



Conseil économique et social

Distr. générale
3 décembre 2012
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2013

5-8 février 2013

Point 12 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2013

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget pour 2013 concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Pour 2013, les recettes globales nettes de cette collecte et de ces partenariats sont projetées à 932 millions de dollars des États-Unis, dont 420 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 512 millions de dollars au titre des autres ressources. Pour cela, les dépenses seront de 132,4 millions de dollars. Le Conseil d'administration est invité à adopter les projets de décision relatifs au projet de budget qui figurent à la section VII.

* E/ICEF/2013/1.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Résultats les plus récents pour 2012	4
III. Principaux résultats attendus pour 2013 et ressources requises dans le budget du programme de collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	7
A. Introduction	7
B. Principaux résultats attendus	7
IV. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2013	10
A. Introduction	10
B. Recettes	11
C. Dépenses	11
V. Mises de fonds	15
VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs	16
VII. Projets de décision	20
A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats privés pour l'exercice fiscal 2013	20
B. Prévisions de recettes pour la campagne 2013	20
C. Politique générale	21
Annexes	
I. Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2013	22
II. Résumé du plan stratégique du programme FPP pour la période 2011-2013	23

I. Introduction

1. La division chargée de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé coordonne toutes les activités de collecte de fonds privés et de vente de l'UNICEF, gère les relations stratégiques avec les comités nationaux pour l'UNICEF, appuie dans les pays industrialisés les activités de plaidoyer relatives aux droits de l'enfant, soutient les partenariats avec le secteur privé et l'encourage à s'intéresser à l'organisation.

2. Le plan de travail et le projet de budget ici présentés portent sur les coûts directs et indirects associés à la production de recettes privées et aux activités de partenariats, ainsi que sur les résultats générés par la collecte des fonds et les partenariats dans le secteur privé associés aux objectifs suivants : a) maximiser les recettes privées; b) gérer la relation stratégique avec les comités nationaux; c) mener des activités de plaidoyer pour les droits de l'enfant et l'éducation au service du développement; et d) encourager la participation des entreprises.

3. La mise en œuvre du cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration à l'échelle de l'organisation – supervisée par le programme FPP et financée par le budget institutionnel de l'UNICEF pour 2012-2013 (E/ICEF/2011/AB/L.2) – n'est pas prise en compte dans le présent document. De même, les dépenses engagées par les bureaux de pays pour les opérations de collecte de fonds privés qui sont couvertes par d'autres ressources ne sont pas prises en compte dans le présent document étant donné qu'elles apparaissent dans les dépenses totales afférentes à l'assistance au titre des programmes de pays.

4. Le ralentissement économique mondial actuel produit des effets négatifs sur les prévisions globales relatives aux recettes engrangées par l'UNICEF au cours des années à venir. Si, selon les prévisions, on doit s'attendre à une faible croissance des recettes du secteur privé, les projections réalisées dans le contexte actuel ne sont données qu'à titre indicatif.

5. Dans ce contexte, et dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles en cours, la Division chargée de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé continue d'adopter une attitude prudente en ce qui concerne les prévisions pour 2013. Les hypothèses de planification pour le budget du programme FPP pour 2013 sont fondées sur un scénario à faible budget, comme en 2012, notamment pour le calcul du ratio dépenses/recettes (voir tableau 1). Avant 2012, des projections moyennes avaient servi à déterminer le montant des dépenses.

6. Le scénario à faible budget table sur une augmentation de 5,3 % (53 millions de dollars) des recettes nettes par rapport au budget approuvé pour 2012, pour atteindre un total de 1 055 milliards de dollars. Si, selon les projections, les recettes nettes provenant de la collecte de fonds devraient augmenter de 7 %, les recettes nettes découlant des ventes quant à elles devraient augmenter de 13 % en raison des difficultés permanentes rencontrées sur le marché mondial.

7. Le montant total des dépenses du programme FPP prévues pour 2013 s'élève à 132,4 millions de dollars, soit 1,5 % (2 millions de dollars) de plus que dans le budget approuvé pour 2012. Cette augmentation des frais de fonctionnement est principalement associée à l'augmentation légale des coûts de personnel et est

partiellement compensée par une réduction des budgets pour les mises de fonds, les voyages et les consultants.

8. La Division continue de s'efforcer de réduire les frais de fonctionnement. Les efforts consentis ont déjà permis d'économiser 24 millions de dollars sur le budget du programme FPP pour 2012, et la Division projette de réaliser des économies supplémentaires de quelque 5 millions de dollars d'ici à la fin de 2012.

9. La Division a par ailleurs entrepris un examen approfondi de l'efficacité et de l'efficience de ses fonctions. L'examen permettra de recenser les actions et stratégies supplémentaires qui participeront au renforcement de l'efficacité de la Division tout en tenant compte du processus de rationalisation en cours à une plus grande échelle et en alimentant le Plan de l'UNICEF de collecte de Fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017.

II. Résultats les plus récents pour 2012

10. Le montant net total des recettes émanant du secteur privé de l'UNICEF pour 2012 devrait atteindre l'objectif approuvé pour 2012. Les estimations les plus récentes du montant global net des recettes pour 2012 s'élève à 880 millions de dollars, ce qui est conforme au montant inscrit au budget approuvé.

11. Le montant net des recettes au titre des ressources ordinaires pour 2012 devrait être de 11 % (41,8 millions de dollars) plus élevé que les revenus effectifs de 2011 (374,2 millions de dollars), et 2 % plus élevé que l'objectif approuvé de 406 millions de dollars. Cette augmentation s'explique principalement par le retour sur investissement des fonds alloués aux comités nationaux et aux bureaux de pays de l'UNICEF.

12. Le montant brut des recettes qui seront tirées en 2012 de la vente de cartes et autres articles est projeté à 86,3 millions de dollars, soit une diminution de 9 % par rapport au budget approuvé pour 2012; cette diminution s'explique par les effets négatifs permanents du ralentissement économique sur les principaux marchés, en particulier dans les pays méditerranéens. Les estimations les plus récentes relatives au montant net des recettes au titre des ressources ordinaires découlant des ventes, qui s'élèvent à 11,9 millions de dollars, sont 22 % moins élevées (3,4 millions de dollars) que le montant inscrit au budget approuvé pour 2012.

13. Les recettes prévues au titre des autres ressources sont de 464 millions de dollars, soit 2 % (10 millions de dollars) de moins que l'objectif du budget approuvé, en raison essentiellement des difficultés permanentes que le contexte économique mondial crée, entravant dès lors l'augmentation des recettes issues du secteur privé.

14. Les estimations de dépenses directes les plus récentes pour 2012 sont de 34 millions de dollars, soit 2,4 millions de dollars de moins que le montant inscrit au budget approuvé. Les dépenses indirectes devraient quant à elles s'élever à 52,6 millions de dollars. Par comparaison, le montant inscrit au budget approuvé est de 55 millions de dollars. Le montant total des économies prévues au niveau du budget, qui est de 5 millions de dollars par rapport au budget approuvé 2012, illustre les efforts consentis par la Division pour réduire les frais de fonctionnement et autres coûts grâce à une gestion prudente des ressources humaines et des finances.

