



Conseil économique et social

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

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2012

7-10 février 2012

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2012

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget pour 2012 concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Pour 2012, les recettes globales nettes de cette collecte et de ces partenariats sont projetées à 880,2 millions de dollars, dont 406,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 474 millions de dollars au titre des autres ressources. Pour cela, les dépenses seront de 130,4 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/2012/1.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Résultats les plus récents pour 2011	4
III. Principaux résultats attendus pour 2012 et ressources requises dans le budget de compensation	7
A. Introduction	7
B. Principaux résultats attendus	8
IV. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2012.	10
A. Introduction	10
B. Recettes	11
C. Dépenses	12
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 la campagne 2012.	20
B. Prévisions de recettes pour la campagne 2012	20
C. Politique générale	21
Annexe 1 Modifications du tableau d’effectifs proposées pour 2012	22
Annexe 2 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 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. Ces deux dernières fonctions ont été prises en compte dans le budget de compensation suite à l'examen global du budget-programme institutionnel de l'UNICEF, effectué en 2011. Faire passer ces fonctions du budget institutionnel de 2012-2013 au budget de compensation permettra de bien aligner dans un budget intégré l'ensemble des fonctions d'appui que la Division fournit au secteur privé et aux comités nationaux.

3. La coordination de la mise en œuvre du cadre des partenariats stratégiques à l'échelle de l'organisation – une fonction du programme 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.

4. À la suite des débats tenus dans le cadre de l'examen du budget-programme institutionnel de 2011 au sujet des économies à réaliser et compte tenu de la tendance mondiale à la baisse des contributions aux ressources ordinaires, la Division a adopté en matière de prévisions de recettes pour le budget de 2012 une attitude prudente. Les hypothèses de planification pour le budget de compensation pour 2012 restent mesurées et des projections pessimistes pour des recettes totales nettes de 1 milliard de dollars ont été utilisées pour le scénario de planification du budget de la Division et le calcul du ratio dépenses/recettes (voir tableau 1). Ces estimations sont à peu près les mêmes que celles du budget approuvé pour 2011. Les années précédentes, des projections moyennes avaient servi à déterminer le montant des dépenses.

5. Par ailleurs, des efforts vigoureux ont été faits pour réduire les frais de fonctionnement en appliquant des principes d'économie et en ne proposant de modifier le tableau des effectifs qu'en cas de nécessité. Le montant total des dépenses de la Division prévues pour 2012 s'élève à 130,4 millions de dollars, soit 23,5 millions de dollars ou 15 % de moins que dans le budget approuvé pour 2011.

6. Suite à la rationalisation des activités liées aux cartes et aux autres articles commerciaux et à la transition vers le nouveau modèle de gestion, achevées en 2011, les activités d'entreposage et de logistique ainsi que la conception et l'impression des cartes de vœux et des supports promotionnels de l'UNICEF ont été externalisées. L'externalisation de la conception et de la fabrication des articles se déroule comme prévu. On pense qu'en passant au nouveau modèle de gestion les comités nationaux et la Division réaliseront, pendant la période 2010-2012, des économies de plus de 22,3 millions de dollars, dont une partie, d'un montant de 9,6 millions de dollars, a déjà été réalisée en 2010 et en 2011. Une stratégie de croissance a également été mise en place pour les cartes et les autres articles; elle

met l'accent sur la vente de ceux-ci par rapport à celles-là, qui connaît un recul, et l'adoption de nouvelles formules telles que le commerce de détail, le commerce électronique et les autorisations de vente comme principaux moteurs de croissance future.

II. Résultats les plus récents pour 2011

7. Le montant net total des recettes pour 2011 devrait dépasser de 48,9 millions de dollars, soit 6 %, le budget approuvé pour 2011. Les estimations les plus récentes du montant global net des recettes pour 2011 s'élève à 903,5 millions de dollars, contre 854,6 millions de dollars dans le budget approuvé. Cette différence s'explique essentiellement par les fonds reçus au titre de la situation d'urgence dans la corne de l'Afrique.

8. Le montant net des recettes au titre des ressources ordinaires devrait être de 399,5 millions de dollars, soit 1 % (5,1 millions de dollars) de moins que le montant inscrit au budget approuvé. Ce manque à gagner est dû à une baisse du montant net des recettes issues de la collecte de fonds privés à la suite du séisme et du tsunami au Japon. Les fonds collectés par le Comité national japonais reflètent également le raccourcissement de son exercice budgétaire, ramené à neuf mois à compter de 2011 pour correspondre à celui de l'UNICEF.

9. Les recettes prévues au titre des autres ressources se chiffrent à 504 millions de dollars, soit 12 % de plus que le montant approuvé, en raison essentiellement des fonds collectés au titre de la situation d'urgence dans la corne de l'Afrique.

10. Les estimations de dépenses directes les plus récentes sont inférieures de 7 %, soit 3,8 millions de dollars, au montant inscrit au budget approuvé pour 2011. Cela s'explique par une réduction des dépenses de fonctionnement et d'appui suivantes : a) les recrutements pour la nouvelle structure des cartes et des autres articles sont concentrés au second semestre; et b) les dépenses encourues par les bureaux de pays au titre des ventes des cartes et des autres articles baissent en raison de la clôture plus rapide que prévue des opérations internes et de l'adoption du nouveau modèle de gestion.

11. Les dépenses indirectes (55,7 millions de dollars), inférieures de 2,2 millions de dollars au montant inscrit au budget approuvé pour 2011 (57,9 millions de dollars), concernent essentiellement les recrutements, achevés au second semestre, pour la nouvelle structure relative aux cartes et aux autres articles.

