



Conseil économique et social

Distr. limitée
8 décembre 2017
Français
Original : anglais

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2018

6-8 février 2018

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 2018

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget pour 2018 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 1,6 milliard de dollars, dont 757 millions au titre des ressources ordinaires et 838 millions au titre des autres ressources. Les dépenses 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 236 millions de dollars, dont 182,4 millions seront financés au moyen des ressources ordinaires et 53,6 millions au moyen des autres ressources. Le plan de travail décrit les activités financières et autres et les résultats escomptés ; il porte sur la première année d'une stratégie quadriennale axée sur la manière dont le Fonds se propose de collaborer avec le secteur privé afin d'obtenir les résultats prévus dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021.

Le Conseil d'administration est invité à adopter le projet de décision relatif au projet de budget qui figure à la section VII.

* E/ICEF/2018/1.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Résultats pour 2017	5
III. Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : projet de budget pour 2018, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires	9
IV. Produits et charges : prévisions pour 2018	15
A. Introduction	15
B. Produits	16
C. Charges	16
Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)	16
Charges de gestion (budget institutionnel)	17
Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	17
V. Mises de fonds	22
VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs	22
VII. Projet de décision	25
A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2018 (activités entreprises à des fins spéciales)	25
B. Produits prévus au budget pour 2018	25
C. Politique générale	26
 Annexes	
I. Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2018	27
II. Résumé du Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant	28

I. Introduction

1. Au niveau mondial, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (la Division) coordonne l'action des comités nationaux pour l'UNICEF et des bureaux de pays du Fonds pour tout ce qui touche à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé¹ et formule des orientations en la matière, en coopération avec les bureaux régionaux et les autres divisions du siège.
2. Le plan de travail et le projet de budget pour 2018 sont fondés sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, le budget intégré pour la même période et le plan IMPACT pour 2018-2021.
3. Le plan IMPACT a pour objet de faire progresser de manière appréciable le montant des produits mobilisés auprès du secteur privé et de tirer parti de son influence, de manière à obtenir les résultats en faveur des enfants escomptés dans le Plan stratégique. Grâce à ce plan, l'UNICEF entend obtenir des résultats durables pour chaque enfant, en dégagant un montant net de 7,5 milliards de dollars de produits en quatre ans (de 2018 à 2021), dont 3,6 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires. Par rapport au Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017, cela représente une augmentation de 2,1 milliards de dollars du montant des produits, dont 1,2 milliard au titre des ressources ordinaires, et le doublement du nombre des donateurs individuels de l'UNICEF. Afin d'atteindre cet objectif, le budget nécessaire pour la période de quatre ans est de 780 millions de dollars, dont 450 millions consacrés aux mises de fond. On trouvera un résumé du plan IMPACT à l'annexe II.
4. En 2018, le montant des produits devrait s'élever à 1,6 milliard de dollars, ce qui représente une augmentation de 111 millions de dollars (7 %) par rapport au montant prévu dans le budget révisé de 2017. Le montant des dépenses devrait quant à lui s'établir à 236 millions de dollars, soit une augmentation de 42,8 millions de dollars (22 %) par rapport aux chiffres révisés de 2017. Cette augmentation est ventilée comme suit : 25 millions de dollars au titre des mises de fonds, 9,5 millions de dollars au titre des charges de fonctionnement de la Division financées au moyen des ressources ordinaires, et 8,3 millions de dollars au titre des charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds, financées au moyen des autres ressources.
5. Le budget de la Division comprend le budget institutionnel et le budget à des fins spéciales et porte sur les coûts directs et indirects associés à la mobilisation de produits provenant du secteur privé.
6. Les dépenses de fonctionnement de la Division pour 2018 (montant total après déduction des mises de fond et des dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources) en pourcentage des recettes totales restent prudentes à 4,9 %, contre 4,6 % dans le budget révisé de 2017. Ce pourcentage devrait diminuer pendant la mise en œuvre du plan IMPACT pour tomber à 4,1 % en 2021. L'augmentation prévue pour 2018 s'explique par la volonté de concentrer les investissements sur la première année du Plan afin d'obtenir de meilleurs résultats en 2020 et 2021.
7. Le Conseil d'administration a approuvé le budget institutionnel pour 2018-2021 par sa décision 2017/14, relative au budget intégré de l'UNICEF pour

¹ Par « secteur privé », l'UNICEF entend toutes les entités qui apportent un appui au Fonds et ne sont pas officiellement considérées comme des gouvernements ou des entités multilatérales. Il s'agit notamment de personnes, de particuliers extrêmement fortunés, d'influenceurs, d'organisations de la société civile, d'entreprises, de fondations privées et des autres groupes sociaux qui peuvent contribuer, à titre individuel ou collectivement, à améliorer la vie des enfants.

2018-2021. Le budget institutionnel de la Division approuvé pour 2018 s'élève à 13 millions de dollars, au titre de la gestion et de l'efficacité du développement.

8. Le budget à des fins spéciales est approuvé chaque année par le Conseil d'administration ; il couvre les activités qui portent directement sur la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé et est corrélé avec les objectifs en matière de produits et de collaboration. La Division a soumis au Conseil d'administration, pour approbation, un budget à des fins spéciales de 169,4 millions de dollars financé au moyen des ressources ordinaires et de 53,6 millions de dollars financé au moyen des autres ressources, soit un montant total de 223 millions de dollars pour 2018. Sur les 53,6 millions de dollars financés au moyen des autres ressources, 2 millions de dollars concernent le montant maximal relatif à la collaboration avec le secteur privé et le reste correspond au montant maximal indicatif relatif aux charges directement liées à la collecte de fonds dans les bureaux de pays.

9. Le budget institutionnel et les crédits demandés au titre des activités entreprises à des fins spéciales par la Division et les bureaux de pays pour l'année 2018 se chiffrent à 236 millions de dollars au total.

10. Au total, 439 postes (206 au siège, 23 dans les bureaux régionaux et 210 dans les bureaux de pays) sont financés par le budget de la Division. Dans les bureaux de pays, 15 postes sont financés au moyen des ressources ordinaires et 195 au moyen des autres ressources provenant de la collecte de fonds dans les pays. Les dépenses afférentes aux postes des bureaux de pays financés au moyen des autres ressources sont consignées dans le rapport financier annuel de la Division, mais les postes relèvent de tel ou tel bureau de pays. Conformément aux objectifs énoncés dans le plan IMPACT, les fonctions qui s'attachent à plusieurs postes relevant des composantes Communication, Sensibilisation et Dons individuels ont une portée globale, en particulier s'agissant de l'appui à la stratégie de changement intitulée « Rallier les décideurs et le grand public à la cause des enfants », énoncée dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021.

11. Le Plan tient compte des risques et considère à la fois les possibilités offertes et les menaces existantes. Cela a permis de fixer des cibles fondées sur des données rétrospectives relatives à la collecte de fonds, après actualisation compte tenu des tendances économiques ; ces cibles sont aussi le fruit de consultations avec les principaux partenaires et parties prenantes et reposent sur une analyse consacrée aux donations philanthropiques et sur les connaissances dont on dispose à ce sujet au niveau mondial. L'obtention de résultats nettement inférieurs aux objectifs relatifs aux produits est le plus grand écueil à éviter. Pour cette raison, la Division a collaboré avec les pays pour définir les objectifs relatifs aux produits dans le cadre d'une approche participative, recensé les obstacles à la réalisation et élaboré un plan d'action intégré dans un dispositif de gestion des risques au titre duquel les risques institutionnels, en matière de gestion et liés à la gouvernance des comités nationaux sont traités régulièrement et rapidement. Les risques sont également atténués grâce à des prévisions et à un suivi systématiques et solides et à des contrôles renforcés. Sans aucun doute, l'expérience récente montre que des facteurs externes, tels que les taux de change et la date de réception d'importants dons philanthropiques, peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs liés à la collecte de fonds. Toutefois, on sait aussi que ces chocs sont temporaires et ne s'inscrivent pas dans la durée ; par ailleurs, le Plan et ses objectifs relatifs aux produits reposent sur des bases solides. Il est essentiel que l'UNICEF demeure réactif et reste en mesure d'adapter les objectifs chaque année, selon que de besoin.

12. Alors que l'UNICEF entreprend de mettre en œuvre le nouveau plan, la Division s'efforcera constamment d'apprendre, d'améliorer l'efficacité et d'adapter

les activités et les tâches en fonction de l'évolution du marché et des enseignements tirés. De plus, elle réorganise actuellement des éléments fondamentaux de sa structure afin de renforcer le contrôle interne et la gestion. Elle apporte notamment des ajustements concernant les structures et les méthodes dans plusieurs domaines, dont les suivants : appui aux bureaux de pays, collaboration non financière et activités de sensibilisation menées par les comités nationaux, sélection et recherche d'entreprises et de fondations, contrôle financier, gestion des connaissances et communication interne, supervision des activités relatives aux programmes financées grâce aux fonds recueillis par les comités nationaux.