Tableau 1
Compte du résultat
2011 (montants effectifs), 2012 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2013

(En millions de dollars des États-Unis)

	2011 – montants effectifs					2012 – budget approuvé					2012 – estimations les plus récentes					2013 – projet de budget					Différence	
	Vente de cartes et autres articles				Total 2011 (montants effectifs)	Vente de cartes et autres articles				Total 2012 (budget approuvé)	Vente de cartes et autres articles				Total 2011 (EPR)	Vente de cartes et autres articles				Total 2013	Budget 2013 par rapport à 2012 approuvé	
	CF-RO	RO	CF-AR	total		CF-RO	RO	CF-AR	total		CF-RO	RO	CF-AR	total		CF-RO	RO	CF-AR	total			
	privé	total	privé			privé	total	privé			privé	total	privé			privé	total	privé			Pour-Quantité	centage
Recettes d'exploitation																						
Produits bruts	94,3					95,0					86,3					78,7						
Dépenses des comités nationaux	23,0					27,0					24,0					19,6						
Produit net	71,3	420,4	491,7	531,1	1 022,8	68,0	460,0	528,0	474,0	1 002,0	62,3	469,5	531,8	464,0	995,8	59,1	483,9	543,0	512,0	1 055,0	53,0	5,3
Dépenses directes																						
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	17,7	–	17,7		17,7	12,3		12,3		12,3	13,2		13,2		13,2	13,0		13,0		13,0	0,7	5,4
Opérations et appui	23,3	–	23,3		23,3	14,1	0,5	14,6		14,6	11,3	0,5	11,8		11,8	13,2	0,6	13,8		13,8	(0,8)	(5,8)
Matériel de promotion	3,7	–	3,7		3,7	4,9		4,9		4,9	4,9		4,9		4,9	4,2		4,2		4,2	(0,7)	(14,9)
Dépenses des bureaux de pays	3,0	2,6	5,6		5,6	1,7	2,8	4,5		4,5	1,5	2,6	4,1		4,1	1,6	2,5	4,1		4,1	(0,4)	(8,7)
Total des dépenses directes	47,7	2,6	50,3	–	50,3	33,1	3,3	36,4	–	36,4	30,9	3,1	34,0	–	34,0	32,0	3,1	35,1	–	35,1	(1,3)	(3,6)
Mises de fonds	1,2	40,5	41,7		41,7	1,4	37,6	39,0		39,0	1,4	37,0	38,4		38,4	1,3	36,1	37,4		37,4	(1,6)	(4,1)
Contribution directe des opérations																						
	22,4	377,3	399,7	531,1	930,8	33,5	419,1	452,6	474,0	926,6	30,0	429,4	459,4	464,0	923,4	25,8	444,7	470,5	512,0	982,5	55,9	6,0
Dépenses indirectes																						
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale de l'entreprise	0,3	3,3	3,6		3,6	0,4	4,9	5,4		5,4	0,4	4,7	5,1		5,1	0,5	6,5	7,0		7,0	1,6	29,9
Finances et administration	7,9	9,3	17,2		17,2	8,3	9,0	17,3		17,3	8,3	8,6	16,9		16,9	7,7	8,9	16,6		16,6	(0,7)	(4,3)
Commercialisation et collecte de fonds	6,4	13,7	20,1		20,1	7,7	14,1	21,8		21,8	8,1	13,3	21,4		21,4	8,3	16,2	24,5		24,5	2,7	12,3
Relations avec les comités nationaux	1,2	4,2	5,4		5,4	1,8	5,6	7,4		7,4	1,6	5,0	6,6		6,6	1,9	6,5	8,4		8,4	1,0	12,8
Centres d'appui régionaux	0,5	1,5	2,0		2,0	0,5	2,0	2,5		2,5	0,5	1,6	2,1		2,1	0,5	2,4	2,9		2,9	0,4	14,2
Créances douteuses	2,3	(0,6)	1,7		1,7	0,5	–	0,5		0,5	0,5	–	0,5		0,5	0,5		0,5		0,5	–	–
Total des dépenses indirectes	18,6	31,4	50,0	–	50,0	19,3	35,7	55,0	–	55,0	19,4	33,2	52,6	–	52,6	19,4	40,5	59,9	–	59,9	4,9	8,8

	2011 – montants effectifs					2012 – budget approuvé					2012 – estimations les plus récentes					2013 – projet de budget					Différence	
	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR privé	Total 2011 (montants effectifs)	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR privé	Total 2012 (budget approuvé)	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR privé	Total 2011 (EPR)	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR privé	Total 2013	Budget 2013 par rapport à 2012 approuvé	Pour- Quantité centage
Recettes avant postes hors exploitation	3,8	345,9	349,7	531,1	880,8	14,2	383,4	397,6	474,0	871,6	10,6	396,2	406,8	464,0	870,8	6,4	404,2	410,6	512,0	922,6	51,0	5,9
Postes hors exploitation																						
Autres recettes	1,1	5,2	6,3		6,3	1,1	7,5	8,6		8,6	1,3	7,9	9,2		9,2	1,0	8,4	9,4		9,4	0,8	9,1
Profit (ou perte) sur change	2,6	15,6	18,2		18,2																	
Recettes nettes pour la période	7,5	366,7	374,2	531,1	905,3	15,3	390,9	406,2	474,0	880,2	11,9	404,1	416,0	464,0	880,0	7,4	412,6	410,0	512,0	932,0	51,8	5,9
Ratio dépenses/produits (à l'exclusion des mises de fonds)					9,8 %					9,1 %					8,7 %					9,0 %		

III. Principaux résultats attendus pour 2013 et ressources requises dans le budget du programme de collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé

A. Introduction

15. Le plan de travail et le projet de budget ici présentés portent sur les fonctions essentielles de la Division : a) maximiser les recettes privées; b) gérer la relation stratégique avec les comités nationaux; c) mener les activités de plaidoyer pour les droits de l'enfant et l'éducation au service du développement; et d) encourager la participation des entreprises.

16. Les recettes émanant des particuliers et des entreprises sont le résultat des activités de collecte de fonds et de vente des 36 comités nationaux qu'a l'UNICEF dans les pays industrialisés ainsi que de 43 bureaux de pays. Ces contributions représentent en fait environ le tiers des recettes de l'organisation. Les recettes régulières provenant des donateurs privés sont pour l'UNICEF la source de revenus la plus prévisible et la plus constante pour réaliser ses activités prioritaires. Par ailleurs, les partenariats non financiers permettent de mobiliser un appui et des ressources supplémentaires en faveur des enfants.

17. En règle générale, la collecte de fonds privés est de plus en plus soumise à la concurrence mondiale. L'environnement est en évolution rapide, ce qui entraîne une augmentation du nombre et des types d'organisations professionnelles sans but lucratif et des nouveaux canaux médiatiques de plaidoyer, de commercialisation et de collecte de fonds. Les donateurs privés et les sympathisants sont confrontés à une multitude de choix et passent de plus en plus au crible les organisations auxquelles ils contribuent.

18. Dans ce contexte, la Division continue de s'attacher à développer des circuits nouveaux et innovants comme les médias numériques ou sociaux tout en se fondant sur l'expérience déjà acquise, en investissant dans l'acquisition de souscripteurs périodiques et en garantissant une utilisation plus efficiente et plus efficace des ressources existantes. En outre, on veille de plus en plus à étendre les partenariats stratégiques au-delà de la collecte de fonds afin d'amener les sympathisants à participer aux activités de plaidoyer, mais également les entreprises à encourager le changement des pratiques commerciales pour faire progresser les droits des enfants. Une attention toute particulière sera accordée au renforcement de l'efficacité et de l'efficacé dans tous les domaines (collecte de fonds, cartes et autres articles, plaidoyer, communication et participation des entreprises).

B. Principaux résultats attendus

19. Dans le cadre de son plan stratégique pour 2011-2013, la Division s'est fixé les objectifs ci-après :

- a) Augmenter la quantité et la qualité des ressources nettes émanant du secteur privé pour l'UNICEF;
- b) Renforcer les capacités de plaidoyer dans les pays industrialisés et la responsabilité sociale des entreprises;

c) Fournir un appui efficace et effectif à la gestion et aux opérations.

20. Les ressources sont affectées en fonction des résultats prévus. On trouvera au tableau 4 un résumé du budget des dépenses FPP pour la réalisation des trois objectifs, comme indiqué ci-dessous.

