



Conseil économique et social

Distr. limitée
2 décembre 2014
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2015

3-5 février 2015

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2015

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget pour 2015 concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour l'exercice s'établit à 1 252,5 millions de dollars, dont 650,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 602 millions de dollars au titre des autres ressources. Les charges de l'exercice, financées au moyen des ressources affectées à la gestion, à l'efficacité du développement et aux activités entreprises à des fins spéciales, s'élèvent à 132,1 millions de dollars.

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

* E/ICEF/2015/1.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Résultats les plus récents pour 2014	4
III. Principaux résultats attendus pour 2015 et ressources requises dans le budget de la Division	7
IV. Prévisions de produits et de charges pour 2015	9
A. Introduction	9
B. Produits	10
C. Charges	10
1. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	11
2. Frais de gestion	11
3. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	11
V. Mises de fonds	13
VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs	15
VII. Projets de décision	18
A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2015	18
B. Produits prévus pour 2015	19
C. Politique générale	19
 Annexes	
I. Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2015	20
II. Résumé du Plan Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017	21

I. Introduction

1. La Division Collecte de fonds et partenariats privés (CFPP) coordonne toutes les activités de collecte de fonds privés et de vente de l'UNICEF, gère les relations stratégiques avec les comités nationaux pour l'UNICEF, appuie dans les pays industrialisés les activités de sensibilisation aux droits de l'enfant et encourage la collaboration entre l'organisation et le secteur privé.

2. Le plan de travail et le projet de budget ici présentés portent sur les coûts associés à la production de recettes provenant du secteur privé et aux activités de partenariat, ainsi que sur les résultats du programme CFPP, à savoir : a) les activités de collecte de fonds dans le secteur privé; b) la collaboration avec le secteur privé et les activités de sensibilisation et d'éducation relatives aux droits de l'enfant dans les pays industrialisés; c) la communication externe et le positionnement de la marque pour les activités que mène l'UNICEF à l'égard du secteur privé; d) la gestion de la relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux. Les charges des bureaux de pays de l'UNICEF imputables à la collecte de fonds auprès du secteur privé qui sont financées au moyen d'autres ressources sont incluses dans les charges totales afférentes à l'assistance au titre des programmes de pays et ne sont donc pas prises en compte dans le présent document.

3. Le plan de travail et le projet de budget de la Division CFPP pour 2015 sont fondés sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017 et sur le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour la même période. On trouvera un résumé de ce plan à l'annexe II.

4. Pour la Division CFPP, 2015 sera une année critique marquée par la clôture des opérations internes de vente de cartes et autres articles, ainsi que par l'expansion des investissements de l'UNICEF dans les canaux de collecte de fonds prioritaires offrant des possibilités très intéressantes pour un accroissement des produits, tels qu'ils ont été désignés dans le plan susmentionné. Le présent document contient, pour les produits et les charges de l'exercice 2015, des prévisions qui permettront à l'UNICEF d'atteindre le montant cible de 1,45 milliard de dollars indiqué dans le Plan à la fin de 2017, selon un scénario postulant une croissance moyenne.

5. Le montant total de l'enveloppe budgétaire prévue au titre du programme CFPP pour 2015 s'élève à 132,1 millions de dollars. Des charges d'un montant de 20,8 millions de dollars (au titre de l'efficacité du développement et de la gestion) ont déjà été approuvées dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF qui a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013 (E/ICEF/2013/AB/L.4). Le présent document a donc uniquement pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales, qui sont évaluées à 111,3 millions de dollars.

6. Le budget de 132,1 millions de dollars pour 2015 implique une augmentation globale de 3,7 millions de dollars, soit 3 %, par rapport à 2014.

7. La Division continue de s'efforcer de réduire toutes les charges de fonctionnement, excepté les mises de fonds. Dans le cadre du présent budget, ces charges, qui se chiffraient à 79,4 millions de dollars en 2014, sont ramenées à 72,1 millions de dollars en 2015, soit une diminution de 9 %.

8. Pour développer le produit des collectes auprès du secteur privé, il est prévu de porter les mises de fonds de 49 millions de dollars en 2014 à 60 millions de dollars en 2015, soit une augmentation de 22 %. Ces investissements contribuent à accroître les produits provenant du secteur privé, en particulier sous la forme de ressources ordinaires (de base) d'utilisation souple, ce qui est essentiel pour l'UNICEF.

II. Résultats les plus récents pour 2014

9. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévus pour 2014 devrait atteindre 1 198,8 millions de dollars, ce qui représente un gain de 4 % par rapport à l'objectif approuvé (1 155,8 millions de dollars).

10. Le montant des produits collectés auprès du secteur privé au titre des ressources ordinaires pour 2014 devrait s'établir à 626 millions de dollars, ce qui est conforme à l'objectif approuvé.

11. Le montant prévisionnel des autres ressources s'établit à 572,8 millions de dollars, soit un chiffre supérieur de 42,8 millions de dollars (8 %) à l'objectif approuvé.

12. Le montant du produit de la vente de cartes et autres articles devrait atteindre 46,8 millions de dollars en 2014. Ce chiffre est inférieur de 16 % au montant inscrit au budget approuvé, ce qui s'explique par la suppression progressive des opérations internes de vente de cartes et autres articles et le passage à un modèle d'activité fondé sur l'octroi de licences et le recours à des sources d'approvisionnement locales.

13. Selon les estimations les plus récentes, les charges de l'exercice 2014 se chiffrent à 127,3 millions de dollars, soit un montant inférieur de 1,1 million de dollars à celui qui était inscrit au budget approuvé, imputable principalement à des économies réalisées après l'établissement du budget.

Tableau 1
Compte de résultat

2013 (montants effectifs), 2014 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2015

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs 2013			Budget approuvé 2014			Estimations les plus récentes pour 2014			Projet de budget pour 2015			Budget 2015 par rapport à celui de 2014 (approuvé)	
	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Produits provenant du secteur privé														
Produit de la vente de cartes de vœux et autres articles	69,6		69,6	55,8		55,8	46,8		46,8	17,1		17,1	(38,7)	-69
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	514,1	677,0	1 191,1	568,0	530,0	1 098,0	574,6	572,8	1 147,4	629,9	602,0	1 231,9	133,9	12
Autres produits	4,0		4,0	2,0		2,0	4,6		4,6	3,5		3,5	1,5	75
Total des produits provenant du secteur privé	587,7	677,0	1 264,7	625,8	530,0	1 155,8	626,0	572,8	1 198,8	650,5	602,0	1 252,5	96,7	8
Charges afférentes au programme CFPP														
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	5,5		5,5	4,4		4,4	4,4		4,4	4,0		4,0	(0,4)	-9
Relations avec les comités nationaux	5,5		5,5	4,4		4,4	4,4		4,4	4,0		4,0	(0,4)	-9
B. Frais de gestion	17,2		17,2	15,0		15,0	15,0		15,0	16,8		16,8	1,8	12
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,7		1,7	1,1		1,1	1,2		1,2	1,4		1,4	0,3	27
Finances et opérations	15,5		15,5	13,9		13,9	13,8		13,8	15,4		15,4	1,5	11
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	94,9		94,9	109,0		109,0	107,9		107,9	111,3		111,3	2,3	2
Collecte de fonds	13,2		13,2	18,1		18,1	18,7		18,7	21,4		21,4	3,3	18
Appui aux bureaux de pays	7,0		7,0	8,8		8,8	7,6		7,6	8,9		8,9	0,1	1
Marketing et communication	5,5		5,5	6,2		6,2	6,6		6,6	6,9		6,9	0,7	11
Achats	1,1		1,1	1,1		1,1	1,1		1,1	1,0		1,0	(0,1)	-9
Cartes et autres articles	24,2		24,2	21,5		21,5	20,0		20,0	7,9		7,9	(13,6)	-63

	Montants effectifs 2013			Budget approuvé 2014			Estimations les plus récentes pour 2014			Projet de budget pour 2015			Budget 2015 par rapport à celui de 2014 (approuvé)	
	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Collaboration avec le secteur privé	2,7		2,7	4,3		4,3	4,9		4,9	5,2		5,2	0,9	21
Mises de fonds	41,2		41,2	49,0		49,0	49,0		49,0	60,0		60,0	11,0	22
Total des charges afférentes au programme CFPP	117,6		117,6	128,4		128,4	127,3		127,3	132,1		132,1	3,7	3
Dépenses des comités nationaux pour les ventes	15,5		15,5	16,8		16,8	13,7		13,7	2,6		2,6	(14,2)	-85
Gains (pertes) de change	(1,3)		(1,3)	-		-	-		-	-		-	-	0
Excédent net	453,3	677,0	1 130,3	480,6	530,0	1 010,6	485,0	572,8	1 057,8	515,8	602,0	1 117,8	107,2	11
Ratio charges/produit total provenant du secteur privé (à l'exclusion des mises de fonds)			6,0 %			6,9 %			6,5 %			5,8 %		
Ratio charges/ produit total provenant du secteur privé (mises de fonds incluses)			9,3 %			11,1 %			10,6 %			10,5 %		
Les charges des exercices antérieurs ont été retraitées de manière approximative.														