II. Résultats pour 2017

13. Les estimations actuelles montrent que la Division atteindra les objectifs énoncés dans le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour la période 2014-2017. Le Plan prévoyait que le montant quadriennal des produits s'élèverait à 5,1 milliards de dollars, tandis qu'il devrait se monter à 5,4 milliards de dollars selon les prévisions actuelles.

14. D'après les estimations les plus récentes reçues au 31 octobre 2017, le montant total des produits provenant du secteur privé devrait s'élever à 1,424 milliard de dollars, soit 61 millions de dollars (4 %) de moins que le montant de 1,485 milliard de dollars prévu dans le budget révisé de 2017, mais une augmentation de 92 millions de dollars (7 %) par rapport à 2016.

15. En 2017, on prévoit que les produits provenant du secteur privé permettront de financer les ressources ordinaires à hauteur de 668 millions de dollars. Ce montant est supérieur de 3 millions de dollars à celui prévu dans le budget révisé de 2017, à savoir 665 millions de dollars, et cette augmentation est due en grande partie aux donateurs mensuels. Les fluctuations des taux de change demeurent un sujet de préoccupation car les devises de certains pays où existe un comité national et de bureaux de pays restent instables par rapport au dollar des États-Unis. La Division continue de collaborer étroitement avec les principaux contributeurs aux ressources ordinaires afin d'adopter des pratiques de gestion financière propres à réduire au minimum l'incidence des fluctuations des taux de change.

16. Selon les estimations, la part des produits provenant du secteur privé dans les autres ressources devrait s'élever à 756 millions de dollars en 2017, soit 64 millions de dollars de moins que le montant prévu dans le budget révisé. Le montant des produits destinés aux opérations d'urgence devrait rester élevé, atteignant 151 millions de dollars, soit une augmentation de 61 millions de dollars par rapport au montant prévu dans le budget (90 millions de dollars). Cela est dû aux efforts vigoureux déployés en matière de collecte de fonds et au vif intérêt du public pour les sept situations d'urgence de niveau 3 qui font l'objet d'une intervention de l'UNICEF (au 31 octobre 2017), ainsi que pour les crises humanitaires très médiatisées. L'augmentation des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) est contrebalancée par la diminution escomptée des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) par rapport au montant prévu dans le budget révisé, à savoir 125 millions de dollars. Quatre marchés (Italie, Japon, États-Unis d'Amérique et Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord) ont signalé que le montant des produits obtenus auprès des fondations et autres organismes à but non lucratif avait été inférieur aux prévisions.

17. Le montant estimatif des dépenses afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2017 était de 185 millions de dollars au 31 octobre 2017. La Division devrait exécuter le budget révisé de 2017, hors ressources affectées aux postes, comme prévu.

18. En ce qui concerne la collaboration avec le secteur privé, la Division a continué d'agir sur trois fronts différents. Premièrement, la Division, les comités nationaux et les bureaux de pays ont de plus en plus appelé l'attention des pouvoirs publics et des entreprises sur les incidences directes et indirectes des activités commerciales sur les enfants ; la Division a notamment recueilli des données factuelles, élaboré des directives (avec les entreprises et d'autres composantes de l'UNICEF) et appuyé la participation des entreprises. Deuxièmement, l'UNICEF a de plus en plus mis la force des entreprises au service des enfants, en tirant parti non seulement des dons en espèces mais aussi des compétences, des innovations, des créations, des technologies et des canaux numériques et a instauré des collaborations afin de trouver de nouveaux moyens d'atteindre les populations les plus défavorisées, de leur donner accès aux services et de les aider à se faire entendre. Troisièmement, la Division a appuyé les initiatives de sensibilisation mises en œuvre par les comités nationaux afin de promouvoir l'adoption de mesures spécifiques visant à assurer le respect des droits de l'enfant dans les pays où ceux-ci opèrent, notamment l'action menée par l'UNICEF face à la crise des réfugiés et des migrants en Europe, le suivi de la mise en œuvre des objectifs de développement durable ainsi que les efforts faits pour lutter contre la pauvreté des enfants au niveau national.

19. La gestion des relations stratégiques entre l'UNICEF et les comités nationaux s'est poursuivie en 2017. Les plans stratégiques conjoints des comités nationaux et de la Division ont été harmonisés dans les domaines prioritaires liés à la collecte de fonds dans le secteur privé, à la collaboration avec ce dernier et à la Stratégie globale de communication et de sensibilisation.

20. La Division continue de contrôler rigoureusement ses activités au moyen d'audits réguliers, en renforçant les procédures de prévision, suivi et comptabilisation des produits et des charges et en procédant à un examen régulier des inventaires des risques et des pratiques relatives à la continuité des opérations. De plus, elle revoit et renforce les mécanismes de gouvernance des mises de fonds, les partenariats, les procédures de sélection et les approches novatrices concernant l'évaluation des partenariats non financiers avec le secteur privé.

Tableau 1
État des produits et des charges
Compte de résultat 2016 (montants effectifs), 2017 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2018

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs 2016		Budget révisé approuvé 2017 ^b			Estimations les plus récentes pour 2017			Projet de budget pour 2018			Comparaison entre le budget 2018 et celui de 2017 (approuvé)		
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (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	5,0		5,0	8,9		8,9	6,8		6,8	7,0		7,0	(1,9)	-21 %
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	618,0	708,9	1 326,9	656,1	820,0	1 476,1	661,3	755,8	1 417,0	750,4	838,3	1 588,7	112,6	8 %
Comités nationaux	589,4	555,5	1 144,9	626,6	635,6	1 262,2	630,3	560,0	1 190,3	708,4	620,3	1 328,7	66,5	
Bureaux de pays	28,6	153,4	182,0	29,5	184,4	213,9	31,0	195,8	226,7	42,0	218,0	260,0	46,1	
Autres produits	0,2	–	0,2	–		–	–		–	–		–	–	0 %
Total des produits provenant du secteur privé	623,2	708,9	1 332,1	665,0	820,0	1 485,0	668,0	755,8	1 423,8	757,4	838,3	1 595,7	110,7	7 %
Charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé														
A. Activités relatives à l'efficacité du développement														
Relations avec les comités nationaux	3,2		3,2	3,8		3,8	3,7		3,7	4,3		4,3	0,5	12 %
B. Frais de gestion	13,8		13,8	15,9		15,9	16,0		16,0	8,7		8,7	(7,2)	-45 %
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,6		1,6	1,3		1,3	1,9		1,9	1,6		1,6	0,2	13 %
Finances et opérations	12,3		12,3	14,6		14,6	14,1		14,1	7,1		7,1	(7,5)	-51 %
C. Activités entreprises à des fins spéciales														
Collecte de fonds	22,8	28,6	134,5	128,2	45,3	173,5	123,6	41,7	165,2	169,4	53,6	223,0	49,5	29 %
Appui aux bureaux de pays ^a	4,3		4,3	5,3		5,3	4,8		4,8	6,9		6,9	1,6	30 %
Charges afférentes à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays	1,3	27,9	29,2	3,1	43,3	46,4	1,7	41,5	43,2	3,7	51,6	55,3	8,8	19 %

	Montants effectifs 2016		Budget révisé approuvé 2017 ^b			Estimations les plus récentes pour 2017			Projet de budget pour 2018			Comparaison entre le budget 2018 et celui de 2017 (approuvé)		
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Marketing et communication	7,4		7,4	7,8		7,8	7,0		7,0	11,3		11,3	3,4	44 %
Achats	0,8		0,8	1,2		1,2	1,2		1,2	1,4		1,4	0,2	15 %
Collaboration avec le secteur privé	5,0	0,7	5,7	5,1	2,0	7,1	5,2	0,2	5,4	7,4	2,0	9,4	2,3	33 %
Mises de fonds	64,3		64,3	80,0		80,0	82,0		82,0	105,0		105,0	25,0	31 %
Montant total des charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	122,9	28,6	151,5	147,9	45,3	193,2	143,3	41,7	185,0	182,4	53,6	236,0	42,8	22 %
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,2		0,2	0,7		0,7	0,4		0,4	0,4		0,4	(0,3)	-42 %
Dépréciation	0,3	1,9	2,1											
Gains (pertes) de change	(4,6)	(0,1)	(4,7)	–		–			–	–		–	–	0 %
Excédent net du secteur privé	504,4	678,5	1 182,9	516,4	774,7	1 291,1	524,3	714,1	1 238,5	574,6	784,7	1 359,3	68,2	5 %

^a Les charges afférentes au Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et aux centres d'appui régionaux sont comptabilisées à cette rubrique.

