



Conseil économique et social

Distr. générale
21 décembre 2018
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2019

5-7 février 2019

Point 10 de l'ordre du jour provisoire**

Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2019

Résumé

Le plan de travail et le projet de budget de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour 2019 sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour l'exercice s'établit à 1,8 milliard de dollars, dont 853 millions au titre des ressources ordinaires et 924 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 258 millions de dollars, dont 194 millions seront financés au moyen des ressources ordinaires et 64 millions au moyen des autres ressources. Le plan de travail fait état des activités financières et non financières ainsi que des résultats associés à la deuxième année du plan intitulé « Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant ». Il y est notamment question des modifications liées à l'élargissement accéléré des fonctions qu'exerce la Division en ce qui concerne la conduite efficace des partenariats avec le secteur privé dans le cadre du repositionnement global de l'UNICEF.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (7 janvier 2019).

** [E/ICEF/2019/1](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Résultats pour 2018	5
III. Projet de budget, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2019	10
IV. Produits et charges : prévisions pour 2019	15
A. Introduction	15
B. Produits	16
C. Charges	16
1. Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)	16
2. Charges de gestion (budget institutionnel)	17
3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	17
V. Mises de fonds	20
VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs	21
VII. Projets de décision	22
A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'exercice budgétaire 2019 (activités entreprises à des fins spéciales)	22
B. Produits prévus au budget pour 2019	22
C. Politique générale	23
 Annexe	
I. Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2019	24
II. Résumé du Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant	26

I. Introduction

1. Au niveau mondial, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé 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 2019 de la Division sont fondés sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, le budget intégré pour la même période et sur le plan intitulé « Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant » (Plan IMPACT).
3. Des objectifs de collecte de fonds ambitieux ont été définis dans le Plan IMPACT pour 2019. Grâce à ce plan, l'UNICEF entend obtenir des résultats durables pour chaque enfant, en dégagant des revenus d'un montant net de 7,5 milliards de dollars en quatre ans, 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, dont 1,2 milliard au titre des ressources ordinaires, et un doublement du nombre des donateurs individuels. On trouvera un résumé du Plan IMPACT à l'annexe II.
4. En 2019, le montant des produits de la Division devrait s'élever à 1,8 milliard de dollars, ce qui représente une augmentation de 181 millions de dollars (11 %) par rapport au montant prévu dans le budget approuvé pour 2018. Le montant des charges devrait quant à lui s'établir à 258 millions de dollars, soit 22 millions de dollars (9 %) de plus que le montant approuvé pour 2018. Cette augmentation est ventilée comme suit : 10 millions de dollars au titre des mises de fonds, 1,7 million de dollars au titre des charges de fonctionnement de la Division financées au moyen des ressources ordinaires et 10,3 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 calendrier d'information financière, établi dans le cadre des nouvelles directives de comptabilisation des produits de l'UNICEF, a été arrêté après l'élaboration du Plan IMPACT, ce qui pourrait amener le Fonds à ajuster le montant des produits annuels qui est constaté. Il influe sur la date de comptabilisation des produits, mais ne devrait pas avoir d'effet sur les résultats financiers d'ensemble du Plan.
6. Le budget de la Division comprend le budget institutionnel et le budget à des fins spéciales et finance les coûts directs et indirects associés à la mobilisation des produits provenant du secteur privé de même qu'à l'obtention de résultats en faveur des enfants dans le cadre de partenariats.
7. Il est prévu que les charges de fonctionnement de la Division (montant total après déduction des mises de fonds et des dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources) diminuent pour se situer à 4,5 %, du montant total des produits en 2019, contre 4,9 % en 2018. À la fin de la mise en œuvre du Plan IMPACT, en 2021, il est prévu que ce ratio soit égal à 4,1 %.
8. Le Conseil d'administration a approuvé le budget institutionnel pour la période 2018-2021 par sa décision 2017/14, relative au budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021. Pour 2019, le budget institutionnel de la Division qui a été approuvé au

¹ Pour l'UNICEF, le secteur privé est constitué des particuliers, de la société civile, des milieux d'affaires, des fondations privées et d'autres groupes sociaux qui peuvent contribuer individuellement ou collectivement à améliorer la vie des enfants.

titre de la gestion et de l'efficacité du développement s'élève à 12,6 millions de dollars.

9. Soumis chaque année au Conseil d'administration pour approbation, le budget à des fins spéciales 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 revenus et de collaboration. La Division a soumis à l'approbation du Conseil un budget à des fins spéciales de 181,5 millions de dollars à financer au moyen des ressources ordinaires et de 63,9 millions de dollars à financer au moyen des autres ressources, soit un montant total de 245,4 millions de dollars pour 2019. Sur les 63,9 millions de dollars à financer au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires, un montant plafonné à 2 millions de dollars est réservé à la collaboration avec le secteur privé et le reste équivaut au montant maximal indicatif relatif aux charges directement liées à la collecte de fonds dans les bureaux de pays. Le montant maximal demandé est compatible avec le montant approuvé par le Conseil dans sa décision 2017/14.