21. S'agissant du premier objectif, le but est d'obtenir en 2013 des recettes d'un montant global net de 932 millions de dollars, tout en maximisant la qualité des recettes générées par les comités nationaux et les bureaux de pays. Ce sont au total 110,1 millions de dollars qui sont nécessaires pour atteindre ce résultat (résultat 1, tableau 4). En 2013, l'accent sera plus particulièrement mis sur les objectifs suivants :

a) Porter le produit net de la collecte de fonds privés à 412,6 millions de dollars pour les ressources ordinaires et à 512 millions de dollars pour les autres ressources. La maximisation des ressources ordinaires sera la priorité pour tous les canaux de collecte de fonds; la Division procèdera par ordre de priorité pour mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des ressources ordinaires élaborées en collaboration avec le Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics en 2012. La Division continuera de mobiliser des mises de fonds afin de veiller au développement proactif des recettes provenant des contributions et de maximiser l'usage de « voies » vers la souscription en convertissant systématiquement les autres particuliers, sympathisants, notamment ceux qui commencent à donner lors des situations d'urgence. Le développement de la collecte de fonds par la voie numérique se poursuivra, et l'attention sera portée sur l'amélioration de la qualité des autres ressources grâce à des campagnes thématiques, à des propositions plus ciblées et à un meilleur système de rapport à destination des donateurs. De nouvelles stratégies visant à sensibiliser les entreprises et les fondations partenaires continueront également d'être mises en œuvre, de même que des stratégies de communication proactive et de participation des partenaires;

b) Entretenir la base de sympathisants de l'UNICEF par la vente de cartes et autres articles et la multiplication des autorisations de vente, avec des recettes d'exploitation nettes prévues de 7,4 millions de dollars. En 2013, les activités de vente se concentreront sur la vente au détail, le commerce électronique et les autorisations de vente, conformément à la nouvelle orientation prise en 2012. En raison de l'approche globale mesurée adoptée pour le budget du programme FPP pour 2013, le scénario à faible budget table sur un budget semblable à 2012 pour ce qui est du coût des marchandises vendues et des supports promotionnels. Outre le maintien des activités commerciales en 2013, l'évaluation de l'efficacité entreprise au sein de la division recommandera les solutions les plus adéquates à mettre en œuvre pour rendre plus efficace la vente de cartes et autres articles dans le cadre du budget FPP pour 2014. Certaines mesures d'efficacité seront entreprises en 2013, lesquelles auront des effets positifs sur les ressources ordinaires nettes prévues pour 2013;

c) Aider les comités nationaux et les bureaux de pays, notamment par des services d'experts et un appui technique de la Division sur les principaux marchés, à mettre en œuvre des plans visant à engranger des recettes provenant du secteur privé. La communication et la gestion relatives à la marque UNICEF continueront d'être accompagnées par la politique de l'organisation, de manière cohérente avec ses pratiques consistant à représenter les bénéficiaires avec respect. Le dialogue

avec les comités nationaux continuera d'être renforcé grâce aux plans stratégiques conjoints et à un étroit suivi de l'accord de coopération. La Division continuera d'aider les comités nationaux à améliorer leurs structures de rendement et de gouvernance ainsi que les mécanismes connexes. On veillera notamment à offrir un appui à certains comités nationaux afin qu'ils améliorent leur taux de contribution à l'UNICEF tout en maximisant l'efficacité et en donnant la priorité à la collecte de fonds et à la croissance des recettes au titre de mises de fonds. L'assistance technique et l'appui d'experts offerts aux bureaux de pays continueront de porter sur la collecte de fonds pour les programmes de pays ainsi que pour l'UNICEF dans son ensemble;

d) Maintenir l'accent sur le travail de communication à court terme des comités nationaux et les objectifs à long terme pour positionner la marque. La Division appuiera la mise en œuvre dans les pays où des comités nationaux sont présents au moyen d'un cadre stratégique de communication externe et de positionnement de la marque. Le cadre stratégique appuiera les objectifs de l'UNICEF en matière de collecte de fonds, d'activités de plaidoyer et de positionnement de la marque dans les pays à comités nationaux et constituera l'un des fondements d'une stratégie de communication organisationnelle et de plaidoyer pour la période couverte par le nouveau plan stratégique à moyen terme, à savoir 2014-2017. Le bon usage de la marque UNICEF donne des informations précises afin de veiller au bon usage de la marque UNICEF; il sera accompagné de conseils pratiques pour aider les comités nationaux à développer et à gérer le capital de la marque sur leurs marchés.

22. Au total, ce sont 2,4 millions de dollars qui ont été inscrits au budget pour réaliser ce second objectif (voir résultat 2, tableau 4) :

a) Renforcer l'appui aux comités nationaux et les encourager à emprunter des approches axées sur les résultats et sur les droits dans le plaidoyer et l'éducation pour le développement. Pour ce faire, l'ensemble des outils pour le plaidoyer et l'éducation pour le développement ainsi que des initiatives connexes continueront d'être mis en œuvre. Une assistance technique ciblée continuera d'être fournie aux comités nationaux pour le plaidoyer sur les objectifs du millénaire pour le développement, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, les enfants en transit, et, en général, la mise en œuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant;

b) L'UNICEF mettra l'accent sur le renforcement de ses capacités pour entamer un dialogue stratégique avec les entreprises en accumulant des données d'expertise et en inculquant au personnel la responsabilité sociale des entreprises, en s'associant avec des partenaires extérieurs clefs et en assistant aux forums d'affaires et de défense des droits de l'homme. En étroite collaboration avec d'autres divisions du siège, notamment la Division des programmes, la Division des stratégies et des politiques, ainsi que les bureaux régionaux et bureaux de pays, la Division chargée de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé fournit des conseils et un appui techniques en vue du lancement d'un cadre de responsabilité sociale des entreprises et des processus de sélection et de gestion des partenaires connexes, d'une base de données centrale et d'outils de suivi et d'évaluation pour les partenariats conclus en matière de responsabilité sociale des entreprises.

23. Le troisième objectif de la Division en matière de gestion et de fonctionnement efficaces et efficients vise à apporter un appui aux activités du programme FPP au

titre de la mise en œuvre des stratégies et de l'accomplissement des résultats tels qu'énoncés dans le plan stratégique du programme FPP pour la période 2011-2013 (voir résultat 3, tableau 4). Un montant total de 19,9 millions de dollars a été inscrit au budget pour parvenir aux résultats suivants :

a) Une gouvernance et des systèmes de gestion connexes efficaces et efficaces. Ces actions sont renforcées grâce à une communication cohérente et efficace et guidées par le mandat de l'UNICEF en sa qualité d'organisation non politique et sa mission humanitaire. La Division fournira des orientations et des conseils stratégiques pour tous les aspects des activités de collecte de fonds privés et des partenariats de l'UNICEF et entretiendra des relations efficaces avec les comités nationaux et les entreprises partenaires. La coordination des plans de travail et la gestion des activités de la Division seront renforcées pour optimiser les retombées positives des ressources disponibles. On maintiendra la gestion des risques pour assurer, le cas échéant, un contrôle et prendre des mesures correctives, notamment comme suite aux recommandations d'audit. Le plan de Genève pour la continuité des opérations ainsi que les références sur les risques et les contrôles seront régulièrement testés et mis à jour pour renforcer la continuité des opérations et l'état de préparation aux situations d'urgence;

b) Une gestion efficace et efficiente des ressources financières. On assurera une supervision suffisante et fiable de la présentation des rapports financiers sur la génération des recettes de source privée ainsi qu'une gestion prudente des finances de la Division. Pour appuyer l'exécution de ses plans de travail, les marchés essentiels de services et de biens seront passés conformément à la réglementation en vigueur;

c) Une gestion efficace et efficiente des ressources humaines. L'appui fourni à ces ressources permettra de recruter rapidement des fonctionnaires de valeur, de les garder et de réduire la durée de vacance des postes. Pour encourager la performance du personnel de la Division, l'accent sera mis en permanence sur l'évaluation des résultats et le perfectionnement. La formation est activement encouragée en incitant les fonctionnaires à entreprendre des programmes d'études structurés et des activités externes et en les encourageant à mieux connaître celles des différentes sections de la Division et, plus largement – notamment par des affectations à rallonge, la participation de davantage de fonctionnaires à des groupes de travail entre sections et au sein de la Division –, celles de l'organisation.

IV. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2013

A. Introduction

24. Comme indiqué dans le tableau 1, le montant global des recettes nettes du programme FPP prévu pour 2013 s'élève à 932 millions de dollars, soit 5,9 % (51,8 millions de dollars) de plus que le montant inscrit au budget approuvé pour 2012. Au total, 13,8 millions de dollars de cette augmentation proviendront de ressources ordinaires et les 38 millions restants, d'autres ressources.

25. Compte tenu de l'évaluation globale de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles et des préoccupations permanentes concernant le niveau des ressources ordinaires, la Division continue d'adopter une attitude prudente en matière de prévisions pour 2013, comme ce fut le cas en 2012. Les hypothèses de

planification pour le budget du programme FPP pour 2013 restent fondées sur un scénario à faible budget, y compris en ce qui concerne le calcul du ratio dépenses/recettes (voir tableau 1). Le scénario à faible budget pour 2013 table sur une augmentation mesurée de 5,3 % (53 millions de dollars) par rapport au budget approuvé pour 2012, avec un total de 1 055 milliards de dollars pour ce qui est des prévisions relatives aux recettes nettes. Avant 2012, des projections moyennes avaient servi à déterminer le montant des dépenses.