III. Principaux résultats attendus pour 2015 et ressources requises dans le budget de la Division

14. Le plan de travail et le projet de budget ici présentés portent sur les fonctions essentielles de la Division : a) les collectes de fonds dans le secteur privé, y compris celles basées sur les produits et les activités de vente de l'UNICEF; b) la collaboration avec le secteur privé et les activités de sensibilisation et d'éducation relatives aux droits de l'enfant dans les pays industrialisés; c) la communication externe et le positionnement de la marque pour les activités que mène l'UNICEF à l'égard du secteur privé; et d) la gestion de la relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux.

15. En 2015, deuxième année d'application du Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour la période 2014-2017, la Division s'attachera à la concrétisation de quatre principaux résultats :

a) Les produits collectés auprès du secteur privé atteignent un montant de 1 252,5 millions de dollars, dont 650,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires;

b) Les parties prenantes du secteur privé fournissent des ressources et un appui accrus aux fins de la réalisation des droits de l'enfant;

c) Les comités nationaux suivent les orientations stratégiques fixées par le Plan de l'UNICEF relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et disposent de l'encadrement technique, des outils et de l'appui opérationnel nécessaires à l'obtention des résultats prévus;

d) La bonne exécution des activités est assurée grâce à la fourniture d'un appui efficace et effectif à la gestion et aux opérations.

16. Une enveloppe de 106,1 millions de dollars a été prévue dans le budget pour appuyer la concrétisation du premier résultat prévu, à savoir : le montant total des revenus provenant de particuliers, d'entreprises et de fondations privées se chiffre, à la fin de 2015, à 1 252,5 millions de dollars, dont 650,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires (voir tableau 3). En 2015, on continuera d'accorder une attention particulière aux points suivants :

a) La Division concentrera ses ressources sur les marchés qui présentent le plus grand potentiel de croissance et sur les flux de revenus les plus rentables : les contributions (souscriptions) mensuelles versées par des particuliers et les legs; les partenariats conclus avec des entreprises et des fondations internationales; les fonds recueillis auprès de gros donateurs individuels. Les flux générés par les legs, les fondations et les principaux donateurs donneront lieu, dans une large mesure, à l'exploitation de nouvelles possibilités;

b) Les mises de fonds seront augmentées, essentiellement en vue de stimuler la croissance des contributions;

c) Les activités résiduelles de logistique et d'inventaire liées à la clôture définitive des opérations internes de vente de cartes et autres articles se poursuivront au cours du premier semestre de 2015;

d) Dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie intégrée pour la collaboration avec les milieux d'affaires, l'UNICEF mettra l'accent sur des

partenariats intégrés pluriannuels qui sont susceptibles d'engendrer des revenus plus élevés;

e) La Division continuera d'appuyer les activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé au sein des bureaux de pays;

f) En tant que facteur déterminant, les actions de communication axée sur la collecte de fonds dans le secteur privé et la collaboration avec celui-ci seront renforcées dans le contexte de la gestion et du positionnement de la marque, des médias numériques, des partenariats avec les entreprises et des collectes de fonds pour les situations d'urgence, conformément aux principes directeurs relatifs à la communication externe et au positionnement de la marque (UNICEF Framework for External Communication and Brand Positioning for Private Sector Fundraising and Engagement).

17. Une enveloppe de 5,2 millions de dollars a été prévue dans le budget pour le deuxième résultat, à savoir : les parties prenantes du secteur privé fournissent des ressources et un appui accrus aux fins de la réalisation des droits de l'enfant (voir tableau 3). La Division continuera de renforcer ses liens stratégiques avec le secteur privé et de mener des actions de sensibilisation pour faire avancer les droits de l'enfant par divers moyens :

a) Elle travaillera en collaboration étroite avec les autres divisions et avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays de l'UNICEF pour mettre en œuvre une approche intégrée de la coopération avec les milieux d'affaires, qui alliera la mobilisation des ressources, des initiatives axées sur la responsabilité sociale des entreprises et la coopération dans le cadre de programmes. Il s'agira notamment de développer la collaboration avec le secteur privé pour encourager des comportements responsables conformément aux indications données dans la publication *Droits de l'enfant et principes commerciaux*, et pour défendre les droits et les intérêts des enfants dans des forums mondiaux et dans le cadre d'initiatives et de plateformes faisant intervenir différentes parties prenantes, y compris les entreprises;

b) La coordination avec les autres divisions sera renforcée pour que les activités de sensibilisation et d'éducation relatives aux droits de l'enfant dans les pays dotés de comités nationaux soient harmonisées avec les politiques de l'UNICEF à l'échelle mondiale.

18. Une enveloppe de 4 millions de dollars a été allouée pour le troisième résultat, à savoir : les comités nationaux suivent les orientations stratégiques fixées par le Plan CFPP de l'UNICEF pour la période 2014-2017 et disposent de l'encadrement technique, des outils et de l'appui opérationnel nécessaires à l'obtention des résultats prévus (voir tableau 3). Ces fonds serviront à renforcer les mécanismes de coordination, de contrôle et de gestion des risques au sein des comités nationaux, y compris la planification stratégique commune et le suivi de l'application des accords de coopération. La Division fournira également des conseils aux équipes de direction des comités nationaux et aux conseils d'administration pour les aider à continuer d'appliquer les principes de bonne gouvernance relatifs à la gestion et aux opérations, aux activités des conseils d'administration, à la transparence et à la communication, à la déontologie, à l'audit, à la gestion des risques et au respect des obligations.

19. Une enveloppe de 16,8 millions de dollars a été prévue dans le budget pour le quatrième résultat, à savoir : la bonne exécution des activités est assurée grâce à la fourniture d'un appui efficace et effectif à la gestion et aux opérations (voir tableau 3). Cette somme comprend la contribution au financement du budget des Services communs hébergés par le Bureau de Genève au titre du programme CFPP. L'appui à la gestion et aux opérations sera axé sur la fourniture d'orientations et de conseils stratégiques pour tous les aspects des activités de l'UNICEF relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, sur le renforcement constant de la gestion des activités de la Division et du contrôle exercé sur la présentation des rapports financiers relatifs aux activités génératrices de revenus menées auprès du secteur privé et à l'emploi des fonds investis, et sur une gestion rigoureuse des ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide de fonctionnaires de valeur et leur maintien en place. En outre, l'accent sera mis en permanence sur l'évaluation des résultats des fonctionnaires et leur perfectionnement.

20. La gestion des savoirs et la maîtrise des risques seront renforcées dans tous les domaines liés aux résultats prévus pour le programme CFPP.

IV. Prévisions de produits et de charges pour 2015

A. Introduction

21. La présentation du budget et des tableaux est alignée sur celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017 tel qu'il a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013. Les charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé sont divisées en trois catégories : « efficacité du développement », « gestion » et « activités entreprises à des fins spéciales ».

22. Les charges au titre de l'efficacité du développement et de la gestion ont été approuvées dans le cadre du budget intégré présenté au Conseil d'administration. Le présent document a donc pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales.