^b Dans sa décision 2017/16, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé l'ouverture d'un crédit supplémentaire de 12,2 millions de dollars pour 2017.

III. Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : projet de budget pour 2018, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires

21. Sur la base du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 et des objectifs énoncés dans le plan IMPACT, la Division visera en 2018 à atteindre l'objectif fixé pour les produits, soit 1,596 milliard de dollars, dont 757 millions au titre des ressources ordinaires. Pour ce faire, elle devra disposer un budget à des fins spéciales d'un montant total de 223 millions de dollars (169,4 millions au titre des ressources ordinaires et 53,6 millions au titre des autres ressources) et d'un budget institutionnel de 13 millions de dollars, c'est-à-dire d'un montant total de 236 millions de dollars (se reporter au tableau 2 pour plus de détails).

22. On trouvera ci-après les résultats escomptés et les stratégies pour 2018 par groupe du secteur privé :

Résultat 1

D'ici à 2018, 68,5 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en effectuant des dons.

- 1.1 D'ici à 2018, 8,5 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 924 millions de dollars ;
- 1.2 D'ici à 2018, 60 millions de personnes (y compris des enfants) sont mobilisées et plaident en faveur de la promotion des droits de l'enfant.

23. Il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant total de 185,3 millions de dollars (133,7 millions au titre des ressources ordinaires et 51,6 millions au titre des autres ressources) afin de parvenir au premier résultat, à savoir que les produits s'élèvent à 924 millions de dollars. On trouvera ci-après quelques-unes des principales stratégies de collecte de fonds dans le secteur privé qu'il est prévu de mettre en œuvre en 2018 pour permettre cette augmentation des produits :

a) La Division continuera de concentrer ses ressources sur les marchés qui présentent le plus grand potentiel de croissance en ce qui concerne les dons individuels, dont les contributions mensuelles, les dons ponctuels et les legs. Elle recensera et mettra à l'essai de nouvelles méthodes et techniques afin d'augmenter nettement le nombre de donateurs réguliers ;

b) Les mises de fonds seront augmentées de 25 millions de dollars (31 %), passant de 80 millions de dollars dans le budget révisé de 2017 à 105 millions de dollars en 2018, afin de stimuler la croissance sur les marchés prioritaires, tout particulièrement s'agissant des sources de revenus à rendement élevé qui permettent de dégager des ressources ordinaires, comme les dons et les legs ;

c) La Division continuera d'appuyer les activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé réalisées dans les bureaux de pays à fort potentiel en la matière ;

d) La Division collaborera avec les divisions du siège de l'UNICEF, les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays en vue d'atteindre les résultats prévus dans le Plan. Le recrutement de sympathisants au niveau local se fera par divers moyens, notamment les canaux numériques, l'éducation aux droits de l'enfant et l'Initiative des villes amies des enfants. Ces initiatives permettront à

l'UNICEF d'établir un réseau mondial fort de 60 millions de sympathisants qui mettent leur voix et leur énergie au service des campagnes stratégiques intégrées et de la Journée mondiale de l'enfance.

Résultat 2

L'action et l'efficacité des influenceurs sont optimisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants.

- 2.1 Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 510 millions de dollars par an d'ici à 2018 pour opérer des transformations profondes en faveur des enfants ;
- 2.2 Les influenceurs relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF qui portent sur des questions prioritaires concernant les enfants.

24. Pour atteindre ce deuxième résultat, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant total de 4,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, l'objectif étant de dégager des produits d'un montant de 510 millions de dollars en 2018. Pour atteindre ces objectifs, la Division renforcera ses activités stratégiques de mobilisation et de fidélisation des donateurs. Il faudra également mobiliser les influenceurs dans des instances multipartites, comme le Forum économique mondial et le Pacte mondial des Nations Unies, de sorte qu'ils appuient les campagnes et manifestations de priorité mondiale, mettre en service la plateforme du Conseil international de l'UNICEF destinée aux donateurs philanthropiques, mobiliser les influenceurs dans le cadre d'un réseau de 900 municipalités situées dans des pays à revenu élevé et les inciter à renforcer et intensifier les activités de sensibilisation dans les pays où existe un comité national.

Résultat 3

Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants.

- 3.1 Les partenariats avec les entreprises maximisent les résultats en faveur des enfants : ils engendrent des produits (162 millions de dollars en 2018, selon les prévisions) et permettent à l'UNICEF de gagner en influence ; ils influent sur les pratiques commerciales de sorte à renforcer la protection des droits de l'enfant ; ils aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF ;
- 3.2 Les entreprises mènent une action durable pour respecter les droits de l'enfant dans toutes les activités et relations commerciales ;
- 3.3 Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants.

25. Pour atteindre ce troisième résultat, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant total de 13,8 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, afin de recueillir 162 millions de dollars en 2018. S'agissant du secteur des entreprises, l'adoption d'une approche axée sur les utilisateurs nécessite que l'UNICEF trouve de nouveaux moyens de mobiliser les partenaires commerciaux ainsi que les acteurs

économiques et d'augmenter les produits en tirant le meilleur parti des formes actuelles de partenariat.

26. Dans le Plan stratégique pour 2018-2021, la Division s'est engagée à tirer parti du pouvoir des entreprises pour opérer des changements favorables aux enfants. L'UNICEF a noué des partenariats intégrés prioritaires qui l'aideront à recenser les entreprises qui pourraient influencer de façon décisive sur le sort des enfants, comme expliqué dans le Plan stratégique. Il fait ainsi fond sur différents éléments – les grands atouts des entreprises, les droits de l'enfant et les entreprises, les moyens financiers des entreprises, leur influence et leur rayonnement – et escompte que le milieu des affaires pourra lui apporter un concours financier ou autre.

27. L'UNICEF continuera de renforcer ses offres de partenariat : il mettra à l'essai différentes modalités de nature à inciter le milieu des affaires à faire des annonces de contributions dans les pays développés ; il fera fond sur les modalités qui donnent de bons résultats et les transposera au niveau mondial ; il renforcera les mécanismes de collaboration à des moments de l'année décisifs pour la collecte de fonds et les activités de sensibilisation ; il mettra à l'essai des méthodes permettant de nouer un contact avec des particuliers très fortunés dans le cadre de réseaux d'entreprises.

Résultat 4

Dans tous les pays où existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique.

- 4.1 Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants ;
- 4.2 Les pouvoirs publics renforcent les mesures visant à respecter et protéger les droits de l'enfant et à en assurer l'exercice aux niveaux national et mondial, notamment dans le cadre des campagnes stratégiques intégrées.

28. En ce qui concerne le quatrième résultat, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant total de 4 millions de dollars (2 millions au titre des ressources ordinaires et 2 millions au titre des autres ressources). La Division continuera de renforcer ses liens stratégiques avec le secteur privé et de mener des activités de sensibilisation pour promouvoir les droits de l'enfant. En vue de financer les activités menées aux fins de la mise en œuvre de ce programme, elle s'emploiera à collecter des fonds d'un montant maximal de 2 millions de dollars au titre des autres ressources auprès des pouvoirs publics, des entreprises et d'autres donateurs tels que des fondations. Les principales stratégies comprennent la mise en œuvre des priorités mondiales en matière de sensibilisation conformément aux campagnes stratégiques intégrées, dans les pays où existe un comité national, le renforcement des capacités des comités nationaux en matière de sensibilisation aux priorités et l'apport d'un appui aux comités nationaux aux fins du suivi de l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant, de la réalisation des objectifs de développement durable et de l'établissement de rapports à ce propos.

Résultat 5

D'ici à 2021, l'UNICEF s'impose comme l'organisation chargée d'améliorer les conditions de vie des enfants dans le monde qui jouit du plus haut niveau de confiance et d'interaction.

- 5.1 Le public a une meilleure connaissance des activités menées par l'UNICEF, en tant que première organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé ;
- 5.2 Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets ;
- 5.3 L'UNICEF mobilise les publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé ;
- 5.4 L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image.

29. En ce qui concerne le cinquième résultat, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant total de 5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires. Les priorités pour 2018 sont notamment les suivantes : lancement et renforcement de campagnes de collecte de fonds, de communication et de sensibilisation axées sur les priorités, de concert avec les comités nationaux ; élaboration et rationalisation de plans relatifs à l'établissement de contenus axés sur le public ; renforcement de la l'appui en matière de communication et de marketing en faveur des partenariats avec le secteur privé ; renforcement du suivi, définition des objectifs et amélioration de l'image de marque du Fonds dans les marchés du secteur privé ; amélioration des études baromètres de l'image du Fonds dans le cadre d'une analyse approfondie.