10. Au total, le budget institutionnel et le budget à des fins spéciales demandé pour 2019 pour la Division et pour les bureaux de pays s'élèvent à 258 millions de dollars, montant compatible avec les plafonds approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2017/14.

11. Au total, 491 postes sont inscrits au budget de la Division : 222 sont considérés comme financés par le siège mais peuvent être situés hors de la ville siège, 28 relèvent de bureaux régionaux et 241 de bureaux de pays. Dans les bureaux de pays, 17 postes sont financés au moyen des ressources ordinaires et 224 au moyen des autres ressources provenant de la collecte de fonds dans les pays. (Il est rendu compte dans le rapport financier de la Division des coûts associés aux postes financés dans les bureaux de pays au moyen des autres ressources, mais les postes sont rattachés aux bureaux de pays.)

12. Dans le cadre de sa stratégie mondiale de réorganisation, l'UNICEF donne la priorité à l'établissement de partenariats avec le secteur privé ; il entend également insister sur l'importance de la collaboration avec le secteur privé à tous les niveaux, notamment en vue de la réalisation, d'ici à 2030, des objectifs de développement durable. Dans l'optique de ce repositionnement, la Division concentrera son action sur le secteur privé et plaidera activement en faveur de l'adoption d'une démarche axée sur les partenariats avec le secteur privé. Soucieuse de concrétiser la nouvelle stratégie, la Division a modifié sa structure de manière à favoriser les partenariats et à produire des résultats en faveur des enfants. Il est procédé à un regroupement des fonctions liées aux partenariats au sein d'une équipe unique dans la Division et les membres du personnel sont de plus en plus nombreux à être affectés à proximité des marchés, notamment avec l'intégration d'initiatives commerciales dans les programmes de pays, là où le potentiel inexploité est le plus important.

13. Pour garantir et accélérer la réalisation des objectifs du Plan IMPACT, l'UNICEF harmonise ses activités et ses stratégies en vue de collaborer plus efficacement avec le secteur privé et d'accroître ainsi de manière exponentielle les résultats pour les enfants. Par ce repositionnement global, la Division entend :

a) Continuer de défendre la place centrale qu'occupe le secteur privé dans les activités de base de l'UNICEF, dont le but est de produire des résultats en faveur des enfants ;

b) Promouvoir une philosophie institutionnelle (à l'échelle de l'UNICEF) qui met l'accent sur la collaboration et les partenariats, à tous les niveaux, avec le secteur privé ;

c) Consacrer des ressources substantielles au renforcement des capacités de tous les membres du personnel et de toutes les équipes de l'UNICEF, en vue d'instaurer une collaboration et des partenariats, et assurer la coordination avec les autres divisions en ce sens ;

d) Élargir considérablement le nombre d'initiatives de collaboration et de partenariats mutuellement avantageux avec les entreprises, les fondations, les particuliers très fortunés et d'autres acteurs du secteur privé, afin de susciter des changements qui auront des effets transformateurs pour les enfants ;

e) Promouvoir activement les partenariats dits « à valeur partagée » avec les entreprises, c'est-à-dire des partenariats qui procurent des bénéfices à l'UNICEF et à ses partenaires sans que les uns soient avantagés par rapport aux autres ;

f) Aborder, avec les entreprises partenaires, la question de l'effet de leurs politiques et de leurs pratiques sur les enfants.

14. En 2019, la Division modifiera sa structure pour accélérer la réalisation des objectifs du Plan IMPACT et favoriser la mise en place, à l'échelle de l'organisation, d'une stratégie de collaboration avec le secteur privé : elle transférera une partie de ses postes à proximité des marchés et réorganisera les activités de collecte de fonds et de partenariat. Il ne sera créé aucun poste financé au moyen des ressources ordinaires en 2019, et la Division opérera dans les limites approuvées par le Conseil d'administration.

15. La restructuration tient compte des possibilités, mais aussi des risques. Deux risques sont particulièrement importants : premièrement, l'accent mis sur les partenariats et les changements structurels pourrait détourner l'attention des priorités en matière de collecte de fonds ; deuxièmement, le personnel pourrait ne pas avoir reçu la formation nécessaire pour accompagner le changement, ce qui compromettrait le renforcement des capacités et la collecte de fonds. Ces deux risques sont liés à la gestion des ressources humaines, et la Division est consciente que les partenariats se cultivent au fil des mois, voire des années. Le facteur humain demeure fondamental pour l'obtention de résultats. La principale stratégie d'atténuation consistera donc à mettre en place des programmes de gestion du changement qui aideront le personnel à prendre en mains la transition et à mieux connaître l'UNICEF et les résultats qu'il cherche à obtenir dans le cadre de ses programmes, et à renforcer la gestion dynamique et participative des équipes. En outre, la Division continuera de mener des consultations étroites avec les bureaux régionaux et certains bureaux de pays pour analyser et adapter les effectifs et les moyens afin d'en maximiser l'impact. Il est essentiel que la Division demeure réactive et reste en mesure d'adapter les objectifs, une fois l'an ou en fonction des besoins.