Tableau 1
Compte de résultat
2010 (montants effectifs), 2011 (budget approuvé et estimation les plus récentes) et projet de budget pour 2012

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010 – montants effectifs					2011 – budget approuvé					2011 – estimations les plus récentes					2012 – projet de budget					Différence	
	Vente de cartes et autres articles		CF-RO privé	RO total	CF-AR (montants effectifs)	Vente de cartes et autres articles		CF-RO privé	RO total	CF-AR (budget approuvé)	Vente de cartes et autres articles		CF-RO privé	RO total	CF-AR (EPR)	Vente de cartes et autres articles		CF-RO privé	RO total	CF-AR Total 2012	Budget 2012 par rapport à 2011 approuvé	Pourcentage
Recettes d'exploitation																						
Produits bruts	111,1					109,1					103,3					95,0						
Dépenses des comités nationaux	33,7					35,1					31,3					27,0						
Produit net	77,4	393,7	471,1	689,1	1 160,2	74,0	475,3	549,3	450,0	999,3	72,0	454,0	526,0	504,0	1 030,0	68,0	460,0	528,0	474,0	1 002,0	2,7	0,3
Dépenses directes																						
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	16,6	–	16,6		16,6	15,2		15,2		15,2	15,8		15,8		15,8	12,3		12,3		12,3	(2,9)	(18,8)
Opérations et appui	11,9	–	11,9		11,9	25,9	0,1	26,0		26,0	23,2	0,1	23,2		23,2	14,1	0,5	14,6		14,6	(11,4)	(43,7)
Matériel de promotion	3,4	–	3,4		3,4	3,7		3,7		3,7	4,2		4,2		4,2	4,9		4,9		4,9	1,2	33,4
Dépenses des bureaux de pays	5,3	2,8	8,1		8,1	5,7	3,4	9,1		9,1	3,4	3,5	6,9		6,9	1,7	2,8	4,5		4,5	(4,6)	(50,6)
Total des dépenses directes	37,2	2,8	40,0	–	40,0	50,5	3,5	54,0	–	54,0	46,7	3,6	50,2	–	50,2	33,1	3,3	36,4	–	36,4	(17,6)	(32,6)
Mise de fonds	1,1	24,5	25,6		25,6	2,0	40,0	42,0		42,0	2,0	40,0	42,0		42,0	1,4	37,6	39,0		39,0	(3,0)	(7,1)
Contribution directe des opérations	39,1	366,4	405,5	689,1	1 094,6	21,5	431,8	453,3	450,0	903,3	23,3	410,4	433,8	504,0	937,8	33,5	419,1	452,6	474,0	926,6	23,3	2,6
Dépenses indirectes																						
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale de l'entreprise	0,9	2,1	3,0		3,0	0,5	4,6	5,1		5,1	0,5	4,1	4,5		4,5	0,4	4,9	5,4		5,4	0,3	5,6
Finances et administration	8,8	6,8	15,6		15,6	7,9	9,3	17,2		17,2	8,0	9,4	17,4		17,4	8,3	9,0	17,3		17,3	0,1	0,8
Commercialisation et collecte de fonds	6,2	10,5	16,7		16,7	9,4	15,8	25,2		25,2	8,1	15,2	23,3		23,3	7,7	14,1	21,8		21,8	(3,4)	(13,4)
Relations avec les comités nationaux, défense des droits de l'enfant et éducation	1,2	3,7	4,9		4,9	1,5	5,4	6,9		6,9	1,6	5,5	7,1		7,1	1,8	5,6	7,4		7,4	0,5	7,9

	2010 – montants effectifs					2011 – budget approuvé					2011 – estimations les plus récentes					2012 – projet de budget					Différence	
	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR (montants privés effectifs)	Total 2010	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR (budget approuvé)	Total 2011	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR (EPR)	Total 2011	Vente de cartes et autres articles	CF-RO privé	RO total	CF-AR total	Total 2012	Budget 2012 par rapport à 2011 approuvé	Pourcentage
Centres d'appui régionaux	0,5	1,2	1,7		1,7	0,6	1,9	2,5		2,5	0,6	1,9	2,4		2,4	0,5	2,0	2,5		2,5	0,0	1,6
Créances douteuses	1,4	7,4	8,8		8,8	0,5	0,5	1,0		1,0	0,5	0,5	1,0		1,0	0,5	–	0,5		0,5	(0,5)	(50,0)
Total des dépenses indirectes	19,0	31,7	50,7	–	50,7	20,4	37,5	57,9	–	57,9	19,2	36,5	55,7	–	55,7	19,3	35,7	55,0	–	55,0	(2,9)	(4,9)
Recettes avant postes hors exploitation	20,1	334,7	354,8	689,1	1 043,9	1,1	394,3	395,4	450,0	845,4	4,1	373,9	378,0	504,0	882,0	14,2	383,4	397,6	474,0	871,6	26,2	3,1
Postes hors exploitation																						
Autres recettes	1,2	6,9	8,1		8,1	1,3	7,9	9,2		9,2	0,7	4,3	5,0		5,0	1,1	7,5	8,6		8,6	(0,6)	(6,5)
Profit (ou perte) sur change	(4,5)	(24,3)	(28,8)		(28,8)						2,3	14,2	16,5		16,5							
Recettes nettes pour la période	16,8	317,3	334,1	689,1	1 023,2	2,4	402,2	404,6	450,0	854,6	7,1	392,4	399,5	504,0	903,5	15,3	390,9	406,2	474,0	880,2	25,6	3,0
Ratio dépenses/produits (à l'exclusion des mises de fonds)					7,8 %					11,2 %					10,3 %						9,1 %	

Abréviations : CF : collecte de fonds privés; RO : ressources ordinaires; AR : autres ressources.

III. Principaux résultats attendus pour 2012 et ressources requises dans le budget de compensation

A. Introduction

12. Le plan de travail et le projet de budget ici présentés portent sur les fonctions essentielles de la Division : a) maximiser les recettes privées et 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. Ces deux dernières fonctions ont été prises en compte dans le budget de compensation suite à l'acceptation, lors de l'examen du budget-programme institutionnel pour 2011, de la proposition de la Division tendant à les faire passer du budget institutionnel pour 2012-2013 au budget de compensation. Il sera ainsi possible de bien aligner dans un budget intégré l'ensemble des fonctions d'appui que la Division fournit au secteur privé et aux comités nationaux.