26. Le rapport dépenses/recettes total sera réduit à 12,5 % par rapport au rapport de 13 % approuvé pour 2012. Le rapport dépenses opérationnelles/recettes restera à 9 %, conformément au budget approuvé pour 2012, mises de fonds non comprises.

B. Recettes

27. Le montant global des recettes nettes qu'il est prévu de tirer des ressources ordinaires provenant de fonds privés s'établit à 412,6 millions de dollars en 2013, contre 390,9 millions de dollars pour le budget approuvé de 2011, soit une augmentation de 21,7 millions de dollars. Cela tient essentiellement à l'augmentation attendue des recettes nettes de 460 millions de dollars dans le budget approuvé pour 2012 à 483,9 millions de dollars dans le budget proposé pour 2013 (voir tableau 1).

28. Le montant brut des recettes qui seront tirées des ventes est projeté à 78,7 millions de dollars, soit une diminution de 16,3 millions de dollars. Les dépenses des comités nationaux au titre de la vente de cartes et d'articles devraient atteindre les 19,6 millions de dollars, ce qui représente 25 % des recettes brutes, contre 28 % pour le budget approuvé de 2012. Le montant net des recettes globales tirées de la vente des cartes et autres articles devrait atteindre 7,4 millions de dollars, contre 15,3 millions dans le budget approuvé de 2012 et les estimations les plus récentes de 11,9 millions de dollars pour 2012.

29. Les autres recettes projetées, d'un montant de 9,4 millions de dollars, ont augmenté de 9,1 % (0,8 million de dollars) par rapport au montant inscrit au budget approuvé pour 2012, en raison notamment des prévisions de recettes correspondant aux intérêts créditeurs des comités nationaux de Corée et de Hong Kong.

C. Dépenses

30. Le montant total des dépenses de la Division prévues pour 2013 s'élève à 132,4 millions de dollars, soit une augmentation de 1,5 % (2 millions de dollars) par rapport au budget approuvé pour 2012. Le montant total du budget du programme FPP comprend les dépenses opérationnelles, d'un montant de 95 millions de dollars, en augmentation de 3,9 % (3,6 millions de dollars) par rapport au budget approuvé pour 2012, de 91,4 millions de dollars, et un fonds d'investissement de 37,4 millions de dollars, en baisse de 4,1 % par rapport au budget approuvé de 2012. L'augmentation du budget opérationnel s'explique en grande partie par les augmentations obligatoires du coût de base pour le personnel, les loyers et les équipements. Cette augmentation est en partie compensée par les économies réalisées dans les autres postes opérationnels, notamment une diminution de quelque 20 % du budget proposé pour les voyages, et une diminution de 10 % du budget pour les consultants :

a) Les dépenses directes de 35,1 millions de dollars inscrites au budget proposé pour 2013 ont diminué de 3,6 % (1,3 million de dollars) par rapport au budget approuvé pour 2012. Cela tient essentiellement d'une augmentation des dépenses des bureaux de pays qui sont de plus en plus souvent couvertes par d'autres ressources provenant de la collecte de fonds privés au niveau national;

b) Le montant du budget des marchandises et des frais généraux des stocks est projeté à 13 millions de dollars, ce qui est 5,4 % (0,7 million de dollars) de plus que le budget approuvé pour 2012. Cette augmentation est compensée par une réduction du budget consacré aux supports promotionnels;

c) Le projet de budget pour les opérations et l'appui s'élève à 13,8 millions de dollars, contre 14,6 millions au budget approuvé de 2012;

d) Le projet de budget pour la collecte de fonds privés pour les bureaux de pays s'élève à 4,1 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 8,7 % (0,4 million de dollars) par rapport au budget approuvé pour 2012. Cette diminution tient essentiellement d'une réduction du budget du programme FPP affecté aux bureaux de pays. En effet, les coûts de collecte étaient auparavant financés par le programme FPP et sont aujourd'hui de plus en plus pris en charge par les bureaux de pays directement et financés par d'autres ressources provenant des recettes brutes issues de la collecte de fonds au niveau local, conformément à la stratégie de collecte de fonds du bureau de pays.

31. Le montant prévu pour les dépenses indirectes en 2013 s'établit à 59,9 millions de dollars, soit 8,8 % (4,9 millions de dollars) de plus que dans le budget approuvé de 2012. Cela s'explique essentiellement par une augmentation du budget consacré au personnel en raison d'une modification des coûts de base (*voir tableaux 1 et 2*). Les dépenses indirectes incluent les éléments suivants :

a) Le projet de budget pour 2013 pour le Bureau du Directeur, Communication et responsabilité sociale des entreprises, s'élève à 7 millions de dollars. Ce budget inclut un nouveau poste de responsabilité sociale des entreprises destiné à renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays en vue d'appuyer la mise en œuvre des Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant. Ce budget tient également compte du reclassement d'un poste de planification et de l'augmentation du budget consacré au personnel engagé pour une période de courte durée en vue d'appuyer les changements stratégiques requis pour explorer de nouvelles possibilités et de nouveaux canaux en matière de mobilisation des ressources et de partenariats, ainsi que d'une communication, d'un suivi et d'une supervision accrus. Ces augmentations sont compensées par une réduction du budget pour les voyages;

b) Le projet de budget pour 2013 pour les finances et l'administration s'élève à 16,6 millions de dollars. La fonction de gouvernance, avec un budget de 1,1 million de dollars, a été déplacée dans la section des relations avec les comités nationaux depuis la section des finances et de l'administration de sorte que toutes les fonctions se rapportant aux comités nationaux sont regroupées dans une seule et même unité organisationnelle. Les budgets pour la recherche et le développement, ainsi que le budget pour les autres frais de personnel ont été réduits. Cette réduction a été compensée par la création d'un poste destiné à apporter un appui aux comités nationaux pour la gestion stratégique des ressources humaines, outre les augmentations obligatoires liées aux postes et autres dépenses d'exploitation;

c) Le projet de budget pour 2013 pour la commercialisation et la collecte de fonds s'élève à 24,5 millions de dollars. Le projet de budget de 8,3 millions de dollars pour la composante commercialisation, c'est-à-dire la vente de cartes et autres articles, a augmenté de 0,6 million de dollars par rapport au budget approuvé pour 2012, ce qui tient essentiellement à une augmentation des coûts de base du personnel, même si cette augmentation est compensée par une diminution du budget pour la recherche et le développement et la suppression de trois postes. La composante collecte de fonds de la section pour la commercialisation et la collecte de fonds a augmenté de 2,1 millions de dollars, en grande partie en raison de l'augmentation obligatoire du budget pour le personnel. Hormis l'augmentation obligatoire des coûts de personnel, trois emplois ont fait l'objet d'un reclassement, deux nouveaux emplois ont été créés et un poste a été transféré depuis la section des relations avec les comités nationaux. Les budgets pour les consultants, les voyages et les autres frais de personnel ont été réduits;

d) Le projet de budget pour la section des relations avec les comités nationaux s'élève à 8,4 millions de dollars. Ce montant tient compte du transfert de la fonction de gouvernance, avec un budget de 1,1 million de dollars, conformément à ce qui est décrit ci-dessus. Les augmentations obligatoires des frais de personnel ont été compensées par le transfert d'un poste depuis cette section vers la section de commercialisation et de collecte des fonds (décrit plus haut);

e) Les dépenses prévues pour les centres d'appui régionaux s'élèvent à 2,9 millions de dollars. Ce montant inclut les deux nouveaux postes qui doivent être créés au centre d'appui régional de Panama afin de renforcer la génération de recettes en Amérique latine et dans les Caraïbes, y compris pour la mobilisation de ressources ordinaires pour l'organisation à l'échelle mondiale.

