



Conseil économique et social

Distr. limitée
6 décembre 2007
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2008

29 janvier-1^{er} février 2008

Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats privés : plan de travail et projet de budget pour 2008 concernant la collecte de fonds privés**

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget pour 2008 du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » sont présentés au Conseil d'administration pour approbation.

En 2008, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » produira des recettes d'un montant global net de 746,4 millions de dollars, dont 395,3 millions au titre des ressources ordinaires et 351,1 millions au titre des autres ressources. Il engagera parallèlement des dépenses d'un montant de 124,3 millions de dollars.

Le Conseil d'administration est invité à adopter les projets de décision relatifs au projet de budget qui figurent au paragraphe 37.

* E/ICEF/2008/1.

** La soumission du document présenté a été retardée par la tenue de consultations internes.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Généralités	1–17	3
II. Collecte de fonds, relations avec les comités nationaux et appui aux pays, et communication	18–25	9
III. Services d'appui	26–30	12
IV. Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF	31–34	15
V. Plan à moyen terme du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » pour la période 2009-2012	35–36	19
VI. Projets de décision	37	21
Tableaux		
1. Compte de résultat du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » : 2006 (montants effectifs), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008		6
1A. Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes : 2006 (montants effectifs), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion ...		7
2. Récapitulation des dépenses : 2006 (montants effectifs), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008		9
3. Commercialisation : 2006 (dépenses effectives), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008		12
4. Services d'appui : 2006 (dépenses effectives), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008		14
5. Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF : recettes et dépenses de 2006 (chiffres effectifs), budget approuvé de 2007, estimations les plus récentes pour 2007 et projet de budget pour 2008		17
6. Plan à moyen terme du Programme « Collecte de fonds et partenariats privés » : chiffres effectifs de 2006, budget approuvé de 2007, estimations les plus récentes pour 2007, projet de budget pour 2008 et projections pour la période 2009-2012		20
7. Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice allant du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2008		21
Annexes		
I. Programme « Collecte de fonds et partenariats privés » : modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2008		24
II. Comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé de 2007 et projet de budget pour 2008		25
III. Collecte de fonds et partenariats privés : plan d'action pour la collecte de fonds privés, 2008-2010		26

I. Généralités

A. Introduction

1. Le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » intègre les fonctions de l'ancienne Division du secteur privé, certaines attributions du Bureau régional pour l'Europe (mobilisation de fonds et activités de soutien aux comités nationaux pour l'UNICEF), toutes les fonctions du Bureau des partenariats publics et la gestion du Programme international des ambassadeurs itinérants de l'UNICEF.
2. Le présent document contient le budget du programme pour 2008 concernant la collecte de fonds privés, les ventes et la commercialisation. Les principales activités de partenariat et de plaidoyer continuent d'être financées au moyen du budget d'appui biennal de l'UNICEF (voir E/ICEF/2008/1).
3. Parallèlement à cette réorganisation, un examen approfondi du secteur de la vente de cartes et d'articles-cadeaux a été entrepris en 2007 et se poursuivra au début de 2008, dans le but de définir de nouvelles techniques de vente et de commercialisation, les fonctions stratégiques étant conservées par l'UNICEF.
4. Pour 2007, le montant global net des recettes devrait dépasser de 5,8 millions de dollars l'objectif initialement fixé dans le budget approuvé de 2007, pour atteindre 694,9 millions de dollars. Ce montant est à rapprocher de celui atteint en 2006, soit 734,9 millions de dollars, qui comprenait environ 50 millions de dollars versés pour les opérations d'urgence consécutives au tsunami de 2004 dans l'océan Indien.

B. Objectifs pour 2008

5. Sur le plan financier, l'objectif pour 2008 du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » est de produire des recettes d'un montant global net de 746,4 millions de dollars, soit une augmentation de 7,4 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007. Ces recettes comprennent un montant de 395,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires (soit une augmentation de 10,4 % par rapport aux estimations arrêtées en juillet 2007) et un montant de 351,1 millions de dollars au titre des autres ressources (soit 4,2 % d'augmentation par rapport aux dernières estimations pour 2007) (voir tableaux 1 et 1A).
6. Sur le plan opérationnel, l'UNICEF s'emploiera en 2008 à intégrer progressivement les fonctions susmentionnées, à appliquer de nouvelles stratégies d'appels de fonds dans les bureaux de pays et à tirer les enseignements de l'examen des activités de vente de cartes et autres articles. Il devra pour ce faire modifier les méthodes de travail, les structures et les équipes ou en établir de nouvelles.

C. Prévisions de recettes et de dépenses pour 2008

7. Dans le plan de travail et le projet de budget qui figurent dans le présent document, les prévisions de recettes au titre du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » sont récapitulées de deux façons : dans le tableau 1, avec le compte des résultats; et dans le tableau 1A, avec la présentation des recettes nettes

après répartition des dépenses d'exploitation provenant de la collecte de fonds par activité productrice de recettes (exposé de la gestion complétant le tableau 1).

8. Le tableau 1, établi conformément aux prescriptions du Conseil d'administration, fait apparaître les résultats financiers du programme figurant dans le rapport financier soumis au Conseil, qui en prend note. Le tableau 1A (exposé de la gestion) donne les résultats d'exploitation du programme pour ses deux activités productrices de recettes (collecte de fonds privés; ventes de cartes et d'articles-cadeaux). Cet état financier indique la répartition entre mobilisation de fonds et ventes des dépenses liées aux services centraux de collecte de fonds, à l'unité chargée des relations avec les comités nationaux et de l'appui aux pays, et aux services d'appui, ce qui permet de mesurer la contribution nette de chacune de ces activités.

9. Comme le montre le tableau 1, le montant global net des recettes pour 2008 devrait s'élever à 746,4 millions de dollars. Il comprend les recettes nettes d'exploitation provenant de la collecte de fonds privés (356,1 millions de dollars) et celles tirées de la vente de cartes et autres articles (60,6 millions de dollars), qui sont contrebalancées par les dépenses liées aux fonds d'investissement (21,4 millions de dollars) utilisés pour appuyer les activités d'appels de fonds et de vente.

10. Comme le montre le tableau 1A, en 2008, 83 % des recettes (329,3 millions de dollars) affectées aux ressources ordinaires proviendraient de la collecte de fonds et 17 % (66 millions de dollars) de la vente de cartes et d'articles-cadeaux.

11. S'agissant de la collecte de fonds, on prévoit que les recettes nettes d'exploitation (avant déduction des fonds d'investissement) affectées aux ressources ordinaires s'élèveront à 347,3 millions de dollars en 2008, contre 313,1 millions de dollars selon les dernières estimations pour 2007, soit une augmentation de 11 % (voir tableau 1A).

12. En ce qui concerne la vente de cartes et autres articles, le montant brut des recettes devrait atteindre 168 millions de dollars, soit une augmentation de 4,7 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007 (voir tableau 1). Il est prévu de vendre 96 millions de cartes, soit 2,1 % de plus que les estimations les plus récentes pour 2007. Après répartition des dépenses d'exploitation (et avant déduction des dépenses au titre des fonds d'investissement), le montant net des recettes de la vente des cartes et autres articles devrait atteindre 69,4 millions de dollars en 2008, contre 66,1 millions de dollars en 2007, selon les estimations les plus récentes (voir tableau 1A).

13. Après déduction des montants retenus par les comités nationaux (59,9 millions de dollars), des commissions versées aux déposataires et des dépenses directes des bureaux de pays de l'UNICEF, le produit net des ventes de cartes et autres articles pour 2008 devrait s'élever à 108,1 millions de dollars, soit 5,3 millions de dollars (5,2 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2007. Les recettes diverses devraient également augmenter en 2008, pour atteindre 22 millions de dollars, soit une augmentation de 4 millions de dollars (22,2 %) par rapport aux dernières estimations pour 2007. Ce chiffre comprend les recettes provenant de la vente de cartes par Hallmark sur le marché des États-Unis, y compris les redevances sur la vente de produits sous licence, les recettes de la vente des produits des

comités nationaux, les dons suscités par les plaquettes et formulaires de commande et les intérêts bancaires.

14. Le montant total des dépenses pour 2008 devrait atteindre 124,3 millions de dollars, soit 16 millions de plus (14,8 %) de plus que les estimations les plus récentes pour 2007 (voir tableau 2). Cette hausse correspond à l'augmentation des coûts et à la réalisation de nouveaux investissements dans les secteurs de la collecte de fonds, de la communication et de l'appui aux comités nationaux (9,8 millions de dollars) et à l'accroissement des dépenses d'exploitation des services d'appui concernant entre autres les services communs, les politiques et les capacités de suivi (4,5 millions de dollars). Deux autres facteurs expliquent également l'accroissement des dépenses :

a) Le coût des marchandises livrées (1,6 million de dollars), qui a suivi l'augmentation de 5 % du volume des ventes prévu;

b) L'augmentation marginale des dépenses au titre des fonds d'investissement (100 000 dollars).

15. Par rapport au budget approuvé de 2007, le projet de budget pour 2008 a augmenté de 13,8 millions de dollars (12,4 %).

D. Ressources humaines

16. Une augmentation nette de 11 postes est proposée pour 2008, dont le nombre total passerait de 231 à 242. Ce nombre tient compte de la diminution nette de 16 postes des centres d'appui régionaux et bureaux de pays et du transfert de 20 postes inscrits au budget du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » qui seront financés au moyen des recettes provenant des appels de fonds dans les bureaux de pays, conformément aux nouvelles stratégies des bureaux de pays décrites dans le Plan d'action.

17. L'effectif proposé s'établira donc comme suit : 159 postes au siège (soit 92 administrateurs recrutés sur le plan international et 67 agents des services généraux) et 83 postes sur le terrain (13 administrateurs recrutés sur le plan international, 24 administrateurs recrutés sur le plan national et 46 agents des services généraux dans les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays).