13. 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 66 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.

14. À l'extérieur, 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 toute une série de choix et passent de plus en plus au crible les organisations auxquelles ils contribuent.

15. Dans ce contexte, il est essentiel que l'UNICEF renforce son soutien dans le public. Outre la nécessité d'assurer le meilleur usage possible des ressources, il convient, pour les mobiliser, de développer des circuits nouveaux et innovants comme les médias numériques ou nouveaux, et de continuer à investir dans l'acquisition de souscripteurs périodiques. Une difficulté majeure est d'étendre les partenariats stratégiques au-delà de la collecte de fonds : amener les sympathisants à participer aux activités de plaidoyer et les entreprises à encourager le changement des pratiques commerciales pour faire progresser les droits des enfants. Parmi les difficultés internes, on citera la nécessité de favoriser les synergies et l'alignement dans tous les domaines (collecte de fonds, cartes et autres articles, plaidoyer, communication et participation des entreprises).

B. Principaux résultats attendus

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

- a) Augmenter la quantité et la qualité des ressources nettes émanant du secteur privé;
- 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.

17. S'agissant du premier objectif, le but est d'obtenir en 2012 des recettes d'un montant global net de 880,2 millions, tout en maximisant la qualité des recettes générées par les comités nationaux et les bureaux de pays. En 2012, on s'appliquera à :

a) Porter le produit net de la collecte de fonds privés à 406,2 millions de dollars pour les ressources ordinaires et à 474 millions de dollars pour les autres ressources. La Division définira une stratégie de recettes totalement intégrée et regroupant dans une même approche stratégique la collecte de fonds particuliers aux niveaux mondial et national, la collecte de fonds auprès des entreprises et des fondations privées, et la vente de cartes et d'autres articles. La maximisation des ressources ordinaires sera la priorité pour tous les flux de recettes. On abordera également la question du développement des recettes liées aux souscriptions et de la numérisation des recettes émanant du secteur privé. On maximisera 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. La Division collaborera avec les comités nationaux et les bureaux de pays pour transformer le schéma de la collecte privée des autres ressources, en particulier sur les marchés très concurrentiels, où les donateurs exigent des propositions et des rapports personnalisés pays par pays;

b) Porter à 15,3 millions de dollars les ressources ordinaires provenant de la vente de cartes et d'autres articles. La mise en œuvre du nouveau modèle de gestion à cet égard aura pour but d'augmenter le volume des ventes en tirant parti de partenariats stratégiques avec les entreprises et des autorisations de vente afin de pénétrer sur de nouveaux marchés et de nouvelles pistes. En 2012, la Division, les comités nationaux et les bureaux de pays auront réalisé les économies prévues grâce à la rationalisation et à l'externalisation des fonctions actuellement internes tandis que le pourcentage de revenu net découlant des ventes devrait augmenter;

c) Aider les comités nationaux et les bureaux de pays, notamment par des services d'experts et des mises de fonds ciblées, à mettre en œuvre des plans stratégiques intégrés de recettes provenant du secteur privé afin de réaliser les objectifs. En outre, le dialogue avec les comités nationaux sera renforcé grâce au nouvel accord de coopération et aux plans stratégiques conjoints qui seront alignés sur le plan stratégique de la Division pour 2011-2013. Ces plans seront mis au point et signés avec chaque comité national. La Division continuera d'aider les comités nationaux à améliorer leurs structures de rendement et de gouvernance ainsi que les mécanismes connexes. Les investissements du secteur privé dans les bureaux de pays porteront de plus en plus sur l'augmentation des ressources ordinaires; ceux de la Division seront, comme son aide technique, de plus en plus axés sur les marchés clefs;

d) Renforcer le capital de la marque. L'accent sera maintenu sur le travail de communication à court terme des comités nationaux et les objectifs à long terme pour positionner la marque. Dans le cadre de la stratégie mondiale de communication et de plaidoyer menée par la Division de la communication, la Division chargée de la collecte de fonds appuiera la mise en œuvre dans les pays à comités nationaux d'un cadre stratégique de communication externe et de positionnement de la marque portant sur l'aspect plus général de son positionnement par ces comités. Le bon usage de la marque UNICEF donne des informations précises et sera accompagné d'un soutien et de conseils pratiques pour aider les comités nationaux à développer et à gérer le capital de la marque.

18. S'agissant du deuxième objectif, la Division devra :

a) Renforcer les capacités de plaidoyer de l'UNICEF dans les pays industrialisés. Les recommandations formulées dans le cadre de plaidoyer des pays à comités nationaux seront concrétisées en précisant les responsabilités d'appui et les modalités de coopération entre les divisions de l'UNICEF concernées et en créant dans tous les services des mécanismes de supervision et d'orientation pour les activités de plaidoyer des comités. De plus, la Division aidera davantage ceux-ci à emprunter des approches axées sur les résultats et sur les droits dans le plaidoyer et l'éducation pour le développement en lançant un ensemble d'outils de plaidoyer et en produisant un dossier d'information et un programme de formation sur l'éducation pour le développement. Pour finir, une assistance technique ciblée sera fournie pour le plaidoyer sur les objectifs du Millénaire pour le développement, la campagne contre le VIH/sida, 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) Appuyer l'élaboration et le lancement de l'approche fondée sur la responsabilité sociale des entreprises pour placer les droits de l'enfant au centre des préoccupations des entreprises et des programmes des droits de l'homme. L'UNICEF mettra l'accent sur le renforcement de ses capacités pour entamer un dialogue stratégique avec les entreprises 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. La Division favorisera la mise en place de compétences spécialisées et d'un encadrement pour les priorités thématiques afin de familiariser les entreprises avec divers sujets liés aux droits de l'enfant, conformément aux plans stratégiques à moyen terme, et elle établira des partenariats pilotes pour montrer les avantages pour les enfants de l'approche axée sur la responsabilité sociale des entreprises. En collaboration étroite avec les divisions du siège, notamment la Division des programmes et la Division des politiques et pratiques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, un cadre général en la matière sera élaboré et mis en place, avec des mécanismes de responsabilisation, des modalités de sélection et de gestion des partenaires ainsi que des cadres de suivi et d'évaluation des partenariats de responsabilité sociale des entreprises.