Tableau 2

État des dépenses, par section**Montants effectifs 2011, budget approuvé 2012, estimations les plus récentes 2012, projet de budget 2013**

(En millions de dollars des États-Unis)

Types de dépenses	2011 – montants effectifs							2012 – budget approuvé							2012 – estimations les plus récentes							2013 – projet de budget						
	Postes (AI et agents locaux)	Autres dépenses de personnel*	Consultants	Voyages	Dépenses de fonctionnement**	Recherche et développement	Total	Postes (AI et agents locaux)	Autres dépenses de personnel*	Consultants	Voyages	Dépenses de fonctionnement**	Recherche et développement	Total	Postes (AI et agents locaux)	Autres dépenses de personnel*	Consultants	Voyages	Dépenses de fonctionnement**	Recherche et développement	Total	Postes (AI et agents locaux)	Autres dépenses de personnel*	Consultants	Voyages	Dépenses de fonctionnement**	Recherche et développement	Total
Dépenses directes																												
Opérations et appui	5,4	0,9	6,6	0,1	10,3	–	23,3	5,3	0,1	0,4	0,2	8,6	–	14,6	4,9	0,1	0,0	0,2	6,6	–	11,8	6,0	0,0	0,0	0,1	7,7	–	13,8
Dépenses des bureaux de pays**	2,3	0,7	0,4	0,1	1,5	0,6	5,6	2,9	0,1	0,0	0,1	1,0	0,4	4,5	2,7	0,1	0,0	0,1	0,8	0,4	4,1	2,5	0,3	0,1	0,1	0,7	0,4	4,1
Dépenses indirectes																												
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale des entreprises	2,7	0,4	0,1	0,2	0,2	–	3,6	4,6	0,1	0,1	0,2	0,3	–	5,4	4,4	0,1	0,1	0,2	0,3	–	5,1	5,4	0,6	0,3	0,1	0,4	0,2	7,0
Finances et administration	4,5	0,3	0,6	0,1	11,7	–	17,2	4,4	0,1	0,3	0,1	11,7	0,8	17,3	4,0	0,1	0,3	0,1	11,6	0,8	16,9	4,3	0,0	0,1	0,1	11,8	0,3	16,6
Commercialisation et collecte de fonds	12,2	0,8	2,0	0,8	0,8	3,5	20,1	15,7	0,4	0,8	0,7	0,9	3,3	21,8	15,1	0,4	1,2	0,7	0,9	3,1	21,4	17,5	0,1	1,0	0,6	1,9	3,4	24,5
Relations avec les comités nationaux	4,6	0,1	0,3	0,3	0,1	–	5,4	6,4	0,2	0,1	0,5	0,1	–	7,4	5,4	0,2	0,2	0,5	0,3	–	6,6	7,1	0,2	0,2	0,5	0,2	0,2	8,4
Centres d'appui régionaux	1,6	0,1	–	0,2	0,1		2,0	1,8	0,2	–	0,2	0,1	0,2	2,5	1,4	0,2	–	0,2	0,1	0,2	2,1	2,3	0,2	0,0	0,3	0,1	0,0	2,9
Total	33,3	3,3	10,0	1,8	24,7	4,1	77,2	41,2	1,2	1,8	2,0	22,8	4,7	73,6	37,9	1,2	1,8	2,0	20,6	4,5	68,0	45,1	1,4	1,7	1,8	22,8	4,5	77,3

* Les autres dépenses de personnel incluent les activités de formation.

** Les dépenses de fonctionnement des bureaux de pays incluent celles des commissions.

V. Mises de fonds

32. Le montant des mises de fonds a été ramené de 39 millions en 2012 à 37,4 millions de dollars en 2013, soit une baisse de 4,1 %. Les mises de fonds incluent le programme de développement de la commercialisation et le programme de développement de la collecte de fonds.

33. Le montant de 1,3 millions de dollars affecté en 2013 au programme de développement de la commercialisation appuiera la commercialisation et la vente de cartes et d'autres articles par les comités nationaux, les bureaux de pays et le programme FPP.

34. Les crédits affectés au programme de développement de la collecte des fonds, qui s'élèvent à 36,1 millions de dollars, appuieront les campagnes de collecte de fonds mises en œuvre par les comités nationaux, les bureaux de pays et le programme FPP. La priorité du programme FPP reste l'augmentation des recettes émanant de souscripteurs périodiques qui constituent une source de revenus constante, prévisible et flexible. Les investissements réalisés dans la collecte de fonds donnent un retour dès la première année : les 24,5 millions de dollars investis en 2010 ont généré 40 millions de dollars de recettes brutes au cours des 12 mois qui ont suivi.

35. Les mises de fonds participent à la croissance constante des ressources ordinaires émanant du secteur privé. En 2010, les contributions nettes en ressources ordinaires issues du secteur privé s'élevaient à 334 millions de dollars. En 2011, ce montant a atteint les 374 millions de dollars. Les estimations les plus récentes pour 2012 indiquent que les recettes au titre des ressources ordinaires issues du secteur privé devraient s'élever à 405 millions de dollars environ. Les recettes générées par les mises de fonds devraient contribuer à hauteur de 18 % (78,6 millions de dollars) aux recettes nettes au titre de ressources ordinaires pour 2012. Il s'agit d'une augmentation par rapport à 2011, lorsque 16 % (60 millions de dollars) des recettes au titre de ressources ordinaires provenaient des mises de fonds.

36. Le budget du programme FPP pour 2012, qui s'élève à 37,6 millions de dollars, a été engagé en faveur des principaux comités nationaux et bureaux de pays. Selon les prévisions, les investissements de 2012 devraient générer 4,10 dollars pour chaque dollar investi, offrant ainsi un retour de 153,3 millions de dollars en recettes brutes sur trois ans.

37. Un système d'affectation et de suivi renforcé introduit en 2011 veille à ce que les activités et les pays engrangeant les meilleurs résultats soient prioritaires pour les investissements réalisés dans le cadre du programme de développement de la collecte de fonds; ce système permet également de renforcer l'efficacité des modes d'affectation et de dépense des fonds. Les résultats effectifs pour 2011 indiquent que 81 % des investissements devraient donner un retour de 3 pour 1, voire plus, contre 57 % en 2009. Par ailleurs, un système de suivi plus strict des dépenses et des résultats du programme exigent des comités nationaux et des bureaux de pays qu'ils rapportent ces résultats dans les six mois suivant l'affectation des fonds afin de s'assurer que les activités prévues sont en bonne voie. À la mi-2012, vingt rapports ont été reçus pour des activités qui avaient commencé au début de l'année 2012; les premiers résultats indiquent une différence positive pour les résultats projetés.

38. Les résultats du programme étant positifs, et dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles en cours, la division chargée de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé propose qu'une partie des économies attendues grâce aux évaluations de l'efficacité soit réinvestie en vue d'augmenter les recettes par le biais de mises de fonds, dans le cadre du budget pour le programme FPP pour 2014.

VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs

39. Au total, 214 postes sont proposés pour 2013, contre 220 dans le budget approuvé de 2012, dont 177 au siège du programme FPP et 37 dans les bureaux de pays (voir annexe I).

40. Au siège du programme FPP, la division propose de supprimer six postes et d'en créer neuf, maintenant de la sorte le même nombre de postes en 2013 par rapport à 2012. Quatre postes sont proposés pour être reclassés, un pour être déclassé.

41. Tous les postes visés pour être supprimés sont vacants, cinq d'entre eux relevant de la section de la collecte de fonds et de la commercialisation, et un de l'unité de gouvernance de la section des relations avec les comités nationaux.

42. Une nouvelle unité de bureau de pays été créée en réaffectant deux postes depuis la section de la collecte de fonds vers la section des relations avec les comités nationaux. Cette unité fournira une orientation stratégique globale aux sections chargées de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé dans les bureaux de pays. Elle viendra également compléter l'action des deux centres d'appui régionaux à Panama et Bangkok en leur fournissant des conseils et une assistance techniques pour les marchés de collecte de fonds plus récents du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, ainsi que d'Europe centrale et de l'Est et de la Communauté des États indépendants. Elle apportera en outre un appui aux actions de collecte de fonds privés des bureaux de l'UNICEF dans d'autres régions d'Afrique.

43. Un poste de conseiller en matière de gestion des risques et du changement est en train d'être créé sous la supervision du Directeur adjoint des finances et des opérations, au sein de la section des finances et de l'administration, afin d'apporter un appui aux comités nationaux pour la gestion stratégique des ressources humaines et les questions de gestion connexes, ainsi que pour appuyer les stratégies de gestion des risques du programme FPP et des comités nationaux, les examens de l'efficacité et les processus de changement connexes.