Résultat 6

D'ici à 2018, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où existe un comité national).

- 6.1 Le Fonds est adapté à l'objectif poursuivi et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables ;
- 6.2 L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats ;
- 6.3 Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du plan IMPACT ;
- 6.4 L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent, apte à transformer la relation avec le secteur privé.

30. En ce qui concerne le sixième résultat, il est proposé des ressources ordinaires d'un montant total de 23,7 millions de dollars, dont 10,7 millions de dollars au titre du budget à des fins spéciales et 13 millions de dollars au titre du budget institutionnel. Cela permettra de garantir l'excellence de la Division sur les plans financier et opérationnel et d'appuyer les activités de collecte de fonds à l'échelle mondiale. Ces fonds serviront à renforcer les mécanismes de coordination, de contrôle et de gestion des risques dans les comités nationaux, y compris la

planification stratégique commune et le suivi de l'application des accords de coopération. La Division continuera en outre de fournir des conseils aux équipes de direction et aux conseils d'administration des comités nationaux pour les aider à 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. L'appui à la gestion et aux opérations sera axé sur la fourniture d'orientations et de conseils stratégiques portant sur 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, sur la conception et l'utilisation de technologies informatiques de pointe, sur le contrôle de la présentation des rapports financiers relatifs aux activités génératrices de produits menées auprès du secteur privé et à l'emploi des mises de fonds, ainsi que sur la gestion rigoureuse des ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide de fonctionnaires de valeur et leur rétention. En outre, l'accent sera mis en permanence sur l'évaluation des résultats des fonctionnaires et leur perfectionnement.

31. De plus, la Division réorganise actuellement des éléments fondamentaux de sa structure afin de renforcer le contrôle interne et les méthodes à l'appui de l'ensemble des pays, la communication interne, la procédure de diligence raisonnable dans le cadre de la relation avec les entreprises et fondations partenaires et le contrôle du financement des programmes par les comités nationaux, ainsi que de mettre à profit tout le potentiel des partenariats avec les entreprises.

Tableau 2
Projet de budget par résultat escompté
1^{er} janvier-31 décembre 2018

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues</i>		<i>Total</i>
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	
<i>Activités à des fins spéciales</i>	169,4	53,6	223,0
Résultat 1 : D'ici à 2018, 68,5 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en effectuant des dons.	133,7	51,6	185,3
Résultat 1.1 : D'ici à 2018, 8,5 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 924 millions de dollars.	131,9	51,6	183,5
Résultat 1.2 : D'ici à 2018, 60 millions de personnes (y compris des enfants) sont mobilisées et plaident en faveur de mesures de promotion des droits de l'enfant.	1,8		1,8
Résultat 2 : L'action et l'efficacité des influenceurs sont optimisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants.	4,3		4,3
Résultat 2.1 : D'ici à 2018, des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 510 millions de dollars par an pour opérer des transformations profondes en faveur des enfants.	4,0		4,0
Résultat 2.2 : Les influenceurs relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF qui portent sur des questions prioritaires concernant les enfants.	0,3		0,3

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Résultat 3 : Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants.	13,8		13,8
Résultat 3.1 : Les partenariats avec les entreprises maximisent les résultats en faveur des enfants : ils engendrent des produits (162 millions de dollars en 2018, selon les prévisions) et permettent à l'UNICEF de gagner en influence ; ils influent sur les pratiques commerciales de sorte à renforcer la protection des droits de l'enfant ; ils aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF.	8,6		8,6
Résultat 3.2 : Les entreprises mènent une action durable pour respecter les droits de l'enfant dans toutes les activités et relations commerciales.	2,7		2,7
Résultat 3.3 : Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants.	2,4		2,4
Résultat 4 : Dans tous les pays où existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique.	2,0	2,0	4,0
Résultat 4.1 : Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants.	1,7	2,0	3,7
Résultat 4.2 : Les pouvoirs publics renforcent les mesures visant à respecter et protéger les droits de l'enfant et à en assurer l'exercice aux niveaux national et mondial, notamment dans le Cadre des campagnes stratégiques intégrées.	0,3		0,3
Résultat 5 : D'ici à 2021, l'UNICEF s'impose comme l'organisation chargée d'améliorer les conditions de vie des enfants dans le monde qui jouit du plus haut niveau de confiance et d'interaction.	5,0		5,0
Résultat 5.1 : Le public a une meilleure connaissance des activités menées par l'UNICEF, en tant que première organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé.	1,7		1,7
Résultat 5.2 : Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets.	1,3		1,3
Résultat 5.3 : L'UNICEF mobilise le public afin qu'il prenne des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé.	1,3		1,3
Résultat 5.4 : L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image.	0,8		0,8
Résultat 6 : D'ici à 2018, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où existe un comité national).	10,7		10,7
Résultat 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif poursuivi et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables.	2,9		2,9
Résultat 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats.	7,0		7,0
Résultat 6.3 : Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du plan IMPACT.	0,3		0,3
Résultat 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent, apte à transformer la relation avec le secteur privé.	0,4		0,4
<i>Efficacité du développement</i>	4,3		4,3

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues</i>		<i>Total</i>
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	
Résultat 6 : D'ici à 2018, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où existe un comité national).	4,3		4,3
Résultat 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif poursuivi et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables.	4,3		4,3
<i>Gestion</i>	8,7		8,7
Résultat 6 : D'ici à 2018, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où existe un comité national).	8,7		8,7
Résultat 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif poursuivi et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables.	4,9		4,9
Résultat 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats.	3,6		3,6
Résultat 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent, apte à transformer la relation avec le secteur privé.	0,3		0,3
Budget total prévu pour obtenir les résultats escomptés	182,4	53,6	236,0

IV. Produits et charges : prévisions pour 2018

A. Introduction

32. La présentation du budget et des tableaux est alignée sur celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021. Les charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé sont réparties en trois catégories : efficacité du développement ; gestion ; activités entreprises à des fins spéciales.

33. Les charges relatives à l'efficacité du développement et à la gestion ont été approuvées par le Conseil d'administration dans le cadre du budget intégré pour 2018-2021. 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.

34. La planification du budget du programme CFPP pour 2018 a été fondée sur une hypothèse de croissance moyenne (voir tableau 3) et sur les prévisions relatives aux produits des pays que les comités nationaux et les bureaux de pays ont soumises à la division au début de 2017. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu en retenant l'hypothèse d'une croissance moyenne s'établit à 1,6 milliard de dollars, soit 111 millions de dollars (7 %) de plus que le montant prévu dans le budget révisé de 2017 (1,49 milliard de dollars). Il sera demandé au Conseil d'autoriser la division CFPP à engager des charges correspondant l'hypothèse moyenne, à les porter au montant maximal de l'hypothèse haute si les produits de la collecte de fonds atteignent les prévisions de recettes les plus élevées et à les réduire si les produits sont inférieurs aux prévisions.

35. Le ratio charges/produits provenant du secteur privé passera de 13 % (taux prévu dans le budget révisé de 2017) à 14,8 % en 2018, en conséquence de la hausse globale des mises de fonds effectuée afin d'atteindre les objectifs du Plan IMPACT.

Si l'on tient uniquement compte des charges de fonctionnement (c'est-à-dire si l'on exclut les mises de fonds et les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources), le ratio charges de fonctionnement/produits du secteur privé passera de 4,6 %, taux prévu dans le budget révisé de 2017 (soit 68 millions de dollars) à 4,9 % dans le projet de budget pour 2018 (soit 77,4 millions de dollars). Le taux d'efficacité, qui mesure les charges de fonctionnement en pourcentage des produits collectés, devrait s'améliorer pendant toute la durée du Plan IMPACT, tombant de 4,9 % en 2018 à 4,1 % en 2021.

36. Comme indiqué dans le tableau 1, en 2018, l'excédent net des produits collectés dans le secteur privé sur les charges (après déduction des charges et des mises de fonds au titre du programme CFPP et de des charges des Comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences) devrait se chiffrer à 1,36 milliard de dollars. Ce montant est supérieur de 68,2 millions de dollars (soit 5 %) à celui prévu dans le budget révisé de 2017.

B. Produits

37. Le projet de budget pour l'exercice repose sur une hypothèse de croissance de 7 % du montant total des produits provenant du secteur privé, qui s'établirait à 1,6 milliard de dollars en 2018, alors que le montant prévu dans le budget révisé de 2017 était de 1,49 milliard de dollars.

38. Cette croissance s'explique par l'augmentation de 14 % (soit 92 millions de dollars) du montant des produits provenant du secteur privé au titre des ressources ordinaires qui s'établit à 757 millions de dollars dans le projet de budget pour 2018 (contre 665 millions de dollars dans le budget révisé de 2017), ainsi que par la hausse de 2 % (soit 18 millions de dollars) du montant des produits au titre des autres ressources, qui s'établit à 838 millions de dollars dans le projet de budget pour 2018 (contre 820 millions de dollars dans le budget révisé de 2017).

