Nations Unies E/ICEF/2019/27

Conseil économique et social

Distr. générale
16 juillet 2019
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire de 2019
11-13 septembre 2019
Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

Dialogue structuré sur le financement des résultats attendus du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021

Résumé

En réponse à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et conformément aux décisions afférentes adoptées par le Conseil d'administration de l'UNICEF depuis 2014, dont la plus récente est la décision 2018/15, le présent document d'information examine le financement du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration.

Un projet de décision rédigé à l'intention du Conseil d'administration est inclus dans la section IX du présent document.

* E/ICEF/2019/21.

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.

19-13508 (F) 080819

Merci de recycler

I. Introduction

1. En réponse à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et conformément aux décisions afférentes adoptées par le Conseil d'administration de l'UNICEF depuis 2014, dont la plus récente est la décision 2018/15, le présent document examine le financement du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021.

2. Outre la collecte de fonds traditionnelle, le dialogue structuré sur le financement des résultats attendus du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 envisage de mettre à contribution les partenaires et les ressources qui, dans le cadre du nouveau Plan stratégique, constituent un élément clé pour obtenir des résultats en faveur des enfants, notamment en exerçant une influence sur les systèmes de financement et les politiques budgétaires des pays pour que ceux-ci appuient les activités consacrées à l'enfance. Le dialogue structuré s'appuie sur le Pacte de financement des Nations Unies signé par les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement. Le Pacte de financement comporte 22 engagements assortis de 50 indicateurs et cibles de suivi. Certains engagements concernent le système des Nations Unies ; les rapports de situation sont adressés au Conseil économique et social. Les autres engagements sont spécifiques à certaines entités ; les rapports sont adressés à la direction de ces entités dans le cadre du dialogue structuré sur le financement.

3. Le Pacte de financement vise à faire progressivement évoluer le modèle de financement du système des Nations Unies pour le développement et de ses composantes afin d'améliorer la prévisibilité, la flexibilité et la qualité globale du financement, et de rétablir l'équilibre entre ressources ordinaires et autres ressources. Cette évolution est indispensable pour que le système puisse exercer ses fonctions essentielles, appuyer efficacement la réalisation intégrée des objectifs de développement durable (ODD), et répondre aux priorités et aux besoins des pays en matière de développement avec souplesse, adaptabilité et rapidité. De même, le Pacte de financement incarne l'engagement collectif du système des Nations Unies pour le développement visant à accélérer les efforts pour améliorer la transparence et la redevabilité dans l'utilisation des ressources.

4. L'UNICEF et ses partenaires doivent impérativement poursuivre leurs efforts pour améliorer la flexibilité et la prévisibilité des financements, afin de mieux ajuster les ressources en fonction des résultats visés par le Plan stratégique de l'UNICEF. Le présent rapport fait état des progrès accomplis au titre du Plan stratégique de l'UNICEF et des résultats obtenus par rapport aux cibles fixées pour 2018. Il contient également des exemples d'initiatives dans les secteurs public et privé.

II. Objectifs de collecte de fonds pour soutenir le Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF

5. Le Plan stratégique de l'UNICEF présente les cinq groupes d'objectifs que l'organisation vise à réaliser d'ici à 2030 : chaque enfant survit et s'épanouit ; chaque enfant apprend ; chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation ; chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ; chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie. La figure 1 ci-dessous présente l'appui direct aux programmes octroyé en 2018 par groupe d'objectifs et type de ressource.

6. Afin de progresser vers ces objectifs, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé des cibles ambitieuses en matière de recettes. Pour la période 2018-2021,

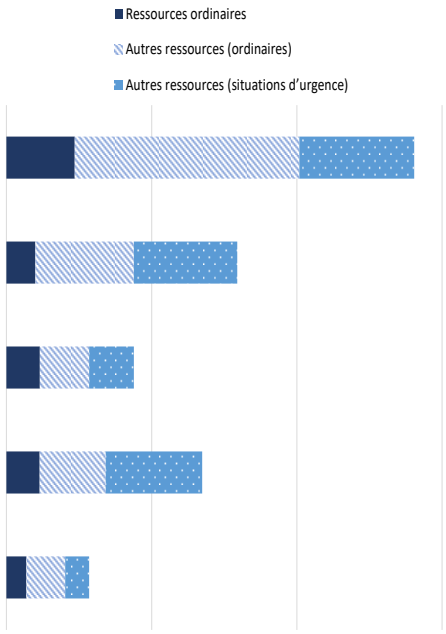
l'UNICEF vise un accroissement de 14 % des recettes par rapport au Plan stratégique quadriennal antérieur. L'objectif est de générer des recettes totales de 22,8 milliards de dollars sur les quatre ans du Plan, dont 6,3 milliards (soit 28 %) de ressources ordinaires (RO) et 16,5 milliards (soit 72 %) d'autres ressources (AR) affectées. En ce qui concerne les AR, le but est que d'ici la fin de la période couverte par le Plan stratégique, les fonds thématiques affectés à des fins non spécifiques, en phase avec les résultats visés dans les cinq groupes d'objectifs, représentent 15 % de l'ensemble des fonds affectés, contre 8 % en 2016.

7. Sur les 22,8 milliards de dollars de recettes totales, l'UNICEF cherche à lever 14,8 milliards, dont 2,2 milliards en RO auprès des gouvernements, des institutions financières internationales (IFI) et par le biais de mécanismes de financement novateurs, de partenariats programmatiques mondiaux et des programmes conjoints des Nations Unies. En ce qui concerne le secteur privé, l'objectif est de lever 7,6 milliards de dollars (nets) de recettes pour la période 2018-2021, et notamment 3,6 milliards de dollars (nets) en RO. Cette somme sera collectée auprès des donateurs individuels (4,4 milliards de dollars nets pour la période 2018-2021), des personnes et des organisations d'influence, c'est-à-dire ayant le pouvoir d'exercer un ascendant sur les autres et de les inspirer, notamment des fondations et des philanthropes (2,4 milliards de dollars nets pour la période 2018-2021), ainsi que des entreprises (760 millions de dollars nets pour la période 2018-2021). Les recettes restantes proviendront d'autres sources, notamment des intérêts et de l'épargne.

Figure I
Appui direct aux programmes par groupe d'objectifs et type de ressource, 2018

(en millions de dollars des États-Unis)

Groupe d'objectifs	*Ressources ordinaires*	*Autres ressources (ordinaires)*	*Autres ressources (situations d'urgence)*	**Total**
Chaque enfant survit et prospère	353	1 160	593	2 106
Chaque enfant apprend	150	509	534	1 192
Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation	172	255	231	658
Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre	171	341	499	1 011
Chaque enfant a des chances équitables dans la vie	103	201	123	427
Total partiel (arrondi)	**949**	**2 466**	**1 979**	**5 394**



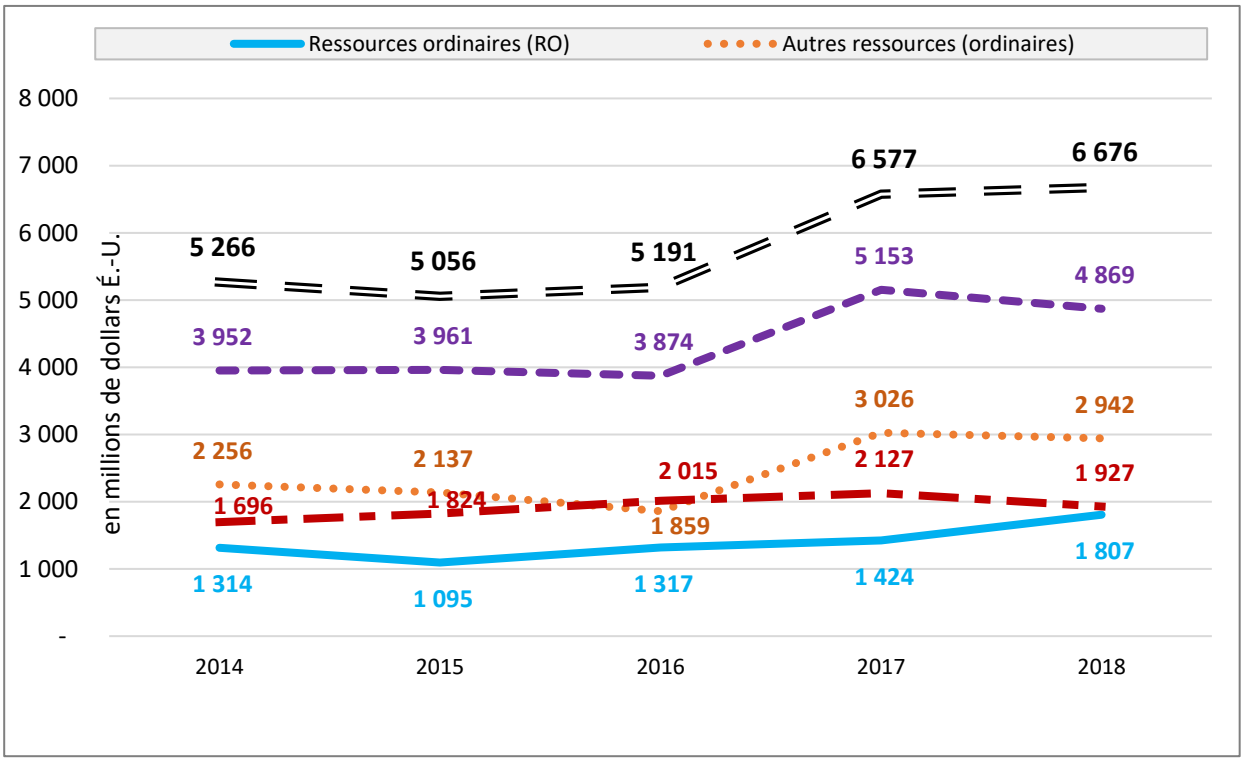
Note : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent différer légèrement de la somme des colonnes ; données arrêtées au 2 avril 2019.