44. La fonction de responsabilité sociale des entreprises, qui fait partie de l'unité organisationnelle chargée de la responsabilité sociale des entreprises, est renforcée grâce à la création d'un poste supplémentaire.

45. Les activités de collecte de fonds auprès des entreprises sont renforcées grâce à la création de trois nouveaux postes destinés à appuyer l'organisation dans ses relations avec des fondations privées et dans le cadre de ses partenariats sportifs, toujours plus nombreux.

Tableau 3
Fourchettes de variation des recettes et des dépenses
(du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013)

(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>
Produit net du revenu d'exploitation			
Vente de cartes et autres articles de l'UNICEF	59,1	59,1	68,0
Collecte de fonds privés – ressources ordinaires	483,9	506,9	525,0
Collecte de fonds privés – autres ressources	512,0	520,0	535,0
Produit net	1 055,0	1 086,0	1 128,0
Dépenses directes			
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	13,0	13,0	15,0
Opérations et appui	13,8	13,8	14,2
Matériel de promotion	4,2	4,2	4,2
Dépenses des bureaux de pays	4,1	4,1	4,1
Total des dépenses directes	35,1	35,1	37,5
Mises de fonds	37,4	37,4	39,0
Contributions directes des opérations	982,5	1 013,5	1 051,5
Dépenses indirectes			
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale des entreprises	7,0	7,0	7,0
Finances et administration	16,6	16,6	16,6
Commercialisation et collecte de fonds	24,5	24,5	25,1
Relations avec les comités nationaux	8,4	8,4	8,5
Centres d'appui régionaux	2,9	2,9	2,9
Créances douteuses	0,5	0,5	0,5
Total des dépenses indirectes	59,9	59,9	60,6
Recettes avant postes hors exploitation	922,6	953,6	990,9
Postes hors exploitation			
Autres recettes	9,4	9,4	9,4
Profit (ou perte) sur change			
Recettes nettes pour la période	932,0	963,0	1 000,3

Tableau 4
Projet de budget, par résultats attendus
(du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013)

(En millions de dollars des États-Unis)

Résultats attendus : 2013	Ressources nécessaires pour 2013
1. Augmentation quantitative et qualitative des ressources nettes obtenues de l'UNICEF auprès du secteur privé.	110,1
1.1 Les comités nationaux et bureaux de pays parviennent à augmenter le montant des ressources ordinaires tirées de la collecte de fonds auprès du secteur privé à 412,6 millions de dollars et le montant des autres ressources à 512 millions de dollars d'ici à la fin de 2013.	57,8
1.2 Les comités nationaux et bureaux de pays parviennent à générer des ressources ordinaires pour un montant de 7,4 millions de dollars grâce à la vente de cartes et d'autres articles d'ici à la fin de 2013	41,1
1.3 Renforcement de la valeur de la marque auprès des sympathisants de l'UNICEF grâce à une campagne de communication stratégique et au positionnement de la marque dans les pays dotés de comités nationaux	3,9
1.4 Alignement stratégique intégré des comités nationaux et bureaux de pays qui reçoivent le soutien opérationnel et les outils nécessaires à l'obtention des résultats fixés dans le plan stratégique FPP	7,3
2. Amélioration des activités de plaidoyer dans les pays industrialisés, de la responsabilité sociale des entreprises et de la capacité de conclure des partenariats stratégiques	2,4
2.1 Reconnaissance du rôle joué par les comités nationaux dans la réalisation des droits des enfants les plus défavorisés à l'échelle mondiale et nationale	1,1
2.2 Coopération active de l'UNICEF et des comités nationaux avec le monde de l'entreprise pour promouvoir les droits de l'enfant	1,3
3. Efficacité de la gestion et soutien opérationnel	19,9
3.1 Efficacité de la gouvernance et des systèmes	1,7
3.2 Efficacité de la gestion et maîtrise des ressources financières	18,0
3.3 Efficacité de la gestion des capacités humaines (gestion des ressources humaines et apprentissage)	0,2
Projet de budget pour la totalité des résultats visés	132,4

Tableau 5

Prévisions financières pour le plan stratégique 2010**Montants effectifs 2011, budget approuvé 2012, estimations les plus récentes 2012, projet de budget pour 2013 et prévisions pour 2014-2015**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2011 Montants effectifs	2012 Budget approuvé	2012 Estimations les plus récentes	2013 Projet de budget	2014 Prévisions	2015 Prévisions
Produit net du revenu d'exploitation						
Vente de cartes et autres articles de l'UNICEF	71,3	68,0	62,3	59,1	69,0	71,0
Collecte de fonds privés – ressources ordinaires	420,4	460,0	469,5	483,9	481,0	491,0
Collecte de fonds privés – autres ressources	531,1	474,0	464,0	512,0	530,0	550,0
Produit net	1 022,8	1 002,0	995,8	1 055,0	1 080,0	1 112,0
Dépenses directes						
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	17,7	12,3	13,2	13,0	13,0	13,3
Opérations et appui	23,3	14,6	11,8	13,8	13,8	14,1
Matériel de promotion	3,7	4,9	4,9	4,2	4,2	4,3
Dépenses des bureaux de pays	5,6	4,5	4,1	4,1	4,1	4,2
Total des dépenses directes	50,3	36,4	34,0	35,1	35,1	35,9
Mises de fonds	41,7	39,0	38,4	37,4	37,4	37,4
Contribution directe des opérations	930,8	926,6	923,4	982,5	1 007,5	1 038,7
Dépenses indirectes						
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale des entreprises	3,6	5,4	5,1	7,0	7,0	7,1
Finances et administration	17,2	17,3	16,9	16,6	16,6	16,9
Commercialisation et collecte de fonds	20,1	21,8	21,4	24,5	24,5	24,9
Relations avec les comités nationaux	5,4	7,4	6,6	8,4	8,4	8,7
Centres d'appui régionaux	2,0	2,5	2,1	2,9	2,9	3,0
Créances douteuses	1,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Total des dépenses indirectes	50,0	55,0	52,6	59,9	59,9	61,1
Recettes avant postes hors exploitation	880,8	871,6	870,8	922,6	947,6	977,6
Postes hors exploitation						
Autres recettes	6,3	8,6	9,2	9,4	2,0	2,0
Profit (ou perte) sur change	18,2	–	–	–		
Recettes nettes pour la période	905,3	880,2	880,0	932,0	949,6	979,6

VII. Projets de décision

46. Les projets de décision relatifs au budget du programme Fonds et partenariats privés pour 2013 sont présentés ci-après, pour approbation par le Conseil.

A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats privés pour l'exercice fiscal 2013

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* pour l'exercice 2013 (du 1^{er} janvier au 31 décembre) les prévisions de dépenses de 132,4 millions de dollars ventilées comme suit et récapitulées dans la colonne I du tableau 3 du document E/ICEF/2013/AB/L.1.

	<i>Millions de dollars É.-U.</i>
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	13,0
Mises de fonds	37,4
Dépenses directes (coût des marchandises non inclus)	22,1
Dépenses indirectes	59,9
Montant total consolidé des dépenses	132,4

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

a) Engager des dépenses conformément au récapitulatif de la colonne I du tableau 3 du document E/ICEF/2013/AB/L.1; et en engager davantage, sans dépasser le montant indiqué dans les colonnes II et III du même tableau, si les recettes tirées de la collecte de fonds et des ventes de cartes et autres articles atteignent les niveaux indiqués dans les colonnes II et III;

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 cela est nécessaire pour exécuter le programme de travail approuvé pour 2013.

B. Prévisions de recettes pour la campagne 2013

Le Conseil d'administration

Note que les prévisions de recettes nettes du programme Fonds et partenariats privés pour l'exercice allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 s'élèvent à 1 055 milliards de dollars, comme indiqué dans la colonne I du tableau 3 du document E/ICEF/2013/AB/L.1.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

Proroge le système des mises de fonds, le montant pour 2013 étant de 37,4 millions de dollars;

Autorise l'UNICEF à engager au cours de l'exercice 2013 des dépenses correspondant au coût des marchandises et des frais généraux liés aux stocks (achat de cartes et autres articles) pour l'exercice 2014, pour un montant de 13 millions de dollars au maximum, comme indiqué dans les prévisions financières du Plan stratégique du programme Fonds et partenariats privés pour 2013-2015 (voir le tableau 5 du document E/ICEF/2013/AB/L.1);

Décide d'ouvrir, à titre transitoire, un crédit de 13,24 millions de dollars pour le mois de janvier 2014, à imputer sur le budget annuel du programme FPP pour 2014.