23. Les prévisions budgétaires au titre du programme CFPP pour 2015 ont été établies sur la base d'un scénario de croissance moyenne (voir tableau 2), y compris en ce qui concerne le calcul des ratios charges/produits (voir tableau 1). Ces hypothèses sont les mêmes que celles utilisées pour l'établissement des prévisions financières relatives au plan CFPP pour 2014-2017 (présentées dans le tableau 4), le montant total des produits provenant du secteur privé devant atteindre 1 455 millions de dollars à la fin de 2017.

24. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour 2015 s'établit à 1 252,5 millions de dollars, dont 650,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 602 millions de dollars au titre des autres ressources. Ce résultat tient compte d'un montant de 132,1 millions de dollars au titre des charges.

25. En 2015, afin d'atteindre les objectifs du plan CFPP, il est proposé de relever le montant des mises de fonds à 60 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 11 millions de dollars (22 %) par rapport au budget approuvé pour 2014.

26. En dehors des mises de fonds, les autres charges imputables à la Division devraient diminuer de 9 % passant de 79,4 millions de dollars en 2014 à 72,1 millions de dollars en 2015.

27. Comme indiqué dans le tableau 1, on prévoit que l'excédent net des produits sur les charges qui sera dégagé en 2015 pour les fonds collectés dans le secteur privé (après déduction des charges et des mises de fonds au titre du programme CFPP) se chiffrera à 1 117,8 millions de dollars. Ce montant est supérieur de 107,2 millions de dollars (11 %) au montant approuvé pour 2014, l'augmentation au titre des ressources ordinaires étant de 35,2 millions de dollars et celle au titre des autres ressources de 72 millions de dollars.

28. Le ratio charges/produits provenant du secteur privé continuera de diminuer, passant de 11,1 % en 2014 à 10,5 % en 2015. Si l'on exclut les mises de fonds, le ratio charges de fonctionnement/produits provenant du secteur privé sera ramené de 6,9 % dans le budget approuvé pour 2014 à 5,8 % dans le projet de budget pour 2015.

B. Produits

29. Le projet de budget pour 2015 repose sur une hypothèse de croissance de 8 % du montant total des produits provenant du secteur privé, s'établissant à 1 252,5 millions de dollars en 2015, alors que le montant total approuvé pour 2014 était de 1 155,8 millions de dollars.

30. La hausse est imputable à l'accroissement prévu des produits au titre des ressources ordinaires et des autres ressources, de 4 % et de 14 %, respectivement, par rapport au budget approuvé pour 2014.

31. Le produit des ventes de cartes de vœux et autres articles devrait atteindre 17,1 millions de dollars en 2015, soit 38,7 millions de moins que le montant prévu dans le budget approuvé pour 2014. Cette diminution s'explique par l'arrêt progressif des opérations internes de vente de cartes et autres articles et le passage à un modèle d'activité fondé sur l'octroi de licences et le recours à des sources d'approvisionnement locales. Le produit des ventes d'articles sous licence devrait augmenter de 64 % pour atteindre 8,2 millions de dollars, contre 5 millions de dollars selon les estimations les plus récentes pour 2014, conformément au nouveau schéma de gestion des opérations de vente.

C. Charges

32. Le montant total des charges prévues au titre du programme CFPP en 2015 est de 132,1 millions de dollars, soit une augmentation de 3,7 millions de dollars (3 %) par rapport au montant des charges correspondantes dans le budget approuvé pour 2014 (128,4 millions de dollars).

33. Les charges au titre du programme CFPP sont classées dans trois catégories : a) efficacité du développement; b) gestion; et c) activités entreprises à des fins spéciales.

1. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement

34. Les activités relatives à l'efficacité du développement sont des activités de nature consultative, technique ou exécutive, qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs des programmes et projets de l'organisation et qui ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programme de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux.

35. Dans le programme CFPP, les activités relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux de l'UNICEF. Le budget proposé au titre de l'efficacité du développement est réduit de 9 % par rapport à l'année précédente, passant de 4,4 millions de dollars en 2014 à 4 millions de dollars en 2015. Cette réduction tient à une diminution des dépenses au titre des postes dans la nouvelle structure établie pour les relations avec les comités nationaux, les coûts afférents à la transition vers la nouvelle structure étant financés au moyen du budget de 2014.

2. Frais de gestion

36. Les frais de gestion concernent les activités régulières ou ponctuelles qui ont pour principale fonction de soutenir l'identité, la direction et la bonne santé de l'organisation, et comprennent les coûts afférents à la direction exécutive, à la représentation, aux affaires juridiques, au contrôle, à l'audit, à l'évaluation, à l'informatique, aux finances, à l'administration, à la sécurité et à la gestion des ressources humaines.

37. Dans le programme CFPP, les frais de gestion concernent les activités de l'entité Bureau du Directeur et planification stratégique et celles des sections des finances et des opérations. Il est prévu que leur montant augmente de 12 %, passant de 15 millions de dollars en 2014 à 16,8 millions de dollars en 2015. Cette augmentation est imputable essentiellement aux charges de fonctionnement, aux dépenses cofinancées au titre des Services communs hébergés par le Bureau de Genève et au titre de la recherche-développement pour appuyer la mise au point et l'expérimentation de techniques et de stratégies de collecte de fonds et de formes de partenariat nouvelles ou novatrices, ainsi qu'à la modernisation des systèmes de contrôle des transferts de fonds et des fonds investis, et du tableau de bord de la gestion.

38. L'augmentation des frais de gestion, qui sont inclus dans la composante « budget institutionnel » de l'enveloppe budgétaire allouée au programme CFPP, est en concordance avec les chiffres inscrits dans le budget institutionnel approuvé pour la période 2013-2017 dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF (E/ICEF/2013/AB/L.4).

3. Coût des activités entreprises à des fins spéciales

39. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales qui a) nécessitent d'importantes mises de fonds, ou b) ne relèvent pas de la gestion de l'organisation.

40. Dans le programme CFPP, le coût des activités entreprises à des fins spéciales correspond à celui des activités des sections ci-après : collecte de fonds; appui aux bureaux de pays; marketing et communication; achats; cartes et autres articles; et collaboration avec le secteur privé et mises de fonds.

41. Le montant total du budget prévu pour les activités entreprises à des fins spéciales en 2015, qui s'élève à 111,3 millions de dollars, accuse une augmentation de 2,3 millions de dollars par rapport au montant approuvé à ce titre dans le budget de 2014 et est en concordance avec les prévisions de dépenses présentées dans le Plan Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017. Cette augmentation est imputable essentiellement aux mises de fonds (11 millions de dollars) et à la section collecte de fonds (3,3 millions de dollars) et elle est contrebalancée en partie par une importante diminution des charges afférentes aux cartes et aux autres articles (13,6 millions de dollars).

42. Les ressources prévues au titre des activités entreprises à des fins spéciales permettront au programme CFPP d'atteindre les objectifs du Plan pour 2014-2017, grâce notamment à la prestation de services d'expert et d'un appui dans le domaine de la collecte de fonds aux comités nationaux pour l'UNICEF et aux bureaux de pays; à une amélioration de la présentation des résultats et au contrôle de leur qualité; à l'adoption d'une démarche intégrée de la collaboration de l'UNICEF avec les milieux d'affaires; et à une utilisation stratégique et un contrôle rigoureux des fonds investis.

43. Le projet de budget relatif aux activités de collecte de fonds enregistre une augmentation de 3,3 millions de dollars (18 %), passant de 18,1 millions de dollars en 2014 à 21,4 millions de dollars en 2015. L'augmentation est principalement imputable au coût des postes de spécialistes de la collecte de fonds, au budget prévu pour le recrutement de consultants afin de pouvoir exploiter et mobiliser les connaissances spécialisées les plus récentes disponibles sur le marché pour la mise au point de nouvelles initiatives et de techniques d'appel de fonds, et aux activités liées à la collecte de renseignements et à la conduite d'enquêtes visant à appuyer le lancement de la stratégie de coopération avec les milieux d'affaires à l'échelle de l'organisation.