II. Résultats pour 2018

16. Selon les estimations actuelles, la Division devrait atteindre les objectifs énoncés dans le Plan IMPACT pour 2018, première année de la mise en œuvre.

17. Le montant total des produits provenant du secteur privé en 2018 devrait s'élever à 1,596 milliard de dollars, ce qui correspond aux objectifs du budget approuvé pour 2018. Globalement, ce montant représente une augmentation de 130 millions de dollars par rapport à 2017, soit une progression de 9 % du montant effectif des produits.

18. En 2018, on prévoit que les produits provenant du secteur privé permettront de réunir 757 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ce qui correspond à l'objectif fixé pour atteindre le montant cible du budget approuvé ; ils proviendront,

dans une large mesure, des donateurs qui versent des contributions mensuelles. Les fluctuations des taux de change demeurent un sujet de préoccupation car les monnaies de certains pays dans lesquels opèrent un comité national et des bureaux de pays, notamment l'Argentine et la Corée du Sud ainsi que les pays de la zone euro, sont restées instables par rapport au dollar des États-Unis en 2018.

19. Selon les estimations, les produits provenant du secteur privé permettront de réunir 838 millions de dollars en 2018 au titre des ressources autres que les ressources ordinaires, ce qui correspond aux objectifs fixés dans le budget pour l'année. Selon les prévisions, le montant des produits destinés aux opérations d'urgence devrait atteindre 130 millions de dollars, soit 30 millions de plus que ce qui était prévu dans le budget (100 millions de dollars). Ces résultats tiennent au dynamisme des activités de collecte de fonds et à l'attention accrue que le public porte aux situations d'urgence de niveau 3 et aux catastrophes naturelles dans le cadre desquelles l'UNICEF intervient. L'augmentation des autres ressources affectées aux opérations d'urgence est contrebalancée par une diminution escomptée de 30 millions de dollars au titre de celles qui sont affectées aux opérations ordinaires par rapport au montant prévu dans le budget révisé. Trois marchés (le Mexique, la Suède et les États-Unis d'Amérique) ont fait état, au titre des produits provenant des fondations et des organisations composées de membres, de résultats nets inférieurs aux montants prévus.

20. Le montant estimatif des dépenses de la Division pour 2018 se situait à 214,2 millions au 31 octobre 2018, contre un budget prévisionnel de 236 millions de dollars. En particulier les dépenses sont restées en-deçà du plafond fixé pour les autres ressources – 11,3 millions de dollars n'ont ainsi pas été utilisés. Le coût standard des traitements a également été inférieur de 3,5 millions de dollars au montant prévu dans le budget de 2018. À ceci s'ajoute une économie de 7 millions de dollars réalisée grâce aux postes vacants et aux droits à prestations y afférents. Le budget opérationnel (pour les objets de dépense autres que les postes) sera pleinement utilisé en 2018.

21. La collaboration avec les entreprises, les gouvernements et les instances multipartites a continué de bénéficier du concours des comités nationaux et des bureaux de pays. La question des effets directs et indirects des entreprises sur les enfants, notamment les effets de secteurs tels que marketing et publicité, alimentation et boissons, services numériques, finance, industries extractives et chaînes logistiques internationales, a été abordée avec les entreprises, les plateformes sectorielles et les pouvoirs publics. Il a été procédé au recensement des partenaires commerciaux existants ou potentiels qui pourraient faciliter la réalisation des objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et avec lesquels il conviendrait de nouer des relations plus profondes et plus riches. Il s'agirait ainsi de privilégier des partenariats à valeur partagée, de façon à créer une valeur économique et une valeur pour la société et à aider l'UNICEF à s'acquitter de sa mission. Ces partenariats peuvent recouvrir diverses formes de collaboration et d'appui, dont : a) la mobilisation des ressources financières, de solutions et d'articles à faible coût ; b) le dialogue avec les entreprises au sujet de l'influence qu'elles ont sur les enfants ; c) la mise à profit de l'influence qu'exercent les entreprises. Certains forums multipartites, notamment le Forum économique mondial, ont été mis à contribution afin de stimuler l'intérêt des entreprises à l'égard des objectifs de développement durable et des droits de l'enfant et ont ainsi permis de tirer un meilleur parti des partenariats en faveur des enfants. Le nombre d'initiatives de sensibilisation menées par les comités nationaux auprès des pouvoirs publics a fortement augmenté, ce qui s'est traduit par des décisions, des campagnes, des lois et des dialogues sur des questions essentielles telles que la crise des migrants en Europe, les objectifs de développement durable, les questions prioritaires en matière de droits de l'enfant, les villes amies des enfants, et la protection et l'éducation des enfants. Des influenceurs de premier plan, y compris des particuliers fortunés, des philanthropes et des personnalités, se sont fait l'écho

des messages de sensibilisation de l'UNICEF sur les questions prioritaires en matière de droits de l'enfant.