Performance par rapport aux cibles fixées pour 2018

8. Le montant total des recettes a augmenté de 2 % en 2018, pour s'établir à 6 676 millions de dollars. Grâce aux dons pluriannuels de la Suède, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et de la Suisse, ainsi que de l'Allemagne, dont la contribution de base annuelle est la plus importante que le pays ait jamais versée, les RO ont atteint 1 807 millions de dollars, soit 27 % du montant total des recettes. Les autres ressources ont baissé de 6 %, pour s'établir à 4 869 millions de dollars.

Figure II
Recettes par type de financement en 2014-2018[a]

(en millions de dollars des États-Unis)



[a] Le montant des recettes pour la période 2014-2016 a été ajusté pour tenir compte de la politique de comptabilisation des recettes 2017 de l'UNICEF.

Tableau 1
Les 20 principaux partenaires fournisseurs de ressources ordinaires par contributions reçues, 2018

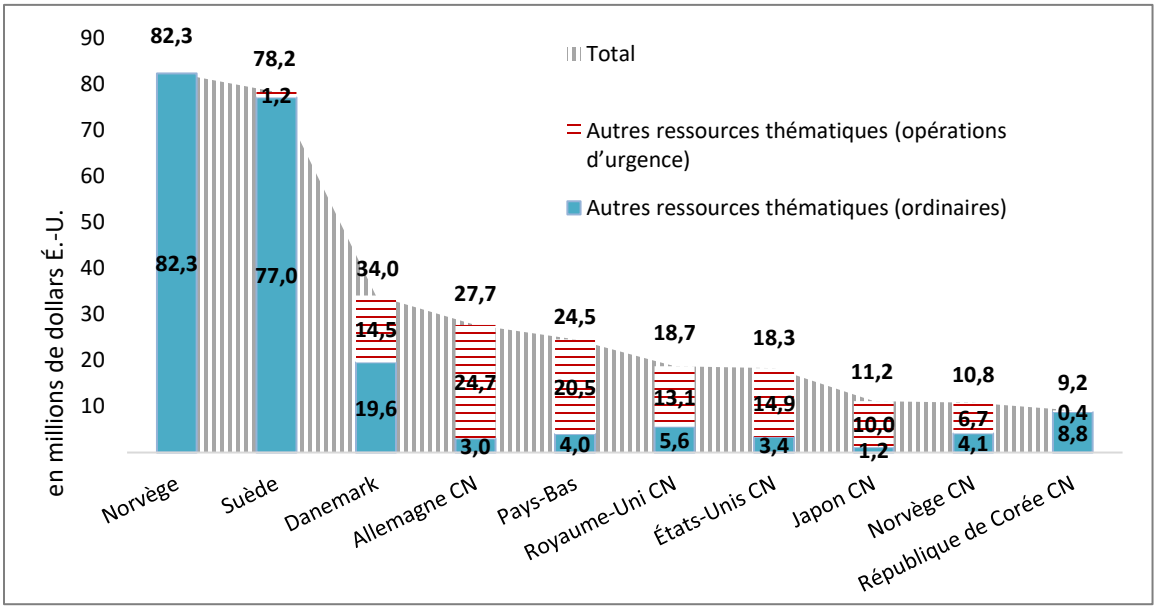
(en millions de dollars des États-Unis)

Classement	*Partenaire financier*	*Ressources ordinaires*
1	États-Unis d'Amérique	132,5
2	République de Corée CN	100,4
3	Japon CN	98,6
4	Suède	92,6
5	Espagne CN	59,3
6	Allemagne	57,8

Classement	*Partenaire financier*	*Ressources ordinaires*
7	Norvège	53,3
8	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	51,0
9	Allemagne CN	48,6
10	France CN	47,7
11	Suède CN	45,7
12	Pays-Bas CN	40,6
13	Pays-Bas	35,3
14	États-Unis d'Amérique CN	34,3
15	Italie CN	33,1
16	Suisse	22,6
17	Royaume-Uni CN	19,1
18	Japon	18,9
19	Belgique	18,7
20	Australie	13,5

Figure III
Les 10 principaux partenaires fournisseurs de financements thématiques par contributions reçues, 2018

(en millions de dollars des États-Unis)



III. Financement provenant du secteur public

9. En 2018, 139 pays ont contribué aux ressources de l'UNICEF. Le montant total des recettes provenant du secteur public (des gouvernements, des organisations intergouvernementales et des mécanismes interinstitutionnels) s'est chiffré à 5 042 millions de dollars (contre 4 938 millions en 2017). La Suède, les États-Unis

d'Amérique, le Royaume-Uni, la Suisse et l'Allemagne ont été les principaux contributeurs aux RO. Il convient de noter en particulier l'augmentation généreuse de certaines contributions aux RO, notamment un engagement pluriannuel de la Suède de 294 millions de dollars à répartir sur les quatre années du Plan stratégique, ainsi que les subventions du Royaume-Uni (122 millions de dollars, contre 54 millions en 2017), de la Suisse (61 millions, contre 23 millions en 2017) et de l'Allemagne, dont la contribution de base (58 millions, contre 17 millions en 2017) est la plus importante que le pays ait jamais versée.

10. Globalement, les recettes provenant du secteur public, y compris celles des partenariats programmatiques mondiaux, ont atteint une proportion record de 76 %, soit 5 042 millions de dollars.

A. Partenaires fournisseurs de ressources gouvernementaux traditionnels

11. Les partenaires gouvernementaux existants continuent d'apporter un soutien de premier plan et de permettre à l'UNICEF d'atteindre les objectifs de son Plan stratégique. L'UNICEF poursuit le développement de ces partenariats et cherche à garantir les financements de base en se rapprochant des principales parties prenantes gouvernementales. Par exemple, au Japon, l'UNICEF a étroitement collaboré avec le Cabinet du Premier Ministre et resserré ses liens avec le Ministère japonais des affaires étrangères et avec l'Agence japonaise de coopération internationale.

12. Une approche innovante relative aux descriptifs de programme de pays (DPP) a été mise en œuvre dans l'État plurinational de Bolivie et au Soudan, où la Suède a octroyé des financements entièrement modulables au titre des DPP. Le choix de la Suède de soutenir cette approche était motivé par la concordance entre les priorités de la DPP et les priorités stratégiques de la Suède dans ces deux pays. Les bureaux de pays de l'UNICEF ont ainsi pu planifier leur stratégie et investir leurs ressources dans différents volets d'intervention du programme de pays, ce qui a permis de réduire les frais de transaction tout en générant des gains d'efficacité pour les deux bureaux de pays.

B. Partenaires gouvernementaux nouveaux et émergents

13. En 2018, le montant des recettes du secteur public provenant des États de la région du Golfe se chiffrait à 665,8 millions de dollars, soit le triple par rapport à 2016. À titre d'exemple, les contributions du Koweït aux autres ressources affectées aux opérations d'urgence (ARU) sont passées de 8 à 61,5 millions de dollars entre 2016 et 2018.

14. L'UNICEF s'est entretenu avec des délégations de haut niveau venues des capitales des pays du Golfe afin de promouvoir, de prôner et d'influencer la coopération avec son organisation et de garantir des ressources suffisantes pour permettra la réalisation de ses buts et objectifs. Cet accroissement des contributions des pays du Golfe montre que l'UNICEF est perçu comme un partenaire crédible et fiable.

15. L'UNICEF continuera d'investir du temps et des ressources pour entretenir ses relations avec les États du Golfe et mobiliser leur appui aux opérations d'urgence menées au Moyen-Orient et ailleurs. De plus, l'organisation poursuivra le développement de partenariats en Chine, en mettant l'accent sur les résultats à long terme.

C. Institutions financières internationales et partenariats programmatiques mondiaux

16. Les institutions financières internationales sont des partenaires de premier ordre dans la réalisation des ODD, notamment dans les contextes de fragilité, de conflit et de violence. En 2018, de nouveaux partenariats avec les IFI ont vu le jour, permettant une collaboration sur les activités programmatiques et opérationnelles menées sur le terrain dans des secteurs prioritaires, tels que la santé, l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), la protection de l'enfance et l'éducation.

17. Le partenariat entre l'UNICEF et la Banque mondiale a été renforcé, notamment dans les contextes fragiles. En 2018, l'Association internationale de développement du Groupe de la Banque mondiale a octroyé 141 millions de dollars à l'UNICEF, notamment pour appuyer les activités menées au Yémen dans les secteurs WASH, de la protection sociale, de la santé et de la nutrition.