44. Le budget des activités d'appui aux bureaux de pays sera porté à 8,9 millions de dollars en 2015, soit une augmentation de 100 000 dollars qui tient principalement à la création de trois postes supplémentaires pour renforcer la capacité de mobilisation de ressources au Bureau de l'UNICEF pour la région du Golfe, en Inde et à Singapour.

45. Le projet de budget des activités de marketing et de communication se chiffre à 6,9 millions de dollars, soit une augmentation de 700 000 dollars (11 %) par rapport au budget approuvé pour 2014. L'augmentation est essentiellement imputable aux services de consultants et aux investissements liés à des activités de recherche-développement sur les possibilités de mobilisation de fonds et de promotion de la marque dans les bureaux de pays situés en Afrique et dans d'autres régions.

46. Le budget des achats est réduit de 100 000 dollars par rapport au montant correspondant approuvé pour 2014.

47. Le montant de 7,9 millions de dollars alloué aux opérations internes de vente de cartes et autres articles en 2015 représente une diminution de 13,6 millions de dollars par rapport au budget approuvé de 2014 et il servira à financer les dépenses afférentes à la phase de clôture de ces opérations au premier semestre de 2015, y compris le coût estimatif des marchandises comptabilisées en pertes. La diminution découle de la décision d'arrêter les opérations internes de vente de cartes et autres

articles et de s'orienter vers un schéma fondé sur l'octroi de licences et la production locale d'articles par certains comités nationaux d'ici au milieu de 2015. Ce changement permettra au programme de concentrer ses ressources sur les activités productrices de recettes qui sont à même de produire le meilleur retour sur investissement.

48. Le budget de la collaboration avec les milieux d'affaires devrait augmenter de 900 000 dollars (21 %), passant de 4,3 millions de dollars en 2014 à 5,2 millions de dollars en 2015. Cela s'explique essentiellement par la création d'un nouveau poste approuvé en 2013 et par l'augmentation des budgets requis pour la recherche-développement et les services de consultants aux fins de la réalisation des objectifs du Plan CFPP pour 2014-2017.

V. Mises de fonds

49. Les mises de fonds de l'UNICEF sont gérées, réparties et suivies par la Division CFPP dans le cadre de la responsabilité qui lui incombe d'accroître les produits provenant du secteur privé pour financer les programmes de l'organisation. On prévoit que le montant des produits provenant du secteur privé se chiffrera à 1,4 milliard de dollars à la fin de 2017.

50. La progression continue des souscriptions – contributions mensuelles régulières versées par des donateurs individuels – constitue le fondement des objectifs ambitieux du Plan CFPP. Ces promesses de dons individuelles procurent à l'UNICEF davantage de ressources que n'importe quel pays donateur et elles ont augmenté de manière constante au cours des cinq dernières années. En 2017, l'organisation devrait compter 5,9 millions de souscripteurs dans le monde, versant chaque année des contributions d'un montant avoisinant 1 milliard de dollars (avant déduction des charges afférentes aux comités nationaux). Pour maximiser les revenus potentiels liés aux souscriptions, il faudra augmenter les mises de fonds pour les faire passer à 60 millions de dollars en 2015 et assurer la continuité de ces investissements pendant toute la durée du Plan CFPP.

51. Une analyse des résultats produits par les mises de fonds pour 2014 a été effectuée au cours des premier et deuxième trimestres de l'année. Cette analyse, qui portait sur 34 rapports relatifs à des mises de fonds représentant 69 % du volume des crédits alloués à ce titre en 2014, a montré que les fonds ainsi investis continuent de générer les résultats escomptés.

52. On a en effet constaté que le retour sur investissement obtenu pour la première année était supérieur de 13 % aux prévisions.

53. Les demandes de mises de fonds reçues en 2014 donnent à penser qu'il est possible d'accroître leur volume en 2015 tout en maintenant la rentabilité des fonds investis. En 2014, les demandes reçues par la Division pour des allocations de fonds potentielles portaient sur un montant total de 61 millions de dollars alors que le budget dont elle disposait était limité à 49 millions de dollars. Si elle avait pu agréer toutes ces demandes, un revenu supplémentaire de 42 millions de dollars aurait été généré sur une période de 36 mois. L'absence de ressources disponibles était la seule raison pour laquelle les mises de fonds n'ont été pas effectuées.

54. La Division a renforcé le contrôle et l'évaluation des fonds investis et l'harmonisation des allocations de fonds avec le Plan CFPP. Les nouveaux systèmes

et procédures mis en place en 2013 ont augmenté la périodicité des rapports présentés et amélioré leur qualité. Ces nouvelles dispositions prévoient notamment la présentation plus rapide de rapports sur les résultats, des interventions également plus rapides pour rectifier les activités qui ne sont pas suffisamment productives et réaffecter les ressources s'il est peu probable qu'une activité déterminée atteigne le niveau de rentabilité minimum exigé.

55. L'harmonisation des mises de fonds avec le Plan CFPP et le contrôle plus rigoureux des recettes garantissent un déploiement efficace des fonds investis pour assurer la croissance des produits provenant du secteur privé. Le rendement des investissements de 2014 devrait être supérieur au ratio minimum exigé (3:1). Les 52 millions de dollars investis en 2014 généreront 180 millions de dollars de contributions (avant déduction des charges afférentes aux comités nationaux) sur une période de 36 mois. Les investissements d'un montant de 60 millions de dollars qui seront effectués en 2015 compléteront ceux que les comités nationaux consacrent à la collecte de fonds et garantiront la réalisation des objectifs énoncés dans le Plan CFPP pour les contributions du secteur privé.

Tableau 2

Prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2015**1^{er} janvier-31 décembre 2015**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
	<i>Projection basse</i>	<i>Projection moyenne</i>	<i>Projection haute</i>
Produits provenant du secteur privé			
Produit de la vente de cartes de vœux et d'articles-cadeaux	16,2	17,1	17,9
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 170,3	1 231,9	1 293,5
Autres produits	3,4	3,5	3,6
Total des produits provenant du secteur privé	1 189,9	1 252,5	1 315,0
Charges afférentes au programme CFPP			
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	4,0	4,0	4,0
Relations avec les comités nationaux	4,0	4,0	4,0
B. Frais de gestion	16,8	16,8	16,8
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,4	1,4	1,4
Finances et opérations	15,4	15,4	15,4
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	106,7	111,3	115,8
Collecte de fonds	20,7	21,4	22,0
Appui aux bureaux de pays	8,6	8,9	9,2
Marketing et communication	6,7	6,9	7,1
Achats	1,0	1,0	1,0
Cartes et autres articles	7,7	7,9	8,1

	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
	<i>Projection basse</i>	<i>Projection moyenne</i>	<i>Projection haute</i>
Collaboration avec le secteur privé	5,0	5,2	5,4
Mises de fonds	57,0	60,0	63,0
Total des charges afférentes au programme CFPP	127,5	132,1	136,6
Dépenses des comités nationaux pour les ventes	2,6	2,6	2,6
Produit net de l'exercice	1 059,8	1 117,8	1 175,8

VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs

56. Le nombre total de postes proposés pour 2015 est de 192, contre 199 dans le budget approuvé pour 2014. Ce changement s'explique principalement par une réduction du nombre de postes à la section cartes et autres articles et par une augmentation des effectifs aux sections collecte de fonds et collaboration avec le secteur privé et dans les bureaux de pays (voir annexe I). Sur ces 192 postes, 156 seront affectés au siège et 36 dans les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays.

57. Il est proposé de supprimer 22 postes et d'en créer 16 à la Division, dont non compris la perte nette d'un poste qui sera transféré du budget des bureaux de pays au titre des activités entreprises à des fins spéciales au budget des autres ressources générées par les bureaux de pays. Tous les changements sont liés à la restructuration du programme CFPP et ont pour objectif d'adapter les moyens en personnel et les ressources de la Division aux objectifs du Plan CFPP pour 2014-2017.

58. Il y a 18 suppressions de postes et 8 créations de postes dans les sections du siège du programme CFPP.

59. Il n'y a aucun changement net pour les postes qui sont financés au moyen du budget institutionnel sous les rubriques Gestion et Efficacité du développement (Bureau du Directeur et planification stratégique, Finances et opérations et Relations avec les comités nationaux).