22. La relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux a continué à être bien gérée en 2018, et il a notamment été procédé au renforcement des systèmes et des protocoles relatifs à la gouvernance financière et éthique. La Division a mis au point des directives et des procédures rigoureuses, qui ont été bien reçues par les comités nationaux, en vue de renforcer les contrôles financiers et d'atténuer le risque.

23. La Division continue de contrôler rigoureusement ses activités en procédant régulièrement à des audits, en renforçant les procédures de prévision, de suivi et de comptabilisation des produits et des charges et en examinant régulièrement les risques et les procédures relatives à la continuité des opérations.

Tableau 1
État des produits et des charges

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs (2017)			Budget approuvé (2018)			Estimations les plus récentes (2018)			Projet de budget (2019)			Comparaison entre le projet de budget de 2019 et le budget approuvé pour 2018	
	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 d'autres articles	7,7	–	7,7	7,0	–	7,0	7,0	–	7,0	7,0	–	7,0	–	0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	654,8	802,8	1 457,6	750,4	838,3	1 588,7	750,4	838,3	1 588,7	845,6	923,7	1 769,3	180,6	11
Comités nationaux	619,6	637,2	1 256,8	708,4	620,3	1 328,7	708,4	620,3	1 328,7	794,3	685,5	1 479,8	151,1	11
Bureaux de pays	35,2	165,6	200,8	42,0	218,0	260,0	42,0	218,0	260,0	51,3	238,2	289,5	29,5	11
Produits divers	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Total des produits provenant du secteur privé	662,5	802,8	1 465,3	757,4	838,3	1 595,7	757,4	838,3	1 595,7	852,6	923,7	1 776,3	180,6	11
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé														
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	3,4	–	3,4	4,3	–	4,3	4,0	–	4,0	4,1	–	4,1	(0,2)	-4
Relations avec les comités nationaux	3,4	–	3,4	4,3	–	4,3	4,0	–	4,0	4,1	–	4,1	(0,2)	-4
B. Gestion	14,8	–	14,8	8,7	–	8,7	8,5	–	8,5	8,5	–	8,5	(0,2)	-2
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,8	–	1,8	1,6	–	1,6	1,4	–	1,4	1,5	–	1,5	(0,1)	-4
Opérations et finances	13,0	–	13,0	7,1	–	7,1	7,1	–	7,1	6,9	–	6,9	(0,2)	-2
C. Activités entreprises à des fins spéciales	122,8	33,3	156,1	169,4	53,6	223,0	159,4	42,3	201,7	181,5	63,9	245,4	22,4	10
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	20,1	–	20,1	33,8	–	33,8	29,5	–	29,5	36,3	–	36,3	2,4	7
Appui aux bureaux de pays ^a	4,7	–	4,7	6,9	–	6,9	5,2	–	5,2	6,9	–	6,9	–	0

	Montants effectifs (2017)			Budget approuvé (2018)			Estimations les plus récentes (2018)			Projet de budget (2019)			Comparaison entre le projet de budget de 2019 et le budget approuvé pour 2018	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	1,4	33,1	34,5	3,7	51,6	55,3	1,7	42,1	43,8	3,3	61,9	65,2	10,0	18
Communication et marketing	7,1	–	7,1	11,3	–	11,3	10,2	–	10,2	11,3	–	11,3	–	0
Achats	1,2	–	1,2	1,4	–	1,4	1,3	–	1,3	1,4	–	1,4	–	0
Collaboration avec le secteur privé	5,3	0,2	5,5	7,4	2,0	9,4	6,5	0,2	6,7	7,4	2,0	9,4	–	0
Mises de fonds	83,0	–	83,0	105,0	–	105,0	105,0	–	105,0	115,0	–	115,0	10,0	10
Total des charges de la Division	141,0	33,3	174,3	182,4	53,6	236,0	171,9	42,3	214,2	194,1	63,9	258,0	22,0	9
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,3	–	0,3	0,4	–	0,4	0,4	–	0,4	0,7	–	0,7	0,3	75
Dépréciation	3,1	2,3	5,4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Gains (pertes) de change	(8,4)	0,1	(8,3)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Excédent net	526,5	767,1	1 293,6	574,6	784,7	1 359,3	585,1	796,0	1 381,1	657,8	859,8	1 517,5	158,3	12%

^a Comprend les charges afférentes au Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et aux centres d'appui régionaux.