Annexe I

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2013

Détails	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 2012	1	4	23	48	50	10	0	136	15	69	220
Siège FPP											
2012 approuvé	1	4	20	41	48	10	0	124	0	53	177
Créations, suppressions et reclassement de postes en 2013											
<i>Commercialisation et collecte de fonds</i>											
Collecte de fonds			-1	1	1	0		1		-1	0
Bureau de pays FPP			1	2				3			3
Cartes et autres articles			-1	-2				-3			-3
<i>Relations avec les comités nationaux</i>											
Relations avec les comités nationaux			1	-1	1			1		1	2
Défense des droits de l'enfant et éducation								0			0
<i>Finances et administration</i>											
Opérations et finance, y compris gouvernance			0		-2			-2		-1	-3
<i>Bureau du Directeur, communication et responsabilité sociale des entreprises</i>											
Bureau du Directeur			1	-1				0			0
Responsabilité sociale des entreprises					1			1			1
<i>Opérations et appui</i>											
Achats			-1	1				0			0
Projet 2013	1	4	20	41	49	10	0	125	0	52	177
Modifications par rapport au tableau 2012 approuvé	0	0	0	0	1	0	0	1	0	-1	0
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF											
2012 approuvé*	0	0	3	7	2	0	0	12	15	16	43
Créations et suppressions de postes en 2013	0	0	1	0	1	0	0	2	-6	-2	-6
Projet 2013	0	0	4	7	3	0	0	14	9	14	37
Modifications par rapport au tableau 2012 approuvé	0	0	1	0	1	0	0	2	-6	-2	-6
FPP total											
2012 approuvé	1	4	23	48	50	10	0	136	15	69	220
Projet 2013	1	4	24	48	52	10	0	139	9	66	214
Modifications par rapport au tableau 2012 approuvé	0	0	1	0	2	0	0	3	-6	-3	-6

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

* Le tableau ne comprend pas les postes au titre de la collecte de fonds qui sont inscrits au budget des bureaux de pays au titre des autres ressources.

Annexe II

Résumé du plan stratégique du programme FPP pour la période 2011-2013

Introduction

1. Dans sa décision 2002/6, 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.
2. Pour la période 2011-2013, la Division a préparé un plan stratégique trisannuel en consultation avec les principaux intéressés, y compris les comités nationaux, les bureaux de pays et les divisions au siège. Ce plan, développé entre octobre 2009 et novembre 2010, tient également compte de la demande récemment formulée par le Conseil d'administration, qui souhaite que la Division donne une vision à plus long terme de la production de recettes émanant de donateurs du secteur privé, y compris les comités nationaux et les partenaires privés. Le présent document décrit le plan d'action du programme FPP et offre un résumé du plan stratégique pour 2011-2013.

I. Difficultés

3. Sur le plan des difficultés externes, la collecte de fonds privés est de plus en plus soumise à la concurrence à l'échelle mondiale. L'environnement évolue rapidement, face à l'augmentation du nombre et des types d'organisations professionnelles à but non lucratif et de nouveaux canaux médiatiques menant des activités de plaidoyer, de commercialisation et de collecte de fonds. Les donateurs privés et les sympathisants sont confrontés à toute une série de choix et, parallèlement à cela, ils passent de plus en plus au crible les organisations auxquelles ils contribuent.
4. Dans ce contexte, il est essentiel que l'UNICEF renforce son soutien auprès du public. Outre la nécessité d'assurer le meilleur usage possible des ressources, il convient de développer des circuits nouveaux et innovants en matière de mobilisation des ressources, comme les médias numériques et les nouveaux médias, et de continuer à investir dans l'acquisition de souscripteurs périodiques.
5. Véritable défi en interne, il est nécessaire de favoriser les synergies et l'alignement dans tous les domaines (collecte de fonds, cartes et autres articles, plaidoyer, communication et participation des entreprises). Le programme FPP, les comités nationaux et les bureaux de pays devront étroitement collaborer pour définir des groupes cibles et des canaux dans les plans et campagnes annuels de mobilisation des ressources et les initiatives d'urgence.

II. Fonctions, résultats attendus et stratégies

6. Le plan stratégique du programme FPP pour 2011-2013 définit l'orientation stratégique en ce qui concerne la mobilisation de l'aide du secteur privé en faveur de la mise en œuvre des priorités du plan stratégique à moyen terme jusqu'à la fin

de 2013. Le but est aussi de consolider les stratégies et les approches actuellement suivies au niveau mondial afin de contribuer à la création d'une vision commune et d'un cadre de mobilisation et d'obtention des ressources auprès du secteur privé à tous les échelons de l'UNICEF. Cela passe par une étroite collaboration avec la Division des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics dans le cadre d'une approche par pays en matière de partenariats et d'une collaboration avec les pays donateurs où des comités nationaux de l'UNICEF sont présents et avec la Division de la communication en matière de communication externe et de positionnement de la marque au sein des pays dotés de comités nationaux.

7. Le plan stratégique du programme FPP pour 2011-2013 se fonde sur la reconnaissance du fait que le programme FPP renforce l'intérêt des comités nationaux et des bureaux de pays, en faisant progresser un certain nombre de priorités transformationnelles de manière cohérente et proactive dans l'ensemble des pays. Le plan stratégique présente les choix stratégiques opérés pour les trois années à venir : a) augmenter les recettes conformément aux objectifs de financement du plan stratégique à moyen terme; b) privilégier la communication stratégique et le positionnement de la marque; c) développer l'usage de la culture numérique et de la gestion des connaissances, considérées comme des priorités transversales; d) assurer une orientation et un soutien stratégiques; et e) concilier choix et intégration.

A. Augmenter les recettes conformément aux objectifs de financement du plan stratégique à moyen terme

8. L'objectif principal est d'améliorer la qualité des recettes émanant du secteur privé perçues par les comités nationaux, le programme FPP et les bureaux de pays. L'accent sera mis sur les ressources ordinaires non affectées et sur l'amélioration de la qualité des autres ressources, de même que sur la réduction des restrictions auxquelles celles-ci sont assujetties. Le programme FPP abordera également la question du développement proactif des recettes provenant des contributions et de la transformation de sa production de recettes émanant du secteur privé en modèle numérique.

9. Pour la première fois, le programme FPP développera une stratégie de production de recettes totalement intégrée, qui regroupe dans le cadre d'une approche stratégique commune la collecte de fonds privés aux niveaux mondial et national et la collecte de fonds et la vente de cartes et autres articles. Le nouveau modèle de vente et de commercialisation des cartes et autres articles et le cadre stratégique relatif à la collecte de fonds dans les bureaux de pays feront partie intégrante de la stratégie.

10. La maximisation des ressources ordinaires sera la priorité pour tous les flux de recettes. Cette stratégie aura quatre piliers :

a) Devenir un chef de file mondial dans la collecte de fonds auprès des souscripteurs;

b) Augmenter les ressources ordinaires provenant d'autres flux de recettes essentiels qui contribuent déjà considérablement aux ressources ordinaires;

c) Maximiser la part de ressources ordinaires émanant de donateurs s'intéressant généralement aux autres ressources;

d) Exploiter le plus possible les occasions de mobiliser de nouveaux souscripteurs en faisant systématiquement appel aux autres sympathisants, en particulier ceux qui commencent à donner lors des situations d'urgence.

11. Le programme FPP collaborera avec les comités nationaux et les bureaux de pays pour transformer le paysage de la collecte de fonds liée à d'autres ressources, en particulier sur les marchés soumis à une forte concurrence, où les donateurs exigent des propositions personnalisées au niveau national et des rapports les informant des activités concrètes en aval, mais qui entraînent des coûts de transaction élevés au siège et sur le terrain.

B. Privilégier la communication stratégique et le positionnement de la marque

12. Afin de renforcer la valeur de la marque auprès des sympathisants de l'UNICEF, le programme FPP continuera de faciliter les initiatives de communication à court terme des comités nationaux et les objectifs fixés à long terme s'agissant du positionnement de la marque.