60. Le nombre de postes financés au moyen du budget des activités entreprises à des fins spéciales dans le cadre du programme CFPP a été réduit de sept unités, avec la perte de 10 postes au siège du fait de la clôture des opérations internes de vente de cartes et autres articles, et le gain de 3 postes au niveau des bureaux de pays.

61. Cinq postes sont créés à la section collecte de fonds pour appuyer l'exécution du Plan CFPP pour 2014-2017.

62. Il est prévu de supprimer les 16 postes de la section cartes et autres articles qui servent à assurer un appui pour la phase de clôture des opérations internes de vente de cartes et autres articles d'ici au milieu de 2015.

63. Un poste est créé à la section collaboration avec le secteur privé afin de renforcer l'appui technique fourni aux bureaux de pays et aux comités nationaux dans le cadre de leur coopération avec les milieux d'affaires pour la responsabilité sociale axée sur l'enfant.

64. Le nombre de postes au titre du programme CFPP dans les bureaux de pays et centres d'appui régionaux de l'UNICEF est porté de 33 en 2014 à 36 en 2015. Ce changement résulte notamment de la suppression de quatre postes et de la création de huit postes nouveaux au sein des équipes d'appui régionales du programme CFPP à Bangkok, à Nairobi et à Panama, et traduit une volonté d'encourager le développement des activités de collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé sur les principaux marchés porteurs tels que ceux du Golfe, de l'Inde et de Singapour. Il y a un transfert net concernant un poste qui était auparavant inscrit au budget du programme CFPP et sera désormais imputé sur le budget des bureaux de pays financé au moyen des autres ressources.

Tableau 3
Projet de budget par résultat escompté
1^{er} janvier-31 décembre 2015

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues pour 2015</i>
<i>Activités à des fins spéciales</i>	111,3
Produit 1 : le montant total des revenus provenant de particuliers, d'entreprises et de fondations privées se chiffre à 1 milliard 252 millions de dollars à la fin de 2015	106,1
1.1. Les contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé augmentent pour passer à 629,9 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 602 millions au titre des autres ressources à la fin de 2015	91,3
1.2. La communication pour la collecte de fonds auprès du secteur privé et la collaboration avec celui-ci est renforcée dans les domaines de la gestion et du positionnement de la marque, des médias numériques, des partenariats avec les milieux d'affaires et de la collecte de fonds dans les situations d'urgence.	6,9
1.3. L'arrêt progressif des opérations internes de vente de cartes et autres articles se déroule sans heurts de façon rationnelle; le produit des ventes de cartes et autres articles est de 17,1 millions de dollars à la fin de 2015.	7,9
Produit 2 : les partenaires du secteur privé fournissent des ressources et un appui accrus à la réalisation des droits des enfants	5,2
2.1. La collaboration avec les milieux d'affaires contribue aux résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du programme de l'UNICEF en faveur des enfants, grâce notamment à la mise en jeu de la responsabilité sociale des entreprises, à la sensibilisation aux droits des enfants et à des programmes novateurs.	2,6
2.2. Dans les pays dotés d'un comité national, priorité est donnée aux droits des enfants dans les politiques et pratiques qui concernent les enfants au niveau mondial et sur le plan intérieur.	2,6
<i>Efficacité du développement</i>	4,0
Produit 3 : les comités nationaux appliquent les orientations stratégiques fixées par le Plan CFPP pour 2014-2017 et reçoivent les conseils techniques, les outils et l'appui opérationnel dont ils ont besoin pour réaliser les objectifs du Plan	4,0
<i>Gestion</i>	16,8

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues pour 2015</i>
Produit 4 : gestion rationnelle et efficace et appui aux opérations	16,8
4.1. Gouvernance et systèmes rationnels et efficaces	3,0
4.2. Gestion et stratégie d'utilisation des ressources rationnelles et efficaces	13,5
4.3. Gestion rationnelle et efficace des ressources humaines	0,3
Budget total prévu pour obtenir les résultats escomptés	132,1

Tableau 4

**Plan Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : projections financières
Résultats effectifs de 2013, budget approuvé pour 2014, estimations les plus récentes
pour 2014, projet de budget pour 2015 et projections pour 2016-2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2013 <i>Résultats effectifs</i>	2014 <i>Budget approuvé</i>	2014 <i>Estimations les plus récentes</i>	2015 <i>Projet de budget</i>	2016* <i>Projection</i>	2017* <i>Projection</i>
Produits provenant du secteur privé						
Produit de la vente de cartes de vœux et d'articles-cadeaux	69,6	55,8	46,8	17,1		
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 191,1	1 098,0	1 147,4	1 231,9	1 337,0	1 453,0
Autres produits	4,0	2,0	4,6	3,5	2,0	2,0
Total des produits provenant du secteur privé	1 264,7	1 155,8	1 198,8	1 252,5	1 339,0	1 455,0
Charges afférentes au programme CFPP						
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	5,5	4,4	4,4	4,0	4,1	4,2
Relations avec les comités nationaux	5,5	4,4	4,4	4,0	4,1	4,2
B. Frais de gestion	17,2	15,0	15,0	16,8	17,1	17,4
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,7	1,1	1,2	1,4	1,5	1,6
Finances et opérations	15,5	13,9	13,8	15,4	15,6	15,8
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	94,9	109,0	107,9	111,3	113,7	116,5
Collecte de fonds	13,2	18,1	18,7	21,4	26,5	28,3
Appui aux bureaux de pays	7,0	8,8	7,6	8,9	11,5	12,0
Marketing et communication	5,5	6,2	6,6	6,9	8,3	8,6
Achats	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	1,2
Cartes et autres articles	24,2	21,5	20,0	7,9	0,0	0,0
Collaboration avec le secteur privé	2,7	4,3	4,9	5,2	6,3	6,4
Mises de fonds	41,2	49,0	49,0	60,0	60,0	60,0

	2013 Résultats effectifs	2014 Budget approuvé	2014 Estimations les plus récentes	2015 Projet de budget	2016* Projection	2017* Projection
Total des charges afférentes au programme CFPP	117,6	128,4	127,3	132,1	134,9	138,1
Dépenses des comités nationaux pour les ventes	15,5	16,8	13,7	2,6		
Gains (pertes) de change	-1,3					
Produit net de l'exercice	1 130,3	1 010,6	1 057,8	1 117,8	1 204,1	1 316,9

* Les projections pour les années 2016 et 2017 sont provisoires et sont donc susceptibles de changer.

VII. Projets de décision

65. Les projets de décision relatifs au budget du programme Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2015 sont présentés ci-après, pour approbation par le Conseil.

A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2015

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* pour l'année budgétaire 2015 (du 1^{er} janvier au 31 décembre) un budget d'un montant de 111,3 millions de dollars, réparti comme suit :

(En millions de dollars des États-Unis)

Mises de fonds	60,0
Autres coûts de collecte (secteur privé)	51,3
Total des charges à des fins spéciales	111,3

2. *Note* qu'un montant de 20,8 millions de dollars a été approuvé dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017 (E/ICEF/2013/AB/L.4) afin de couvrir les charges relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé touchant l'efficacité du développement et les frais de gestion correspondants;

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

a) Engager des montants conformément au récapitulatif de la colonne II du tableau 2 du document E/ICEF/2015/AB/L.1, et les réduire ou au contraire en engager davantage, sans dépasser ceux qui sont indiqués dans les colonnes I et III du même tableau, si le produit de la collecte de fonds et des ventes de cartes et autres articles atteint les niveaux indiqués dans les colonnes I et III;

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

c) Engager des montants supplémentaires entre deux de ses sessions, à concurrence du montant imputable aux fluctuations des taux de change, si cela est nécessaire pour exécuter le plan de travail approuvé pour 2015;

B. Produits prévus pour 2015

Le Conseil d'administration

1. *Note* que le montant des produits prévu au budget au titre de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour l'exercice allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015 s'élève à 1 252,5 millions de dollars, comme indiqué dans la colonne II du tableau 2 du document E/ICEF/2015/AB/L.1.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* l'ouverture d'un crédit d'un montant de 60 millions de dollars aux fins de la mise de fonds pour 2015;

2. *Approuve également* l'ouverture d'un crédit de 13,21 millions de dollars pour le mois de janvier 2016, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2016.