III. Projet de budget, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2019

24. Conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et aux objectifs énoncés dans le Plan IMPACT, la Division s'attachera à atteindre l'objectif fixé pour les produits en 2019, soit 1,776 milliard de dollars, dont 853 millions au titre des ressources ordinaires. Elle aura besoin pour ce faire d'un budget à des fins spéciales d'un montant de 245,4 millions de dollars (181,5 millions au titre des ressources ordinaires et 63,9 millions au titre des autres ressources) et d'un budget institutionnel de 12,6 millions de dollars, ce qui donne un total de 258 millions de dollars (voir tableau 2).

25. On trouvera ci-après une version actualisée des résultats escomptés et des stratégies pour 2019 par groupe du secteur privé. La stratégie de l'UNICEF consistant à tirer parti de la force que représente le secteur privé devrait permettre d'atteindre les objectifs financiers et d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants. Les mesures chiffrées ont été revues et sont devenues plus ambitieuses afin d'aller dans le sens de la théorie du changement et de faciliter l'évaluation de l'incidence des partenariats sur les résultats obtenus en faveur des enfants, notamment au vu de la demande du Conseil d'administration concernant un examen à mi-parcours de la coopération non financière. Compte tenu des retombées considérables que les milieux d'affaires peuvent avoir sur le bien-être des enfants dans le monde entier, il convient de prendre en compte la possibilité de collaborer avec eux à l'élaboration et l'exécution de tous les programmes, notamment au niveau de tous les bureaux. Jusqu'à présent, dans le cadre de ses relations bilatérales avec les sociétés, l'UNICEF a mis l'accent sur les achats et la mobilisation de ressources. Or, comme indiqué plus haut, il souhaite désormais donner la priorité aux partenariats à valeur partagée.

Réalisation 1²

D'ici à 2019, 67,2 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons

- D'ici à 2019, 11 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 1,03 milliard de dollars
- D'ici à 2021, 100 millions de personnes, y compris des enfants, se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant

26. Il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 206,7 millions de dollars (144,8 millions au titre des ressources ordinaires et 61,9 millions au titre des autres ressources) afin de parvenir à la première réalisation, à savoir réunir des produits d'un montant de 1,03 milliard 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 2019 dans ce cadre :

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 cherchera et mettra à l'essai de nouvelles méthodes et techniques afin d'augmenter nettement le nombre de donateurs réguliers ;

² Tout comme la définition des modalités de collaboration avec les sympathisants dans le cadre de la stratégie de collaboration, la méthode de définition des niveaux de donateurs a été modifiée en 2018. L'objectif final est que, d'ici à 2021, 100 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons.

b) Les mises de fonds seront augmentées de 10 millions de dollars (10 %) et passeront de 105 millions de dollars dans le budget approuvé de 2018 à 115 millions de dollars dans le projet de budget pour 2019 et dans le budget approuvé de l'UNICEF pour la période 2018-2021, 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 entend continuer à être le maître d'œuvre de la stratégie de collaboration avec les sympathisants et appuiera les activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé entreprises par les bureaux de pays à fort potentiel ;

d) Elle 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 IMPACT. Le recrutement de sympathisants au niveau local se poursuivra par divers moyens, notamment par la voie numérique et grâce à la mise en place d'un système de gestion de la relation client.

Réalisation 2

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

- Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 563 millions de dollars par an d'ici à 2019 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants
- Les influenceurs relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF qui portent sur des questions prioritaires concernant les enfants

27. Pour parvenir à la deuxième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 5 millions de dollars financé au moyen des ressources ordinaires, l'objectif étant de dégager des produits équivalant à 563 millions de dollars en 2019. Pour y parvenir, et conformément à la stratégie de repositionnement global de l'UNICEF, la Division renforcera ses activités stratégiques de mobilisation et de fidélisation des donateurs en se rapprochant davantage des marchés, en particulier en affectant du personnel dans les principaux marchés.

Réalisation 3

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

- Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (179 millions de dollars en 2019, selon les prévisions) et à gagner en influence et en rayonnement, renforcent la protection des droits de l'enfant et aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF
- Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations
- Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants

28. Pour parvenir à la troisième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 13,5 millions de dollars (12,7 millions au titre des ressources ordinaires et 0,9 million au titre des autres ressources), afin de recueillir 179 millions de dollars en 2019. Dans le cadre de la stratégie de repositionnement global, la Division continuera de chercher des moyens d'établir des partenariats et de collaborer avec les entreprises et les acteurs économiques et de dégager des revenus plus importants en tirant le meilleur parti des formes actuelles de partenariat.