18. En octobre 2018, l'UNICEF et la Banque asiatique de développement ont signé un protocole d'accord pour la période 2018-2023. En application de ses dispositions, les deux organisations se sont engagées à collaborer pour améliorer l'accès des enfants, des jeunes et des femmes défavorisés à des services de qualité dans les secteurs WASH, de la santé, de la nutrition, du développement de la petite enfance, de l'éducation, de la protection de l'enfance et du changement climatique.

19. Les partenariats programmatiques mondiaux sont importants, car ils permettent à l'UNICEF de fournir des biens communs mondiaux et d'intervenir de façon ciblée à l'échelle mondiale, régionale et nationale en faveur des enfants et des jeunes.

20. En 2018, l'UNICEF a élargi son champ d'action en instaurant une collaboration avec de nouveaux partenariats programmatiques mondiaux (parmi lesquels le Mécanisme de financement d'urgence en cas de pandémie et le Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents). Le partenariat de l'UNICEF avec le Fonds mondial, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (Alliance GAVI) et le Partenariat mondial pour l'éducation reste axé sur le renforcement des systèmes de santé, la vaccination et l'éducation. En 2018, l'UNICEF a reçu 409 millions de dollars (301 millions lui ont été directement versés et 108 millions ont été octroyés dans le cadre d'accords conclus avec les gouvernements des pays de programme).

21. Les points d'entrée des partenariats stratégiques tripartites institutionnels et bilatéraux, tels que ceux établis avec l'Union européenne, la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique, le Forum sur la coopération sino-africaine, la Banque mondiale, et les gouvernements de la Suède et du Royaume-Uni, ont été identifiés et constitueront un axe prioritaire en 2020 et au-delà.

D. Programmes conjoints et fonds communs des Nations Unies et collaboration avec les autres organismes des Nations Unies

22. En 2018, près de 80 bureaux de pays de l'UNICEF ont participé à des programmes conjoints et des dispositifs de fonds communs pour mettre en œuvre les activités relatives aux domaines thématiques prioritaires soulignés dans le Plan stratégique.

23. L'UNICEF a collaboré avec 23 organismes des Nations Unies dans plusieurs régions. Les ressources obtenues par le biais de ces partenariats se sont établies à environ 178 millions de dollars, répartis entre les autres ressources ordinaires (ARO) et les autres ressources affectées aux opérations d'urgence (ARU).

24. Outre les contributions de nouveaux donateurs, tels que le gouvernement de l'Inde, les donateurs traditionnels suivants ont continué d'investir dans les programmes conjoints : Allemagne, Australie, Canada, Danemark, Espagne, Irlande, Italie, États-Unis d'Amérique, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, ainsi que l'Union européenne et la Direction du développement et de la coopération de la Suisse.

25. Au total, de nombreux bureaux de pays de l'UNICEF participent à plus de 140 programmes conjoints et fonds communs mondiaux administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires.

26. Une courte évaluation des avantages des programmes conjoints et des fonds communs, réalisée en 2018 dans le cadre de l'établissement des rapports annuels des bureaux de pays de l'UNICEF, révèle que la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies a permis d'améliorer les points suivants :

a) La capacité à influencer les priorités nationales et les politiques en amont, favorisant ainsi l'appropriation nationale ;

b) L'apport d'un soutien multisectoriel et complet aux groupes cibles ;

c) La confiance des donateurs, afin d'obtenir des ressources supplémentaires et de déployer l'aide nécessaire à grande échelle ;

d) La rentabilité, grâce à l'utilisation rationnelle des ressources et à l'appui efficace fourni aux partenaires nationaux ;

e) Le partage de l'expertise et des approches programmatiques innovantes entre les organismes des Nations Unies.

27. Le nombre d'interventions menées en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies s'est accru. La participation active de l'UNICEF aux programmes conjoints et aux fonds communs témoigne de l'engagement de l'organisation en faveur du programme de réforme des Nations Unies, qui exige une démarche collaborative de la part du système des Nations Unies pour le développement, indispensable pour garantir les progrès vers la réalisation des ODD.

28. L'UNICEF continuera de fournir un appui stratégique sur le terrain pour maintenir l'engagement avec les organismes des Nations Unies partenaires.

29. Le Fonds conjoint des Nations Unies pour les ODD a été lancé en 2019 avec un appel de notes conceptuelles axées sur la protection sociale et le principe de ne laisser personne de côté. Les équipes de pays des Nations Unies collaborent à sa mise en œuvre, dirigée par le bureau du/de la coordonnateur(/trice) résident(e).

30. L'UNICEF travaille avec 90 % des 114 équipes de pays des Nations Unies ayant soumis une demande de financement, soit comme partenaire de premier plan, soit comme responsable technique. L'organisation devrait donc recevoir une part importante de l'enveloppe de 60 millions de dollars destinée à financer les activités des 30 équipes de pays sélectionnées à la suite du premier appel à propositions.

31. Afin d'aider les bureaux de pays à élaborer leurs propositions, l'UNICEF a animé des séances d'orientation pour près de 120 membres du personnel technique dans toutes les régions. En concertation avec l'Organisation internationale du Travail, l'UNICEF a défini un cadre de collaboration à l'échelle du système des Nations Unies, une étape essentielle pour se concentrer davantage sur les questions de protection sociale et sur la théorie du changement associée.

32. En tant que spécialiste technique et membre du Comité de pilotage des opérations, l'UNICEF a également contribué à la structuration du soutien politique intégré et du financement des ODD, en fixant les priorités du fonds, ainsi que des

directives et des critères visant à garantir des résultats homogènes et de qualité dans toutes les régions.

33. Les experts de l'UNICEF appuieront l'examen technique des propositions des équipes de pays des Nations Unies pour garantir la qualité des dossiers retenus. En outre, l'organisation participera aux consultations annuelles des parties prenantes du Fonds conjoint pour les ODD, afin de faire progresser les questions telles que la reconnaissance des donateurs et la mobilisation des ressources.

34. Le fructueux travail de programmation accompli par le FNUAP et l'UNICEF au titre de leur Programme mondial visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants et de leur Programme commun de lutte contre les mutilations génitales féminines a débouché sur des engagements de ressources émanant de six nouveaux donateurs en 2018, dont le premier donateur du secteur privé, pour un montant total de 22,7 millions de dollars sur quatre ans.

35. L'UNICEF continue de travailler en étroite collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies afin de mener à bien les réformes du système des Nations Unies pour le développement et appliquer pleinement la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. Les mesures en faveur de la réforme comprenaient un appui en nature sous la forme de personnel et des engagements financiers. Quarante-cinq pour cent des bureaux extérieurs de l'UNICEF sont dotés d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement, débouchant sur des économies estimées à 12 millions de dollars, alors que les objectifs pour 2018 étaient, respectivement, de 40 % et de 5 millions de dollars.

36. En outre, l'UNICEF, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et l'Union postale universelle ont proposé de créer un réseau de mobilisation des ressources pour les organismes des Nations Unies ayant des bureaux en Suisse, et potentiellement dans les pays voisins. Ce réseau facilitera l'échange sur les difficultés communément rencontrées par les membres, les possibilités, et les enseignements tirés des réussites et des échecs des uns et des autres. L'intérêt pour ce projet va être évalué au moyen d'un questionnaire en ligne. En cas de retour positif, la première réunion se tiendra à Genève sous les auspices de l'ONUSIDA.

IV. Financement provenant du secteur privé

37. En 2018, les recettes totales provenant du secteur privé se sont établies à 1,43 milliard de dollars,[1] dont 691 millions en RO (ce qui constitue la plus grosse contribution du secteur privé aux RO jamais obtenue) et 741 millions en AR, dont 579 millions en ARO et 162 millions en ARU.

38. Alors que les RO, et notamment les dons en espèces de la part de particuliers, les promesses de dons et les legs, ont atteint un niveau record, les AR provenant du secteur privé ont perdu 62 millions de dollars par rapport à 2017. L'objectif ambitieux de 838 millions de dollars n'a pas été atteint en raison d'un déficit de 97 millions. La baisse des ARO et des ARU provenant du secteur privé en 2018 s'explique par le recul des dons des fondations et du nombre de situations d'urgence soudaines. Dans les devises locales, l'objectif ambitieux du « Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant » (le « Plan IMPACT ») concernant les RO provenant des dons de particuliers a presque été atteint

[1] Le montant de 1,43 milliard de dollars correspond aux recettes générées par la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé et n'inclut pas les 25 millions de dollars générés par les organisations non gouvernementales.

au cours de la première année, signe d'une bonne croissance et de la qualité du modèle d'activité de l'UNICEF visant à stimuler la contribution des donateurs individuels.