Annexe I

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2015

Détails	Classe						Total AI	AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
Effectifs approuvés pour 2014	1	5	20	37	48	8	119	0	47	166
Siège CFPP										
Effectifs approuvés pour 2014	1	5	20	37	48	8	119	0	47	166
Créations, suppressions, transferts, déclassés et reclassements de postes en 2015										
Direction							1	0	-1	0
Bureau du Directeur et planification stratégique					1	-1	0			0
Finances et opérations						1	1		-1	0
Charges à des fins spéciales							0		-10	-10
Collecte de fonds				4	1		5		0	5
Cartes et autres articles		-1	-1	-1	-3		-6		-10	-16
Collaboration avec le secteur privé					1		1		0	1
Effectifs proposés pour 2015	1	4	19	40	48	8	120	0	36	156
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2014	0	-1	-1	3	0	0	1	0	-11	-10
Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (charges à des fins spéciales)										
Effectifs approuvés pour 2014	0	0	3	11	3	1	18	6	9	33
Créations, suppressions et transferts de postes en 2015			0	0	3	0	3	1	-1	3
Effectifs proposés pour 2015*	0	0	3	11	6	1	21	7	8	36
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2014	0	0	0	0	3	0	3	1	-1	3
Total										
Effectifs approuvés pour 2014	1	5	23	48	51	9	137	6	56	199
Effectifs proposés pour 2015	1	4	22	51	54	9	141	7	44	192
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2014	0	-1	-1	3	3	0	4	1	-12	-7

Abbreviations : AI = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national; G = agent des services généraux; CFPP = Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé.

Deux postes dont la suppression a été reportée de 2014 à 2015 ne figurent pas dans le tableau ci-dessus.

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

Annexe II

Résumé du Plan Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017

Introduction

1. Le Plan Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017 (Plan CFPP) appuie le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et d'autres stratégies et cadres du Fonds. Il définit les résultats et les stratégies en vue de tirer le meilleur parti des ressources et de l'influence du secteur privé. À cet égard, le terme « secteur privé » fait référence aux sources non gouvernementales d'appui et de collaboration, y compris les particuliers, la société civile, les milieux d'affaires, les fondations privées et d'autres groupes sociaux qui peuvent contribuer individuellement ou collectivement à améliorer la vie des enfants.

2. Au niveau mondial, la Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé coordonne l'action des comités nationaux et des bureaux de pays pour tout ce qui touche à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et formule des orientations en la matière, en coopération avec les bureaux régionaux et les autres divisions du siège. Le Plan CFPP énonce la stratégie et les principes communs à suivre par l'UNICEF et les comités nationaux à tous les niveaux.

Un monde en mutation

3. L'établissement du Plan a reposé sur une analyse détaillée des tendances externes, lesquelles présentent les caractéristiques ci-après :

a) L'aide publique au développement émanant des gouvernements donateurs habituels est de plus en plus mise à mal;

b) Le secteur privé joue un rôle de plus en plus grand dans les activités de développement, et son action fait intervenir une multitude d'acteurs et de nouveaux mécanismes et modalités d'aide, des initiatives de financement et de solidarité novateurs, des partenariats entre le secteur public et le secteur privé et des fonds mis en commun;

c) Les donateurs sont de plus en plus courtisés dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel, qui se caractérise par la présence d'organisations à but non lucratif plus nombreuses et mieux préparées et l'apparition de moyens de communication et de mobilisation qui permettent d'obtenir l'appui du public visé, de gagner sa confiance et de lever des fonds;

d) Les attentes en ce qui concerne le coût-efficacité sont de plus en plus élevées, les donateurs souhaitant que la transparence règne et que les ressources soient utilisées au mieux;

e) Les moyens de communication numérique – ordinateurs, appareils mobiles et applications – sont omniprésents et incitent les donateurs à vouloir une plus grande transparence, un impact plus direct, une plus grande pertinence et une plus grande différenciation.

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé

4. Un mandat universel portant sur tous les enfants du monde, une image de marque solide et une présence mondiale caractérisée par un puissant réseau de comités nationaux et de bureaux de pays constituent trois des principaux atouts de l'UNICEF en ce qui concerne la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé. Fort de ces atouts mondiaux, le Fonds doit s'attacher à faire coïncider les activités de collecte de fonds, de collaboration avec les milieux d'affaires, de mobilisation et de communication menées dans l'ensemble de son réseau et à leur prêter une plus grande clarté, qu'il s'agisse des activités des comités nationaux, de celles des bureaux de pays ou des bureaux régionaux ou encore de celles des divisions du siège.

5. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan CFPP, les comités nationaux, les bureaux de pays et les divisions du siège s'attacheront ensemble à atteindre deux grands objectifs : augmenter les montants collectés dans le secteur privé en faveur des programmes de l'UNICEF et élargir la coopération avec le secteur privé afin de faire avancer les droits de l'enfant.

Augmentation des montants collectés dans le secteur privé en faveur des programmes de l'UNICEF

6. L'UNICEF s'emploiera à augmenter le montant collecté tous les ans auprès des particuliers, des entreprises et des fondations afin de financer les programmes en faveur des enfants de façon à le porter à 1,45 milliard de dollars, dont 773 millions au titre des ressources ordinaires d'ici à la fin de 2017 selon l'hypothèse privilégiant une augmentation moyenne. L'hypothèse privilégiant une augmentation plus forte prévoit la collecte d'un montant net annuel de 1,75 milliard de dollars, dont 960 millions au titre des ressources ordinaires.

7. Au niveau mondial, l'UNICEF mettra l'accent sur les marchés ayant le plus fort potentiel de croissance et sur les sources de financement présentant le meilleur rapport coût-efficacité, à savoir les dons mensuels réguliers et les legs émanant de particuliers, les partenariats avec des entreprises et des fondations internationales, et la collecte de fonds auprès de mécènes particuliers (également appelés grands donateurs). Il augmentera les mises de fonds, notamment celles provenant de sources extérieures, afin d'augmenter le montant des sommes qui lui sont versées, principalement celles provenant de dons réguliers. D'ici à la fin de 2014, la fabrication des cartes de vœux et autres articles ne sera plus assurée par la Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé mais par des tierces parties avec lesquelles le Fonds aura conclu des accords de licence, certains comités nationaux continuant de produire des articles pour leurs marchés.

8. L'accent sera mis sur la qualité en ce qui concerne toutes les activités de collecte et plus particulièrement sur les ressources ordinaires afin de donner à l'UNICEF les moyens d'allouer les fonds de la façon la plus efficace et la plus stratégique possible. Lorsque les donateurs souhaitent soutenir tels ou tels domaines d'intervention, ce seront les autres ressources qui permettront d'y parvenir efficacement.

9. L'UNICEF s'attachera à augmenter les montants collectés dans le secteur privé en faveur des enfants : a) en mettant l'accent sur cinq sources prioritaires de

financement; b) en faisant coïncider les priorités mondiales et les priorités des pays; c) en allouant les ressources aux marchés selon leur capacité de contribuer aux objectifs mondiaux de collecte de fonds.