19. L'objectif général de la direction est de fournir un appui efficace aux activités de collecte de fonds et de partenariats dans le secteur privé pour que les stratégies puissent être appliquées et les résultats atteints conformément au plan stratégique de la Division pour 2011-2013. Pour y parvenir, il faudra :

a) Une gouvernance et des systèmes efficaces et efficients. La Division enverra des représentants et fournira une orientation stratégique pour la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé et elle entretiendra des relations fructueuses 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 sur l'évaluation des résultats et le perfectionnement. La formation sera 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 plus de fonctionnaires à des groupes de travail et la mise en place d'une culture de partage de l'information –, celles de l'organisation.

IV. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2012

A. Introduction

20. Comme indiqué dans le tableau 1, le montant global des recettes nettes du programme FPP prévu pour 2012 s'élève à 880,2 millions de dollars, soit 25,6 millions de dollars (3 %) de plus que le montant inscrit au budget approuvé pour 2011. Au total, 1,6 million de dollars de cette augmentation proviendront de ressources ordinaires et les 24 millions restants, d'autres ressources.

21. Par suite des concertations budgétaires à l'échelle mondiale sur les mesures que le Fonds doit prendre pour réaliser des économies et compte tenu du caractère préoccupant des tendances mondiales à la réduction des contributions versées au titre des ressources ordinaires, le FPP a exercé la plus grande prudence dans ses prévisions de recettes en vue de l'établissement du budget de 2012. Les hypothèses retenues pour le budget de compensation de 2012 sont donc très conservatrices et c'est l'hypothèse basse prévoyant des recettes d'un montant net de 1 milliard de dollars au total qui a été retenue pour la planification du budget FPP, y compris pour les dépenses budgétaires de 2012 et pour le calcul des rapports dépenses/recettes, ce qui reste à peu près au niveau du budget approuvé pour 2011. Les années

précédentes, c'est l'hypothèse moyenne qui avait été retenue pour calculer les niveaux de dépenses.

22. Le rapport dépenses opérationnelles/recettes sera réduit de 11,2 % en 2011 à 9,1 % en 2012, mises de fonds non comprises.

23. Les résultats visés, qui sont présentés plus haut dans la partie III B, guident l'affectation des ressources (budgétisation axée sur les résultats). On trouvera au tableau 4 un résumé du budget des dépenses FPP ventilé selon les trois grands résultats attendus pour les différentes composantes.

B. Recettes

24. Le montant global des recettes nettes qu'il est prévu de tirer des ressources ordinaires provenant de fonds privés s'établit à 390,9 millions de dollars en 2012, contre 402,2 millions de dollars pour le budget approuvé de 2011. Comme indiqué au tableau 1, cela tient essentiellement à la réduction attendue des recettes nettes, de 475,3 millions pour le budget approuvé de 2011 à 460 millions de dollars pour le projet de budget de 2012. Comme expliqué plus haut au paragraphe 21, ce calcul est fait à partir d'hypothèses conservatrices pour 2012, afin de maintenir au plus bas le niveau des dépenses étant donné la tendance à la réduction des recettes au titre des ressources ordinaires. Par ailleurs, les hypothèses basses qui ont été retenues tiennent compte de l'impact possible des politiques à appliquer en matière d'établissement de rapports pour s'aligner sur les normes IPSAS, qui entreront en vigueur en 2012.

25. Le montant brut des recettes qui seront tirées en 2012 de la vente de cartes et autres articles est projeté à 95 millions de dollars, soit une diminution de 14,1 millions de dollars, tenant à l'arrêt de la vente d'articles provenant du FPP dans plusieurs pays après leur passage à un modèle d'exploitation reposant sur les licences.

26. Les dépenses des comités nationaux au titre de la vente de cartes et d'articles devraient atteindre les 27 millions de dollars, ce qui représente 28 % des recettes brutes, contre 32 % pour le budget approuvé de 2011. Ces dépenses ont diminué dans le cadre du nouveau modèle d'exploitation pour les cartes et autres articles, dans la mesure où le FPP absorbera environ 7,5 millions de dollars en frais de logistique et de distribution à la suite du passage au mode de livraison directe de 14 comités nationaux.

27. Le montant net des recettes globales tirées de la vente des cartes et autres articles devrait atteindre 15,3 millions de dollars, contre 2,4 millions dans le budget approuvé de 2011, sous l'effet de la rationalisation des activités. Cette augmentation tient essentiellement à la baisse du rapport dépenses directes/recettes, qui est passé de 46 % pour le budget approuvé de 2011, à 35 % dans le projet de budget de 2012. Le rapport entre les contributions directes aux activités et les recettes brutes est passé de 20 % pour le budget approuvé de 2011 à 35 % dans le budget proposé pour 2012, comme indiqué au tableau 1.

28. Les autres recettes, d'un montant de 8,6 millions de dollars, ont diminué de 0,6 million de dollars (6,5 %) par rapport au montant inscrit au budget approuvé pour 2011.