A. Donateurs individuels

39. Les donateurs individuels sont indispensables pour générer des RO nécessaires à l'organisation. En 2018, l'UNICEF a renforcé sa capacité à obtenir des résultats en faveur des enfants, en ralliant des soutiens à sa cause et en s'investissant toujours plus dans le plaidoyer, les campagnes, les collectes de fonds et la communication pour les enfants. Pour y parvenir, l'organisation a hiérarchisé ses priorités et s'est appuyée sur le réseau des comités nationaux, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège. Les campagnes et les événements intégrant collecte de fonds et plaidoyer ont permis de conserver le soutien des donateurs existants et d'en mobiliser de nouveaux.

40. En 2018, l'UNICEF a mobilisé 79,4 millions de donateurs sur les 100 millions visés pour 2021. L'organisation a recueilli 4,9 millions de promesses de dons et atteint 2,9 millions de donateurs en espèces et 67,1 millions de donateurs numériques (par l'intermédiaire des réseaux sociaux). Elle a éduqué 3,5 millions d'enfants aux droits de l'enfant et compte 995 980 bénévoles. L'objectif relatif aux dons individuels a presque été atteint (97 %) puisque 892 millions de dollars ont été récoltés sur les 923 millions escomptés.

B. Personnes d'influence

41. Les personnes d'influence sont des individus qui ont le pouvoir d'exercer un ascendant sur les autres et de les inspirer, de cocréer et de faire des dons pour soutenir le travail de l'UNICEF auprès des enfants. Parmi elles, on trouve des individus fortunés, des philanthropes, des fondations, des membres, anciens ou actuels, du Conseil d'administration de l'UNICEF et des comités nationaux, des célébrités et des leaders d'opinion. Les personnes d'influence jouent un rôle essentiel dans la génération de recettes pour l'UNICEF, en particulier dans la catégorie des AR. En 2018, elles ont contribué à hauteur de 73 % à l'objectif fixé pour les AR en raison de la baisse plus importante que prévu des dons des fondations sur les grands marchés.

42. En 2018, les principaux philanthropes partenaires de l'UNICEF ont collecté 375 millions de dollars destinés aux programmes d'aide à l'enfance. Les fondations les plus généreuses en 2018 ont été la Fondation Bill et Melinda Gates, la Children's Investment Fund Foundation, l'Education Above All Foundation, la Fondation Carlos Slim, la Fondation IKEA et le National Philanthropic Trust. Elles ont soutenu des programmes essentiels, tels que ceux en faveur de la lutte contre la poliomyélite, d'une éducation de qualité pour les enfants non scolarisés en âge de fréquenter le primaire, de l'élaboration de systèmes de protection de l'enfance, ainsi que de la prévention et la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère.

C. Entreprises

43. En 2018, les entreprises ont contribué aux recettes à hauteur de 145 millions de dollars, soit 90 % de l'objectif poursuivi pour cette catégorie de ressources. Selon les estimations des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF, les programmes et le plaidoyer incitant les entreprises à respecter les droits des enfants sur le lieu de travail, dans la chaîne d'approvisionnement, dans les activités de marketing et de publicité, et au sein de la communauté en général, ont permis d'atteindre 104,6 millions d'enfants.

V. Performances des initiatives du secteur public et du secteur privé

A. Partenariats et plateformes multipartites

44. L'UNICEF a défini et appliqué plusieurs mesures afin de mieux prendre en compte l'opinion et les besoins des jeunes dans le cadre de la collecte de fonds et du plaidoyer, en créant notamment le partenariat mondial Generation Unlimited (GenU). Des partenaires du monde entier ont rejoint la plateforme et se sont résolument engagés à trouver, créer et déployer à grande échelle de nouvelles solutions à l'intention des jeunes. Ainsi, l'UNICEF et l'Union européenne ont décidé de créer le tout premier projet pluriannuel des Nations Unies axé sur les jeunes, et plus particulièrement sur les filles et l'enseignement secondaire. L'UNICEF a également invité les dirigeants de l'Union africaine à élargir leur collaboration et à mettre leur partenariat au service du GenU, afin d'obtenir une feuille de route sur laquelle s'appuyer et d'améliorer la situation des jeunes en Afrique.

45. L'UNICEF reste l'un des principaux leaders d'opinion sur la question des enfants et continue d'influencer les priorités mondiales dans ce domaine en participant à trois programmes du Forum économique mondial : l'initiative systémique « Shaping the Future of Education, Gender and Work » (Construire l'avenir de l'éducation, du genre et du travail) ; le Global Future Council on Development Finance ; et le Global Artificial Intelligence Council. En 2018, l'UNICEF a rejoint le Pacte mondial des Nations Unies et soutenu les processus de repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (l'équipe de révision interne du Pacte mondial et le Groupe des Nations Unies chargé des résultats des partenariats stratégiques/l'équipe spéciale chargée du secteur privé), afin de renforcer la capacité du système des Nations Unies à s'associer aux entreprises. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (PFP) a fait du système de gestion de la relation client UNISON son principal outil de gestion des connaissances et de suivi des relations engagées avec les diverses plateformes.

46. Le rapprochement avec le secteur privé reste une priorité pour l'UNICEF. L'organisation soutient le travail de réforme des Nations Unies grâce à plusieurs activités innovantes et gains d'efficacité. Elle développe sa collaboration avec les entreprises, de manière à innover, reproduire des programmes et les déployer à plus grande échelle, notamment en faveur des enfants les plus vulnérables, en mettant l'accent sur la création de partenariats à valeur partagée. Sur les 42 partenariats multipays existants, 8 sont des partenariats prioritaires à valeur partagée. L'UNICEF a forgé de nouveaux partenariats importants avec LEGO sur le développement de la petite enfance, avec Amadeus sur l'utilisation des données mondiales concernant le trafic aérien pour surveiller le virus Zika, la dengue et les catastrophes naturelles, et avec LIXIL sur l'offre de produits d'assainissement abordables à 3 millions de ménages dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

B. Optimisation de solutions de financement innovantes

47. L'UNICEF développe ses ressources et ses partenariats pour les enfants et les met à profit grâce à divers instruments de financement innovants. Plusieurs ont été expérimentés en 2018, allant des obligations à impact aux produits d'assurance, en passant par les partenariats public-privé axés sur les performances et les fonds mixtes. Un arrangement financier novateur a été conclu avec l'entreprise sociale Conceptos Plásticos pour construire des salles de classe en Côte d'Ivoire, au moyen de briques faites de déchets plastiques recyclés permettant d'économiser 40 % des coûts. En 2019, l'UNICEF s'attache à élaborer des initiatives stratégiques multipays dans

les secteurs de l'éducation, de l'eau, de l'assainissement, de l'hygiène et de la santé, tout en continuant de soutenir les interventions menées dans les pays et les projets dirigés par des partenaires. Les risques éventuels et les frais de transaction de ces initiatives de financement innovantes seront pris en compte.

48. L'UNICEF a travaillé en étroite collaboration avec la Banque mondiale et d'autres partenaires pour mettre au point des mécanismes de financement mobilisant des ressources publiques et privées, afin de permettre une action rapide et d'empêcher certaines situations de dégénérer en crises humanitaires. En 2018, le Mécanisme de financement d'urgence en cas de pandémie a permis de faire face rapidement à l'épidémie d'Ebola en République démocratique du Congo.

49. L'UNICEF obtient plus rapidement des résultats en faveur des enfants et des jeunes grâce à l'innovation et, notamment, à l'utilisation des technologies numériques et en temps réel. En 2018, 57 % des pays de programme ont eu recours à une technologie de l'information en temps réel, comme RapidPro, UReport, Primero ou Magic Box. Deux concepts ont été soutenus en raison de leur potentiel d'expansion : l'utilisation groupée du diagnostic, de l'oxygène et de l'amoxicilline pour réduire la mortalité juvénile due à la pneumonie ; l'association des mesures sanitaires et nutritionnelles, du rappel vaccinal et de la vaccination des adolescentes contre le papillomavirus humain dans les systèmes de santé scolaire et communautaire. Des investissements modestes dans ces domaines contribueront à accélérer la réalisation des objectifs poursuivis, en servant notamment de catalyseur aux apports de fonds des donateurs, au financement national et à la création de partenariats à valeur partagée avec les entreprises.

VI. Performances des stratégies transversales

A. Gestion axée sur les résultats

50. Pour ce qui est de son mode de fonctionnement, l'UNICEF continuera d'appuyer une gestion axée sur les résultats plus cohérente dans le cadre des programmes de développement et d'aide humanitaire, et une plus grande transparence et une meilleure application des normes définies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide lors de la communication de l'information sur l'action humanitaire, ainsi que la rationalisation et l'harmonisation de ses processus avec ceux de ses partenaires de mise en œuvre. L'UNICEF a pris des initiatives pour mieux se conformer à la dernière version de la norme de l'IITA et a amélioré sa publication mensuelle de données, notamment en ce qui concerne les ODD et les données alignées sur les engagements du pacte relatif au financement de l'action humanitaire (« Grand Bargain »).