Tableau 1

Compte de résultat du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » : 2006 (montants effectifs), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006		2007		2007		2008		Écart 2008/ estimations les plus récentes pour 2007	
	Montants effectifs	Pour- centage	Budget approuvé ^a	Pour- centage	Estimations les plus récentes	Pour- centage	Projet de budget	Pour- centage	Dollars	Pour- centage
Produit bruts – Vente de cartes et d’articles-cadeaux	147,0		160,4		160,5		168,0		7,5	4,7
<i>À déduire</i> : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux de pays	54,6	37,1	56,2	35,0	57,7	36,0	59,9	35,7	2,2	3,8
Produits nets – Vente de cartes et d’articles-cadeaux	92,4		104,2		102,8		108,1		5,3	5,2
<i>À déduire</i> : Coût des marchandises livrées	27,1	18,4	31,9	19,9	31,8	19,8	33,4	19,9	1,6	5,0
Dépenses d’exploitation	25,0	17,0	29,3	18,3	28,9	18,0	35,1	20,9	6,2	21,5
Provision pour créances douteuses	1,8		1,0		1,0		1,0		–	–
<i>À ajouter</i> : Recettes diverses	18,1		15,0		18,0		22,0		4,0	22,2
Recettes nettes d’exploitation – Vente de cartes et d’articles-cadeaux	56,6	38,5	57,0	35,5	59,1	36,8	60,6	36,1	1,5	2,5
Recettes nettes d’exploitation – Collecte de fonds privés	337,9		317,2		320,1		356,1		36,0	11,2
<i>À déduire</i> : Fonds d’investissement	17,2		21,4		21,3		21,4		0,1	0,5
Recettes nettes d’exploitation totales	377,3		352,8		357,9		395,3		37,4	10,4
<i>À déduire</i> : Ajustements de change	(15,3)									
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	392,6		352,8		357,9		395,3		37,4	10,4
<i>À ajouter</i> : Collecte de fonds privés à affecter aux autres ressources	342,3		336,3		337,0		351,1		14,1	4,2
Recettes nettes consolidées	734,9		689,1		694,9		746,4		51,5	7,4
									Pourcentage	
Nombre de cartes vendues (en millions)	92		112		94		96		2,0	2,1

^a Budget approuvé par le Conseil d’administration (par. 2 de la décision 2007/2).

Tableau 1A

**Recettes nettes après répartition des dépenses d'exploitation par activité productrice de recettes :
2006 (montants effectifs), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes)
et projet de budget pour 2008 – complément au tableau 1 : exposé de la gestion**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006 (montants effectifs)			2007 (budget approuvé)			2007 (estimations les plus récentes)			2008 (projet de budget)		
	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total
Produit brut	147,0		147,0	160,4		160,4	160,5		160,5	168,0		168,0
À déduire : Retenues/commissions et dépenses directes des bureaux de pays	54,6		54,6	56,2		56,2	57,7		57,7	59,9		59,9
Produit net	92,4	351,6	444,0	104,2	337,5	441,7	102,8	339,0	441,8	108,1	383,1	491,2
À déduire : Coût des marchandises livrées	27,1		27,1	31,9		31,9	31,8		31,8	33,4		33,4
	65,3	351,6	416,9	72,3	337,5	409,8	71,0	339,0	410,0	74,7	383,1	457,8
Dépenses de commercialisation	6,4	13,7	20,1	7,5	20,3	27,8	7,8	18,9	26,7	9,5	27,0	36,5
	58,9	337,9	396,8	64,8	317,2	382,0	63,2	320,1	383,3	65,2	356,1	421,3
Services d'appui	12,8	5,8	18,6	15,1	6,7	21,8	14,6	6,5	21,1	17,3	8,3	25,6
Provision pour créances douteuses	0,6	1,2	1,8	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0
	45,5	330,9	376,4	49,2	310,0	359,2	48,1	313,1	361,2	47,4	347,3	394,7
À ajouter : Recettes diverses	12,9	5,2	18,1	15,0		15,0	18,0		18,0	22,0		22,0
Recettes nettes d'exploitation avant déduction des fonds d'investissement	58,4	336,1	394,5	64,2	310,0	374,2	66,1	313,1	379,2	69,4	347,3	416,7
À déduire : Fonds d'investissement	1,6	15,6	17,2	3,2	18,2	21,4	3,4	17,9	21,3	3,4	18,0	21,4
Recettes nettes d'exploitation totales	56,8	320,5	377,3	61,0	291,8	352,8	62,7	295,2	357,9	66,0	329,3	395,3
À déduire : Ajustements de change	(4,5)	(10,8)	(15,3)	–		–			–			–
Recettes nettes à affecter aux ressources ordinaires	61,3	331,3	392,6	61,0	291,8	352,8	62,7	295,2	357,9	66,0	329,3	395,3
À ajouter : Autres ressources		342,3	342,3		336,3	336,3		337,0	337,0		351,1	351,1
Recettes nettes consolidées	61,3	673,6	734,9	61,0	628,1	689,1	62,7	632,2	694,9	66,0	680,4	746,4
Dépenses d'exploitation												
Dépenses de commercialisation	6,4	13,7	20,1	7,5	20,3	27,8	7,8	18,9	26,7	9,5	27,0	36,5
Services d'appui	12,8	5,8	18,6	15,1	6,7	21,8	14,6	6,5	21,1	17,3	8,3	25,6

	2006 (montants effectifs)			2007 (budget approuvé)			2007 (estimations les plus récentes)			2008 (projet de budget)		
	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total	Ventes de cartes et d'articles -cadeaux	Collecte de fonds privés	Total
Provision pour créances douteuses	0,6	1,2	1,8	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0
Fonds d'investissement	1,6	15,6	17,2	3,2	18,2	21,4	3,4	17,9	21,3	3,4	18,0	21,4
Dépenses d'exploitation et fonds d'investissement – montant total	21,4	36,3	57,7	26,3	45,7	72,0	26,3	43,8	70,1	30,7	53,8	84,5
Pourcentage par rapport au montant total des dépenses d'exploitation et des fonds d'investissement	37,1	62,9	100,0	36,5	63,5	100,0	37,5	62,5	100,0	36,3	63,7	100,0

Tableau 2
Récapitulation des dépenses : 2006 (montants effectifs), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006 Montants effectifs	2007 Budget approuvé ^a	2007 Estimations les plus récentes	2008 Projet de budget	Écart 2008/estimations les plus récentes pour 2007	
					Dollars	Pourcentage
Commercialisation						
Commissions – bureaux de pays	1,1	1,8	1,7	1,7	–	–
Coût des marchandises livrées	27,1	31,9	31,8	33,4	1,6	5,0
Dépenses d'exploitation	25,9	33,6	32,4	42,2	9,8	30,2
Total partiel	54,1	67,3	65,9	77,3	11,4	17,3
Services d'appui						
Dépenses d'exploitation	18,6	21,8	21,1	25,6	4,5	21,3
Fonds d'investissement	17,2	21,4	21,3	21,4	0,1	0,5
Montant total des dépenses	89,9	110,5	108,3	124,3	16,0	14,8

^a Tel qu'approuvé par le Conseil d'administration au paragraphe 2 de sa décision 2007/2.

II. Collecte de fonds, relations avec les comités nationaux et appui aux pays, et communication

A. Introduction

18. Le programme est chargé de faire rentrer des recettes, en collaboration avec les comités nationaux et d'autres partenaires, grâce à des activités de collecte de fonds et de vente. À partir de 2008, l'unité chargée jusqu'à présent de la commercialisation reprendra les fonctions des services centraux de collecte de fonds, du groupe relations avec les comités nationaux et appui aux pays, et des activités de communication. Pour faciliter la comparaison avec les années précédentes, le terme « commercialisation » a été maintenu dans les tableaux.

19. Les unités chargées de la collecte de fonds et de la commercialisation fournissent des conseils techniques et montrent la voie à suivre dans leurs domaines respectifs. Elles forment un groupe comprenant des développeurs de produits, des spécialistes de la collecte de fonds et une équipe chargée de la concordance entre les programmes et les donateurs, ainsi qu'un centre de connaissances stratégiques du marché et une unité d'innovation. La collecte de fonds auprès des entreprises et des fondations fait également partie de ses attributions.

20. La nouvelle unité relations avec les comités nationaux sera le premier interlocuteur des comités nationaux. Cinq équipes (les groupes de marque du bureau régional de Genève ayant des fonctions générales de planification), correspondant à des groupes de pays, fourniront un appui stratégique et des ressources aux comités nationaux pour réaliser les objectifs communs concernant la mobilisation de fonds

et les ventes, et participeront activement au processus de planification stratégique commune – une équipe se consacrant uniquement à la gestion des nouveaux marchés.

21. Un nouveau groupe de la communication appuiera les activités de collecte de fonds et de plaidoyer des comités nationaux en servant d'interlocuteur aux comités, aux bureaux de pays et au siège pour ce qui concerne la gestion de l'information sur les activités de programme ordinaires et les situations d'urgence. Il aidera également à organiser le positionnement de la marque UNICEF dans les pays desservis par les comités nationaux, ainsi qu'à établir des messages cohérents. Un examen stratégique de la fonction de communication du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » est en cours.

B. Objectifs pour 2008

22. Les objectifs financiers pour 2008 sont les suivants :

a) Montant global net des recettes : 680,4 millions de dollars provenant de la collecte de fonds (dont 329,3 millions au titre des ressources ordinaires et 351,1 millions au titre des autres ressources) et 66 millions de dollars provenant de la vente de cartes et autres articles;

b) Produit net des activités de collecte de fonds affecté aux ressources ordinaires : 337,5 millions de dollars (en augmentation de 13 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007);

c) Produit brut des ventes : 168 millions de dollars (en augmentation de 4,7 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007), avec un volume de 96 millions de cartes (en augmentation de 2,1 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007).

C. Stratégies pour 2008

23. Les stratégies de collecte de fonds privés ci-après seront appliquées pour générer des recettes en 2008 :

a) Renforcer les compétences de l'équipe de spécialistes de la collecte de fonds dans les domaines clefs, afin qu'elle puisse exploiter les possibilités qui se présentent dans l'immédiat (la télévision, par exemple) et solliciter les principaux pays donateurs qui ont été sous-utilisés;

b) Mettre en place l'équipe centrale d'innovation en matière de mobilisation de fonds, qui utilisera ses compétences techniques pour élaborer des programmes en vue de nouveaux appels de fonds;

c) Constituer une équipe dynamique chargée de rapprocher les programmes et les donateurs, qui puisse répondre aux besoins des comités nationaux et suivre la nouvelle orientation qui consiste à mobiliser davantage les principaux donateurs, les entreprises et les fondations en faveur des domaines sectoriels et géographiques stratégiques;

d) Élargir la fonction des études de marché et la confier à une équipe dotée de connaissances stratégiques et enrichie d'un mécanisme d'analyse de marchés axé sur le renseignement et les tendances relatifs à la concurrence;

e) Développer les activités d'appel de fonds auprès des entreprises et des fondations et les intégrer totalement dans d'autres initiatives de collecte, de façon à répondre aux besoins et aux préoccupations exprimés par les comités nationaux;

f) Achever l'examen stratégique de la vente de cartes et autres articles-cadeaux, définir et recommander des formules de vente plus efficaces et commencer à les appliquer;

g) Encourager les pays à rationaliser leurs activités de collecte de fonds; définir et recommander des méthodes permettant aux bureaux de pays de rationaliser leurs initiatives d'appel de fonds privés;

h) Tirer le meilleur parti des synergies, entre la collecte de fonds, le plaidoyer/l'éducation pour le développement et la communication, rendues possibles par le nouveau regroupement des services;

i) Créer des mécanismes de contrôle et de suivi effectifs des accords de coopération, des plans stratégiques, de la rentabilité des fonds d'investissement et de l'efficacité des mécanismes de collaboration entre l'UNICEF et les comités nationaux;

j) Rendre les outils intranet plus homogènes pour que le système de messagerie utilisé pour la communication, la collecte de fonds, les ventes et les activités de plaidoyer soit plus cohérent.