C. Charges

39. Le montant total des charges prévues au titre du programme CFPP en 2018 (au titre du budget institutionnel et du projet de budget à des fins spéciales) est de 236 millions de dollars, soit une augmentation de 42,8 millions de dollars par rapport au montant prévu dans le budget révisé de 2017 (193,2 millions de dollars). Cette hausse s'explique par l'augmentation de 25 millions de dollars des mises de fonds, l'augmentation de 8,3 millions de dollars des charges encourues par les bureaux de pays pour la collecte de fonds dans le secteur privé au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources et l'augmentation de 9,5 millions de dollars des charges financées par les ressources ordinaires.

40. Les charges au titre du programme CFPP sont réparties en trois catégories : efficacité du développement ; gestion ; activités entreprises à des fins spéciales.

Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)

41. Dans le programme CFPP, les charges relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux. Le budget proposé au titre de l'efficacité du développement augmentera de 0,5 million de dollars par rapport au montant prévu dans le budget révisé de 2017 pour passer à 4,3 millions de dollars et restera inférieur au montant maximal du budget institutionnel défini dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021.

Charges de gestion (budget institutionnel)

42. Dans le programme CFPP, les charges de gestion concernent les activités de la Section Bureau du Directeur et planification stratégique et de la Section des finances et des opérations. Elles diminueront de 45 %, passant du montant de 15,9 millions de dollars prévu dans le budget révisé de 2017 à 8,7 millions de dollars en 2018, en raison du transfert du budget des Services communs hors du budget institutionnel. L'UNICEF a convenu d'adopter un mécanisme révisé qui tient mieux compte du fait que les activités du siège à Genève sont partagées et permet une meilleure répartition des charges par entité.

43. Les charges de gestion, qui sont financées par le budget institutionnel, restent en concordance avec les chiffres inscrits au budget institutionnel pour la période 2018-2021, approuvé dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF.

Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

44. 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.

45. Dans le programme CFPP, les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales et financées par des ressources ordinaires correspondent aux activités des sections ci-après : collecte de fonds ; appui aux bureaux de pays ; marketing et communication ; achats ; collaboration avec le secteur privé.

46. Si l'on compare uniquement la composante Activités entreprises à des fins spéciales du budget du programme CFPP sans tenir compte des charges financées au moyen des autres ressources ni des mises de fonds, le budget au titre de cette composante augmentera de 34 %, passant de 48,2 millions de dollars en 2017 à 64,4 millions de dollars en 2018. L'augmentation de 16,2 millions de dollars résulte de la hausse globale des mises de fonds dans les activités stratégiques génératrices de produits et au renforcement du contrôle dans l'objectif d'accroître les produits au titre des ressources ordinaires de l'UNICEF à court terme et dans la durée. Cette augmentation est nécessaire pour atteindre les projections relatives aux produits figurant dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021.

47. Il est proposé de porter le montant des mises de fonds de 80 millions de dollars (montant prévu dans le budget révisé de 2017) à 105 millions de dollars en 2018 (soit une hausse de 31 %), afin d'accroître encore les ressources ordinaires et de multiplier les sources de produits essentielles et durables telles que les legs et les appels de fonds sur Internet.

48. Dans le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats pour la période 2014-2017, les ressources au titre des activités entreprises à des fins spéciales contribuent à deux piliers : la collecte de fonds auprès des particuliers, des entreprises et des fondations et la collaboration avec le secteur privé. Le Plan IMPACT pour la période 2018-2021 prévoit que ces ressources contribueront à atteindre six objectifs (ou de nouveaux publics) : accroître les contributions et l'influence des particuliers, des principaux influenceurs et des entreprises ; collaborer avec les pouvoirs publics à tous les niveaux ; tirer pleinement parti de l'image de marque de l'UNICEF et veiller à ce que l'UNICEF soit à la hauteur des ambitions du Plan.

49. Les ressources prévues au titre des activités entreprises à des fins spéciales permettront à l'UNICEF d'atteindre ces objectifs la première année du Plan IMPACT grâce à six stratégies : prestation de services d'experts et d'un appui dans le domaine

de la collecte de fonds aux comités nationaux et aux bureaux de pays ; adoption d'une démarche intégrée en ce qui concerne la collaboration de l'UNICEF avec les milieux d'affaires ; amélioration de la présentation des résultats et contrôle de leur qualité ; utilisation stratégique et contrôle rigoureux des mises de fonds ; gestion de l'image de marque ; excellence des opérations et de la gouvernance.

50. Le montant du projet de budget relatif aux activités de collecte de fonds dans le secteur privé progressera de 8,2 millions de dollars (soit 32 %), passant de 25,6 millions de dollars dans le budget révisé de 2017 à 33,8 millions de dollars en 2018. L'augmentation s'explique en grande partie par la création de 21 postes. Afin d'assurer la croissance des produits prévue dans le Plan stratégique pour 2018-2021, la structure de collecte de fonds a été recentrée sur les priorités stratégiques, à savoir : a) faire une plus grande place aux dons par Internet et renforcer les systèmes numériques ; b) accroître la capacité de développement des activités et de gestion des partenariats pour stimuler la croissance grâce à une stratégie de diversification géographique et thématique des fondations, l'accent étant mis sur les particuliers très fortunés ; c) doter les centres d'appui régionaux de Bangkok et Panama des moyens de fournir directement aux comités nationaux et aux bureaux de pays un appui technique et de contribuer au renforcement de leurs capacités ; d) renforcer le développement des marchés dans la structure de collecte de fonds et inclure l'analyse des mises de fonds et des collectes de fonds dans les fonctions de l'équipe chargée du développement des marchés ; e) accroître les capacités de collecte de fonds sous forme de legs et améliorer la coordination des appels de fonds dans les situations d'urgence.

51. On trouvera des explications détaillées sur l'augmentation des mises de fonds à la section V.

52. Le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales que sont l'appui aux bureaux de pays et les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds augmentera de 2,2 millions de dollars (soit 25 %), passant ainsi à 10,6 millions de dollars en 2018. Cette augmentation s'explique par la création de quatre postes et l'augmentation des objets de dépense autres que les postes. Le Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et les centres d'appui régionaux joueront un rôle primordial dans la réalisation des objectifs financiers énoncés dans le Plan IMPACT. D'importantes stratégies de dotation en personnel seront mises en œuvre, concernant notamment la décentralisation des postes dans les centres d'appui régionaux afin de développer les marchés prioritaires (dons individuels, partenariats avec des entreprises et influenceurs) et le recentrage stratégique des centres d'appui régionaux sur le développement des marchés (les responsables des appels de fonds opéreront dans des groupes de pays pour optimiser les produits).

53. Le projet de budget marketing et communication pour 2018 se chiffre à 11,3 millions de dollars, soit une hausse de 2,5 millions de dollars par rapport au montant prévu dans le budget révisé de 2017. Cette augmentation s'explique en grande partie par la création de trois postes et l'augmentation des objets de dépense autres que les postes afin de mettre en œuvre les campagnes stratégiques intégrées et d'étudier les marchés mondiaux et leur évolution pour se tailler une plus grande part de marché. En outre, la section Communication et marketing appliquera des stratégies visant à renforcer l'image de marque de l'UNICEF en intégrant cette activité dans quatre fonctions : appui et développement des marchés ; partenariats commerciaux et philanthropiques ; et connaissance de la marque et du marché.

54. Les charges afférentes aux achats sont en augmentation de 0,2 million de dollars (soit 15 %) dans le projet de budget pour 2018 par rapport au montant prévu dans le budget révisé de 2017. Cette hausse s'explique par le reclassement de deux

postes et l'augmentation des objets de dépense autres que les postes liés au renforcement des capacités et des pouvoirs de l'équipe actuelle pour qu'elle puisse répartir plus équitablement le volume de travail en augmentation constante.

55. En 2018, le montant des ressources ordinaires visant à financer les activités entreprises à des fins spéciales au titre de la coopération avec le secteur privé s'élèvera à 7,4 millions de dollars, soit 2,3 millions de dollars de plus que le montant de 5,1 millions de dollars prévu dans le budget révisé de 2017. Cette hausse s'explique par la création de quatre postes et l'augmentation des dépenses à la rubrique Consultants afin de promouvoir les droits de l'enfant et d'améliorer les résultats dans ce domaine.

56. Le tableau 3 fait état des prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2018. La projection moyenne représente l'objectif fixé pour chaque année du Plan, à savoir la première pour 2018. La projection haute repose sur des mises de fonds stratégiques dont le rendement est supérieur aux prévisions.