51. En 2018, l'introduction de diverses technologies numériques a permis de simplifier et d'optimiser la planification, le suivi, la communication d'informations et le partage des connaissances entre les bureaux de pays de l'UNICEF et les comités nationaux, avec à la clé une gestion des résultats beaucoup plus efficace et rationnelle. Afin d'harmoniser les plans de l'UNICEF relatifs à la collecte de fonds auprès du secteur privé et à la participation de ce dernier à la réalisation des objectifs communs du Plan IMPACT, le PFP a créé la plateforme IMPACT pour y centraliser les activités de planification, de suivi et de compte rendu. Les plans stratégiques élaborés conjointement avec les comités nationaux, les plans relatifs à la contribution du secteur privé conçus avec les bureaux de pays et le plan de travail annuel du PFP ont été exportés et alignés sur la plateforme. Ceci a permis de regrouper les indicateurs clés de performance nécessaires à l'évaluation des résultats du Plan IMPACT, et notamment des campagnes du Cadre des causes stratégiques et de la contribution au Plan stratégique de l'UNICEF.

52. En collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial, le Portail des partenaires des Nations Unies a été lancé en 2018 afin de faciliter une collaboration ouverte entre l'Organisation des Nations Unies et ses partenaires. Cette initiative conjointe menée dans le cadre des engagements du Grand Bargain vise à simplifier et à harmoniser les procédures des Nations Unies en ce qui concerne les partenariats avec la société civile.

B. Reconnaissance et visibilité des partenaires financiers

53. L'UNICEF a mis en place des dispositifs visant à améliorer la reconnaissance des partenaires du secteur public, en particulier ceux contribuant aux RO et aux fonds thématiques. Ces dispositifs sont cohérents avec les directives institutionnelles relatives à la reconnaissance des partenaires et facilitent l'établissement des seuils de référence et la production de données globales sur la reconnaissance et la visibilité des partenaires financiers issus du secteur public.

54. En 2018, afin de contribuer au renforcement de la diplomatie numérique en faveur des droits des enfants du monde entier, plus de 120 tweets ont été rédigés à l'intention de la Directrice générale et d'autres membres de la haute direction au siège de l'UNICEF, à New York. Ces tweets ont permis de plaider pour les droits des enfants, en s'appuyant sur les campagnes du Cadre des causes stratégiques, de donner plus de visibilité aux partenaires financiers du Plan stratégique, et de lancer des appels aux dons lors de situations d'urgence. L'équipe a également dirigé et/ou appuyé la production de plusieurs communiqués de presse dans lesquels l'UNICEF reconnaît expressément les contributions des gouvernements de la Suède[2], des Pays-Bas[3] et de la Norvège[4], d'une vidéo de fin d'année pour remercier les partenaires du secteur public[5], ainsi que de la déclaration filmée de la Directrice générale de l'UNICEF[6] diffusée dans le cadre du Projet pour le capital humain. Enfin, une fiche d'information et un profil de donateur ont été élaborés pour les gouvernements de l'Allemagne, du Canada et du Luxembourg.[7]

55. Un dispositif de suivi a été mis en place pour recueillir des données quantitatives sur la reconnaissance et la visibilité des partenaires financiers à l'échelle régionale et nationale. L'UNICEF a également lancé une série de webinaires à l'intention des bureaux régionaux et des bureaux de pays, afin que ces derniers acquièrent des connaissances et des outils pour favoriser la reconnaissance et la visibilité, en particulier s'agissant des RO et des financements thématiques.

56. Le PFP, la Division des partenariats publics, la Division de la communication et la Division des approvisionnements et des comités nationaux ont collaboré plus étroitement afin d'améliorer la visibilité des partenaires, selon les besoins.

57. L'UNICEF a également adopté des approches collaboratives ayant pour but de favoriser la reconnaissance et la visibilité, en élaborant des plans conjoints de

---

[2] https://www.unicef.org/press-releases/undp-unicef-unfpa-and-un-women-welcome-swedens-multi-year-commitment-core-funding

[3] https://www.unicef.org/media/media_102692.html

[4] https://www.unicef.org/press-releases/norway-donates-us82-million-unicefs-work-children

[5] https://twitter.com/CarlaUNICEF/status/1075057089721090048

[6] https://worldbank-communities-stage.adobecqms.net/etc/dam/viewers/s7viewers/html5/VideoViewer.html?asset=/content/dam/videos/ecrgp/2018/oct/Henrietta%20Fore_1%20Min_Captioned.mp4&config=/conf/global/settings/dam/dm/presets/viewer/Video&serverUrl=https://worldbank-h.assetsadobe.com/is/image/&contenturl=/&config2=/conf/global/settings/dam/dm/presets/analytics&posterimage=/content/dam/videos/ecrgp/2018/oct/Henrietta%20Fore_1%20Min_Captioned.mp4&videoserverurl=https://gateway-na.assetsadobe.com/DMGateway/public/worldbank

[7] https://cooperation.gouvernement.lu/dam-assets/fiches-d'impact-lu/unicef.pdf

visibilité et de communication avec certains des principaux contributeurs aux RO. Ces approches visent, entre autres, à se rapprocher du public des partenaires financiers et à mettre en évidence les résultats de ces partenariats.

58. L'UNICEF continue de mettre en avant ses partenaires publics et privés en annonçant les résultats obtenus sur les réseaux sociaux et dans des communiqués de presse, des reportages, des vidéos, des présentations et des rapports institutionnels.

C. Renforcement du plaidoyer des comités nationaux et mobilisation des fonds publics

59. Le nombre d'engagements et d'actions de la part des gouvernements en faveur des questions prioritaires touchant aux enfants a fortement augmenté. En 2018, les comités nationaux ont signalé la promulgation de 45 lois en faveur des droits de l'enfant et l'adoption de 76 politiques nationales. Cette augmentation est en partie due au plaidoyer et aux activités menés par les comités nationaux dans plusieurs pays où, malgré la situation politique difficile, ils ont réussi à obtenir des engagements politiques et financiers substantiels de la part du gouvernement. Les comités s'emploient actuellement à diversifier l'éventail des parties prenantes et à donner aux acteurs des secteurs public et privé et de la société civile les capacités nécessaires à la mise en œuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant.

60. La marque de l'UNICEF affiche une belle performance d'après les indicateurs mondiaux de l'efficacité des interventions en faveur des enfants. En 2018, l'UNICEF est resté l'une des organisations les plus plébiscitées et les plus connues au monde pour son action auprès des enfants. Des améliorations sont toutefois nécessaires pour rétablir le niveau de confiance, en baisse dans huit pays. La diffusion de messages percutants visant à renforcer la participation a commencé à porter ses fruits et constitue l'une des principales approches de la Stratégie mondiale actualisée de communication et de plaidoyer (2018-2021).

61. En 2018, l'UNICEF a sensibilisé l'opinion aux questions relatives aux enfants en publiant plus de 300 000 articles dans des médias indépendants en ligne dans les six langues officielles des Nations Unies. Au total, 138 pays ont participé à des campagnes intégrées, unissant les efforts consentis aux niveaux mondial, régional et national.

62. Le Cadre des causes stratégiques a permis à des campagnes intégrées de sensibiliser avec succès leurs publics cibles au sujet de questions prioritaires, comme l'élimination de la violence contre les enfants (#ENDViolence), les enfants migrants et réfugiés (#ChildrenUprooted), le développement de la petite enfance (#EarlyMomentsMatter), la survie des enfants (#EveryChildALIVE) et les interventions humanitaires (#ChildrenUnderAttack), ainsi que la Journée mondiale des enfants. En collaboration avec les États Membres, avec l'Organisation des Nations Unies et avec ses partenaires de la société civile mobilisés pour la campagne #ChildrenUprooted, l'UNICEF a obtenu des États Membres qu'ils souscrivent au Pacte mondial sur les réfugiés et au Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, qui reflètent les six grands enjeux politiques dont se préoccupe l'UNICEF, qu'il s'agisse notamment de trouver d'autres solutions que la détention des enfants immigrés ou de préserver l'unité des familles.

63. Ces initiatives complètent les programmes multipays et itinérants de l'organisation, qui ciblent les enfants en déplacement dans plus de 50 pays. Dans l'ensemble, les efforts combinés de l'UNICEF, déployés aux niveaux mondial, régional et national, ont contribué à des changements politiques positifs tenant compte des besoins et des droits des enfants dans 150 pays en 2018.

64. L'UNICEF reconnaît le rôle primordial des individus pour atteindre les ODD, obtenir des résultats en faveur des enfants et inciter des millions de personnes à agir. Un accroissement notable des RO est indispensable pour atteindre les ODD. La Stratégie de mobilisation des donateurs s'appuie sur le Plan stratégique 2018-2021 et vise à doubler le nombre de donateurs de l'UNICEF pour atteindre 100 millions de personnes, disposées à contribuer au financement, au plaidoyer ou aux activités bénévoles. Pour y parvenir, l'UNICEF est en train de moderniser sa stratégie de sensibilisation, d'écoute et de motivation des donateurs individuels, en les plaçant au cœur de sa stratégie d'action en faveur des enfants. L'une des clés du succès sera la mise en place d'une plateforme de gestion de la relation client, actuellement en cours d'expérimentation dans un premier pays pilote, l'Inde. La gestion des relations avec les donateurs, les membres, les parties constituantes, les militants, les partenaires, les bénévoles, et même les interlocuteurs législatifs, s'effectuera sur une seule base de données hébergée dans un système de suivi partagé à l'échelle de l'organisation.