D. Analyse du projet de budget pour 2008

24. Le montant total des dépenses d'exploitation liées aux activités de collecte de fonds et de vente devrait atteindre 42,2 millions de dollars (voir tableau 3), soit une hausse de 9,8 millions de dollars (30,4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007. Cette augmentation est imputable à plusieurs facteurs : a) l'accroissement au siège du nombre de postes inscrits au budget ordinaire, le versement d'indemnités de licenciement aux fonctionnaires dont les postes sont supprimés, l'attribution des postes à pourvoir et l'inflation (5,8 millions de dollars); b) l'augmentation des dépenses des bureaux de pays et des centres d'appui régionaux (2,4 millions de dollars) due essentiellement au renforcement des activités de collecte de fonds et de vente, en particulier dans les pays ayant un potentiel élevé, dont le Brésil; c) l'augmentation des frais de voyage résultant de celle des effectifs, de l'expansion des activités, des économies réalisées l'année précédente à cause des postes vacants et des répercussions de l'escalade des cours du pétrole sur les tarifs aériens (600 000 dollars); d) le recours accru à des services de consultant pour appuyer les comités nationaux dans leurs activités de communication et de collecte de fonds (nouveaux médias, télévision, etc.) (500 000 dollars); e) l'expansion de la recherche-développement concernant les activités les plus prometteuses des comités nationaux (400 000 dollars); f) d'autres dépenses d'exploitation (100 000 dollars).

25. Le montant proposé pour les fonds d'investissement en 2008 est de 21,4 millions de dollars, soit le même que celui du budget approuvé de 2007. Il tient

compte des ressources nécessaires pour appuyer l'exécution par les comités nationaux et les bureaux de pays de nouvelles activités de collecte de fonds et de vente qui, si elles s'avéraient concluantes, pourraient produire d'excellents rendements.

Tableau 3

Commercialisation : 2006 (dépenses effectives), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	2006 Dépenses effectives	2007 Budget approuvé	2007 Estimations les plus récentes	2008 Projet de budget	Écart 2008/estimations les plus récentes pour 2007	
					Dollars	Pourcentage
Commissions (bureaux de pays)	1 137	1 816	1 666	1 709	43	2,6
Dépenses d'exploitation						
Personnel international	5 299	7 902	6 264	10 433	4 169	66,6
Personnel local	1 764	2 060	2 010	3 025	1 015	50,5
Autres dépenses afférentes aux postes ^a	424	317	317	1 005	688	217,0
Formation du personnel	62	156	151	36	(115)	(76,2)
Autres dépenses de personnel ^b	1 555	1 958	2 295	2 362	67	2,9
Consultants	224	770	866	1 335	469	54,2
Frais de voyage	1 014	1 367	1 293	1 853	560	43,3
Autres dépenses d'exploitation ^c	441	741	887	1 037	150	16,9
Mobilier et matériel ^d	84	101	100	127	27	27,0
Recherche-développement	3 065	4 057	3 752	4 162	410	10,9
Dépenses des bureaux de pays – vente de produits	3 948	4 833	4 667	4 738	71	1,5
Dépenses des bureaux de pays – collecte de fonds	4 889	6 683	7 022	8 795	1 773	25,2
Dépenses des centres d'appui régionaux	1 298	1 633	1 756	2 318	562	32,0
Provision pour créances douteuses	1 850	1 000	1 000	1 000	–	–
Total partiel, dépenses d'exploitation	25 917	33 578	32 380	42 226	9 846	30,4
Dépenses totales	27 054	35 394	34 046	43 935	9 889	29,0

^a Indemnités de licenciement et remboursement d'impôts.

^b Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

^c Services contractuels, location et entretien des locaux, du mobilier et du matériel, communications, fournitures et accessoires, dépenses de représentation et services divers.

^d Matériel de bureau, matériel informatique et logiciels.

III. Services d'appui

A. Introduction

26. Le groupe des services d'appui contribue aux activités du programme « Collecte de fonds et partenariats privés ». Il comprend le Bureau du Directeur

adjoint ainsi que les services d'appui aux opérations et des unités chargées de la gestion financière, des politiques et du suivi. Apportant un appui direct aux activités rémunératrices du programme, ces entités sont financées au moyen du présent budget.

27. Les services opérationnels communs de Genève sont chargés des ressources humaines, de l'administration et de l'informatique. Leurs fonctions concernant l'administration et l'informatique relèvent du Bureau du Directeur adjoint; le programme s'acquitte de la partie des coûts des services communs qui lui revient.

B. Objectifs pour 2008

28. Les objectifs des services d'appui sont les suivants :

a) Maintenir le coût des marchandises aux niveaux approuvés et fournir aux partenaires de vente un service clientèle conforme aux normes en vigueur dans ce secteur;

b) Harmoniser et renforcer les méthodes et systèmes de planification, de budgétisation et d'analyse de rentabilité afin de fournir un appui financier et analytique plus solide aux comités nationaux, aux bureaux de pays et aux équipes techniques;

c) Coordonner et contrôler, sur le plan de la gouvernance, l'application des principes et directives visant à tirer le meilleur parti des ressources disponibles et des résultats obtenus dans le cadre des attributions du Bureau « Collecte de fonds et partenariats privés »;

d) Améliorer les prévisions de vente et les projections relatives aux appels de fonds en faisant périodiquement le point avec les comités nationaux;

e) Assurer le suivi financier de toutes les activités de mobilisation de fonds privés et des montants dus à l'UNICEF par les comités nationaux (ressources ordinaires et autres ressources); harmoniser et simplifier les procédures pertinentes.

C. Stratégies pour 2008

29. Pour atteindre les objectifs susvisés, les stratégies suivantes seront mises en œuvre :

a) Créer une chaîne d'approvisionnement plus souple pour maximiser l'efficacité et la rentabilité; réfléchir à de nouveaux systèmes d'exploitation et de distribution, notamment aux possibilités de sous-traitance;

b) Privilégier les arrangements à long terme et la normalisation des articles en vente promotionnelle et de leur présentation pour mieux appuyer les activités toujours plus complexes de vente au détail;

c) Définir et utiliser les nouvelles structures renforcées et nouvelles procédures de planification et de budgétisation, s'agissant notamment de l'appui à la préparation de la Planification stratégique commune et aux nouveaux systèmes;

d) Examiner et suivre les versements annoncés des comités nationaux; contrôler et suivre tous les comptes clients, de sorte que toutes les sommes dues à l'UNICEF soient reçues en temps voulu;

e) Améliorer les procédures financières, les mécanismes de suivi et les directives pour appuyer les stratégies et activités de collecte de fonds dans les bureaux de pays;

f) Favoriser la lutte contre la fraude et la gestion des risques par l'application des principes d'auto-évaluation et d'audit, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux régionaux de l'UNICEF;

g) Simplifier toutes les pratiques de gestion financière et de commercialisation pour les aligner, d'ici à 2010, sur les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

D. Analyse du projet de budget pour 2008

30. Le montant total des dépenses au titre des services d'appui devrait s'élever à 25,6 millions de dollars (voir tableau 4), soit une augmentation de 4,5 millions de dollars (21,3 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007. Cette augmentation est principalement imputable à la diminution du taux de vacance de postes et aux dépenses non renouvelables liées à la cessation de service (1,7 million de dollars), à l'augmentation de la part revenant au nouveau programme en ce qui concerne les services communs de l'UNICEF comme suite à la fusion des deux services implantés à Genève (2 millions de dollars), à l'augmentation des frais d'administration des centres d'appui régionaux (500 000 dollars) et à la hausse de l'inflation (300 000 dollars).

Tableau 4

Services d'appui : 2006 (dépenses effectives), 2007 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2008

(En milliers de dollars des États-Unis)

Dépenses	2006 Dépenses effectives	2007 Budget approuvé	2007 Estimations les plus récentes	2008 Projet de budget	Écart 2008/estimations les plus récentes pour 2007	
					Dollars	Pourcentage
Personnel international	4 603	5 536	4 733	5 746	1 013	21,4
Personnel local	2 891	3 615	3 455	3 838	383	11,1
Autres dépenses afférentes aux postes ^a	444	444	444	521	77	17,3
Formation du personnel		5	5	130	125	2 550,0
Autres dépenses de personnel ^b	979	1 146	1 466	1 709	243	16,6
Consultants	112	107	191	152	(39)	(20,4)
Frais de voyage	271	386	391	461	70	17,9
Autres dépenses d'exploitation ^c	8 641	9 453	9 441	11 606	2 165	22,9
Mobilier et matériel ^d	66	234	202	99	(103)	(51,0)

<i>Dépenses</i>	2006 <i>Dépenses effectives</i>	2007 <i>Budget approuvé</i>	2007 <i>Estimations les plus récentes</i>	2008 <i>Projet de budget</i>	<i>Écart 2008/estimations les plus récentes pour 2007</i>	
					<i>Dollars</i>	<i>Pourcentage</i>
Recherche-développement		200	140	200	60	42,9
Dépenses des centres d'appui régionaux	589	682	632	1 123	491	77,7
Dépenses totales	18 596	21 808	21 100	25 585	4 485	21,3

^a Indemnités de licenciement et remboursement d'impôts.

^b Personnel temporaire, services à l'intention du personnel et heures supplémentaires.

^c Services contractuels, location et entretien des locaux, du mobilier et du matériel, communications, fournitures et accessoires, frais de représentation et services divers.

^d Matériel de bureau, matériel informatique, logiciels et installations.

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

A. Perspectives pour 2007

31. En 2007, le montant brut des recettes tirées par les bureaux de pays des activités de collecte de fonds privés et de partenariats devrait s'élever à 54,1 millions de dollars (voir tableau 5) et à 100 000 dollars au titre des recettes diverses, avec des prévisions de dépenses s'établissant à 25,5 millions de dollars, soit un bénéfice net d'exploitation de 28,7 millions de dollars. Celui-ci est en hausse de 3,5 millions de dollars par rapport aux résultats de 2006. Cette augmentation est principalement due à l'expansion des activités de mobilisation de fonds privés (3,4 millions de dollars). Le montant net des recettes d'exploitation provenant de la vente de cartes et d'autres articles a augmenté de 100 000 dollars.

B. Objectifs pour 2008

32. Les objectifs visés en 2008 sont les suivants :

a) 39,2 millions de dollars de recettes d'exploitation, dont 36,6 millions provenant de la collecte de fonds et 3,7 millions des ventes;

b) 55,2 millions de dollars (montant net) de recettes provenant de la collecte de fonds privés (34,3 % de plus que les estimations les plus récentes pour 2007);

c) 14,3 millions de dollars (montant brut) de recettes provenant de la vente de cartes et d'autres articles (soit une augmentation de 10 % par rapport aux dernières estimations pour 2007) et 11,8 millions de cartes vendues (soit une augmentation de 6,3 % par rapport aux estimations les plus récentes pour 2007).