Réalisation 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 du Fonds concernant les enfants définies dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021

- Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants
- Les pouvoirs publics intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l'enfant aux niveaux national et international

29. Pour parvenir à la quatrième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 2,6 millions de dollars (1,5 million au titre des ressources ordinaires et 1,1 million 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 défendre les droits de l'enfant. Pour financer les activités envisagées, elle s'emploiera à collecter 1,1 million de dollars au titre des autres ressources auprès des pouvoirs publics, des entreprises et d'autres donateurs, tels que des fondations.

Réalisation 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

- Le public connaît mieux les activités menées par l'UNICEF, principale organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé
- Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets
- L'UNICEF mobilise différents publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé
- Les pouvoirs publics intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l'enfant aux niveaux national et international

30. En ce qui concerne la cinquième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 5,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires. Les priorités pour 2019 sont 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 l'appui en matière de communication et de marketing dans le cadre 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.

Réalisation 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)

- Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables
- L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats
- Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du plan intitulé « Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant »
- L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé

31. En ce qui concerne la sixième réalisation, l'enveloppe à financer au moyen des ressources ordinaires est fixée à 25,1 millions de dollars, dont 12,5 millions de dollars au titre du budget à des fins spéciales et 12,6 millions de dollars au titre du budget institutionnel. Elle permettra à la Division de garantir son excellence sur les plans financier et opérationnel et d'appuyer les activités de collecte de fonds à l'échelle mondiale. Elle servira 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 à aider les équipes de direction et les conseils d'administration des comités nationaux 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 prendra la forme 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 d'un système de pointe pour la gestion de la relation client, 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 et la rétention de fonctionnaires de valeur ; l'accent continuera d'être mis sur l'évaluation des résultats des fonctionnaires et sur leur perfectionnement.

32. Dans le cadre de la stratégie de réorganisation, la Division veille à ce que le personnel dispose d'outils complets et reçoive la formation nécessaire pour pouvoir mettre en œuvre les nouvelles modalités de partenariat, et fournit, le cas échéant, une aide logistique et opérationnelle.

Tableau 2

Projet de budget par résultat escompté, 1^{er} janvier-31 décembre 2019

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources nécessaires</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Activités entreprises à des fins spéciales	181,5	63,9	245,4
Réalisation 1 : D'ici à 2019, 67,2 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons	144,8	61,9	206,7
Produit 1.1 : D'ici à 2019, 11 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 1,034 milliard de dollars.	143,2	61,9	205,1
Produit 1.2 : D'ici à 2021, 100 millions de personnes, y compris des enfants, se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant, et 50 millions de personnes sont prêtes à faire des dons	1,5	–	1,5
Réalisation 2 : L'action et l'efficacité des influenceurs sont maximisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants	5,0	–	5,0
Produit 2.1 : Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 563 millions de dollars par an d'ici à 2019 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants	4,7	–	4,7
Produit 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
Réalisation 3 : Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants	12,7	0,9	13,5
Produit 3.1 : Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (179 millions de dollars en 2019, selon les prévisions) et à gagner en influence et en rayonnement, renforcent la protection des droits de l'enfant et aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF	8,0	0,9	8,9
Résultat 3.2 : Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations	2,7	–	2,7
Produit 3.3 : Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants	1,9	–	1,9
Réalisation 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 du Fonds concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021	1,5	1,1	2,6
Produit 4.1 : Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants	0,9	–	0,9
Produit 4.2 : Les pouvoirs publics intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l'enfant aux niveaux national et international	0,6	1,1	1,8
Réalisation 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	5,2	–	5,2
Produit 5.1 : Le public connaît mieux les activités de l'UNICEF, principale organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé	1,8	–	1,8
Produit 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
Produit 5.3 : L'UNICEF mobilise les différents publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé	1,3	–	1,3
Produit 5.4 : L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image	0,8	–	0,8

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources nécessaires</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Réalisation 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)	12,5	–	12,5
Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables	4,6	–	4,6
Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats	4,3	–	4,3
Produit 6.3 : Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du plan intitulé « Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant »	2,4	–	2,4
Produit 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé	1,1	–	1,1
Efficacité du développement	4,1	–	4,1
Réalisation 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)	4,1	–	4,1
Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables	4,1	–	4,1
Gestion	8,5	–	8,5
Réalisation 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)	8,5	–	8,5
Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables	4,0	–	4,0
Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats	4,2	–	4,2
Produit 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé	0,3	–	0,3
Budget total prévu pour parvenir aux résultats escomptés	194,1	63,9	258,0

IV. Produits et charges : prévisions pour 2019

A. Introduction

33. La présentation du budget et des tableaux suit 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 : activités entreprise à des fins spéciales, efficacité du développement et gestion.

34. 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 de l'UNICEF pour 2018-2021. Le présent document a donc pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil celles afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales en 2019.