D. Mobilisation des ressources en faveur de l'action humanitaire

65. Les recettes au titre de l'aide humanitaire (ARU), d'un montant de 1 927 millions de dollars en 2018, ont baissé de 9 % par rapport à celles de 2017. Les besoins de financement humanitaire sont passés de 3 756 millions de dollars en 2017 à 3 813 millions de dollars, ce qui représente la plus forte demande de financement jamais faite par l'UNICEF pour l'action humanitaire.

66. Le total des dépenses humanitaires s'est élevé à 2,7 milliards de dollars, soit 50 % des dépenses totales de 2018 ; sur ce montant, 1,98 milliard de dollars provenaient des ARU. Sur les 30 bureaux de pays ayant effectué le plus de dépenses, 24 ont lancé des appels aux dons pour soutenir des interventions humanitaires auprès des enfants en 2018.

67. En 2018, l'UNICEF a reçu 555 millions de dollars sous forme de dons pluriannuels de la part de 54 partenaires financiers. Grâce à ce financement à long terme, l'organisation a pu mieux planifier ses interventions, et de manière plus stratégique, afin de cibler efficacement les besoins les plus pressants et de conjuguer action humanitaire et développement.

68. Les difficultés extrêmes rencontrées en situation d'urgence humanitaire nécessitent la mise en place de méthodes nouvelles et innovantes, afin de disposer de ressources de qualité suffisantes pour améliorer la préparation, répondre aux besoins humanitaires et resserrer les liens entre action humanitaire et développement, tout en rehaussant la performance et l'efficacité du financement et des programmes. Les changements auxquels doivent procéder l'UNICEF et ses partenaires financiers sont interdépendants et fonctionnent en synergie. De ces changements dépend la capacité de l'UNICEF à atteindre ces objectifs ambitieux.

E. Renforcement des capacités

69. Pour atteindre les objectifs ambitieux du Plan stratégique et accélérer les progrès vers la réalisation des ODD, l'UNICEF doit s'atteler de toute urgence au renforcement de ses capacités, afin de mobiliser efficacement les entreprises et d'accroître de manière exponentielle ses résultats en faveur des enfants.

70. Au sein de l'UNICEF, les entreprises seront systématiquement considérées comme des partenaires de premier plan dans l'obtention de résultats en faveur des enfants. La mise à contribution des entreprises n'a pas vocation à se substituer aux autres stratégies, mais, lorsque le contexte s'y prête, elle permet de bénéficier d'un supplément d'expertise et d'innovation et d'avoir des retombées à plus grande échelle. Certaines pratiques d'entreprise étant préjudiciables aux enfants, notamment

dans certains secteurs, l'UNICEF va intensifier son action de plaidoyer afin de promouvoir des « pratiques commerciales plus respectueuses des enfants ». L'organisation a lancé « Business for Results », une initiative visant à inciter l'ensemble de ses membres à renforcer leurs connaissances et leurs compétences, afin que les entreprises soient considérées comme des acteurs potentiels de la réalisation des objectifs de l'UNICEF, et pas seulement comme des partenaires financiers.

VII. Mesures stratégiques

A. Taux de change, baisse de la confiance, importance accrue des priorités nationales

71. L'instabilité des taux de change et, par conséquent, la variabilité des devises de certains comités nationaux et bureaux de pays restent une source d'inquiétude. En 2018, l'UNICEF a également été touché par : i) les interprétations strictes du Règlement général sur la protection des données (RGPD) adopté par l'Union européenne, qui régit la protection et le partage des données personnelles des citoyens de l'Union européenne ; ii) une attitude plus fermée des médias et, à leur suite, du public ; et iii) un effritement de la confiance du public dans les organisations non gouvernementales et internationales. Ces trois phénomènes ont des répercussions sur la collecte de fonds auprès du secteur privé.

72. En dépit de ces difficultés externes, l'UNICEF reste convaincu de la solidité de son modèle de collecte de fonds auprès du secteur privé – notamment en ce qui concerne les contributions aux RO, qui restent en hausse.

B. Tendances de l'aide publique au développement – niveaux, affectations et conditions

73. En 2018, l'aide publique au développement (APD) des donateurs officiels a baissé de 2,7 % par rapport à 2017 et l'enveloppe allouée aux pays en ayant le plus besoin s'est réduite, d'après les chiffres préliminaires de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette baisse découle essentiellement de la réduction de l'aide aux réfugiés : alors que le flux des migrants commence à se tarir et que les règles ont été durcies, l'aide aux réfugiés ne fait plus partie des priorités budgétaires de l'APD.

74. L'APD provenant des 30 membres du Comité d'aide au développement s'est établie à 153 milliards de dollars en 2018[8]. L'APD a atteint 149,3 milliards de dollars en 2018, soit un repli de 2,7 % en termes réels par rapport à 2017. L'APD est restée stable entre 2017 et 2018, à l'exception de l'aide consacrée à l'accueil et la prise en charge des réfugiés.

75. La comparaison des chiffres relatifs à l'APD pour 2017 et 2018 révèle que l'APD bilatérale aux pays les moins avancés a fléchi de 3 % en termes réels en 2018 par rapport à 2017, et que l'aide à l'Afrique et l'aide humanitaire ont respectivement reculé de 4 et 8 %.

76. Les partenaires financiers se montrent également plus exigeants en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, la responsabilité et la transparence financières, la reconnaissance et la visibilité des partenaires, ainsi que la coordination des organismes des Nations Unies nécessaire à la mise en œuvre des ODD (dans le cadre de la réforme des Nations Unies).

[8] http://www.oecd.org/fr/presse/repli-de-l-aide-au-developpement-en-2018-en-particulier-vers-les-pays-qui-en-ont-le-plus-besoin.htm

77. Compte tenu de la baisse actuelle de l'aide, l'UNICEF doit continuer de mobiliser les partenaires publics et privés afin d'accroître le montant des ressources prévisibles et modulables nécessaires pour obtenir des résultats en faveur des enfants.

C. Gestion des risques

78. L'UNICEF continuera d'atténuer le risque de ne pas obtenir les ressources suffisantes pour son Plan stratégique 2018-2021 en diversifiant davantage sa base de partenaires financiers, en doublant le nombre de donateurs individuels. Les progrès et renseignements en temps réel concernant nos partenaires seront examinés en regard des recettes ciblées, afin d'étayer toute rectification de parcours qui pourrait s'avérer nécessaire. En outre, l'UNICEF soumettra tous les ans des mises à jour financières au Conseil d'administration, et le plan de travail et les propositions budgétaires du PFP continueront de lui être soumis chaque année pour approbation.

79. Une plus grande clarté continuera d'être apportée quant à la redevabilité de la mobilisation et de la gestion des ressources à travers tout l'UNICEF, grâce à des politiques et des procédures pertinentes, notamment la politique actualisée de la Division des partenariats publics concernant la gestion des contributions, qui fournit des éclaircissements sur les pouvoirs délégués pour la signature de nouveaux accords de financement.

80. En outre, les politiques et l'approche de l'UNICEF en matière de gestion des risques seront intégrées dans les rapports et dans les consultations annuelles avec les partenaires financiers, afin d'atténuer tout effet négatif sur la capacité de mobilisation de financements de l'organisation.

81. Les conditions strictes, notamment la communication d'informations ciblées et l'affectation précise des contributions, ainsi que les méthodes draconiennes de gestion des risques (restrictions dues au contre-terrorisme, diligence raisonnable poussée, obligations d'audit, etc.) vont souvent à l'encontre des principes d'efficacité du développement les plus fondamentaux et alourdissent la charge administrative pesant sur les gestionnaires de ces partenariats pourtant indispensables. L'UNICEF continuera d'évaluer ces mesures afin de renforcer ses processus et de nouer des partenariats efficaces en faveur des enfants.

82. Le Pacte de financement, finalisé début mars 2019, répond à une idée simple. Les États Membres et le système des Nations Unies pour le développement reconnaissent que, pour atteindre le niveau d'efficacité et de performance requis pour la réalisation des objectifs de développement, ils doivent changer et améliorer leur propre comportement. L'UNICEF contribuera pleinement à la mise en œuvre des engagements du système des Nations Unies pour le développement pris au titre du Pacte de financement, et au suivi des fonds octroyés à l'UNICEF par les États Membres.

83. L'UNICEF établira des rapports à l'intention du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies et du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies, dans lesquels il informera ces derniers des progrès accomplis au titre des engagements systémiques figurant dans le Pacte de financement. Des rapports de progression concernant les engagements individuels spécifiques de l'UNICEF seront également remis au Conseil d'administration. Ces derniers sont disponibles en annexe au présent rapport.

84. Dans le cadre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, et comme prévu dans le Pacte de financement, l'UNICEF a accru son soutien financier au système des coordonnateurs résidents. Afin de répondre aux demandes de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration de l'UNICEF, l'organisation a doublé sa contribution au partage des coûts pour 2019, qui s'établit à

8,3 millions de dollars (acquittés en novembre 2018). Par ailleurs, l'UNICEF met actuellement en œuvre le prélèvement de 1 % en faveur de la coordination, en application des directives communiquées par le bureau de la Secrétaire générale adjointe aux organismes et aux donateurs des Nations Unies. L'UNICEF a démarré le prélèvement auprès des donateurs publics et privés n'ayant pas déclaré qu'ils s'en chargeraient eux-mêmes. Les conséquences potentielles de ce prélèvement pour l'UNICEF sont au nombre de trois.