C. Stratégies pour 2008

33. Les stratégies qui seront appliquées pour atteindre ces objectifs sont les suivantes :

- a) Déterminer les pays prioritaires sur la base des critères convenus afin de mieux cibler les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de recettes;
- b) Appuyer les bureaux de pays dans leurs activités de vente et de collecte de fonds privés de façon à garantir que les résultats obtenus correspondent aux principaux indicateurs de succès;
- c) Créer un nouveau centre d'appui régional pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord;
- d) Chercher à savoir si les donateurs, dans les bureaux de pays, seraient plus enclins à verser des contributions au budget ordinaire de l'UNICEF qu'à des programmes nationaux financés par d'autres ressources.

D. Analyse du projet de budget pour 2008

34. Le montant total des dépenses de fonctionnement liées aux bureaux de pays de l'UNICEF et aux centres d'appui régionaux du nouveau programme devrait atteindre 17 millions de dollars, soit 2,9 millions de dollars de plus (20,6 %) que les estimations les plus récentes pour 2007. Cette augmentation est essentiellement due à l'essor du réseau des donateurs qui a entraîné une hausse des dépenses nécessaires à la gestion de la liste interne (800 000 dollars), à l'augmentation des investissements consacrés à la recherche-développement dans les pays ayant un potentiel élevé, tels que l'Afrique du Sud, l'Argentine et la Malaisie (700 000 dollars), à l'augmentation des besoins en personnel temporaire (700 000 dollars) et à l'inflation (700 000 dollars). Le montant des fonds d'investissement destinés à chacun des programmes dans les bureaux de pays augmentera de 37,9 % par rapport aux estimations les plus récentes, pour s'établir à 9,5 millions de dollars.

Tableau 5
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF : recettes et dépenses de 2006 (chiffres effectifs),
budget approuvé de 2007, estimations les plus récentes pour 2007 et projet de budget pour 2008

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2006 Chiffres effectifs				2007 Budget approuvé				2007 Estimations les plus récentes				2008 Projet de budget				Écart 2008/ estimations les plus récentes pour 2007	
	CC	CFP	O & F	Total	CC	CFP	O & F	Total	CC	CFP	O & F	Total	CC	CFP	O & F	Total	Dollars É.-U.	Pour- centage
Nombre de cartes vendues (millions)		-	-	-	13,5	-	-	13,5	11,1			11,1	11,8	-	-	11,8	0,7	6,3
Produit brut des ventes (RO + AR)	11 923	32 216		44 139	14 086	37 943		52 029	13 002	41 067		54 069	14 300	55 210		69 510	15 441	28,6
À déduire : commissions versées aux dépositaires	1 137			1 137	1 816			1 816	1 666			1 666	1 709			1 709	43	2,6
Produit net	10 786	32 216	-	43 002	12 270	37 943	-	50 213	11 336	41 067	-	52 403	12 591	55 210	-	67 801	15 398	29,4
Coût de revient des produits livrés	3 211			3 211	2 326			2 326	2 837			2 837	3 003			3 003	166	5,9
Frais d'exploitation																		
Personnel international	545	339	234	1 118	489	783	402	1 674	404	757	396	1 557	520	1 253	669	2 442	885	56,8
Personnel local	1 613	1 932	59	3 604	1 741	2 350	72	4 163	1 841	2 459	68	4 368	1 908	1 791	88	3 787	(581)	(13,3)
Autres dépenses afférentes aux postes ^a	4			4	168			168	153			153	4			4	(149)	(97,4)
Formation du personnel	17	75	43	135	106	193	59	358	116	198	59	373	106	239	65	410	37	9,9
Autres frais de personnel ^b	662	900	1	1 563	909	1 311	10	2 230	876	1 374	10	2 260	991	1 914	71	2 976	716	31,7
Consultants	90	32		122	98	81		179	93	81		174	99	111		210	36	20,7
Frais de voyage	169	285	54	508	192	350	52	594	189	379	13	581	182	462	23	667	86	14,8
Autres frais d'exploitation ^c	1 348	1 030	38	2 416	1 523	1 537	58	3 118	1 537	1 571	57	3 165	1 611	2 515	136	4 262	1 097	34,7
Mobilier et matériel ^d	149	63	161	373	54	88	29	171	75	88	29	192	84	121	71	276	84	43,8
Recherche-développement	176	705		881	218	957		1 175	204	1 051		1 255	230	1 709		1 939	684	54,5
Total des frais d'exploitation	4 773	5 361	590	10 724	5 498	7 650	682	13 830	5 488	7 958	632	14 078	5 735	10 115	1 123	16 973	2 895	20,6
Autres recettes	70	-	-	70	80	-	-	80	126	-	-	126	157	-	-	157	31	24,6
Recettes nettes d'exploitation, avant déduction des fonds d'investissement	2 872	26 855	(590)	29 137	4 526	30 293	(682)	34 137	3 137	33 109	(632)	35 614	4 010	45 095	(1 123)	(47 982)	12 368	34,7
En pourcentage des recettes brutes	24	83		66	32	80		66	24	81		66	28	82		69		
À déduire : fonds d'investissements	74	3 810	-	3 884	169	6 203	-	6 372	256	6 619	-	6 875	263	8 496	-	8 759	1 884	27,4

	2006				2007				2007				2008				Écart 2008/ estimations les plus récentes pour 2007	
	Chiffres effectifs				Budget approuvé				Estimations les plus récentes				Projet de budget				Dollars É.-U.	Pour- centage
	CC	CFP	O & F	Total	CC	CFP	O & F	Total	CC	CFP	O & F	Total	CC	CFP	O & F	Total		
Recettes nettes d'exploitation après déduction des fonds d'investissement	2 798	23 045	(590)	25 253	4 357	24 090	(682)	27 765	2 881	26 490	(632)	(28 739)	3 747	36 599	(1 123)	39 223	10 484	36,5
<i>En pourcentage des recettes brutes</i>	23	72		57	31	63		53	22	65		53	26	66		56		
Récapitulation des dépenses																		
Commissions	1 137	-	-	1 137	1 816	-	-	1 816	1 666	-	-	1 666	1 709	-	-	1 709	43	2,6
Coût de revient des produits livrés	3 211	-	-	3 211	2 326	-	-	2 326	2 837	-	-	2 837	3 003	-	-	3 003	166	5,9
Montant total des frais d'exploitation (personnel international, personnel local, formation du personnel, autres dépenses de personnel, frais de voyage, autres frais d'exploitation, mobilier et matériel, recherche- développement, provision pour créances douteuses)	4 773	5 361	590	10 724	5 498	7 650	682	13 830	5 488	7 958	632	14 078	5 735	10 115	1 123	16 973	2 895	20,6
Fonds d'investissement	74	3 810		3 884	169	6 203		6 372	256	6 619		6 875	263	8 496		8 759	1 884	27,4
Dépenses totales	9 195	9 171	590	18 956	9 809	13 853	682	24 344	10 247	14 577	632	25 456	10 710	18 611	1 123	30 444	4 988	19,6

Abréviations : CFP = collecte de fonds privés; O & F = opérations et finances; CC = ventes de cartes et cadeaux; RO = ressources ordinaires;

AR = autres ressources.

^a Indemnités de licenciement.

^b Personnel temporaire, services à l'intention du personnel, heures supplémentaires.

^c Services contractuels, location et entretien des locaux, du mobilier et du matériel, communications (fournitures et accessoires), frais de représentation, services informatiques d'appui et services divers.

^d Matériel de bureau, matériel informatique et logiciels.

V. Plan à moyen terme du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » pour la période 2009-2012

35. Le plan à moyen terme du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » pour la période 2009-2012 est présenté dans le tableau 6. Il tient compte de l'évolution du marché, des résultats des exercices antérieurs ainsi que des stratégies élaborées et appliquées en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de l'UNICEF dans les pays prioritaires.

36. Conformément au plan à moyen terme, le programme doit atteindre d'ici à 2012 les objectifs suivants :

a) 952 millions de dollars de recettes (montant net global généré par le programme pour l'UNICEF), dont 502 millions au titre des ressources ordinaires et 450 millions de dollars au titre des autres ressources;

b) 450 millions de dollars de recettes d'exploitation au titre des ressources ordinaires (montant net) provenant de la collecte de fonds privés;

c) 450 millions de dollars de recettes d'exploitation au titre des autres ressources (montant net) provenant de la collecte de fonds privés;

d) 77 millions de dollars de recettes d'exploitation au titre des ressources ordinaires (montant net) provenant de la vente de cartes et autres articles;

e) 198 millions de dollars (montant brut) provenant de la vente de cartes et autres articles;

f) 104 millions de cartes vendues.

Tableau 6

Plan à moyen terme du Programme « Collecte de fonds et partenariats privés » : chiffres effectifs de 2006, budget approuvé de 2007, estimations les plus récentes pour 2007, projet de budget pour 2008 et projections pour la période 2009-2012

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006 Chiffres effectifs	2007 Budget approuvé ^a	2007 Estimations les plus récentes	2008 Projet de budget	2009	2010	2011	2012
	<i>Projections à moyen terme</i>							
Produit brut de la vente de cartes et d'articles-cadeaux	147,0	160,4	160,5	168,0	175,0	182,0	189,0	198,0
À déduire : Retenues/commissions et frais directs des bureaux de pays	54,6	56,2	57,7	59,9	61,3	62,8	64,3	66,0
Produit net des ventes	92,4	104,2	102,8	108,1	113,7	119,2	124,7	132,0
À déduire : Coût de revient des produits livrés	27,1	31,9	31,8	33,4	34,1	35,1	36,2	38,0
Frais d'exploitation	25,0	29,3	28,9	35,1	36,6	37,9	40,0	42,0
Provision pour créances douteuses	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
À ajouter : Recettes diverses	18,1	15,0	18,0	22,0	23,0	24,0	25,0	26,0
Recettes nettes d'exploitation (vente de cartes et d'articles-cadeaux)	56,6	57,0	59,1	60,6	65,0	69,2	72,5	77,0
Recettes nettes d'exploitation (collecte de fonds privés)	337,9	317,2	320,1	356,1	380,0	402,0	425,5	450,0
À déduire : Fonds d'investissement	17,2	21,4	21,3	21,4	22,0	23,0	24,0	25,0
Recettes nettes d'exploitation	377,3	352,8	357,9	395,3	423,0	448,2	474,0	502,0
À déduire : Ajustements de change	(15,3)							
Recettes nettes (ressources ordinaires)	392,6	352,8	357,9	395,3	423,0	448,2	474,0	502,0
À ajouter : Autres ressources provenant de la collecte de fonds privés	342,3	336,3	337,0	351,1	372,0	394,0	422,0	450,0
Recettes nettes consolidées	734,9	689,1	694,9	746,4	795,0	842,2	896,0	952,0
Nombre de cartes vendues (millions)	92	112	94	96	98	100	102	104

^a Tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration (décision 2007/2, par. 2).