a) Cinq sources prioritaires de financement

10. Cinq sources de financement offrent le plus fort potentiel en ce qui concerne la collecte de fonds. Au niveau mondial, l'UNICEF mettra l'accent sur les dons mensuels réguliers émanant des particuliers, les partenariats avec les entreprises, les partenariats avec les fondations internationales, la collecte de fonds auprès de mécènes particuliers et les legs :

a) Les *dons réguliers* seront le fondement de la stratégie de collecte de fonds pour 2014-2017, l'accent étant mis sur le nombre de nouveaux donateurs et la qualité des donateurs existants. Globalement, l'augmentation des montants provenant du secteur privé s'explique principalement par le fait que l'UNICEF s'est attaché à attirer et à fidéliser les donateurs particuliers. Entre 2007 et 2012, les montants bruts versés par des particuliers ayant fait des promesses de dons ont progressé de 85 % et ont atteint 556 millions de dollars en 2012. Ce type de dons est à l'abri de la récession, constitue l'une des sources de financement les plus fiables, les plus prévisibles et les plus durables et contribue pour une bonne part à alimenter les ressources ordinaires. D'ici à la fin de 2017, le montant brut des dons réguliers émanant des particuliers s'élèvera à 1 milliard de dollars par an et l'on estime que quelque 5,88 millions de personnes verseront chacune 171 dollars en moyenne chaque année;

b) Étant donné que les *milieux d'affaires* jouent un rôle de plus en plus important en ce qui concerne la viabilité et que le mécénat d'entreprise occupe une plus large place, l'UNICEF peut obtenir une plus forte mobilisation de la part des entreprises partenaires. Il mettra l'accent sur les partenariats offrant un plus fort potentiel et sur les mécanismes de financement les plus efficaces (notamment la philanthropie stratégique, le marketing sous-tendu par une cause, les accords de licence et les dons émanant de la clientèle) et favorisera et encouragera les partenariats qui lui offrent une certaine qualité. Il s'attachera activement à nouer des accords avec des entreprises multinationales qui peuvent ensuite être étendus au niveau des pays. Il veillera aussi à élargir les partenariats avec les entreprises qui souhaitent promouvoir et faire progresser les droits des enfants dans le milieu du travail et au-delà, à toucher de nouveaux publics par leur intermédiaire, à fidéliser de nouveaux donateurs et à mieux faire connaître son action et la valeur de son image de marque;

c) La collecte de fonds auprès des *mécènes particuliers* (ou *grands donateurs*) – ceux-ci correspondent aux donateurs qui donnent ou peuvent donner au moins 100 000 dollars par an – est une démarche bien distincte de celle qui sous-tend la collecte reposant sur les promesses de dons réguliers. L'UNICEF s'attachera à tirer parti du potentiel existant sur certains marchés. Pour que l'entreprise soit couronnée de succès, il faudra que les hauts dirigeants s'associent personnellement à l'entreprise et en prennent les rênes;

d) Les *legs* constituent une source de revenus importante à long terme, en particulier pour ce qui est des fonds non préaffectés. Il existe un fort potentiel dans ce domaine et l'UNICEF peut s'appuyer sur un fichier de sympathisants dans de nombreux pays dans lesquels la population vieillissante est aisée. Dans les marchés

à fort potentiel, les donateurs réguliers et les donateurs ponctuels seront invités à faire un legs à l'UNICEF dans le cadre des programmes de communication existants et de programmes spécialisés; les personnes qui manifesteront leur intérêt feront ensuite l'objet d'un suivi dans le cadre d'un programme spécialisé. Cette stratégie devrait commencer à porter ses fruits au-delà de la période 2014-2017;

e) Les *fondations privées* jouent un rôle de plus en plus important dans le domaine du développement international. La conclusion de partenariats avec des fondations ayant une portée internationale peut offrir une source notable de revenus à l'UNICEF et une occasion de tirer parti de l'expertise technique et de la capacité de rassembler qu'offrent ces fondations de façon à faire progresser la cause des enfants. L'UNICEF intensifiera sa collaboration avec les fondations internationales et fera fond sur les partenariats nationaux, régionaux et mondiaux.

11. L'UNICEF s'appuiera tout particulièrement sur les médias numériques pour mobiliser le secteur privé et en fera un élément essentiel de sa stratégie de communication. Il s'attachera à intégrer les différents médias numériques de façon à augmenter ses revenus et mettra l'accent sur les activités numériques axées sur les promesses de dons, la collecte de fonds dans les situations d'urgence et les partenariats avec les milieux d'affaires et les fondations. Il les utilisera aussi aux côtés des moyens de communication traditionnels pour améliorer ses relations avec ses sympathisants.

b) Mise en concordance des priorités mondiales et des priorités des pays

12. La Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé coopérera étroitement avec les comités nationaux et les bureaux de pays afin de déterminer la stratégie de collecte la plus efficace pour chaque marché et de recenser les sources de revenus prioritaires. Ce réseau s'appuiera sur de nouvelles modalités afin de transposer les stratégies mondiales au niveau national et pourra améliorer l'efficacité des activités en aidant les pays à mettre en commun les résultats et les données d'expérience. Dans le cadre d'une coopération mondiale, il parviendra à transposer d'un pays à un autre les solutions qui ont donné de bons résultats, à accélérer l'apprentissage et à faciliter les économies d'échelle en ce qui concerne les moyens et systèmes utilisés pour la collecte de fonds.

c) Allocation de ressources aux marchés selon leur aptitude à contribuer aux objectifs mondiaux de collecte de fonds

13. L'UNICEF allouera des ressources financières et techniques aux différents marchés compte tenu de l'apport que les uns et les autres peuvent faire en ce qui concerne les objectifs de collecte au niveau mondial. Sur les marchés bien établis, il parviendra à augmenter ses revenus principalement en faisant une plus large place à ses sympathisants, en particulier grâce à l'optimisation des promesses de dons, et en développant les sources de revenus que représentent les grands donateurs et les legs. Sur les marchés plus récents, principalement les pays à revenu intermédiaire dans lesquels l'UNICEF opère directement, on s'attend à ce que la croissance soit plus rapide et à ce que la collecte de fonds offre un meilleur rapport coût-efficacité. L'accent y sera mis sur l'augmentation du nombre de donateurs réguliers, le but étant de doubler les revenus en quatre ans.

Élargissement de la coopération stratégique avec le secteur privé afin de faire avancer les droits de l'enfant

14. L'UNICEF intensifiera la coopération stratégique avec le secteur privé et mènera des activités de mobilisation afin de faire avancer la cause des enfants. Il s'attachera à obtenir le plus grand appui possible en faveur des droits et de la condition des enfants : a) non seulement en collectant des fonds, mais aussi en aidant les entreprises, les gouvernements et la société civile à remédier aux effets négatifs que les milieux d'affaires peuvent avoir sur les droits des enfants et à mettre en valeur les effets positifs; b) en menant des activités de sensibilisation, de mobilisation sociale et d'éducation consacrées aux droits des enfants dans les pays dans lesquels des comités nationaux sont présents de façon à inciter les décideurs à appuyer et à prendre des mesures qui aident les enfants à exercer leurs droits.

a) Une approche intégrée de la coopération avec les milieux d'affaires

15. L'UNICEF suivra une démarche intégrée en ce qui concerne la coopération avec les milieux d'affaires qui alliera la mobilisation de ressources, des initiatives axées sur la responsabilité sociale des entreprises et la coopération dans le cadre de programmes. Se fondant sur les principes de 2012 régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant, il dirigera les activités visant à encourager les entreprises à se comporter de façon responsable vis-à-vis des droits des enfants sur le lieu de travail, sur les marchés et dans la société et à défendre les droits et les intérêts des enfants dans des forums mondiaux et dans le cadre d'initiatives et de plateformes faisant intervenir différentes parties prenantes, y compris les entreprises.

16. Les échanges avec les milieux d'affaires reposeront sur les principes énoncés dans le Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF et sur le Cadre stratégique relatif à la responsabilité sociale des entreprises. Pour les comités nationaux, qui ont une longue expérience de la collecte de fonds auprès des milieux d'affaires, la nouveauté consistera à mettre l'accent sur la responsabilité sociale des entreprises. Les bureaux de pays tireront parti de l'expérience qu'ils ont acquise dans le cadre des activités de mobilisation et de celles liées à l'exécution des programmes menées auprès des entreprises et feront de la coopération avec les entreprises l'une des stratégies de la mise en œuvre des programmes de pays de l'UNICEF.

17. À mesure qu'elles délaissent les dons à des fins caritatives au profit d'investissements stratégiques et d'une coopération structurée en rapport avec leur domaine d'activité, les entreprises se tournent vers des partenaires extérieurs pour trouver de nouvelles façons de mener une action philanthropique, de s'associer à l'exécution des programmes et de jouer un rôle de chef de file sur les questions de développement durable; cela représente une occasion majeure pour l'UNICEF de mobiliser des ressources et d'inciter les entreprises à infléchir leurs activités de sorte que les droits des enfants soient mieux respectés. L'UNICEF s'associera aux milieux d'affaires, aux fondations et aux initiatives faisant intervenir diverses parties prenantes pour augmenter le nombre de ses partenariats qui allient mobilisation de ressources, coopération dans le cadre de programmes et responsabilité sociale des entreprises. Il fera mieux connaître les retombées que les activités des entreprises ont sur les droits des enfants et se positionnera comme un

partenaire recherché en faisant valoir son savoir-faire dans les domaines de la programmation et de la responsabilité sociale des entreprises liée aux enfants.