85. L'UNICEF estime qu'au cours des prochaines années, la part de recettes annuelles soumises à ce prélèvement pourrait atteindre pas moins de 2 milliards de dollars, soit jusqu'à 20 millions prélevés chaque année. Cette somme ne sera pas comptabilisée dans les recettes de l'UNICEF et sera transférée au Secrétariat dans son intégralité. Le montant soumis au prélèvement en 2019 devrait être très inférieur, puisque de nombreux donateurs ont décidé que cette nouvelle exigence entrerait en vigueur en avril/mai ou ultérieurement.

86. L'administration de ce prélèvement implique des frais de transaction pour l'UNICEF. La mise au point de directives opérationnelles internes, l'établissement de structures de gestion financière distinctes, les négociations avec les donateurs en vue de la création de partenariats et le renouvellement des accords ont d'ores et déjà quelque peu affecté le temps de travail du personnel de l'UNICEF. En étroite collaboration avec les autres entités du système des Nations Unies pour le développement, l'organisation évaluera les frais de transaction supplémentaires imputables à ce prélèvement et communiquera ses conclusions aux États Membres à titre informatif.

87. Il est encore trop tôt pour déterminer si cette hausse de 1 % des coûts aux fins de coordination influencera le comportement des donateurs – que ce soit de manière positive (p. ex., en les incitant à accroître leur participation aux fonds thématiques ou aux ressources de base) ou négative (en les incitant à donner davantage aux causes humanitaires et moins au développement durable, ou à soutenir des partenaires de développement autres que les Nations Unies). L'UNICEF suivra l'évolution de cette situation et informera le Conseil d'administration de tout changement de comportement des donateurs.

88. D'autres changements pourraient survenir si les donateurs décidaient de réduire leurs contributions de base et d'accroître leurs contributions volontaires au système des coordonnateurs résidents. Ceci affecterait évidemment le montant des recettes prévisionnelles des RO de l'UNICEF, cependant ce changement n'apparaîtrait qu'à la fin de l'année civile.

VIII. Conclusions

89. L'UNICEF remercie vivement ses partenaires financiers pour leur contribution aux recettes générées en faveur des enfants en 2018. L'organisation se réjouit de poursuivre sa collaboration avec ses partenaires pour atteindre les objectifs ambitieux du Plan stratégique 2018-2021 en matière de recettes et accroître les financements modulables et pluriannuels, afin que tous les enfants soient en bonne santé, apprennent, soient protégés contre la violence et l'exploitation, vivent dans un environnement sûr et propre, et aient les mêmes chances de réussir dans la vie.

90. Durant la période concernée par le Plan stratégique, l'UNICEF sera à l'écoute de ses partenaires tout au long de l'année, notamment des États Membres, des comités nationaux, de la société civile et du secteur privé, afin de savoir quels sont les progrès et les lacunes par rapport aux objectifs de mobilisation des ressources liés au Plan stratégique et de procéder à des ajustements stratégiques, le cas échéant. L'UNICEF

continuera de préconiser des financements modulables afin de soutenir les pays en fonction de leurs besoins.

91. L'UNICEF continuera de collaborer avec les États Membres pour façonner son approche du dialogue structuré et sera attentif aux suggestions sur la manière de le rendre plus dynamique et interactif et d'impliquer un plus grand nombre de parties prenantes. L'engagement de l'UNICEF en matière de partenariat s'étend aux autres organismes des Nations Unies, puisqu'il contribue aux efforts entrepris par le Secrétaire général pour réformer le système des Nations Unies, afin que ce dernier reflète les discussions sur le financement à l'échelle du système et favorise le partage des principes fondamentaux et des enseignements tirés pour continuer d'adapter et de faire progresser son approche.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend acte du dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF (E/ICEF/2019/27).

Annexe

Progrès accomplis au titre des engagements individuels intéressant l'UNICEF

I. Engagements des États Membres

Engagement concerné	*Indicateur du Pacte de financement*	*Seuils de référence et cibles systémiques du Pacte de financement*	*Seuils de référence de l'UNICEF (2018 ou 2019)*
Concordance entre les fonds reçus et les besoins de l'entité			
1. Accroître les ressources de base pour le système des Nations Unies pour le développement (SNUD)	Part des ressources de base dans les contributions volontaires affectées aux activités de développement	Seuil de référence systémique (2017) : 19,4 % Cible systémique (2023) : 30 %	Part des ressources de base provenant des partenaires publics de l'UNICEF dans les recettes globales du secteur public en 2018 : 18 % Part des ressources de base provenant des partenaires publics de l'UNICEF dans les contributions du secteur public affectées aux activités de développement (sauf ressources affectées aux interventions humanitaires/opérations d'urgence [ARU]) en 2018 : 38 %
2. Double part des autres contributions fournies par l'intermédiaire de fonds communs et de fonds thématiques pour le développement	Pourcentage des autres ressources affectées aux activités de développement distribuées par l'intermédiaire de fonds communs interorganisations	Seuil de référence systémique (2017) : 5 % Cible systémique (2023) : 10 %	Part des financements communs interorganisations dans les autres ressources allouées à l'UNICEF par les États Membres en 2018 : 6 % Part des financements communs interorganisations dans les autres ressources affectées aux activités de développement (autres ressources ordinaires [ARO]) allouées à l'UNICEF par les États Membres en 2018 : 6 %
	Pourcentage des autres ressources affectées aux activités de développement distribuées par l'intermédiaire de fonds thématiques individuels	Seuil de référence systémique (2017) : 3 % Cible systémique (2023) : 6 %	Part des financements thématiques dans les autres ressources allouées à l'UNICEF par les États Membres en 2018 : 12 % Part des financements thématiques liés au développement dans les autres ressources affectées aux activités de développement (ARO) allouées à l'UNICEF par les États Membres en 2018 : 19 %
Garantir la stabilité			
3. Diversifier les sources de financement du SNUD	Pourcentage des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD) signalant une hausse annuelle du nombre de contributeurs aux ressources de base	Seuil de référence systémique (2017) : 66 % des entités Cible systémique (2023) : 100 % des entités	Nombre de partenaires gouvernementaux ayant contribué aux ressources de base de l'UNICEF en 2018 : 121 (comme en 2017)
	Nombre d'États Membres ayant contribué aux fonds communs interorganisations et aux fonds thématiques	Seuil de référence systémique (2017) : Fonds communs interorganisations : 59 Fonds thématiques individuels : 27	Nombre d'États Membres partenaires ayant contribué aux fonds communs interorganisations administrés par l'UNICEF en 2018 : 11

Engagement concerné	*Indicateur du Pacte de financement*	*Seuils de référence et cibles systémiques du Pacte de financement*	*Seuils de référence de l'UNICEF (2018 ou 2019)*
	individuels pour le développement	Cible systémique (2023) : Fonds communs interorganisations : 100 Fonds thématiques individuels : 50	Nombre d'États Membres partenaires ayant contribué aux fonds thématiques de l'UNICEF en 2018 : 13
4. Fournir des financements prévisibles pour répondre aux besoins particuliers des entités du GNUDD formulés dans leurs plans stratégiques et aux besoins de financement du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) dans chaque pays	Déficits dans les cadres de financement du plan stratégique du GNUDD	Seuil de référence systémique (2018) : À déterminer Cible systémique (2021) : À déterminer	L'UNICEF note que les cibles et les seuils de référence globaux n'ont pas encore été fixés pour cet indicateur. Les déficits de ressources dans les groupes d'objectifs du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF sont inclus dans le groupe d'objectifs nº 1 Rapport annuel mondial sur les résultats, p. 200.
	Proportion des entités du SNUD indiquant qu'au moins 50 % de leurs contributions s'inscrivent dans des engagements pluriannuels	Seuil de référence systémique (2017) : 48 % Cible systémique (2023) : 100 %	Proportion des recettes de l'UNICEF s'inscrivant dans des engagements pluriannuels en 2018 : 48 %
Favoriser la cohérence et l'efficacité			
7. Appliquer les taux de recouvrement des coûts approuvés par les organes directeurs respectifs	Nombre moyen d'exonérations des frais d'appui au recouvrement des coûts accordées par entité du SNUD, par an	Seuil de référence systémique (2017) : *À déterminer* Cible systémique (à partir de 2019) : 0	L'UNICEF a accordé cinq exonérations des frais d'appui au recouvrement des coûts en 2018, pour un total d'environ 944 000 dollars.