C. Dépenses

29. Le montant total des dépenses prévues pour 2012 pour le programme FPP s'élève à 130,4 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 23,5 millions de dollars (15 %) par rapport au montant de 153,9 millions inscrit au budget approuvé de 2011. Le budget total de compensation comprend les dépenses opérationnelles FPP, d'un montant de 91 millions de dollars, en baisse de 18 % par rapport au budget approuvé pour 2011, de 112 millions de dollars, et un fonds d'investissement de 39 millions de dollars, en baisse de 7 % par rapport au budget approuvé de 2011. Le budget opérationnel a été réduit en dépit des frais supplémentaires d'un montant de 2,1 millions de dollars occasionnés par le transfert du budget institutionnel FPP au budget de compensation des services chargés de la défense des droits de l'enfant et de la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que de huit postes.

30. Des dépenses directes d'un montant de 36,4 millions de dollars sont inscrites au projet de budget de 2012, soit une diminution de 17,6 millions de dollars (33 %), par rapport au montant imputé au budget approuvé de 2011, qui s'explique essentiellement par des dépenses non renouvelables qui ont été prévues pour 2011 au titre de la rationalisation de la vente des cartes et autres articles et par une réduction des prévisions de dépenses à la suite de cette initiative de rationalisation. Comme indiqué dans le tableau 1, les dépenses se décomposent comme suit :

a) Le montant du budget des marchandises et des frais généraux des stocks s'élève à 12,3 millions de dollars, soit 13 % des recettes brutes, contre 14 % pour le budget approuvé de 2011. Cette baisse de 2,9 millions de dollars enregistrée pour 2012 est le résultat d'une réduction des recettes brutes qu'il est prévu de tirer de la vente des cartes et de leur volume, ainsi que d'une baisse du rapport dépenses/recettes;

b) Le projet de budget pour les opérations et l'appui s'élève à 14,6 millions de dollars, contre 26,0 millions au budget approuvé de 2011. Cette diminution de 11,4 millions s'explique essentiellement par la réduction du budget pour les dépenses liées aux postes et aux consultants, les autres dépenses de personnel et les dépenses de fonctionnement qui ont été considérées comme des dépenses non renouvelables en vue de rationaliser le service de la vente des cartes et autres articles dans le budget de 2011;

c) Le projet de budget pour 2012 pour les bureaux de pays s'établit à 4,5 millions de dollars, soit une diminution de 4,6 millions de dollars par rapport au budget approuvé de 2011, ce qui s'explique essentiellement par : a) la rationalisation de la vente des cartes et autres articles, qui a donné lieu à l'arrêt de la vente des articles FPP dans plusieurs bureaux de pays et à l'adoption d'un modèle d'opération fondé sur les licences permettant des gains d'efficacité et une réduction des dépenses de 4 millions de dollars au titre de la vente des cartes et autres articles; et b) le transfert du budget des ressources ordinaires aux recettes brutes au titre des autres ressources générées par les pays, ce qui a permis de réduire le budget de la collecte de fonds de 0,6 million de dollars.

31. Le montant prévu pour les dépenses indirectes en 2012 s'établit à 55 millions de dollars, soit 2,9 millions de dollars de moins (5 %) que dans le budget approuvé de 2011, grâce à la réduction des crédits prévus pour les voyages, le personnel temporaire, les consultants et les dépenses de fonctionnement et à une réduction du

montant des dépenses non renouvelables effectuées au titre de la rationalisation de la vente des cartes et autres articles en 2011. Les dépenses indirectes, comme indiqué dans les tableaux 1 et 2, comprennent les éléments suivants :

a) Le projet de budget pour 2012 pour le Bureau du Directeur, Communication et responsabilité sociale des entreprises, s'élève à 5,4 millions de dollars, soit une augmentation de 0,3 million de dollars par rapport au budget approuvé pour 2011, ce qui comprend une augmentation de plus d'un million de dollars au titre du transfert du budget relatif à la responsabilité sociale des entreprises du budget institutionnel au budget de compensation. Le budget du Bureau du Directeur et de la section de la communication a diminué par rapport au budget approuvé de 2011 grâce à la réduction des frais liés au personnel temporaire, aux consultants et aux dépenses de fonctionnement;

b) Le projet de budget pour 2012 pour les finances et les opérations, de 17,3 millions de dollars, a augmenté de 0,1 million de dollars par rapport au budget approuvé de 2011, essentiellement en raison de dépenses non renouvelables à effectuer pour financer les améliorations nécessaires après la mise en place du système VISION. Comme indiqué au tableau 2, cette augmentation est compensée par une réduction au titre des autres dépenses de personnel, des dépenses de fonctionnement et des consultants;

c) Le projet de budget pour 2012 au titre de la commercialisation et de la collecte de fonds est de 21,8 millions de dollars, soit une baisse de 3,4 millions de dollars (13 %) par rapport au budget approuvé de 2011. Le projet de budget pour les activités de commercialisation en 2012 est d'un montant de 7,7 millions de dollars, soit une baisse de 1,7 million de dollars par rapport au montant approuvé de 2011, ce qui s'explique essentiellement par les dépenses non renouvelables prévues dans le budget approuvé de 2011 au titre du personnel et des consultants dans le cadre de la rationalisation des activités. Le projet de budget pour la collecte de fonds, de 14,1 millions de dollars, a diminué de 1,7 million de dollars par rapport au budget approuvé pour 2011, ce qui tient essentiellement aux efforts déployés pour faire des économies et à une réduction des budgets prévus pour les consultants, les voyages et la recherche et le développement;

d) Le projet de budget pour la section des relations avec les comités nationaux, d'un montant de 7,4 millions de dollars, est en augmentation de 0,5 million de dollars par rapport au budget approuvé pour 2011, par la suite du transfert du budget institutionnel au budget de compensation et du transfert de quatre postes. Des économies de plus de 0,5 million de dollars auraient autrement été enregistrées;

e) Les dépenses prévues pour les centres d'appui régionaux, d'un montant de 2,5 millions de dollars restent au même niveau que dans le budget approuvé de 2011.

