qui concerne le plaidoyer en faveur des droits de l'enfant et la participation des entreprises. L'intégration des différentes fonctions du programme FPP sera favorisée grâce à des stratégies et à la coordination des activités, l'objectif étant de privilégier les approches communes et l'action conjointe en tant que de besoin pour obtenir des résultats.

#### A. Porter au maximum les recettes de l'UNICEF qui proviennent des fonds privés

9. Le programme FPP aidera les comités nationaux et les bureaux de pays à atteindre le montant net global des recettes prévu pour 2010-2012 provenant de la collecte de fonds privés et des ventes de cartes et autres articles en mettant au point et en exécutant la stratégie mondiale de collecte de fonds privés et la stratégie mondiale de vente de cartes et autres articles et en fournissant les compétences techniques et autres services liés aux deux sources de revenu.

10. Il offrira aux comités nationaux et aux bureaux de pays des connaissances et un appui techniques en vue de renforcer leurs compétences techniques et d'améliorer les stratégies et outils de collecte de fonds visant à maximiser les ressources ordinaires, d'augmenter la part des autres ressources dans les programmes prioritaires et thématiques de l'UNICEF, et d'améliorer la coordination de la collecte de fonds du secteur privé destinés à des situations d'urgence provenant d'autres sources. Les alliances mondiales et transfrontières de mobilisation des ressources nouées avec le secteur des entreprises seront maintenues, optimisées et renouvelées, et de nouvelles alliances mondiales et transfrontières seront établies.

11. Le programme FPP fournira des compétences et un appui techniques pour la collecte de fonds privés, de plusieurs façons :

- a) Il prendra la direction stratégique mondiale de la collecte de fonds privés;
- b) Il doublera le nombre de donateurs réguliers au niveau mondial pour qu'il atteigne 3 millions dans les trois prochaines années;

- c) Il offrira des compétences techniques spécialisées et donnera des orientations en s'intéressant particulièrement aux nouvelles technologies de communication et aux nouvelles technologies numériques;
- d) Il procédera à la répartition stratégique des mises de fonds;
- e) Il mettra au point de nouvelles offres de collecte de fonds originales;
- f) Il alignera les besoins des donateurs et les priorités des programmes lors de la création de possibilités de financement;
- g) Il mettra sa compréhension des donateurs et des acheteurs, des marchés, de la concurrence et des tendances au service de la prise de décisions;
- h) Il donnera des orientations quant aux propositions de levée de fonds émanant de fondations et du secteur privé pour les autres ressources prioritaires et thématiques et les ressources autres que financières;
- i) Il élaborera, coordonnera et optimisera les principales alliances mondiales et transfrontières avec les entreprises privées.

12. Le programme FPP portera à leur maximum les ventes de cartes et autres articles et les recettes nettes qu'elles dégageront en procédant comme suit :

- a) Il utilisera à la fois les activités internes et les activités soumises à des accords de licence pour augmenter au maximum les recettes au niveau des pays, s'implanter sur de nouveaux marchés et exploiter de nouvelles filières permettant de dégager des recettes élevées;
- b) Il privilégiera l'innovation en termes de produit et de commercialisation sur le marché des cartes destinées aux particuliers et aux sociétés;
- c) Il rationalisera les activités actuellement menées en interne d'ici à la fin de 2011 en prenant les mesures ci-après :
  - i) Regrouper et sous-traiter à une entreprise tierce présente dans le monde entier l'intégralité des activités de logistique et de distribution de l'UNICEF qui relèvent actuellement du programme FPP, des comités nationaux et des bureaux de pays;
  - ii) Créer en interne un service clientèle qui fournira des orientations stratégiques au sous-traitant chargé de la logistique et de la distribution et s'occupera des relations stratégiques avec les pays;
  - iii) Sous-traiter la conception et la mise en place des points de vente ainsi que l'élaboration des catalogues et des supports publicitaires destinés aux pays;
  - iv) Regrouper et sous-traiter certaines activités et fonctions qui relèvent actuellement des comités nationaux et des bureaux de pays, comme le repiquage des cartes d'entreprise et le traitement des commandes passées en ligne;
  - v) Sous-traiter les services d'appui à la création graphique des cartes, autres articles et supports publicitaires (y compris les catalogues et les points de vente) qui se fonderont sur des informations et des orientations graphiques donnés par le programme FPP;

- vi) Externaliser le contrôle de qualité pour les cartes, les autres articles, les points de vente et les supports publicitaires;
- vii) Réaménager le système SAP qui deviendra la principale plate-forme informatique pour l'intégralité de la gestion des opérations concernant les cartes et autres articles;
- d) Nouer des partenariats avec les grands fabricants et revendeurs de cartes et autres articles;
- e) Redéfinir les rôles et les responsabilités de la Division FPP, des comités nationaux, des bureaux de pays et des tiers, établir des indicateurs clefs des résultats et conclure des accords de prestation de service avec les parties prenantes dans le cadre d'accords de coopération et de plans stratégiques communs.