II. Engagements du système des Nations Unies pour le développement

Engagement concerné	*Indicateur du Pacte de financement*	*Seuils de référence et cibles systémiques du Pacte de financement*	*Seuils de référence de l'UNICEF (2018 ou 2019)*
Accélérer les résultats sur le terrain			
1. Renforcer la coopération pour les résultats à l'échelle nationale	Pourcentage de coordonnateurs résidents déclarant qu'au moins 75 % des descriptifs de programme de pays (DPP) sont conformes aux dispositions du PNUAD dans leur pays	Seuil de référence systémique (2017) : *À déterminer* Cible systémique (2023) : 100 %	Alors que les nouvelles directives relatives aux Cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (CCNUDD) (destinés à remplacer le PNUAD) sont en cours de déploiement, l'UNICEF veillera à ce que les nouveaux DPP soient conformes aux exigences des CCNUDD. Actuellement, la totalité des DPP appliquent les dispositions de leur PNUAD respectif en matière de résultats et de ressources – l'un des principaux critères des directives de l'UNICEF en vigueur.
2. Renforcer la collaboration quant aux produits d'évaluation systémique conjointe et indépendante pour améliorer l'appui des Nations Unies sur le terrain	Pourcentage de bureaux d'évaluation du GNUDD participant à des évaluations systémiques conjointes ou indépendantes (ESCI)	Seuil de référence systémique (2018) : 29 % (évaluations conjointes) ; 20 % (ESCI) ; Cible systémique (2021) : 75 % (évaluations conjointes) 50 % (ESCI)	Oui – Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF participe à des évaluations conjointes et systémiques. Celles-ci comprennent actuellement : a) des évaluations conjointes avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) sur le mariage d'enfants et les mutilations génitales féminines (MGF) ; b) une synthèse de l'évaluation systémique concernant la cible 4.5 des ODD, coordonnée par l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ;

Engagement concerné	*Indicateur du Pacte de financement*	*Seuils de référence et cibles systémiques du Pacte de financement*	*Seuils de référence de l'UNICEF (2018 ou 2019)*
			c) des évaluations systémiques humanitaires sur la résilience en Éthiopie et sur les programmes menés auprès des femmes et des filles ; et d) de nombreuses autres évaluations conjointes à l'échelle nationale. Le Bureau de l'évaluation prépare également l'évaluation conjointe du chapitre commun des plans stratégiques du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes.
Améliorer la transparence et la redevabilité			
6. Clarifier les plans stratégiques, les cadres de résultats et de ressources intégrés, ainsi que les rapports annuels sur les résultats obtenus au regard des dépenses élaborés par les entités	Pourcentage des entités du GNUDD dont les organes directeurs respectifs ont tenu un dialogue structuré au cours de l'année écoulée sur les moyens de financer les résultats de développement convenus dans le nouveau plan stratégique	Seuil de référence systémique (2017) : 62 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – L'UNICEF organise chaque année un dialogue structuré avec son Conseil d'administration, en mettant l'accent sur le financement de son plan stratégique.
7. Renforcer la transparence et la communication d'informations aux niveaux des entités et du système, en conditionnant l'octroi des ressources à la réalisation des ODD.	Proportion des entités du SNUD communiquant individuellement leurs données financières au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)	Seuil de référence systémique (2017) : 69 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – L'UNICEF communique ses données financières annuelles au CCS.
	Proportion des entités du SNUD qui publient des données en appliquant les normes de transparence internationales les plus exigeantes.	Seuil de référence systémique (2017) : 36 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – Les données de l'UNICEF sont publiées suivant les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). L'organisation continue d'améliorer sa conformité avec la Norme commune et l'Indice annuel de transparence de l'aide de l'IITA.
	Proportion des entités du SNUD ayant des activités en cours à l'échelle nationale qui communiquent au CCS leurs dépenses ventilées par pays	Seuil de référence systémique (2017) : 46 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – L'UNICEF communique au CCS ses dépenses ventilées par pays.
	Proportion des entités du SNUD publiant leurs dépenses ventilées par ODD	Seuil de référence systémique (2017) : 20 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – Les données financières de l'UNICEF sont publiées conformément à la norme de l'IITA et ventilées par ODD.
9. Améliorer l'accessibilité des évaluations institutionnelles et des rapports d'audit interne dans les dispositions et les politiques relatives à la communication d'informations instituées par les organes directeurs au moment de la publication des rapports	Proportion des entités du SNUD autorisées selon les dispositions et les politiques relatives à la communication d'informations, qui publient leurs évaluations institutionnelles sur le site Internet du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)	Seuil de référence systémique (2018) : 21 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – Les évaluations de l'UNICEF sont publiées sur les sites Internet de l'organisation et du GNUE.
	Pourcentage de fonds communs interorganisations publiant leurs rapports	Seuil de référence systémique (2018) : 0 %	Oui – En 2019, l'UNICEF participe à l'évaluation des fonds communs du Bureau de la coordination des affaires humanitaires basés

Engagement concerné	*Indicateur du Pacte de financement*	*Seuils de référence et cibles systémiques du Pacte de financement*	*Seuils de référence de l'UNICEF (2018 ou 2019)*
	d'évaluation sur le site Internet du GNUE	Cible systémique (2019) : 100 %	dans les pays, et des programmes conjoints de lutte contre les MGF et le mariage d'enfants menés avec le FNUAP. Ces travaux seront publiés sur les sites Internet de l'UNICEF et du GNUE. L'UNICEF n'a mené aucune évaluation des fonds communs en 2018.
10. Accroître la visibilité des résultats obtenus grâce aux contributeurs volontaires aux ressources de base, aux fonds communs et aux fonds thématiques, et des contributions des pays de programme	Mention expresse des contributeurs volontaires aux ressources de base, aux fonds communs et aux fonds thématiques ; publication des contributions des pays de programme dans les rapports annuels sur les résultats des équipes de pays des Nations Unies et dans les rapports nationaux et mondiaux des entités	Seuil de référence systémique (2018) : s. o. Cible systémique (2020) : Oui	Oui – Les partenaires du secteur public contribuant aux ressources de base, aux fonds communs et aux fonds thématiques ont été mentionnés dans le Rapport sur les ressources ordinaires 2018 de l'UNICEF, dans le rapport annuel 2019 de la Directrice générale de l'UNICEF, dans les Rapports sur les résultats annuels mondiaux, dans le Recueil des contributions des partenaires financiers (Compendium of Resource Partner Contributions), ainsi que dans plusieurs rapports de recherche publiés par l'UNICEF.
	Mention expresse des contributeurs individuels dans l'ensemble des rapports sur les résultats publiés par les administrateurs des fonds communs et des fonds thématiques et par les bénéficiaires du GNUDD	Seuil de référence systémique (2018) : s. o. Cible systémique (2020) : Oui	En partie – L'UNICEF mentionne les contributeurs individuels dans les rapports sur les résultats des fonds thématiques (Rapports sur les résultats annuels mondiaux). L'organisation cherche actuellement à faire de plus en plus mention expresse des contributeurs aux fonds communs de l'UNICEF, notamment ceux administrés par des entités autres que les Nations Unies.
Améliorer l'efficacité			
11. Mettre en œuvre les objectifs du Secrétaire général concernant le renforcement opérationnel afin de générer des gains d'efficacité	Développement du partage des locaux (%)	Seuil de référence systémique (2017) : 17 % Cible systémique (2021) : 50 %	En mai 2019, l'UNICEF partageait des locaux sur 46 % de ses sites nationaux et infranationaux, contre 39 % fin 2018.
	Pourcentage des équipes de pays des Nations Unies dotées d'une stratégie opérationnelle approuvée concernant le partage des locaux des services d'appui, selon les besoins	Seuil de référence systémique (2017) : 20 % Cible systémique (2021) : 100 %	L'UNICEF a mis en œuvre une stratégie opérationnelle dans 57 pays (44 %), et 23 autres pays ont mis en place une feuille de route en ce sens.
	Pourcentage d'entités du GNUDD rendant compte des gains d'efficacité à leur organe directeur	Seuil de référence systémique (2017) : 41 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – L'UNICEF rend régulièrement compte à son Conseil d'administration des gains d'efficacité réalisés, dans ses rapports nationaux et dans ses rapports sur la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. L'organisation va poursuivre cette pratique et fournir davantage de détails concernant les économies réalisées.
	Pourcentage des entités du GNUDD ayant signé le cadre de haut niveau sur la reconnaissance mutuelle	Seuil de référence systémique (2018) : 28 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – L'UNICEF a signé le cadre en 2018 et met actuellement en œuvre les principes relatifs aux achats. L'organisation envisage d'étendre cette démarche à plusieurs domaines, notamment aux ressources humaines, et aux technologies de l'information et de la communication.

Engagement concerné	*Indicateur du Pacte de financement*	*Seuils de référence et cibles systémiques du Pacte de financement*	*Seuils de référence de l'UNICEF (2018 ou 2019)*
12. Mettre en œuvre l'intégralité des politiques et des taux de recouvrement des coûts approuvés, et rendre des comptes à ce sujet	Pourcentage des entités du GNUDD publiant des rapports annuels sur l'avancement de la mise en œuvre de leurs politiques et taux de recouvrement des coûts approuvés à l'intention de leur organe directeur	Seuil de référence systémique (2017) : 51 % Cible systémique (2021) : 100 %	Oui – L'UNICEF rend compte chaque année au Conseil d'administration de l'avancement de la mise en œuvre de sa politique et de son taux de recouvrement des coûts, dans le cadre de son rapport annuel à la Directrice générale.