Tableau 3
Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé :
Prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2018

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> <i>Projection basse</i>	<i>II</i> <i>Projection moyenne</i>	<i>III</i> <i>Projection haute</i>
Produits provenant du secteur privé			
Comités nationaux	1 326,0	1 335,7	1 351,0
Bureaux de pays	253,0	260,0	266,0
Total des produits provenant du secteur privé	1 579,0	1 595,7	1 617,0
Charges afférentes au programme collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé			
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	4,1	4,3	4,5
Relations avec les comités nationaux	4,1	4,3	4,5
B. Gestion	8,3	8,7	9,2
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,5	1,6	1,7
Finances et opérations	6,8	7,1	7,5
C. Activités entreprises à des fins spéciales	212,1	223,0	238,9
Collecte de fonds	32,1	33,8	35,5
Appui aux bureaux de pays ^a	6,6	6,9	7,3
Charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	52,5	55,3	58,0
Marketing et communication	10,7	11,3	11,8
Achats	1,3	1,4	1,4
Collaboration avec le secteur privé	8,9	9,4	9,9
Mises de fonds	100,0	105,0	115,0
Total des charges afférentes au programme CFPP	224,5	236,0	252,6
Charge des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,4	0,4	0,4
Excédent net du secteur privé	1 354,1	1 359,3	1 364,0

^a Le coût de l'appui aux bureaux de pays comprend le Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et les centres d'appui régionaux.

Tableau 4

Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé : projections financières
Résultats effectifs de 2016, budget révisé approuvé pour 2017, estimations les plus récentes pour 2017,
projet de budget pour 2018 et projections pour 2019

(En millions de dollars des États-Unis)

	2016 Résultats effectifs	2017 Budget révisé approuvé ^b	2017 Estimations les plus récentes	2018 Projet de budget	2019 Projections ^c
Produits provenant du secteur privé					
Produit de la vente de cartes de vœux et autres articles	5,0	8,9	6,8	7,0	7,0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 326,9	1 476,1	1 417,0	1 588,7	1 769,0
Comités nationaux	1 144,9	1 262,2	1 190,3	1 328,7	1 479,5
Bureaux de pays	182,0	213,9	226,7	260,0	289,5
Autres produits	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des produits provenant du secteur privé	1 322,1	1 485,0	1 423,8	1 595,7	1 776,0
Charges afférentes au programme collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé					
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	3,2	3,8	3,7	4,3	4,5
Relations avec les comités nationaux	3,2	3,8	3,7	4,3	4,5
B. Gestion	13,8	15,9	16,0	8,7	9,0
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,6	1,3	1,9	1,6	1,7
Finances et opérations	12,3	14,6	14,1	7,1	7,4
C. Activités entreprises à des fins spéciales	134,5	173,5	165,2	223,0	245,5
Collecte de fonds	22,8	25,6	21,6	33,8	34,2
Appui aux bureaux de pays ^a	4,3	5,3	4,8	6,9	7,5
Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	29,2	46,4	43,2	55,3	66,0
Marketing et communication	7,4	7,8	7,0	11,3	11,8
Achats	0,8	1,2	1,2	1,4	1,4
Collaboration avec le secteur privé	5,7	7,1	5,4	9,4	9,7
Mises de fonds	64,3	80,0	82,0	105,0	115,0
Total des charges afférentes au programme CFPP	151,5	193,2	185,0	236,0	259,0
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,2	0,7	0,4	0,4	0,0
Gains (pertes) de change	(4,7)	0,0	0,0	0,0	0,0
Excédent net des produits mobilisés auprès du secteur privé	1 175,6	1 291,1	1 238,5	1 359,3	1 517,0

^a Le coût de l'appui aux bureaux de pays comprend le Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et les centres d'appui régionaux.

^b Dans sa décision 2017/16, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé un crédit supplémentaire de 12,2 millions de dollars pour 2017.

^c Les projections pour l'année 2019 sont provisoires.

V. Mises de fonds

57. Les mises de fonds dans le secteur privé 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. Le montant des contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé devrait atteindre 1,6 milliard de dollars à la fin de 2018.

58. Il est proposé de porter le montant des mises de fonds de 80 millions de dollars (montant prévu dans le budget révisé de 2017) à 105 millions de dollars en 2018 (soit une hausse de 31 %), afin d'accroître encore les ressources ordinaires et de multiplier les sources de revenus essentielles telles que les dons, les legs, la philanthropie et les appels de fonds sur Internet.

59. Compte tenu des enseignements de l'expérience et du succès de la stratégie d'investissement, le Plan IMPACT prévoit de porter les mises de fonds à 450 millions de dollars sur la période de quatre ans. En 2016, la composante Ressources ordinaires du Programme CFPP a augmenté de 18 % par rapport à 2015, soit une hausse de 94 millions de dollars. Pendant la période 2018-2021, les ressources ordinaires devraient se chiffrer à 3,6 milliards de dollars, soit 1,2 milliard de dollars de plus que le montant prévu pour 2014-2017, et il est essentiel de maintenir les mises de fonds aux niveaux prévus dans le Plan CFPP si l'on veut accroître les produits. L'augmentation des ressources doit s'accompagner d'investissements dans l'amélioration des compétences techniques et des systèmes au siège et dans les pays pour optimiser les résultats. En outre, la gestion de mises de fonds supérieures 100 millions de dollars par an impose de disposer d'un solide système de gestion du risque. Grâce à l'harmonisation des mises de fonds avec le Plan CFPP et au contrôle plus rigoureux des produits, les fonds seront judicieusement investis pour assurer la croissance des produits provenant du secteur privé.

60. En 2018, le rendement des mises de fonds devrait être supérieur au ratio minimum exigé (3:1), sauf en ce qui concerne les legs et l'innovation. L'investissement dans les legs a une période d'amortissement plus longue et un rendement nettement supérieur mais ne peut être estimé avec précision sur une période de trois ans. Des ressources modestes seront disponibles pour l'innovation et l'expérimentation de nouvelles techniques de collecte de fonds qui ne seront pas immédiatement rentables, l'objectif étant que l'UNICEF reste à l'avant-garde des recherches dans ce domaine.

61. Il est prévu que les 90 millions de dollars investis en 2018 dans des campagnes non liées aux legs ou à l'innovation permettront d'obtenir 288 millions de dollars de produits (avant déduction des charges des comités nationaux) sur une période de 36 mois, soit une rentabilité de 3,2:1. Les mises de fonds effectuées en 2018 compléteront celles que les comités nationaux et les bureaux de pays consacrent à la collecte de fonds et contribueront à garantir la réalisation des objectifs relatifs aux produits énoncés dans le Plan IMPACT.

VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

62. Il est proposé d'augmenter de 46 postes (total net), dont 35,75 postes financés au moyen des ressources ordinaires et 10,5 financés au moyen des autres ressources, le nombre des postes financés au titre du budget Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (CFPP), ce qui porterait leur nombre total à 439 postes dans le monde entier. Sur ce total, 44 postes, tous implantés au siège, sont financés au moyen du

budget institutionnel. Deux cents sont financés au moyen des ressources ordinaires (charges liées aux activités à des fins spéciales), 162 étant implantés au siège, 23 dans des bureaux régionaux et 15 dans des bureaux de pays. Cent quatre-vingt-quinze postes supplémentaires de spécialistes de la collecte de fonds implantés dans les bureaux de pays sont financés au moyen du budget Autres ressources (charges liées aux activités à des fins spéciales), alimenté grâce aux des appels de fonds effectués au niveau national. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2018 figure à l'annexe I.

63. En 2018, la division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé propose de créer 52 postes, d'en abolir 15 et de modifier le financement d'un poste qui serait dorénavant assuré au moyen du budget institutionnel du bureau régional, ce qui correspondrait à une augmentation nette de 35,75 postes financés au moyen des ressources ordinaires ; 88 % de ces postes, soit 46 postes, appuieront directement des activités génératrices de produits et contribueront à la réalisation de cibles ; 11 postes seront implantés hors de Genève. Ceci permettra d'accroître notablement la présence de la Division dans le monde et de rapprocher les spécialistes des appels de fonds des marchés à fort potentiel. Ces postes seront pourvus par des spécialistes de la collecte de dons auprès des particuliers, des spécialistes des legs, des spécialistes de la collecte de fonds par Internet et par des membres de l'équipe philanthropique mondiale. Cela permettra également de renforcer le contrôle et l'appui des mises de fonds, d'étayer des activités de pointe relatives aux plateformes mondiales en ligne afin de mobiliser des appuis, grâce au concours de l'équipe Informatique et communication, de créer un institut spécialisé dans la collecte de fonds et de procéder à des recrutements.