35. La planification du budget de la Division pour 2019 a été fondée sur une hypothèse de croissance moyenne (voir tableau 3) et sur les réponses fournies par les pays en juillet 2018. Les prévisions concernant le montant total des produits

provenant du secteur privé s'élèvent à 1,8 milliard de dollars, soit 181 millions de dollars (11 %) de plus que le montant prévu dans le budget de 2018 (1,6 milliard de dollars). Il sera demandé au Conseil d'administration d'autoriser la Division à engager des dépenses correspondant à l'hypothèse de croissance moyenne, à les porter au montant maximal de l'hypothèse de croissance élevée si les produits de la collecte de fonds atteignent les prévisions de recettes les plus élevées et à les réduire s'ils sont inférieurs aux prévisions.

36. Le ratio charges/produits provenant du secteur privé sera ramené de 14,8 % (taux prévu dans le budget de 2018) à 14,5 % en 2019. 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), il sera ramené de 4,9 %, taux prévu dans le budget de 2018 (soit 77 millions de dollars), à 4,5 % dans le projet de budget pour 2019 (soit 79 millions de dollars). Cette diminution est le reflet d'une croissance rapide des produits et d'une maîtrise des coûts. Le ratio d'efficacité devrait s'améliorer pendant toute la durée du Plan IMPACT pour s'établir à 4,5 % en 2019, puis à 4,1 % en 2021.

37. Comme indiqué dans le tableau 1, en 2019, l'excédent net des produits recueillis auprès du secteur privé (après déduction des charges de la Division, des mises de fonds et des charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences) devrait se chiffrer à 1,5 milliard de dollars. Il est supérieur de 158,3 millions de dollars (12 %) à celui prévu dans le budget de 2018.

B. Produits

38. Le projet de budget pour 2019 repose sur l'hypothèse selon laquelle le montant total des produits provenant du secteur privé progresserait de 11 % pour s'établir à 1,8 milliard de dollars, alors que le montant prévu dans le budget de 2018 était de 1,6 milliard de dollars.

39. Cette croissance s'explique par l'augmentation de 13 % (95 millions de dollars) du montant des produits provenant du secteur privé au titre des ressources ordinaires, qui s'établit à 853 millions de dollars dans le projet de budget pour 2019 (contre 757 millions de dollars dans le budget de 2018), ainsi que par la hausse de 10 % (85 millions de dollars) du montant des produits au titre des autres ressources, qui s'établit à 924 millions de dollars dans le projet de budget pour 2019 (contre 838 millions de dollars dans le budget de 2018).

C. Charges

40. Le montant total des charges de la Division prévues en 2019 (au titre du budget institutionnel et du projet de budget à des fins spéciales) est de 258 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 22 millions de dollars par rapport au montant prévu dans le budget de 2018 (236 millions de dollars). Cette hausse s'explique comme suit : augmentation de 10 millions de dollars des mises de fonds, augmentation de 10,3 millions de dollars des dépenses qui seront engagées 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 augmentation de 1,7 million de dollars des charges financées au moyen des ressources ordinaires.

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

41. Les charges de la Division relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux. Le budget

proposé pour 2019 au titre de l'efficacité du développement diminuera de 0,2 million de dollars par rapport au montant prévu dans le budget de 2018 pour être ramené de 4,3 à 4,1 millions de dollars et restera inférieur au plafond fixé pour le budget institutionnel dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021. Cette diminution s'explique par la réévaluation des coûts salariaux standard.

2. Charges de gestion (budget institutionnel)

42. Les charges de gestion de la Division concernent les activités du Bureau du Directeur, de la Section de la planification stratégique et de la Section des finances et des opérations. Elles diminueront de 2 % et seront ramenées de 8,7 millions de dollars (budget de 2018) à 8,5 millions de dollars en 2019, en raison de la réévaluation des coûts salariaux standard.

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

3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

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

45. Les charges de la Division afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales qui sont financées par des ressources ordinaires correspondent aux activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, à l'appui aux bureaux de pays, à la communication et au marketing, et aux achats. Celles qui sont financées au moyen des autres ressources sont plafonnées et correspondent aux charges liées à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays qui ont des programmes de collecte de fonds.

46. Si l'on compare uniquement la composante Activités entreprises à des fins spéciales du budget de la Division, l'enveloppe budgétaire augmentera de 10 % (22,4 millions de dollars) et passera de 223 millions de dollars en 2018 à 245,4 millions de dollars en 2019.

47. Sur ces 22,4 millions de dollars, 10 millions de dollars correspondent à l'augmentation des mises de fonds à laquelle il est prévu de procéder 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, conformément au budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021 ; les mises de fonds demeurent l'une des principales stratégies qui seront utilisées pour accroître les ressources ordinaires pendant toute la durée du Plan IMPACT.