Tableau 2
État des dépenses, par section
Montants effectifs 2010, budget approuvé 2011, estimations les plus récentes 2011, projet de budget 2012

(En millions de dollars des États-Unis)

Types de dépenses	Montants effectifs 2010							Budget approuvé 2011							Estimations les plus récentes 2011							Projet de budget 2012						
	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	5,1	1,5	4,4	0,2	0,6	-	11,9	8,4	0,7	6,0	0,3	10,7	-	26,0	6,2	1,1	7,0	0,3	8,7	-	23,2	5,3	0,1	0,4	0,2	8,6	-	14,6
Dépenses des bureaux de pays**	2,4	1,3	0,5	0,2	2,7	1,0	8,1	3,8	0,3	0,2	0,2	2,3	2,2	9,1	3,6	0,3	0,2	0,2	2,0	0,7	6,9	2,9	0,1	0,0	0,1	1,0	0,4	4,5
Dépenses indirectes																												
Bureau du Directeur, Communication et responsabilité sociale des entreprises	1,6	0,9	0,1	0,3	0,1	-	3,0	3,7	0,4	0,5	0,1	0,4	-	5,1	2,8	0,7	0,4	0,3	0,3	-	4,5	4,6	0,1	0,1	0,2	0,3	-	5,4
Finances et administration	3,1	0,4	0,3	0,2	11,6	0,0	15,6	4,3	0,4	0,4	0,1	11,9	0,1	17,2	4,2	0,4	0,6	0,2	11,9	0,1	17,4	4,4	0,1	0,3	0,1	11,7	0,8	17,3
Commercialisation et collecte de fonds	8,4	2,7	1,5	0,8	0,3	2,8	16,7	15,8	0,4	1,9	0,8	1,1	5,2	25,2	12,6	1,5	2,3	0,9	0,9	5,2	23,3	15,7	0,4	0,8	0,7	0,9	3,3	21,8
Relations avec les comités nationaux, défense des droits de l'enfant et éducation	3,8	0,1	0,4	0,6	0,1	-	4,9	5,4	0,2	0,4	0,6	0,4	-	6,9	5,4	0,3	0,5	0,6	0,4	-	7,1	6,4	0,2	0,1	0,5	0,1	-	7,4
Centres d'appui régionaux	1,3	0,2	-	0,2	0,1	-	1,7	1,8	0,3	-	0,3	0,1	-	2,5	1,9	0,2	-	0,2	0,1	-	2,4	1,8	0,2	-	0,2	0,1	0,2	2,5
Total	25,8	7,0	7,3	2,4	15,5	3,8	61,9	43,2	2,7	9,4	2,3	27,0	7,5	91,9	36,6	4,5	10,9	2,6	24,3	5,9	84,9	41,2	1,2	1,8	2,0	22,8	4,7	73,6

* 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 42 millions en 2011 à 39 millions de dollars en 2012, soit une baisse de 7 %.

33. En 2012, un montant de 37,6 millions de dollars sera affecté au programme de développement de la collecte de fonds et un montant de 1,4 million de dollars au programme de développement de la commercialisation. Le programme de développement de la collecte de fonds appuie financièrement les campagnes que mènent les comités nationaux, les bureaux de pays et le programme FPP pour mobiliser des fonds. Il met l'accent sur l'élargissement des initiatives dont l'efficacité est avérée, et notamment sur les revenus prévisibles, fiables et durables obtenus dans le cadre des campagnes au plus fort potentiel de croissance. Le programme de développement de la commercialisation appuie la vente de cartes et d'articles par les comités nationaux, les bureaux de pays et le programme FPP, en encourageant l'élargissement des initiatives dont on peut tirer des revenus prévisibles et fiables.

34. Le programme de développement de la collecte de fonds appuie les investissements et les campagnes de mobilisation des comités nationaux et bureaux de pays qui garantissent un retour d'au moins 3 % pour chaque dollar investi dans les 36 mois, en mettant l'accent sur les marchés et les activités permettant d'obtenir d'importantes recettes en ressources ordinaires, en particulier dans le cadre des annonces de contribution. Les résultats donnés par le programme en 2010 ont été meilleurs que prévu, chaque dollar investi donnant un retour de 3,57 dollars en recettes brutes sur trois ans. Chaque dollar investi permet de générer 2,66 dollars en recettes nettes et 2,18 dollars en ressources ordinaires nettes sur la même période.

35. En 2011, 40 millions de dollars d'investissements dans le cadre du programme de développement des investissements, sur la base d'un retour de 3,51 dollars pour chaque dollar investi, devrait permettre d'enregistrer 146,2 millions en recettes brutes sur trois ans, dont 108,9 millions de dollars en recettes nettes et 89,3 millions de dollars en ressources ordinaires nettes sur trois ans.

36. Le nouveau système d'affectation et de suivi devrait être pleinement opérationnel en 2012 et venir renforcer les décisions concernant l'affectation des fonds en garantissant un contrôle plus étroit du succès du programme de développement de la collecte des fonds. Les critères solides d'affectation définis en 2011 seront encore affinés, avec l'introduction d'un processus d'affectation rationalisé en 2012 pour améliorer les retours et générer des ressources ordinaires nettes. Un nouveau système de suivi des fonds d'investissements introduit en 2011 sera pleinement appliqué pour les affectations dans le cadre du programme de développement de la collecte de fonds en 2012.

37. La réduction de 7 % des crédits affectés au programme de développement de la collecte des fonds aura des répercussions disproportionnées sur les marchés qui présentent à l'heure actuelle les plus bas rapports en ressources ordinaires. Ce sera le cas des bureaux de pays et des comités nationaux caractérisés par de moindres rapports en ressources ordinaires et qui ont besoin de temps pour atteindre des résultats. Les comités nationaux les plus performants seront protégés pour s'assurer que les investissements consentis continuent de donner des résultats.

VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs

38. Au total, 220 postes sont proposés pour 2012, contre 225 dans le budget approuvé de 2011, dont 177 au siège du programme FPP et 43 dans les bureaux de pays, soit une augmentation nette globale de 3 postes au siège du programme FPP et une réduction de 8 postes financés à partir du budget du programme FPP dans les bureaux de pays (voir annexe I).

39. Au siège du programme FPP, il est proposé de supprimer 15 postes, d'en créer 9, de transférer 8 postes du budget d'appui au budget de compensation et de transférer un poste des bureaux de pays au siège. Huit postes du service chargé de la défense des droits de l'enfant et de l'éducation au service du développement et du service chargé de la responsabilité sociale des entreprises seront transférés du budget d'appui au budget de compensation.

40. Il n'y a pas de changement dans la structure du bureau du Directeur des Sections cartes et autres articles et communication ou de la fonction ressources humaines financée à partir du budget de compensation. En 2011, la Section cartes et autres articles a été entièrement réorganisée et les services de communication et de collecte de fonds au niveau central ont été renforcés pour aligner l'expertise dans ces sections fin d'obtenir les résultats visés dans le plan stratégique du FPP pour 2011-2013. Aucun changement n'est donc proposé pour ces sections pour 2012.

41. Les changements opérés dans les Sections finances et opérations et collecte de fonds au niveau central sont mineurs et concernent notamment la suppression de deux postes de la Section des finances et des opérations par suite du changement du modèle d'exploitation des cartes et autres articles et de la création d'un poste pour la collecte centrale de fonds afin d'appuyer les initiatives de collecte de fonds dans les bureaux de pays.

42. Un examen fonctionnel de la Section des relations avec les comités nationaux a permis d'évaluer l'efficacité de la structure en place pour contrôler tous les aspects des relations avec les comités nationaux ainsi que l'efficacité des services fournis aux comités et aux experts des fonds et partenariats privés. À la lumière de cet examen, il est proposé de rationaliser la structure de la section, notamment en ramenant de cinq à quatre le nombre d'équipes chargées des relations. Ces changements tiennent compte des informations communiquées par les comités nationaux à l'occasion des enquêtes menées auprès du Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF et des directeurs exécutifs en mai 2011. Le nombre total de postes à la Section des relations avec les comités nationaux reste de 26, avec l'intégration de quatre postes de spécialiste de la défense des droits de l'enfant et de l'éducation au service du développement qui seront transférés du budget institutionnel.

43. Le nombre total de postes dans les bureaux de pays imputés au budget de compensation a été ramené à 8, contre 51 en 2011 et 43 en 2012, avec un poste transféré des bureaux de pays au siège, une suppression sèche de quatre postes et le transfert de trois postes du budget de compensation du FPP, à être couverts à partir des recettes brutes générées par les bureaux de pays.

Tableau 3
Fourchettes de variation des recettes et des dépenses
(du 1^{er} janvier au 31 décembre 2012)

(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	68,0	74,1	80,9
Collecte de fonds privés – ressources ordinaires	460,0	501,4	547,4
Collecte de fonds privés – autres ressources	474,0	488,2	511,0
Produit net	1 002,0	1 063,7	1 139,3
Dépenses directes			
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	12,3	12,6	12,7
Opérations et appui	14,6	14,9	15,1
Matériel de promotion	4,9	5,0	5,1
Dépenses des bureaux de pays	4,5	4,6	4,6
Dépenses directes totales	36,4	37,1	37,5
Mises de fonds	39,0	39,0	39,0
Contributions directe des opérations	926,6	987,6	1 062,8
Dépenses indirectes			
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale des entreprises	5,4	5,5	5,5
Finances et administration	17,3	17,7	17,9
Commercialisation et collecte de fonds	21,8	22,3	22,5
Relations avec les comités nationaux, défense des droits de l'enfant et éducation	7,4	7,6	7,7
Centres d'appui régionaux	2,5	2,6	2,6
Créances douteuses	0,5	0,5	0,5
Dépenses indirectes totales	55,0	56,1	56,7
Recettes avant postes hors exploitation	871,6	931,5	1 006,1
Postes hors exploitation			
Autres recettes	8,6	8,6	8,6
Profit (ou perte) sur change			
Recettes nettes pour la période	880,2	940,1	1 014,7

Tableau 4
Projet de budget, par résultats attendus (1^{er} janvier-31 décembre 2012)
 (En millions de dollars des États-Unis)

<i>Résultats attendus (2012-2013)</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2012</i>
Efficacité du développement	2,1
1. Amélioration des activités de plaidoyer dans les pays industrialisés, de la responsabilité sociale des entreprises et de la capacité de conclure des partenariats stratégiques	2,1
1.1 Reconnaissance du rôle joué par les comités nationaux dans la réalisation des droits des enfants les plus défavorisés à l'échelle mondiale et nationale	1,0
1.2 Coopération active de l'UNICEF et des comités nationaux avec le monde de l'entreprise pour promouvoir les droits de l'enfant	1,0
Gestion	128,4
2. Augmentation qualitative et quantitative des ressources nettes obtenues par l'UNICEF auprès du secteur privé.	109,4
2.1 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 576 millions de dollars et le montant des autres ressources à 484 millions de dollars à la fin de 2013	57,1
2.2 Les comités nationaux et bureaux de pays parviennent à augmenter les ressources ordinaires tirées de la vente des cartes et autres articles à 35 millions de dollars d'ici à la fin de 2013.	41,8
2.3 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	3,1
2.4 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	7,5
3. Efficacité de la gestion et soutien opérationnel	18,9
3.1 Efficacité de la gouvernance et des systèmes	1,1
3.3 Efficacité de la gestion et maîtrise des ressources financières	17,6
3.5 Efficacité de la gestion des capacités humaines (gestion des ressources humaines et apprentissage)	0,2
Projet de budget pour la totalité des résultats visés	130,4