18. L'UNICEF aidera les gouvernements à se doter de textes de loi et d'une réglementation axés sur les droits des enfants dans le cadre des activités et des sphères d'influence des entreprises, nouera un dialogue avec les milieux d'affaires afin de promouvoir les droits des enfants dans le cadre des activités des entreprises et des retombées que celles-ci ont, en particulier avec les entreprises avec lesquelles il n'envisage pas une coopération financière, fera mieux connaître au public les conséquences que les activités des milieux d'affaires ont sur les droits des enfants, veillera à ce que les droits des enfants soient pris en considération dans les plateformes et initiatives faisant intervenir plusieurs parties prenantes, dans les forums réunissant les entreprises et dans ceux portant sur la responsabilité des entreprises. Dans le cadre de la coopération avec les entreprises, l'UNICEF profitera également des innovations, des ressources et du savoir-faire du secteur privé pour lever les obstacles et renforcer la programmation, le but étant de défendre les enfants, notamment ceux qui sont les plus défavorisés ou exclus.

b) Activités de sensibilisation et d'information sur les droits des enfants dans les pays dans lesquels des comités nationaux opèrent

19. Dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux, l'UNICEF s'emploiera à mobiliser les particuliers, les leaders d'opinion et les décideurs dans le cadre de campagnes et d'initiatives de mobilisation menées aux niveaux mondial, régional et national afin de défendre les droits de tous les enfants, l'accent étant mis sur une meilleure sensibilisation du public à la question des droits des enfants dans le cadre de l'aide publique au développement et à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale des enfants.

20. L'UNICEF infléchira le cap suivi pour mieux faire coïncider les initiatives de mobilisation et d'éducation que les comités nationaux consacrent aux droits des enfants avec ses stratégies et priorités mondiales et pour renforcer encore la coordination aux niveaux mondial, régional et national. Les initiatives de mobilisation et d'éducation dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux aideront les autorités à donner la priorité aux droits de l'enfant non seulement au niveau national, mais aussi sur le plan mondial. La démarche suivie sera fondée sur les éléments suivants : le Framework for Advocacy in Countries with a National Committee Presence (Principes généraux concernant les activités de mobilisation dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux), l'Advocacy Toolkit (Ensemble d'outils de mobilisation) et le Child Rights Education Toolkit (Ensemble d'outils de sensibilisation aux droits des enfants).

21. Les activités de mobilisation mondiale menées par l'UNICEF dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux viseront à obtenir un appui et un engagement accrus de la part des parlementaires, des décideurs et du public en faveur des activités de mobilisation prioritaires relatives à l'aide publique au développement dans les sept domaines retenus dans le plan stratégique du Fonds pour 2014-2017.

22. Les activités de mobilisation nationales menées par l'UNICEF dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux viseront à renforcer l'engagement politique en faveur de l'élaboration de lois, de plans et de budgets qui seront axés sur l'amélioration de l'exercice de leurs droits par les enfants dans des conditions

d'égalité, l'accent étant mis sur la prévention et l'élimination de la violence, de la maltraitance, de l'exploitation et du délaissement et sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion des enfants sous toutes leurs formes.

23. L'UNICEF mènera des activités d'éducation relatives aux droits de l'enfant dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux afin d'augmenter le nombre d'enfants qui bénéficient de ce type d'enseignement à l'école et dans d'autres environnements d'apprentissage.

Stratégies intersectorielles

24. Les stratégies intersectorielles ci-après seront utilisées pour aider à atteindre les objectifs susmentionnés :

a) *Communication et positionnement de la marque.* Les principes directeurs relatifs à la communication externe et au positionnement de la marque (Framework for External Communication and Brand Positioning for UNICEF Private Sector Fundraising and Engagement) définissent des orientations stratégiques communes en ce qui concerne la communication à l'appui des objectifs de collecte de fonds et de mobilisation. Une attention particulière sera accordée à la gestion de la marque, aux médias numériques, à la communication et au positionnement de la marque auprès des entreprises et à la communication dans les situations d'urgence;

b) *Mise en commun des connaissances.* Le partage des connaissances sera facilité par des outils et des mécanismes de collaboration qui aideront à tirer le meilleur parti de l'information et des données d'expérience;

c) *Investissements.* Des investissements seront consacrés à l'élargissement de la base de sympathisants dans les marchés existants et dans les nouveaux marchés susceptibles de fournir des revenus de façon durable et souple. On examinera la question des investissements consentis par les pays eux-mêmes, de l'augmentation des mises de fonds par la Division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé et de l'adoption de modalités novatrices pour mobiliser des capitaux destinés à financer les activités de collecte de fonds;

d) *Ressources humaines.* Il est essentiel de pouvoir compter sur un personnel motivé et doté des qualifications et du savoir-faire voulus pour atteindre les objectifs du Plan. Une attention particulière sera accordée aux ressources humaines afin de disposer d'un savoir-faire technique dans les domaines de la collecte de fonds, de la coopération avec les milieux d'affaires et de la mobilisation;

e) *Plateformes informatiques communes.* On examinera la possibilité de mettre en place des plateformes informatiques communes, intégrant notamment les bases de données consacrées aux donateurs et offrant la possibilité d'échanger des données financières, afin de tirer le meilleur parti de l'échange de données entre les comités nationaux et l'UNICEF et de suivre les résultats obtenus;

f) *Gestion des risques.* L'UNICEF fera mieux coïncider la gestion des risques dans les domaines du financement, de la gouvernance et des relations avec les donateurs externes avec ses objectifs. S'agissant des comités nationaux et des

bureaux de pays, il mettra l'accent sur les conseils, l'appui et l'assurance qualité en ce qui concerne la gestion des risques liés à la collaboration avec le secteur privé.

Alignement des objectifs et coordination des activités des parties intéressées

25. Les objectifs, les résultats et les stratégies du Plan feront l'objet d'une transposition dans le cadre du mécanisme de planification stratégique conjointe avec les comités nationaux et du mécanisme de programmation avec les bureaux de pays, le but étant de garantir la cohérence et l'effet de synergie entre les objectifs nationaux et mondiaux.

26. L'UNICEF continuera de renforcer ses relations avec les comités nationaux afin d'améliorer les résultats de son action en faveur des enfants et mettra l'accent sur la stratégie commune, le renforcement de la cohérence, le renforcement de la gouvernance, l'efficacité et la gestion différenciée des relations.

27. Les comités nationaux concourent de façon cruciale à la réalisation des objectifs du Plan. Parallèlement, les bureaux de pays jouent un rôle de plus en plus important en ce qui concerne la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé. Pendant la période 2014-2017, les bureaux de pays qui mènent des activités de collecte de fonds sur les marchés à fort potentiel seront structurés pour tenir compte des principes suivants : a) la collecte mondiale de fonds auprès du secteur privé est une fonction essentielle; b) il faut investir dans les capacités de collecte auprès du secteur privé afin d'obtenir de meilleurs résultats; c) il faut insister sur l'effet de synergie entre la collecte de fonds, les programmes et la communication et la mobilisation; d) il faut préserver l'intégrité de la programmation; et e) il faut mettre au point une structure qui sous-tendra les nouvelles fonctions.

28. Le ralliement de toutes les composantes de l'UNICEF – qu'il s'agisse des comités nationaux, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des divisions du siège – autour d'une stratégie, de buts et d'objectifs communs est indispensable si le Fonds veut atteindre les objectifs du Plan. Cela passera par la mise en œuvre de principes de collaboration qui décriront la répartition des fonctions et des responsabilités entre les comités nationaux, les bureaux de pays et les divisions du siège de façon à atteindre les principaux résultats et objectifs du Plan.