64. Aucun poste n'est modifié au bureau du Directeur général.

65. La majorité des modifications du tableau d'effectifs du siège concernent des postes de spécialistes de la collecte de fonds, à savoir la suppression de 12 postes, la création de 26 postes nouveaux, la régularisation de 2 postes et le transfert net de 9 postes précédemment occupés par des spécialistes de la collecte de fonds vers d'autres sections. En 2018, l'équipe chargée de la collecte de fonds dans le secteur privé sera dotée de 76 postes. Elle s'attachera essentiellement à accroître les produits provenant de donateurs individuels, issus de partenariats avec les sociétés et provenant d'influenceurs de premier plan, de sorte qu'ils atteignent 2,75 milliards de dollars par an d'ici 2021.

66. Pour optimiser les efforts de collecte de fonds, on s'emploiera essentiellement à renforcer les moyens d'intensifier l'activité collecte de legs afin d'être mieux à même de motiver d'éventuels donateurs ; on mettra davantage l'accent sur la collecte de dons par Internet et les systèmes informatiques ; on accordera un appui transversal aux campagnes, notamment aux campagnes stratégiques intégrées ; moyennant l'accroissement de la capacité de gestion des nouvelles entreprises et partenariats, on stimulera la croissance grâce à la diversification géographique et thématique de la stratégie relative aux fondations et on mettra l'accent sur le segment des particuliers extrêmement fortunés ; on renforcera l'optique consistant à développer les marchés dans la structure de collecte de fonds, notamment en regroupant les composantes mises de fonds et analyse de la collecte de fonds ; on fera en sorte que l'équipe chargée des partenariats avec les entreprises s'attache essentiellement aux valeurs partagées et aux actifs de base en abolissant 10 postes et en créant 8 postes de spécialistes des objectifs stratégiques ; on améliorera la coordination de la collecte de fonds lors de situations d'urgence et on accroîtra l'appui d'ordre technique et relatif au renforcement des capacités dans les comités nationaux et dans les bureaux de pays.

67. Il est proposé de créer 1 poste au sein de l'équipe chargée de la collaboration avec le secteur privé et d'en régulariser 3 en 2018, ce qui porterait le nombre de postes

de 17 à 21. Cela contribuerait directement à accroître le rayonnement du plan IMPACT auprès des divers publics, particuliers, influenceurs de premier plan, entreprises et gouvernements (grâce aux activités promotionnelles des comités nationaux) et à promouvoir les campagnes et partenariats intégrés prioritaires.

68. Pour appuyer la croissance spectaculaire escomptée des bureaux de pays, il est proposé d'ajouter 2 postes au Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays, qui serait ainsi doté de 6 postes au total en 2018.

69. Les centres d'appui régionaux seront dotés de 5 postes supplémentaires et 1 poste précédemment financé par le budget activités à des fins spéciales le sera dorénavant par le budget institutionnel du bureau régional, ce qui renforcera le développement du marché de la collecte en Asie de l'Est et dans le Pacifique, en Europe et en Asie centrale, en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi qu'en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

70. En ce qui concerne les bureaux de pays qui financent directement leurs programmes de collecte de fonds au moyen de leurs produits bruts, les postes financés au moyen des autres ressources seront validés par la division CFPP et les directeurs régionaux, la décision finale revenant aux bureaux régionaux concernés. Les dépenses afférentes à ces postes, qui feront partie de l'organigramme des bureaux de pays, seront comptabilisées dans le rapport financier du programme Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé. Les organigrammes seront actualisés dans le projet de budget CFPP pour l'année 2018, qui sera présenté au Bureau du Directeur général à la fin de 2017. Le montant maximal des autres ressources proposées pour les bureaux de pays est de 51,6 millions de dollars, soit 20 % du montant des produits projetés pour 2018, à savoir 260 millions de dollars.

71. Le nombre total de postes financés au moyen des autres ressources au titre des activités entreprises à des fins spéciales, qui était de 184,5 en 2017, passera à 195 en 2018 (données d'octobre 2017). Ces postes concernent tous des bureaux de pays. Les modifications de postes liés à la collecte de fonds au titre des autres ressources dans les bureaux de pays sont validées conjointement par la division CFPP et les directeurs régionaux.

72. La Section du marketing et de la communication compte actuellement 25,5 postes. Il est proposé de créer 3 nouveaux postes et de redéployer 3,5 postes à la Section de la planification, de l'établissement de rapports, de l'information, du contrôle et de l'évaluation (section PRIME), ce qui se soldera par une diminution nette d'un demi-poste. Grâce aux nouveaux postes, il sera possible : i) de produire des contenus de meilleure qualité et plus attractifs à l'intention de publics variés ; ii) d'appuyer les activités relatives à la visibilité et au profilage des partenaires importants destinées à étayer les partenariats avec les entreprises et les partenariats philanthropiques ; iii) d'appuyer le service des médias et de mettre en œuvre des stratégies vigoureuses de relations publiques à l'intention des principaux partenaires de la collecte de fonds.

73. Il est prévu de monter en grade 2 postes d'agents des services généraux à la Section des achats, pour disposer de davantage de moyens et d'appui en ce qui concerne les achats portant sur de faibles montants. En conséquence, le reste du personnel pourra se concentrer sur les achats d'un montant plus élevé et sur la rationalisation des méthodes de travail afin d'améliorer le service.

VII. Projet de décision

74. Le projet de décision relatif au budget du programme Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2018 est présenté ci-après au Conseil, pour approbation.

A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2018 (activités entreprises à des fins spéciales)

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* pour l'année budgétaire 2018 (du 1^{er} janvier au 31 décembre) un budget pour les activités entreprises à des fins spéciales d'un montant de 233 millions de dollars, réparti comme suit :

(En millions de dollars des États-Unis)

Charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes aux mises de fonds	105,0
Autres charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé	64,4
Total des charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	169,4
Charges à des fins spéciales (autres ressources) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	53,6
Total des charges à des fins spéciales	223,0

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

a) Engager des montants conformément au récapitulatif de la colonne II du tableau 3 du document [E/ICEF/2018/AB/L.1](#), et les réduire ou au contraire en engager davantage, sans dépasser les montants indiqués dans les colonnes I et III du même tableau, si le produit de la collecte de fonds atteint les niveaux indiqués dans les colonnes I et III ;

b) Réaffecter les ressources entre les différentes rubriques budgétaires au titre des ressources ordinaires (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 2018.

B. Produits prévus au budget pour 2018

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 2018 s'élève à 1,6 milliard de dollars, comme indiqué dans la colonne II du tableau 3 du document [E/ICEF/2018/AB/L.1](#).

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* l'ouverture d'un crédit d'un montant de 105 millions de dollars aux fins de la mise de fonds pour 2018 ;

2. *Approuve également* l'ouverture d'un crédit de 16,9 millions de dollars, soit 10 % du montant (169,4 millions de dollars) des crédits ouverts pour les activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires, pour le mois de janvier 2019, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2019.

Annexe I

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2018

Détail	Classe						Total AI	AN	G	Total
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
Effectifs approuvés pour 2017	1	4	20	47	50	11	133	0	39	172
Siège CFPP										
Effectifs approuvés pour 2017	1	4	20	47	50	11	133	0	39	172
Modifications du tableau d'effectifs en 2018										
Gestion	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Activités relatives à l'efficacité du développement	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Activités entreprises à des fins spéciales	0	0	0	9	19		28	0	4	32
Effectifs proposés pour 2018	1	4	20	56	69	13	163	0	43	206
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2017	0	0	0	9	19	2	30	0	4	34
Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales)										
Effectifs approuvés pour 2017	0	0	3	11	9	0	23	6	8	37
Modifications du tableau d'effectifs en 2017, estimations les plus récentes et pour 2018	0	0	0	2	1	0	3	-1	0	2
Effectifs proposés pour 2018	0	0	3	12	10	0	25	5	8	38
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2017	0	0	0	2	1	0	3	-1	0	2
Total des effectifs du programme CFPP										
Effectifs approuvés pour 2017	1	4	23	57,5	59	11	155,5	6	46,5	208
Effectifs proposés pour 2018	1	4	23	68	79	13	188	5	51	244
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2017	0	0	0	11	20	2	33	-1	4	36
Bureau de pays de l'UNICEF et autres ressources (activités à des fins spéciales)										
Effectifs approuvés pour 2017	0	0	0	7	1	0	8	80	97	185
Modifications du tableau d'effectifs en 2017, estimations les plus récentes et pour 2018	0	0	1	-1	1	0	2	6	3	11
Effectifs proposés pour 2018	0	0	1	6	2	0	9	86	100	195
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2017	0	0	1	-1	1	0	2	6	3	11
Total des effectifs du programme CFPP										
Effectifs approuvés pour 2017	1	4	23	64	60	11	163	86	144	393
Effectifs proposés pour 2018	1	4	24	74	81	13	197	91	151	439
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2017	0	0	1	10	21	2	34	5	7	46

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

Annexe II

Résumé du Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant

Genèse

1. Le Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats privés pour 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant (le Plan IMPACT) présente une vision et un cadre communs en matière de collecte de fonds et de partenariats auprès du secteur privé dans l'ensemble de l'UNICEF, y compris dans les divisions du siège, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les comités nationaux de l'UNICEF, destinés à appuyer le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. Le Plan IMPACT est réalisé sous la conduite de la division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, qui assure la relation avec les comités nationaux et coordonne les activités de collecte de fonds et de partenariat de l'UNICEF avec le secteur privé. Le Plan porte sur des domaines d'intérêt commun de divisions, bureaux régionaux, comités nationaux et bureaux de pays de l'UNICEF ainsi que sur leur collaboration avec le secteur privé, de manière à assurer une coordination effective et leur harmonisation avec les stratégies essentielles qui sous-tendent la réalisation des objectifs énoncés dans le Plan stratégique.