Tableau 7
**Prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice
 allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008**

(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>
Prévisions de recettes			
Produit brut des ventes	164,7	168,0	171,4
<i>À déduire</i> : Retenues des comités nationaux ^a	53,0	53,5	54,0
Produit net des ventes	111,7	114,5	117,4
<i>À ajouter</i> : Recettes diverses (montant net) (tableau 1A)	21,0	22,0	23,0
Recettes nettes – Ventes	132,7	136,5	140,4
Ressources ordinaires provenant de la collecte de fonds privés (tableau 1A)	373,0	383,1	393,0
Total des recettes nettes (ressources ordinaires)	505,7	519,6	533,4
Prévisions de dépenses			
Commissions versées aux bureaux de pays	1,6	1,7	1,8
Coût de revient des produits livrés	32,8	33,4	34,0
Promotion des ventes	41,2	42,2	43,2
Services d'appui	25,1	25,6	26,1
Fonds d'investissement	20,5	21,4	22,5
Total des dépenses (tableau 2)	121,2	124,3	127,6
Recettes nettes consolidées (ressources ordinaires) (tableau 1)	384,5	395,3	405,8
<i>À ajouter</i> : Autres ressources provenant de la collecte de fonds privés (tableau 1)	342,3	351,1	360,0
Recettes nettes consolidées (ressources ordinaires et autres ressources)	726,8	746,4	765,8

^a À l'exclusion des commissions versées aux bureaux extérieurs, qui sont comptabilisées dans les dépenses.

VI. Projets de décision

37. On trouvera ci-après le texte des projets de décision relatifs au budget du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » pour 2008 présentés pour approbation au Conseil d'administration.

A. Collecte de fonds et partenariats privés : prévisions de dépenses au titre de la collecte de fonds privés pour l'exercice 2008

Le Conseil d'administration

1. *Approuve*, pour l'exercice budgétaire allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008, un budget de dépenses d'un montant de 124,3 millions de dollars, réparti comme suit (voir aussi la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2008/AB/L.3) :

	<i>Millions de dollars É.-U.</i>
Commissions versées aux bureaux extérieurs.	1,7
Coût de revient des produits livrés	33,4
Collecte de fonds privés, relations avec les comités nationaux et communication	42,2
Dépenses d'appui	25,6
Fonds d'investissement	21,4
Montant consolidé des dépenses	124,3

2. *Autorise* l'UNICEF :

a) À engager des dépenses à concurrence des totaux indiqués dans la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2008/AB/L.3, à porter les dépenses au niveau des montants indiqués dans la colonne III de ce tableau s'il apparaît que le produit net des collectes de fonds et des ventes atteint les niveaux indiqués dans cette colonne; inversement, à ramener les dépenses, dans la mesure nécessaire, en deçà du montant indiqué dans la colonne II si le produit net diminue;

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

c) À engager, entre les sessions du Conseil d'administration, les dépenses qui pourraient être nécessaires pour appliquer le plan de travail approuvé pour 2008, à concurrence du montant imputable aux fluctuations monétaires.

B. Prévisions de recettes pour la campagne 2008

Le Conseil d'administration

Note que, pour l'exercice allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008, le produit net prévu du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » s'élève à 519,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ainsi que l'indique la colonne II du tableau 7 du document E/ICEF/2008/AB/L.3.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Proroge* les fonds d'investissement, avec une dotation de 21,4 millions de dollars pour 2008;

2. *Autorise* l'UNICEF à engager, pendant l'exercice 2008, des dépenses liées au coût de revient des marchandises livrées (production/achat de matières premières, cartes et autres produits) en prévision de l'exercice 2009, à concurrence de 34,1 millions de dollars, comme indiqué dans le plan à moyen terme du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » (voir tableau 6 du document E/ICEF/2008/AB/L.3).

3. *Approuve* une allocation de crédit par anticipation d'un mois, pour janvier 2009, d'un montant de 11 millions de dollars, qui sera intégrée dans le projet de budget annuel du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » pour 2009.

D. Plan à moyen terme

Le Conseil d'administration

Approuve le plan à moyen terme de collecte de fonds du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » présenté dans le tableau 6 du document E/ICEF/2008/AB/L.3.

Annexe I

**Programme « Collecte de fonds et partenariats privés » :
modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2008**

	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 2007	1	4	8	28	30	16	0	87	27	117	231
Créations et suppressions de postes											
Promotion des ventes			7	(2)	9	2		16		10	26
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF			2	1	3	(3)		3	4	(3)	4
Collecte de fonds privés – bureaux de pays*					(1)			(1)	(7)	(12)	(20)
Total des modifications	0	0	9	(1)	11	(1)	0	18	(3)	(5)	10
Reclassements											
Services d'appui				1	2	(3)		0		1	1
Total des reclassements	0	0	0	1	2	(3)	0	0	0	1	1
Total des modifications et reclassements	0	0	9	0	13	(4)	0	18	(3)	(4)	11
Effectif total proposé pour 2007	1	4	17	28	43	12	0	105	24	113	242

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

* Estimations (chiffres définitifs non disponibles au mois de novembre 2007).

Annexe II

**Comparaison des tableaux d'effectifs : budget approuvé
de 2007 et projet de budget pour 2008**

	Classe							Total AI	AN	GS	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
Commercialisation											
Effectif approuvé de 2007		3	3	16	17	6		45		19	64
Effectif proposé pour 2008		3	10	14	26	8		61		29	90
Modifications	0	0	7	(2)	9	2	0	16	0	10	26
Services d'appui											
Effectif approuvé de 2007	1	1	3	8	12	6		31		37	68
Effectif proposé pour 2008	1	1	3	9	14	3		31		38	69
Modifications	0	0	0	1	2	(3)	0	0	0	1	1
Total pour le siège											
Effectif approuvé de 2007	1	4	6	24	29	12	0	76	0	56	132
Effectif proposé pour 2008	1	4	13	23	40	11	0	92	0	67	159
Modifications	0	0	7	(1)	11	(1)	0	16	0	11	27
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF											
Effectif approuvé de 2007			2	4	1	4		11	27	61	99
Effectif proposé pour 2008*			4	5	3	1		13	24	46	83
Modifications	0	0	2	1	2	(3)	0	2	(3)	(15)	(16)
Total pour le siège, les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays de l'UNICEF											
Effectif approuvé de 2007	1	4	8	28	30	16	0	87	27	117	231
Effectif proposé pour 2008	1	4	17	28	43	12	0	105	24	113	242
Modifications	0	0	9	0	13	(4)	0	18	(3)	(4)	11

Abbreviations : AI = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national;

GS = agent des services généraux.

* Estimations (chiffres définitifs non disponibles au mois de novembre 2007).

Annexe III

Collecte de fonds et partenariats privés : plan d'action pour la collecte de fonds privés, 2008–2010

1. À sa première session ordinaire de 2002, le Conseil d'administration a demandé à la Division du secteur privé de présenter, dans le cadre de son plan de travail et de son projet de budget pour 2003, un plan d'action complet, à actualiser chaque année (décision 2002/6, E/ICEF/2002/8/Rev.1), qui présente dans le détail la contribution de la Division au plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF. Le présent plan d'action actualisé porte sur la période 2008-2010.

I. Introduction

2. Le plan d'action pour 2008-2010 tient compte d'une série d'examen stratégiques menés au cours de l'établissement du plan de travail et du projet de budget concernant les activités de collecte de fonds du programme « Collecte de fonds et partenariats privés ». Les stratégies et projections présentées ont été affinées en tenant compte du regroupement en une seule division des activités de collecte de fonds privés et des activités connexes de la Division du secteur privé et du Bureau régional de Genève, ainsi que du processus de planification stratégique commune. Le plan d'action repose sur :

a) Le **plan stratégique à moyen terme** et les **objectifs du Millénaire pour le développement**, qui déterminent les priorités organisationnelles et stratégiques globales de l'UNICEF. Le plan stratégique à moyen terme oriente en dernier ressort la mobilisation de fonds privés et les activités de collecte des comités nationaux pour ce qui est des objectifs financiers, des priorités en matière d'investissements et de la communication – pour l'appui aux activités de plaidoyer et le développement de la marque – avec le public ainsi que les donateurs institutionnels et ceux du secteur privé;

b) **La stratégie globale de collecte de fonds dans le secteur privé pour 2007-2010**, qui vise la communauté mondiale des donateurs du secteur privé, à savoir les particuliers, les entreprises et les organisations. Les cartes et articles-cadeaux remplissent essentiellement deux fonctions en constituant une source de recettes dont l'utilisation n'est pas restreinte ainsi qu'un puissant outil de sensibilisation qui permet de toucher des millions de particuliers et d'entreprises chaque année. Il est important de noter qu'un examen stratégique complet du secteur des cartes et autres articles est en cours au moment de l'établissement du présent document, dans le but d'évaluer l'efficacité du modèle d'activité actuel, de déterminer si d'autres modèles permettraient d'accroître la rentabilité et la compétitivité, et d'examiner les possibilités de mieux faire connaître encore la marque UNICEF en élargissant les canaux de distribution;

c) **Le processus de planification stratégique commune** renforcé, qui prévoit d'augmenter les capacités dans les domaines de l'orientation stratégique et de la gestion des partenariats avec les comités nationaux. Il constitue à la fois, pour chaque comité national, un plan d'action stratégique prospectif et un outil d'évaluation applicables à la production de recettes, à la direction des opérations, à

la sensibilisation et à l'éducation pour le développement, aux activités de communication et à la gestion des contributions financières. S'agissant de la production de recettes par les ventes et la collecte de fonds, le processus de planification stratégique commune permet de mieux connaître les avantages de chaque comité national concernant l'état du marché et les activités de vente et de collecte. Il permet ensuite de repérer et d'évaluer les domaines où il serait possible d'accroître les recettes en appliquant différentes hypothèses relatives au contexte extérieur et aux ressources humaines et financières disponibles;

d) **La simplification de la collecte de fonds auprès du secteur privé par les bureaux de pays.** Comme suite à une réunion tenue en janvier 2007 avec les directeurs généraux adjoints, les directeurs de bureaux régionaux et les directeurs de division, il a été convenu de continuer à étoffer la stratégie de collecte de fonds auprès du secteur privé par les bureaux de pays en arrêtant les marchés prioritaires, c'est-à-dire ceux qui présentent le plus d'intérêt pour l'UNICEF du point de vue de la production de recettes, compte tenu de l'objectif stratégique à long terme de toutes les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé qui est d'accroître les ressources ordinaires;

e) **L'image de marque de l'UNICEF,** lancée en 2003, qui définit la vision, le positionnement, les valeurs et l'essence même de l'UNICEF. Elle fournit le cadre des rapports entre les caractéristiques de la marque, le plan stratégique à moyen terme et les stratégies de communication et de collecte de fonds.