13. Dans le cadre de la stratégie de communication globale, le programme FPP va mettre au point et adopter un cadre stratégique en matière de communication externe et de positionnement de la marque au sein des pays où des comités nationaux sont présents. Ce cadre stratégique tiendra compte de l'aspect plus général du positionnement de la marque auprès des comités nationaux.

14. Le livre présentant la marque UNICEF, qui donne des informations précises sur son usage, doit s'accompagner de l'offre d'une aide et de conseils pratiques aux comités nationaux au sujet du développement et de la gestion de la valeur de la marque. Plus précisément, il a été jugé nécessaire, dans le cadre du programme FPP, de mettre en œuvre un modèle standard pour la valeur de la marque UNICEF, qui comprenne les éléments suivants :

- a) Un tableau de bord standard lié à la valeur de la marque UNICEF;
- b) Une étude continue sur la valeur de la marque, en plus des études « baromètre »;
- c) Une analyse annuelle de la valeur de la marque par pays;
- d) Une équipe chargée de la collecte de fonds et des partenariats privés jouant le rôle de groupe consultatif afin d'aider les pays où des comités nationaux sont présents à utiliser les outils et les techniques existants afin de renforcer la marque UNICEF.

C. Développer l'usage de la culture numérique et de la gestion des connaissances

15. Deux nouvelles initiatives importantes débiteront durant la période 2011-2013 :

- a) Le programme FPP facilitera la transformation et l'usage d'une culture numérique pour favoriser la participation du secteur privé, afin de permettre à l'UNICEF d'aider les comités nationaux et les bureaux de pays à développer leurs

relations avec les sympathisants privés, à renforcer la valeur de la marque et à augmenter les recettes;

b) Le programme FPP facilitera la mise en place d'un système structuré de gestion des connaissances afin de partager de manière proactive les bonnes pratiques et l'apprentissage entre les pays produisant des recettes grâce au secteur privé. Un des résultats importants sera l'alignement nettement plus étroit avec les comités nationaux et les bureaux de pays grâce à des cadres stratégiques partagés, à une approche globale en ce qui concerne la formulation des plans d'aide nationaux, à la numérisation et au développement des techniques de gestion des connaissances.

D. Assurer une orientation et un soutien stratégiques

16. Le programme FPP va aider les comités nationaux et les bureaux de pays à effectuer une planification stratégique intégrée en matière de production de recettes auprès du secteur privé, de défense des droits de l'enfant et d'éducation, de communication et de gouvernance, notamment grâce à une expertise spécialisée et à des mises de fonds ciblées. Le dialogue avec les comités nationaux va en outre être renforcé grâce au nouvel accord de coopération et aux plans stratégiques conjoints, qui seront alignés sur le plan stratégique du programme FPP pour 2011-2013. Des plans stratégiques conjoints seront mis au point et signés avec chaque comité national.

17. Le programme FPP va continuer à aider les comités nationaux à améliorer les structures de rendement et de gouvernance et les mécanismes connexes, en mettant plus particulièrement l'accent sur les aspects suivants :

a) Favoriser une relation ouverte basée sur le respect mutuel et la confiance avec les comités nationaux et les bureaux de pays, qui constituent la source de conseils privilégiée et digne de confiance au sujet des partenariats avec le secteur privé et de la production de recettes;

b) Aider et conseiller les responsables et les cadres supérieurs du comité national au sujet des politiques et des priorités de l'UNICEF, ainsi que dans l'identification et la résolution des obstacles à une collecte de fonds efficace, à la bonne gouvernance et au positionnement de la marque;

c) Faciliter et soutenir les structures de gouvernance efficaces dans les pays où des comités nationaux sont présents afin de permettre la réalisation des résultats prévus et des engagements en faveur du plan stratégique commun.

18. Dans tous les pays, on évaluera les possibilités de réaliser les priorités stratégiques communes ainsi que la capacité des comités nationaux et des bureaux de pays à atteindre les résultats prévus. Le programme FPP verra l'établissement de plans intégrés de soutien national, et des ressources de même que des mises de fonds supplémentaires seront attribuées en fonction des évaluations nationales.

19. La mise en œuvre d'un cadre stratégique pour la collecte de fonds privés par les bureaux de pays définira l'orientation future de la collecte de fonds auprès du secteur privé par les bureaux de pays et a pour objectif à long terme d'augmenter la part de ressources ordinaires. À cette fin, les investissements du secteur privé dans les bureaux de pays porteront de plus en plus sur l'augmentation des ressources

ordinaires et des investissements, et l'aide technique offerte par le programme FPP portera de plus en plus sur les marchés clefs.

20. Le programme FPP favorisera également une approche mondialement intégrée en développant et en encourageant les liens entre les comités nationaux et les bureaux de pays dans les domaines présentant un intérêt commun dans le cadre des stratégies axées sur le plaidoyer et l'éducation au service du développement, la communication externe et le positionnement de la marque.

E. Concilier « choix » et « intégration »

21. Si les possibilités des comités nationaux et des bureaux de pays sont nombreuses, les ressources dont dispose le programme FPP pour faciliter leur réalisation sont limitées. Des choix vont devoir être opérés pour assurer une utilisation optimale des ressources du secteur privé disponibles afin de réaliser les priorités pour la période 2011-2013.

22. L'un des facteurs d'intégration importants concernera l'établissement des priorités des actions du programme FPP et le déploiement des ressources du secteur privé par rapport à un plan intégré d'aide nationale pour chaque pays, qui tient compte de l'ensemble des besoins, des possibilités et des risques. À compter de 2011, chaque comité national et chaque bureau de pays continueront à bénéficier d'un programme d'aide garanti pour chaque domaine relevant de la responsabilité du programme FPP, ainsi que du ciblage stratégique des ressources en personnel et des mises de fonds supplémentaires pour les principaux débouchés menant à la réalisation des priorités mentionnées dans le plan stratégique 2011-2013.

23. La nouvelle approche en matière d'établissement des priorités devrait déboucher sur la réduction des coûts de transaction, sur une augmentation des gains en efficacité et sur de nouvelles économies de coûts. Elle devrait aussi avoir une influence positive sur l'aide apportée aux pays dans le cadre du programme FPP. Cette combinaison de priorités et de choix permettra à la Division, en collaboration avec les comités nationaux, les bureaux de pays et la communauté de l'UNICEF au sens large, d'assurer une orientation plus cohérente et stratégique dans les domaines relevant de sa compétence.

F. Gestion et opérations

24. Afin de mettre en œuvre le plan stratégique, le programme FPP établira un plan de travail détaillé, qui sera examiné et mis à jour chaque année et qui définira les priorités, les principaux résultats, les actions connexes et les délais de mise en œuvre. Les fonctions et les responsabilités seront clairement définies.

25. Le plan de travail du programme FPP sera complété par un plan de gestion annuel (un outil de gestion interne à la Division, qui décrira de façon détaillée la stratégie de gestion et les indicateurs de résultats, les mécanismes de gestion et de coordination, ainsi que les responsabilités du personnel dans la mise en œuvre du plan de travail). La gestion portera essentiellement sur les priorités suivantes :

a) Continuer à améliorer l'efficacité organisationnelle et la gestion du rendement afin de faciliter la mise en œuvre des stratégies mentionnées ci-dessus et la réalisation des résultats prévus;

b) Mettre en œuvre les 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 effectuer les aménagements requis par le progiciel de gestion intégrée VISION-One;

c) Renforcer la communication interne en développant des systèmes et des mécanismes de coordination et de communication interne au sein du programme FPP, notamment via le portail intranet du programme FPP;

d) Promouvoir la formation du personnel et le perfectionnement professionnel grâce à la participation du programme FPP à l'Initiative de formation et de perfectionnement des cadres et à d'autres investissements majeurs en faveur du personnel dans le domaine de l'apprentissage et du développement. Le personnel chargé des cartes et autres articles bénéficiera d'un appui particulier durant la mise en œuvre du processus de rationalisation de ses activités.

26. Un certain nombre d'améliorations sont également prévues sur le plan de l'informatique, notamment l'application du logiciel de gestion intégrée Cognos dans les domaines des plans stratégiques communs, de la budgétisation et du traitement électronique des mises de fonds et des états financiers correspondants. Des services d'appui informatique continueront d'être fournis au programme FPP dans le cadre des services communs de l'UNICEF.