## **B. Gérer la relation stratégique avec les comités nationaux**

13. La Division se rapprochera des comités nationaux en signant un nouvel accord de coopération et de nouveaux plans stratégiques communs. Avec les comités nationaux et le Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics, la Division élaborera une approche par pays de la collecte de fonds.

14. Elle aidera les comités nationaux à améliorer les résultats et la gestion de plusieurs façons :

- a) Elle guidera les travaux des conseils d'administration et des hauts responsables des comités nationaux concernant les politiques et priorités de l'UNICEF et les aidera à cerner les problèmes liés à la collecte de fonds, à la bonne gouvernance et au positionnement de la marque, et à y répondre;
- b) Elle s'emploiera à renforcer les mécanismes de coopération avec l'UNICEF et les comités nationaux en fournissant un soutien au Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF, aux réunions annuelles des comités nationaux et du Directeur exécutif, aux conseils d'administration des comités nationaux et autres instances de collaboration;
- c) Elle tiendra à jour les meilleures pratiques dans le domaine de la gouvernance et de la gestion des risques et les partagera avec les comités nationaux;
- d) Elle mettra au point des mécanismes permettant de prévoir les éventuelles situations de crise et d'y remédier, notamment en définissant des indicateurs d'alerte rapide.

## **C. Améliorer la communication et le positionnement de la marque dans les pays desservis par les comités nationaux**

15. La Division appuiera à la fois l'action à court terme des comités nationaux et la réalisation des objectifs à long terme concernant le positionnement de la marque comme suit :

- a) En mettant en œuvre la stratégie de communication externe consistant notamment à diffuser en temps voulu des informations utiles dans les situations



d'urgence et à renforcer les capacités du personnel chargé de la communication dans les comités nationaux;

b) En appuyant les activités de positionnement de la marque des comités nationaux grâce à des activités de communication utilisant les médias sociaux.

#### **D. Efficacité de la structure du programme FPP**

16. La Division mènera un certain nombre d'activités visant à améliorer l'efficacité de la structure du programme et la gestion des résultats, afin de favoriser la mise en œuvre des stratégies décrites ci-dessus et d'atteindre les objectifs prévus.

17. Elle procédera aux changements nécessaires dans les normes comptables du système des Nations Unies afin de les mettre en conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public et effectuera les aménagements requis par le progiciel de gestion intégré VISION-One.

18. Elle mettra en place des mécanismes visant à améliorer la gestion, notamment en définissant des indicateurs de gestion des résultats dont elle assurera le suivi. Ces indicateurs seront liés aux initiatives mondiales d'amélioration de l'UNICEF et à la mise au point de la plate-forme de gestion des résultats de l'UNICEF.

19. La communication interne et la gestion des connaissances seront renforcées à l'aide de systèmes et de mécanismes de coordination et de communication interne et au moyen du partage des connaissances avec les comités nationaux, notamment moyennant le portail intranet FPP.

20. S'agissant des ressources humaines, la priorité est accordée au recrutement de quelque 80 agents en raison de la modification du système de contrats de l'ONU et de la conversion de postes temporaires à durée déterminée en postes permanents. La formation du personnel et l'organisation des carrières seront encouragées grâce à la participation de la Division à l'Initiative de formation et de perfectionnement des cadres. Le personnel chargé des cartes et autres articles bénéficiera d'un appui et d'une formation particuliers pendant la rationalisation de ses activités.

21. Des améliorations sont prévues sur le plan de l'informatique, notamment la mise en service du logiciel de gestion intégrée Cognos pour assurer la planification stratégique commune, la budgétisation et le traitement électronique des mises de fonds et des états financiers correspondants. Les services d'appui informatique continueront d'être fournis au programme FPP dans le cadre des services communs de l'UNICEF.