II. Collecte de fonds

A. Introduction

3. L'année 2006 a été une bonne année, avec une croissance considérable des recettes au titre des ressources ordinaires due principalement au fait que les nouveaux donateurs touchés dans le cadre de la campagne consécutive au tsunami versent désormais régulièrement des contributions sous forme de souscriptions mensuelles. Pour la première fois, la collecte de fonds privés a permis de dégager des montants plus importants en souscriptions mensuelles qu'en dons ponctuels.

4. Jusqu'ici, il n'y a eu en 2007 aucune situation d'urgence fortement médiatisée. Le montant des dons ponctuels en espèces sera par conséquent inférieur à la moyenne des dernières années, avec un nombre de nouveaux donateurs restreint.

5. Les résultats des bureaux de pays de l'UNICEF sont encourageants : les sommes recueillies représenteront vraisemblablement une augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente; les recettes nettes s'élèveront à 40 millions de dollars, soit presque le triple des sommes recueillies en 2004 avant le tsunami.

6. En ce qui concerne la collecte de fonds privés, les comités ont besoin de propositions de financement supplémentaire pour obtenir la participation de donateurs importants, de fondations et d'entreprises à la campagne « Unis pour les enfants, unis contre le sida ». En 2007, un outil prometteur a été lancé pour appuyer cette campagne avec le programme de dons mensuels en ligne intitulé « It is time to draw the line » (Il est temps de tirer un trait), qui vise un public un peu plus jeune. Trois comités l'ont testé avec succès au cours de l'année et ont obtenu des résultats encourageants, et d'autres ont l'intention de leur emboîter le pas.

7. Le siège de l'UNICEF est le troisième acteur intervenant dans la collecte de fonds privés. Dans un monde de plus en plus interconnecté, où son image de marque est connue de tous, le Fonds peut tirer profit de toutes les possibilités qui s'offrent sur le marché mondial, notamment transfrontières, à mesure qu'elles se présentent. Il le fait déjà au moyen d'alliances avec des entreprises, mais il pourrait aussi exploiter les possibilités qu'offrent les nouveaux médias, les réseaux de télévision et le monde du spectacle. Pour atteindre le marché mondial, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » devra tirer parti de ces possibilités tout en respectant les principes du partage des recettes entre les comités nationaux participants. Un nouveau domaine d'action privilégié est celui de la philanthropie de risque, qui attire les donateurs potentiels voulant mettre leur expérience de l'investissement en capital-risque au service de leur engagement philanthropique. Des études de faisabilité ont été réalisées en 2007 pour mieux comprendre ce groupe de donateurs.

8. Très ambitieux en termes de croissance des recettes, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » collaborera aussi bien avec les comités nationaux qu'avec les bureaux de pays pour mettre à profit les connaissances d'experts dans les domaines essentiels de la collecte de fonds au sein de l'UNICEF, y compris les dons importants/legs et les nouveaux médias (Internet, services de messagerie tels que SMS/MMS, télévision numérique, etc.). Des experts possédant ces connaissances spécialisées ont été recrutés en 2007 et d'autres le seront en 2008.

9. Le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » doit faire preuve de plus d'innovation et de créativité, et élaborer de nouvelles idées, de nouvelles offres et de nouveaux produits en faisant fond sur les arguments clefs de vente de l'UNICEF. Pour ce faire, un groupe spécialisé dans le développement des activités de collecte de fonds a été créé en 2007 pour définir, tester et lancer de nouvelles idées. Il s'emploiera en particulier à dynamiser la croissance des recettes dont l'utilisation n'est pas restreinte.

10. Dans le but d'élaborer un modèle d'activités plus approprié pour la collecte de fonds privés par les bureaux de pays, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » procédera au transfert dans les bureaux de pays d'au moins 20 postes d'agent chargé des collectes de fonds privés et des dépenses connexes. Ces dispositions ont été convenues avec les directeurs régionaux en janvier 2007. Parallèlement, des moyens supplémentaires seront accordés au programme pour exploiter les possibilités offertes par les pays en pleine croissance économique qui présentent d'importants viviers de donateurs, particulièrement en Inde, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. On a entrepris un examen de l'exécution des programmes existants de collecte de fonds privés par les bureaux de pays en vue d'orienter les stratégies d'investissement à compter de 2008. Les résultats permettront également de définir des critères de sélection des nouveaux pays qui présentent un potentiel intéressant de collecte de fonds privés.

B. La stratégie globale de collecte de fonds privés

11. Une stratégie globale de collecte de fonds privés a été adoptée en 2006 avec l'objectif ambitieux de dégager, pour l'exécution des programmes de l'UNICEF, des fonds privés d'un montant s'élevant à 1 milliard de dollars, toutes sources confondues (ressources ordinaires et autres ressources, y compris les recettes liées

aux situations d'urgence et à la campagne mondiale contre le sida, ainsi que le produit net des ventes). La présentation de cette stratégie a été le fait saillant du Forum annuel de collecte de fonds.

12. Pour réaliser cet objectif ambitieux, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » devra obtenir des résultats concrets dans quatre domaines fondamentaux qui résument bien la stratégie adoptée : expansion, orientation, innovation et satisfaction.

13. **Expansion.** L'objectif est de porter à 10 millions, d'ici à 2010, le nombre de personnes apportant un soutien à l'UNICEF. Il s'agit d'un véritable défi, dans la mesure où ce nombre était de 4,4 millions à la fin de 2006, contre 5,2 millions un an plus tôt, une baisse qui s'explique par la perte de donateurs ponctuels qui s'étaient manifestés au lendemain du tsunami.

14. **Orientation.** La stratégie globale de collecte de fonds prévoit que cette expansion se fasse dans plusieurs directions sur les plans tant géographique que thématique. Elle énonce à cette fin des objectifs clairs. Le premier consiste à tripler les recettes des bureaux de pays. À l'origine, il était prévu que la plus grande partie de ces recettes proviendrait des pays du groupe BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). L'expérience récente nous incite cependant à ne pas fonder tous les espoirs sur ces quatre pays. Des résultats plus prometteurs ont été constatés dans plusieurs autres pays.

15. On continue de mettre l'accent sur les souscriptions mensuelles, les partenariats avec les entreprises, les legs et les dons importants, comme dans la stratégie 2003-2005 de collecte de fonds privés; toutefois, les appels de fonds ponctuels se sont ajoutés à la liste, suite à l'expérience acquise au lendemain du tsunami. L'importance d'établir une communication plus efficace avec un public plus jeune est également reconnue dans la stratégie.

16. **Innovation.** Le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » est chargé au premier chef d'appuyer les comités nationaux et bureaux de pays de l'UNICEF. Il a cependant aussi un rôle à jouer dans la mise en œuvre de programmes de mobilisation de fonds, qu'il s'agisse de solliciter des dons ou d'innover. La stratégie de collecte de fonds privés lui confère un rôle de chef de file pour ce qui est de créer de nouveaux « produits » pour la collecte de fonds et de faire en sorte que l'UNICEF demeure à l'avant-garde dans l'élaboration d'offres attrayantes et tire le meilleur parti de ses arguments clefs de vente. Il faudra par ailleurs faire preuve de créativité pour arriver à mobiliser davantage de fonds au titre des ressources ordinaires.

17. Dans le contexte d'un marché de plus en plus concurrentiel, le groupe susmentionné, qui sera spécialisé dans l'innovation en matière de collecte de fonds, sera chargé d'élaborer, de mettre à l'essai et de promouvoir de nouvelles offres et de nouveaux produits, et de les faire adopter par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF. Un groupe renforcé responsable des études de marché et de la connaissance des marchés apportera une contribution importante à ce processus.

18. **Satisfaction.** Un élément essentiel de la stratégie de collecte de fonds privés consiste à être à l'écoute des donateurs, à commencer par les particuliers qui appuient l'UNICEF. Le but visé est de mieux comprendre leurs besoins et leurs exigences, et d'améliorer la fourniture de « produits », ainsi que de leur rendre compte des activités de l'UNICEF afin de les fidéliser. Le Fonds devra être plus

accessible et plus sensible aux donateurs, sans en être pour autant complètement tributaire.

C. Méthodes de collecte de fonds

19. La collecte de fonds privés s'effectue au moyen des méthodes décrites ci-après pour atteindre ses objectifs.

20. **Appels de fonds.** Le publipostage demeure la méthode la plus employée pour collecter des fonds auprès de particuliers qui font des dons ponctuels de faible montant. En 2006, 28 % du produit brut de la collecte de fonds provenaient d'appels de fonds adressés à plus de 4 millions de donateurs. À l'avenir, les dons effectués par Internet constitueront une part croissante des recettes tirées des appels de fonds; ce sera également le cas des dons effectués en réponse aux situations d'urgence.

21. **Souscriptions mensuelles.** La formule de paiement mensuel par débit direct (dite de souscription à l'UNICEF) suscite un intérêt croissant car il s'agit d'une source d'augmentation des recettes prioritaire. Par rapport aux autres recettes, l'UNICEF accuse encore un retard dans ce domaine, surtout dans certains pays, par rapport aux organisations de protection de l'enfance et à d'autres organismes. En 2006, les recettes tirées de souscriptions mensuelles ont atteint 242 millions de dollars, soit une augmentation considérable par rapport aux 167 millions collectés l'année précédente. Elles représentaient 28 % du produit de la collecte de fonds, et leur part devrait continuer d'augmenter pour dépasser 30 % des recettes totales d'ici à 2010. La méthode de sollicitation directe dans les centres urbains (employée par plus de 15 comités nationaux et bureaux de pays) et la télévision (aussi bien sous forme de publicités directes télévisées que de téléthons) font partie des nouvelles techniques de collecte de fonds.

22. **Dons importants.** Les dons importants constituent une source considérable de croissance des recettes. En 2006, 4 % du produit net (35 millions de dollars) provenaient de dons importants de particuliers. Seuls deux comités nationaux (ceux des États-Unis et du Royaume-Uni) ont mis en place et doté des effectifs voulus un véritable programme de mobilisation des dons importants. En 2008, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » recrutera un spécialiste de la mobilisation de dons importants pour aider à un plus grand nombre de comités et de bureaux de pays à exploiter cette source de revenu.

23. **Legs.** La stratégie de collecte de fonds prévoit d'accroître les investissements visant à obtenir des legs sur les principaux marchés des comités nationaux où des possibilités ont été constatées. En 2006, 66 millions de dollars ont été recueillis de cette façon. Cette source de revenu tend à varier considérablement d'une année à l'autre, en fonction du nombre de legs importants reçus par l'UNICEF.