Tableau 5
**Prévisions financières pour le plan stratégique 2010 (montants effectifs),
 2011 (budget approuvé et estimations les plus récentes), projet de budget
 pour 2012 et prévisions pour 2013-2014**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010 Montants effectifs	2011 Budget approuvé	2011 Estimations les plus récentes	2012 Projet de budget	2013 Prévisions	2014 Prévisions
Produit net du revenu d'exploitation						
Vente de cartes et autres articles de l'UNICEF	77,4	74,0	72,0	68,0	68,7	71,9
Collecte de fonds privés – ressources ordinaires	393,7	475,3	454,0	460,0	463,6	482,1
Collecte de fonds privés – autres ressources	689,1	450,0	504,0	474,0	517,0	529,0
Produit net	1 160,2	999,3	1 030,0	1 002,0	1 049,3	1 083,1
Dépenses directes						
Coût des marchandises et frais généraux liés au stock	16,6	15,2	15,8	12,3	12,5	12,8
Opérations et appui	11,9	26,0	23,2	14,6	14,8	15,2
Matériel de promotion	3,4	3,7	4,2	4,9	5,0	5,1
Dépenses des bureaux de pays	8,1	9,1	6,9	4,5	4,5	4,7
Dépenses directes totales	40,0	54,0	50,2	36,4	36,8	37,7
Mises de fonds	25,6	42,0	42,0	39,0	39,0	41,0
Contribution directe des opérations	1 094,6	903,3	937,8	926,6	973,5	1 004,3
Dépenses indirectes						
Bureau du Directeur, communication, responsabilité sociale des entreprises	3,0	5,1	4,5	5,4	5,5	5,6
Finances et administration	15,6	17,2	17,4	17,3	17,7	18,1
Commercialisation et collecte de fonds	16,7	25,2	23,3	21,8	22,3	22,8
Relations avec les comités nationaux, défense des droits de l'enfant et éducation	4,9	6,9	7,1	7,4	7,6	7,8
Centres d'appui régionaux	1,7	2,5	2,4	2,5	2,6	2,7
Créances douteuses	8,8	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5
Dépenses indirectes totales	50,7	57,9	55,7	55,0	56,1	57,6
Recettes avant postes hors exploitation	1 043,9	845,4	882,0	871,6	917,4	946,7
Postes hors exploitation						
Autres recettes	8,1	9,2	5,0	8,6		
Profit (ou perte) sur change	(28,8)	–	16,5	–		
Recettes nettes pour la période	1 023,2	854,6	903,5	880,2	917,4	946,7

VII. Projets de décision

44. Les projets de décision relatifs au budget du programme Fonds et partenariats privés pour 2012 sont présentés ci-après, pour approbation par le Conseil.

A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats privés pour la campagne 2012

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* pour l'exercice 2012 (1^{er} janvier-31 décembre) les prévisions de dépenses de 130,4 millions de dollars ventilées comme suit et récapitulées dans la colonne I du tableau 3 du document E/ICEF/2012/AB/L.1.

	<i>Millions de dollars des États-Unis</i>
Coût des marchandises et frais généraux liés aux stocks	12,3
Mises de fonds	39,0
Dépenses directes (coût des marchandises non inclus)	24,1
Dépenses indirectes	55,0
Montant total consolidé des dépenses	130,4

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/2012/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 2012.

B. Prévisions de recettes pour la campagne 2012

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 2012 s'élèvent à 1,002 milliards de dollars, comme indiqué dans la colonne I du tableau 3 du document E/ICEF/2012/AB/L.1.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Proroge* le système des mises de fonds, le montant pour 2012 étant de 39 millions de dollars;

2. *Autorise* l'UNICEF à engager au cours de l'exercice 2012 des dépenses correspondant au coût des marchandises et des frais généraux liés aux stocks (achat de cartes et autres articles) pour l'exercice 2013, pour un montant de 12,3 millions de dollars au maximum, comme indiqué dans les prévisions financières du Plan stratégique du programme Fonds et partenariats privés pour 2012-2013 (voir le tableau 5 du document E/ICEF/2012/AB/L.1);

3. *Décide* d'ouvrir, à titre transitoire, un crédit de 13,04 millions de dollars pour le mois de janvier 2012, à imputer sur le budget annuel du programme FPP pour 2012.

Annexe I

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2012

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2012

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 2011	1	4	16	39	50	10	0	120	0	54	174
Siège FPP											
2011 approuvé	1	4	16	39	50	10	0	120	0	54	174
Créations et suppressions de postes en 2012								0			0
Relations avec les comités nationaux				-1		-1		-2		-2	-4
Responsabilité sociale des entreprises**				1	2			3		1	4
Défense des droits de l'enfant et éducation**				1	2			3		1	4
Opérations et finances				2	-2	-1		-1		-1	-2
Collecte de fonds				1				1			1
Projet 2012	1	4	20	41	48	10	0	124	0	53	177
Modifications par rapport au tableau 2011 approuvé	0	0	4	2	-2	0	0	4	0	-1	3
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF											
2011 approuvé	0	0	3	6	1	0	0	10	21	20	51
Créations et suppressions de postes en 2012	0	0	0	1	1	0	0	2	-6	-4	-8
Projet 2012*	0	0	3	7	2	0	0	12	15	16	43
Modifications par rapport au tableau 2011 approuvé	0	0	0	1	1	0	0	2	-6	-4	-8
FPP total											
Approuvé 2011	1	4	19	45	51	10	0	130	21	74	225
Projet 2012	1	4	23	48	50	10	0	136	15	69	220
Modifications par rapport au tableau 2011 approuvé	0	0	4	3	-1	0	0	6	-6	-5	-5

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

* 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.

** Postes transférés du budget d'appui au budget de compensation.

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 auprès des entreprises et des fondations privées. 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 à 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 que la Division de la communication va finaliser d'ici à la mi-2011, 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 en matière de valeur de la marque 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.