2. En étroite consultation avec les principales parties prenantes depuis janvier 2016, la division CFPP a visé à élaborer un plan qui comprend un examen quadriennal des objectifs et stratégies prioritaires, une feuille de route concernant les activités essentielles ainsi que les principales ressources nécessaires, des définitions précises des rôles et des responsabilités, des mesures de succès et des objectifs de performance, tout en étant harmonisé avec le Plan stratégique et avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en contribuant à leur réalisation.

3. Le Plan a été élaboré sous la conduite de l'équipe de direction de la division CFPP et a été coordonné par la Section planification stratégique et l'Équipe spéciale de la planification, avec le concours de spécialistes des comités nationaux, des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du siège. Durant tout ce processus, des consultations ont été tenues dans le Fonds au sens large et avec les parties prenantes extérieures pour optimiser le partage des connaissances, l'expression d'idées et l'appropriation collective.

Quelles sont les nouveautés du Plan ?

4. Une analyse de situation de l'action de l'UNICEF auprès du secteur privé a été réalisée au premier semestre de 2016 ; à cette occasion, des consultations ont été tenues dans les comités nationaux, les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Elle a permis de conclure que, pour peu que les mises de fonds soient suffisantes, que l'on connaisse le marché et qu'on le développe, il existe d'immenses possibilités de faire nettement progresser la croissance des produits, notamment des ressources ne faisant pas l'objet de restrictions. L'analyse a également permis de dégager les immenses possibilités qu'offrent la mobilisation du secteur privé aux fins d'activités promotionnelles et la mise à profit des atouts des entreprises, des politiques et des pratiques pour parvenir aux résultats escomptés dans le programme. Tous ces domaines seront critiques pour la réalisation des objectifs de développement durable relatifs à l'enfance d'ici à 2030.

5. Pour mettre pleinement à profit le potentiel du secteur privé, l'UNICEF doit assumer de façon décisive la direction de tous les aspects de l'action financière et non financière. Cela nécessitera une modification radicale de la collecte de fonds, des

perspectives de collaboration et des activités de sensibilisation concernant le secteur privé. L'UNICEF doit mettre à nouveau le secteur privé au nombre de ses priorités essentielles, faire preuve de hardiesse, de détermination et de souplesse dans ses relations avec ce secteur, être à la pointe du monde numérique et disposer des ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation d'objectifs ambitieux.

6. L'objectif en matière de produits provenant du secteur privé est de mobiliser un montant brut de 9,6 milliards de dollars (montant net : 7,5 milliards de dollars) de 2018 à 2021, ce qui correspond à une augmentation de 2,8 milliards de dollars du montant brut des produits provenant du secteur privé et au doublement du nombre des donateurs individuels à l'UNICEF par rapport aux chiffres énoncés dans le plan pour 2014-2017. Telle est la mission que l'UNICEF au sens large s'est fixé. L'on prévoit également que le secteur privé appuiera également la mise en œuvre des stratégies de changement de l'UNICEF, comme indiqué dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021.

Plan IMPACT : cibles relatives au montant des produits

7. Le tableau ci-après indique les cibles concernant les produits (montants bruts et montants nets) au titre des ressources ordinaires, des autres ressources (ressources ordinaires) et des autres ressources (urgences), en milliards de dollars des États-Unis.

(En milliards de dollars des États-Unis)

	2018	2019	2020	2021
Montant brut des produits	2,020	2,250	2,530	2,750
Montant total des produits émanant du secteur privé, après déduction des charges des comités nationaux	1,596	1,776	1,997	2,161
<i>Dont ressources ordinaires</i>	0,757	0,853	0,959	0,1 042
<i>Dont ressources ordinaires (budget ordinaire)</i>	0,738	0,823	0,939	0,1 018
<i>Dont autres ressources (urgences)</i>	0,100	0,100	0,100	0,100

Le Plan IMPACT : cadre de résultats

8. Le cadre final de résultats du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 prévoit que les résultats du programme CFPP contribuent à l'exécution des stratégies de changement et, en conséquence à la réalisation des cinq objectifs du Plan stratégique, à savoir : chaque enfant survit et prospère, chaque enfant apprend, chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation, chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre, et chaque enfant a des chances équitables dans la vie. Plus particulièrement, le programme CFPP contribuera à la mise en œuvre des stratégies de changement ci-après : rallier les décideurs et le grand public à la cause des enfants, tirer pleinement parti des ressources et partenariats existants en faveur des enfants et mettre la force des entreprises et des marchés au service des enfants.

9. L'UNICEF cherche à cibler le public pour obtenir les résultats recherchés auprès du secteur privé. Les principaux publics du secteur privé sont les suivants : donateurs individuels, grands influenceurs, entreprises et gouvernements dans les pays dotés d'un comité national. Cette approche reconnaît le rôle fondamental de ces publics ainsi que les synergies critiques qui existent entre ces catégories afin d'obtenir des résultats pour les enfants.

10. L'objectif concernant les donateurs individuels est que, en faisant entendre leurs voix et en versant des dons, 100 millions de personnes fassent changer le monde avec l'UNICEF. Les résultats escomptés d'ici à 2021 sont les suivants : les dons annuels de 14 millions de personnes s'élèvent à 1,7 milliard de dollars et 100 millions de personnes (sympathisants, militants, bénévoles, donateurs et enfants) sont mobilisées en faveur des droits des enfants).

11. S'agissant des principaux influenceurs, l'objectif consiste à optimiser les incidences et l'efficacité de leur action pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants. Les réalisations escomptées sont les suivantes : les principaux partenaires philanthropiques sont déterminés à collaborer avec l'UNICEF et à investir chaque année 787 millions de dollars d'ici à 2021, pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants ; les principaux influenceurs prennent fait et cause pour les droits des enfants et donnent davantage de retentissement aux messages de sensibilisation de l'UNICEF concernant les questions prioritaires.

12. S'agissant des entreprises, l'objectif est de pleinement mettre leur force, leur rayonnement et leur influence au service des enfants. Les résultats escomptés sont les suivants : les partenariats avec les entreprises sont sources de produits et d'influence et permettent de mettre leurs compétences spécialisées et leurs atouts au service de l'UNICEF ; les entreprises prennent des mesures durables pour assurer le respect des droits des enfants dans toutes les activités et relations ; les entreprises et leurs parties prenantes militent en faveur des droits des enfants.

13. S'agissant des gouvernements, l'objectif est que les gouvernements des pays où existent des comités nationaux s'attachent à réaliser les objectifs prioritaires relatifs aux enfants, tels qu'énoncés dans le Plan stratégique pour 2018-2021, sur les plans national et mondial. Les réalisations escomptées sont les suivantes : les pouvoirs publics maintiennent et accroissent leur budget en faveur des enfants et intensifient leur action visant à respecter et protéger les droits des enfants sur les plans national, régional et mondial et à en assurer l'exercice.

14. L'image de marque de l'UNICEF est un facteur critique pour l'établissement de relations effectives avec les principaux publics visés. L'UNICEF cherchera à devenir l'organisation chargée d'améliorer les conditions de vie des enfants dans le monde qui jouit du plus haut niveau de confiance et d'interaction.

15. Un certain nombre de conditions doivent être remplies pour que l'UNICEF ait des relations efficaces avec le secteur privé et soit bien placé pour atteindre les objectifs ambitieux énoncés dans le Plan IMPACT. Il lui faut notamment procéder aux adaptations voulues pour remplir sa mission avec le secteur privé, mener des activités de planification et d'exécution des programmes efficaces, de concert avec les comités nationaux, utiliser des systèmes informatiques adéquats et être doté d'un personnel polyvalent.