24. **Collecte de fonds auprès des entreprises.** Le renforcement des capacités des comités nationaux et de certains bureaux de pays demeurera prioritaire dans la recherche d'alliances fructueuses avec le secteur privé. Par l'entremise de sa section chargée de la collecte de fonds auprès des entreprises, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » s'efforcera d'élargir les relations qui existent déjà au niveau national pour en faire des partenariats régionaux ou mondiaux plus profitables. En 2006, le produit des collectes de fonds auprès des entreprises se chiffrait à 106 millions de dollars, soit 12 % du montant total des recettes.

25. Compte tenu de l'importance croissante accordée à la responsabilité sociale des entreprises, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » mettra en place en 2008 une nouvelle unité chargée d'aider les comités nationaux et les bureaux de pays à nouer et à entretenir des partenariats fructueux dans ce domaine.

26. **Collectes.** Les dons anonymes, qui ne permettent pas de relancer les donateurs, constituent une source de recettes complémentaires importante. Représentant environ 10 % des contributions nettes, elles ne constituent pas une stratégie prioritaire et leur part devrait être ramenée à 6 % en 2010.

27. **Fondations/organisations non gouvernementales.** Cette catégorie englobe les fondations et les organisations non gouvernementales qui accordent des subventions à l'UNICEF, ainsi que les associations à but philanthropique comme le Rotary International et le Lions Clubs. Cette source de revenus a rapporté 32 millions de dollars en 2006.

28. **Relations avec les comités nationaux et appui aux pays.** Grâce au regroupement des fonctions des quatre groupes de l'image de marque actuels et de celles touchant la planification du Bureau régional de Genève, qui seront désormais exercées par cinq équipes d'appui aux pays, ainsi qu'à la définition d'une stratégie et à la mise en place d'un secrétariat, les comités nationaux disposeront d'un point de contact pour obtenir une aide concernant la collecte de fonds, les activités de vente, de plaider et d'éducation pour le développement, la communication, le renforcement des capacités et la planification à long terme des objectifs financiers et non financiers. La création d'une cinquième équipe d'appui permettra de multiplier les initiatives et d'accorder plus d'attention aux marchés émergents des pays à revenu intermédiaire et aux comités nationaux nouvellement créés, de sorte à ne pas laisser passer les avantages et possibilités offerts par la collecte de fonds privés à court et à long terme.

29. **Communication.** L'intégration du groupe de la communication du Bureau régional de Genève dans la nouvelle structure chargée des collectes de fonds et partenariats privés favorisera à la fois l'action à court terme des comités nationaux et la réalisation des objectifs à long terme concernant le positionnement de la marque. Il est essentiel de bien faire connaître les questions relatives à l'enfance et l'action menée par l'UNICEF dans les situations d'urgence pour optimiser les recettes provenant de la collecte de fonds. Le groupe chargé de la communication veillera à ce que les comités reçoivent en temps opportun toute l'information voulue. Sa participation au processus de planification stratégique commune garantira un positionnement efficace de la marque UNICEF dans les pays desservis par les comités nationaux, et permettra de renforcer les moyens dont disposent les équipes chargées de la communication au sein des comités eux-mêmes. Un examen des stratégies de communication permettra de dégager de nouvelles recommandations quant à l'intégration et au rôle de la fonction communication dans le programme « Collecte de fonds et partenariats privés ».

III. Promotion et ventes

A. Introduction

30. Conformément à la stratégie mondiale relative aux cartes et autres articles-cadeaux, l'objectif à long terme est d'accroître le montant en valeur absolue des ressources ordinaires en élaborant des produits uniques et originaux et en élargissant la distribution.

31. Le but visé est de réaliser des recettes d'un montant brut de 198 millions de dollars et un bénéfice net d'exploitation de 77 millions de dollars et de vendre 104 millions de cartes d'ici à 2012, ce qui correspondrait à un taux moyen de croissance annuelle de 4 % du montant brut des recettes et de 5 % du bénéfice net d'exploitation. Le volume des ventes de cartes devrait augmenter à un rythme plus lent (2 %), conforme aux tendances du marché.

32. Les objectifs énumérés ci-dessus, qui sont en-deçà des prévisions présentées dans la stratégie mondiale relative aux cartes et autres articles pour la période 2005-2010, tiennent compte : a) du caractère de plus en plus concurrentiel du marché des cartes de vœux, qui est stable dans l'ensemble, voire en contraction dans certains pays; b) du bénéfice net moins important que prévu tiré du partenariat de l'UNICEF avec Hallmark aux États-Unis; c) du délaissement des activités commerciales au profit de la collecte de fonds opérée par plusieurs comités nationaux et bureaux de pays; d) et comme l'a révélé l'examen des activités, de la difficulté à pourvoir des postes essentiels. Malgré cela, le commerce des cartes et autres articles de l'UNICEF demeure l'un des plus profitables du secteur avec un bénéfice net correspondant à environ 40 % du chiffre d'affaires, contre de 4 à 8 % en moyenne dans l'ensemble de l'industrie.

33. L'examen stratégique relatif aux cartes et aux autres articles permettra de définir les possibilités, tant commerciales qu'institutionnelles, d'exploiter les lignes de force confirmées (présence mondiale, image de qualité, cartes et articles-cadeaux reconnaissables) et d'éliminer les obstacles actuels à la croissance des ventes et des bénéfices nets. Les recommandations correspondantes, qui seront disponibles au début de 2008, devraient nettement influencer la gestion future des activités, pour ce qui est notamment de la structure organisationnelle. La structure actuelle sera maintenue en attendant le résultat de l'examen. Les travaux préliminaires ont jusqu'ici consisté à effectuer toutes sortes d'analyses de la compétitivité et des marchés pour recenser les partenaires potentiels, à évaluer les synergies entre le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » et la Division des approvisionnements, et à examiner d'autres modèles d'activité pour la création, la mise au point de produits, la logistique, la distribution, la commercialisation et la vente.

B. Stratégies de commercialisation et de vente

34. L'équipe chargée des collectes de fonds et partenariats privés, les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF réaliseront conjointement les objectifs susmentionnés en appliquant les stratégies commerciales et organisationnelles décrites plus bas.

Stratégies commerciales

a) **Les cartes représentent actuellement l'essentiel des ventes et du bénéfice net de l'UNICEF.** En outre, ce secteur constitue, pour le Fonds, un atout qui doit être préservé pour l'avenir. Alors que le marché reste stable, l'UNICEF doit accroître sa part pour accroître son chiffre d'affaires. Tout indique qu'il sera possible de le faire en utilisant de nouveaux canaux pour diffuser les produits ainsi que les nouveaux créneaux du marché, dont ceux des cartes destinées aux « occasions spéciales » et des cartes virtuelles.

b) **Faire de la vente des articles-cadeaux une nouvelle source de croissance rentable.** En 2006, le secteur des articles-cadeaux a été nettement plus performant que celui des cartes, tendance constatée depuis quelques années déjà; la vente de ces articles a poursuivi sa croissance à deux chiffres et dépassé les objectifs fixés pour l'année dans la stratégie mondiale. Cette tendance devrait se maintenir du fait que l'UNICEF ne cesse d'améliorer la qualité et l'attractivité de sa gamme d'articles-cadeaux et que ces derniers s'adressent à une clientèle plus large que celle des cartes, notamment les femmes de 45 à 65 ans et les groupes plus jeunes, qui en sont les principaux consommateurs. L'établissement de partenariats avec les grands fabricants et les grandes marques constituera également un facteur de croissance important, la mise en commun des marques et du savoir-faire devant contribuer à créer des produits inédits et de nouvelles possibilités de distribution. Ainsi, en 2007, un jeu visant à faire connaître aux enfants l'action de l'UNICEF dans le domaine de l'immunisation, nommé « Immuno-set », a été mis au point avec le grand fabricant de jouets en bois Brio. Les résultats commerciaux préliminaires et les études menées indiquent que cette stratégie séduit les consommateurs et devrait être étoffée au cours des années à venir.

c) **Tirer parti de la convergence de produits novateurs et de la marque UNICEF.** La combinaison exceptionnelle d'innovation et de valeurs attachées à l'UNICEF permet de mettre en vente des produits originaux et pertinents, capables de dépasser la concurrence. Ce facteur est essentiel pour survivre et se développer dans un marché où pénètre un nombre croissant d'organisations humanitaires et écologiques souhaitant combler les attentes de consommateurs désireux d'acheter des cartes et des articles-cadeaux qui font plus que remplir une fonction utilitaire en manifestant l'engagement de l'acheteur à l'égard d'une cause. L'« Immuno-set » de Brio n'est qu'un exemple qui confirme l'efficacité de cette stratégie.

d) **Élargir considérablement la distribution grâce à la vente au détail et sur l'Internet.** La multiplication des canaux de distribution est essentielle pour la croissance future des ventes. Par rapport aux autres intervenants du secteur, l'UNICEF exploite encore peu le canal des ventes au détail. Il y a à cela plusieurs raisons : a) le manque de compétences dans ce domaine au siège, au sein des comités nationaux et dans les bureaux de pays; b) le système actuel de logistique et de distribution, qui n'est pas adapté aux besoins des détaillants et des consommateurs en ligne; et c) la marge bénéficiaire élevée qu'exige un tel marché et qui empêche parfois les comités et les bureaux de pays de conclure des ententes concurrentielles avec les marchands. L'Internet offre également de fortes possibilités de croissance dans la mesure où il constitue un moyen peu coûteux d'atteindre les consommateurs et d'établir une relation avec eux. L'examen stratégique sera l'occasion d'évaluer la structure actuelle et de déterminer la marge bénéficiaire souhaitable ou nécessaire pour rendre l'UNICEF plus concurrentiel

dans ces canaux de distribution. Les partenariats pilotes menés avec Hallmark (États-Unis) et Karto (Finlande) semblent indiquer que le Fonds peut élargir considérablement la distribution de ses produits par la vente au détail et pénétrer de nouveaux marchés si une marge bénéficiaire réduite est acceptée.

e) **Améliorer la chaîne d'approvisionnement.** La stratégie mondiale adoptée en 2005 prévoyait notamment d'améliorer de manière radicale toute la chaîne de l'approvisionnement et la logistique pour favoriser la réalisation d'objectifs ambitieux en matière de croissance. En 2007, DHL, partenaire stratégique de l'UNICEF, a réalisé à titre gracieux un examen préliminaire de cet aspect des activités et confirmé qu'une analyse approfondie s'imposait pour trouver des solutions permettant de renforcer l'efficacité et l'efficacités de la chaîne d'approvisionnement. L'examen stratégique en cours permettra de dégager des recommandations dans ce domaine.

Organisation

35. Pour mettre en œuvre les stratégies décrites plus haut, il est essentiel de veiller à ce que la structure, les capacités et les méthodes nécessaires soient en place, ce qui suppose notamment :

a) De développer les synergies et l'intégration dans tous les domaines – ventes, collecte de fonds, partenariats avec les entreprises et communication. Bien qu'on constate certains progrès dans ce domaine, il est évident que l'équipe chargée des collectes de fonds et partenariats privés, les comités nationaux et les bureaux de pays devront se mettre davantage au diapason lorsqu'il s'agira de définir des groupes cibles et des canaux de distribution dans les plans annuels de mobilisation des ressources, les campagnes et les interventions d'urgence. Il faudra aussi multiplier les activités croisées entre clients et donateurs de sorte que les acheteurs de cartes UNICEF soient plus nombreux à faire des dons et que davantage de donateurs achètent des cartes et des articles-cadeaux;

b) De veiller à l'harmonisation des objectifs et des orientations partout dans l'organisation. On procédera, comme en 2007, à un examen et à une refonte des stratégies globales en y associant toutes les composantes de l'organisation, le but étant que ces dernières renforcent leur adhésion aux stratégies retenues et s'entendent sur les corrections à apporter pour garantir la réalisation des objectifs fixés;

c) D'accroître les moyens de l'organisation. Le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » continuera de dispenser une formation à la gestion tout en élaborant un programme de formation spécialisée pour l'UNICEF. De plus, pour l'organisation comme pour les comités nationaux, on continuera de consacrer des ressources au recrutement d'experts des secteurs revêtant une importance stratégique;

d) De favoriser la prise en main et l'esprit d'initiative et d'encourager le travail d'équipe. Le programme de formation des plans de travail individuels et des appréciations du comportement professionnel indiquant clairement les attentes, et l'exemple donné par les supérieurs hiérarchiques contribueront à la réalisation de cet objectif;

e) De développer les compétences et de favoriser une culture axée sur la recherche de solutions réutilisables. Les réunions semestrielles sur les stratégies de

commercialisation continueront d'être l'occasion de présenter et comparer les pratiques de référence et les connaissances. De plus, la nouvelle version du site en ligne sur les techniques de vente et de commercialisation contribuera aux efforts déployés pour faire connaître les pratiques de référence à l'échelle internationale. On étudiera la possibilité pratique d'appliquer au domaine des ventes la formule des ateliers de formation de l'Initiative mondiale pour les techniques de collecte de fonds (GIFT), qui a déjà fait ses preuves.

IV. Appui stratégique aux opérations et aux finances

A. Services d'appui aux opérations

36. En attendant les résultats de l'examen des activités relatives aux cartes et autres articles, aucun changement ne sera apporté aux opérations menées à partir de Genève, à l'équipe d'administrateurs recrutés sur le plan international ou au dispositif d'appui. On fait également en sorte que le coût des produits ne dépasse pas 20 % du montant total des ventes, malgré l'augmentation constante des frais de transport du prix des matières premières et l'offre accrue de produits plus élaborés.

37. Le groupe continuera de s'employer à produire et à distribuer des collections (destinées aux consommateurs et aux entreprises), des échantillons et des catalogues à ses partenaires commerciaux, ainsi qu'aux comités nationaux et aux bureaux de pays, au meilleur coût et en temps opportun. Il favorisera les accords de commerce au détail avec les nouveaux partenaires, notamment les hypermarchés et les bureaux de poste. Il évaluera attentivement de nouvelles initiatives privilégiant les activités de base, en attendant les résultats de l'examen stratégique. Des activités de commercialisation et de liquidation sont en cours pour réduire les stocks de produits à Huningue.

38. Au bureau de New York, un poste sera aboli dans le cadre de la réduction des activités à Secaucus, du fait que les activités menées aux États-Unis sont désormais confiées à la société Hallmark. L'intégralité des activités d'assemblage, d'entreposage et de distribution en Amérique du Nord sera externalisée d'ici au troisième trimestre de 2008. On cessera progressivement d'ici à décembre 2008 d'utiliser l'entrepôt aux États-Unis, et des démarches sont en cours pour résilier le bail y relatif, qui court jusqu'en juin 2009.

B. Finances et administration

39. La section des finances, située à Genève, est actuellement restructurée en vue de mieux appuyer l'exécution des tâches, de fournir un soutien financier et analytique plus solide aux équipes de pays et aux équipes techniques, et d'améliorer les prévisions et les procédures de suivi des rentrées de fonds du secteur privé.

40. Actuellement, la Section des finances est divisée en trois groupes : comptabilité, budget et analyse de gestion. En 2008, deux de ces groupes, budget et analyse de gestion, fusionneront en un groupe du budget et de l'analyse, qui sera chargé d'établir, de gérer et de contrôler le budget du programme « Collecte de fonds et partenariats privés », et fournira des services de gestion financière pour la planification et le suivi des résultats des partenaires. Ses principales responsabilités

comprendront l'établissement, la gestion et la diffusion de l'information financière, aux fins d'une prise de décisions éclairée et efficace.

41. Le groupe du budget et de l'analyse s'acquittera de ses responsabilités au sein d'une structure renforcée visant à simplifier et à harmoniser le processus de planification financière, d'analyse et de budgétisation et à améliorer les services fournis aux clients internes. On accordera une attention accrue à la fourniture d'un soutien financier aux processus de planification stratégique commune, de planification annuelle et de suivi et aux activités de coordination avec les équipes chargées des relations avec les comités de pays et les centres d'appui régional.

42. Le groupe de la comptabilité sera pleinement responsable et comptable de l'ensemble de la comptabilité financière, de la comptabilité d'exploitation relative aux cartes et autres articles, et de l'établissement du rapport financier pour le Conseil d'administration. Il assurera le suivi de toutes les sommes dues à l'UNICEF, domaine dans lequel les vérificateurs constatent systématiquement des écarts. La fonction de suivi des entrées et sorties de fonds s'en trouvera renforcée. Le groupe responsable des comptes généraux du grand livre, des comptes créditeurs et de la comptabilité d'exploitation sera aussi renforcé, étant donné que dans une organisation plus complexe et exigeante l'intégrité des données financières et les rapprochements pertinents doivent s'appuyer sur une structure et des procédures solides.

43. D'ici à 2010, le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » apportera aux normes comptables des Nations Unies les modifications qu'impose l'application des Normes comptables internationales du secteur public. La définition d'objectifs plus ambitieux pour les bureaux extérieurs et l'amélioration de leurs stratégies de collecte de fonds sont également l'occasion d'améliorer les contrôles financiers et le suivi des stratégies et des activités de collecte de fonds qui y sont menées. Pour appuyer et superviser ces activités, il faut définir, adopter et appliquer des méthodes et procédures améliorées et des systèmes nouveaux.

C. Groupe des politiques et du suivi

44. L'étude de la structure administrative, les audits internes de 2006, l'étude de PricewaterhouseCoopers sur la gouvernance et les commentaires reçus des comités nationaux ont tous abouti à la recommandation de créer, au sein du programme « Collecte de fonds et partenariats privés », un groupe chargé des questions de gouvernance et de surveillance. Le rôle de ce nouveau groupe sera de coordonner et de suivre les principes et les directives sur la base desquels les intervenants du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » s'emploieront à exploiter au maximum leurs ressources et les résultats obtenus dans leurs domaines de responsabilité respectifs.

45. Le groupe des politiques et du suivi fournira un soutien tant au sein du programme « Collecte de fonds et partenariats privés » qu'aux entités extérieures, en collaborant avec les comités nationaux et d'autres grands partenaires de l'UNICEF. Responsabilisation accrue, transparence, mise en commun des pratiques optimales et plus grand respect des normes sont les résultats escomptés de l'action de ce groupe.

46. Le groupe exercera les principales fonctions suivantes : a) assurer au sein de la division la coordination de certaines questions ponctuelles ou à plus long terme, notamment la composition du Conseil d'administration des comités nationaux, et la transparence dans la communication de l'information; b) jouer un rôle moteur pour ce qui est de régler les questions relatives à la gestion des risques et à la prévention des fraudes (aussi bien auprès des comités nationaux qu'au sein du programme « Collecte de fonds et partenariats privés ») et de mettre au point un programme permettant de prévoir et de régler les situations de crise potentielles, notamment en définissant des indicateurs d'alerte précoce; c) administrer – et en suivre l'état – les accords de coopération qui énoncent les fondements juridiques de la relation entre l'UNICEF et les comités nationaux; et d) coordonner la suite donnée par le programme « Collecte de fonds et partenariats privés » aux recommandations d'audit et veiller à ce que les services appropriés d'assistance ou de conseil juridique soient disponibles en interne ou à l'extérieur.

D. Ressources humaines

47. La gestion des ressources humaines et les relations avec le personnel ont été renforcées en 2006 grâce à la création d'un poste à temps plein pour les services communs du Bureau régional de Genève. Le titulaire de ce poste est responsable des activités de formation et d'apprentissage destinées à l'ensemble du personnel de Genève, et fait appel à toutes les ressources nécessaires à cette fin. Ces fonctions, qui restent assurées dans le cadre du programme « Collecte de fonds et partenariats privés », sont financées au titre des services communs de l'UNICEF.

E. Informatique

48. Un système plus performant de transfert de données entre la Division du secteur privé et les comités nationaux, « COGNOS Enterprise Planning », a été mis en place en 2007. Il donne accès à des méthodes améliorées d'acquisition des données et contribue à une communication plus transparente de l'information aussi bien pour la collecte, la présentation et la consolidation des renseignements sur les recettes et les dépenses reçues de tous les bureaux que pour l'utilisation d'un système d'avis électroniques pour les envois de fonds (notifications), qui constitue une manière plus efficace de contrôler tous les comptes clients. Au cours de la période couverte par le plan, il est également prévu d'étendre l'application du système COGNOS à la planification et à la budgétisation stratégiques conjointes, et au traitement électronique des fonds d'investissement et des rapports correspondants.

49. Un certain nombre de projets faisant appel à l'informatique sont prévus en 2008. Le projet de communication transparente avec les comités nationaux a pour objet de cerner les besoins des donateurs (particuliers et entreprises) en matière d'information et de présentation de rapports. Au chapitre de la gestion du savoir, on entend améliorer et simplifier le site intranet aux fins de la communication interne et pour faire connaître les pratiques de référence aux comités nationaux. Un centre de connaissance des marchés permet d'accéder aux données les plus récentes des travaux de recherche, tandis que la fonction de gestion documentaire permet de consulter des versions actualisées de documents clefs du secteur privé. Le but visé est de réunir un savoir institutionnel pouvant être transmis par le biais d'Internet.

L'élaboration d'annuaires « intelligents » des comités nationaux devrait également faciliter la collaboration et l'interaction.

50. Une formation à l'informatique fait également partie du programme d'accueil des nouveaux fonctionnaires, et tous les services informatiques et l'assistance dans ce domaine sont fournis au programme « Collecte de fonds et partenariats privés » par les services communs de l'UNICEF.