48. Une partie du montant de 22,4 millions – 10,3 millions de dollars – tient au relèvement du plafond fixé pour les charges afférentes à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays qui sont financées au moyen des autres ressources, montant qui est compensé par une diminution de 0,3 million de dollars des coûts supportés directement par les bureaux de pays et financés au moyen des ressources ordinaires, ce qui donne une progression nette de 10 millions de dollars.

49. Les 2,4 millions de dollars restants correspondent à une augmentation des dépenses opérationnelles liées aux nouveaux partenariats ; toutes ces dépenses sont classées dans la catégorie Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé. Les budgets des autres sections réservés aux activités entreprises à des fins spéciales qui sont financées au moyen des ressources ordinaires n'augmenteront pas par rapport au budget approuvé pour 2018.

50. Le montant du projet de budget relatif aux activités de collecte de fonds et de partenariat dans le secteur privé progressera de 2,4 millions de dollars (soit 7 %) et passera de 33,8 millions de dollars dans le budget de 2018 à 36,3 millions de dollars en 2019. L'augmentation s'explique par la mise en œuvre de l'initiative relative aux nouveaux partenariats. Pour atteindre les objectifs fixés, la structure de collecte de fonds a été recentrée sur les priorités stratégiques. La Division ne créera aucun poste en 2019, mais s'emploiera à accélérer l'exécution du Plan IMPACT, en particulier en augmentant le nombre de donateurs individuels et en mettant davantage à profit la collaboration avec les entreprises, y compris en transférant son personnel dans les marchés clefs et en veillant à bien le former pour qu'il puisse s'acquitter de ses nouvelles fonctions. Elle s'attachera à faciliter ces changements afin de préserver la dynamique de la collecte de fonds et de la création de partenariats, et veillera à ce que le renforcement de sa présence dans les bureaux, nouveaux ou existants, s'accompagne des moyens nécessaires, sur le plan opérationnel, afin de créer des conditions de travail optimales.

51. Le tableau 3 fait état des prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2019. L'hypothèse de croissance moyenne correspond à l'objectif fixé pour 2019 dans le plan IMPACT, qui prévoit des objectifs annuels jusqu'à 2021. L'hypothèse de croissance élevée repose sur des mises de fonds stratégiques dont le rendement est supérieur aux prévisions.

Tableau 3

Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant - prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2019

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> (faible croissance)	<i>II</i> (croissance moyenne)	<i>III</i> (croissance élevée)
Produits provenant du secteur privé			
Comités nationaux	1 442,2	1 486,8	1 536,4
Bureaux de pays	280,8	289,5	298,2
Total des produits provenant du secteur privé	1 723,0	1 776,3	1 834,6
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé			
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	4,1	4,1	4,1
Relations avec les comités nationaux	4,1	4,1	4,1
B. Gestion	8,5	8,5	8,5
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,5	1,5	1,5
Opérations et finances	6,9	6,9	6,9
C. Activités entreprises à des fins spéciales	233,9	245,4	251,9
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	34,4	36,3	38,1
Appui aux bureaux de pays ^a	6,6	6,9	7,3
Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	62,0	65,2	68,5
Communication et marketing	10,7	11,3	11,8

	<i>I</i> <i>(faible croissance)</i>	<i>II</i> <i>(croissance moyenne)</i>	<i>III</i> <i>(croissance élevée)</i>
Achats	1,3	1,4	1,4
Collaboration avec le secteur privé	8,9	9,4	9,9
Mises de fonds	110,0	115,0	115,0
Total des charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	246,5	258,0	264,5
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,7	0,7	0,7
Excédent net	1 475,8	1 517,5	1 569,4

^a Comprend les charges afférentes au Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et aux centres d'appui régionaux.

Tableau 4

Prévisions financières concernant le Plan de l'UNICEF relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017 et le plan intitulé « Plan relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant »

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs (2017)</i>	<i>Budget approuvé (2018)</i>	<i>Estimations les plus récentes (2018)</i>	<i>Projet de budget (2019)</i>	<i>Prévisions (2020)^a</i>
Produits provenant du secteur privé					
Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles	7,7	7,0	7,0	7,0	7,0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 457,6	1 588,7	1 588,7	1 769,3	1 990,3
Comités nationaux	1 256,8	1 328,7	1 328,7	1 479,8	1 664,6
Bureaux de pays	200,8	260,0	260,0	289,5	325,7
Produits divers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des produits provenant du secteur privé	1 465,3	1 595,7	1 595,7	1 776,3	1 997,3
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé					
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	3,4	4,3	4,0	4,1	4,3
Relations avec les comités nationaux	3,4	4,3	4,0	4,1	4,3
B. Gestion	14,8	8,7	8,5	8,5	8,7
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,8	1,6	1,4	1,5	1,6
Opérations et finances	13,0	7,1	7,1	6,9	7,1

	Montants effectifs (2017)	Budget approuvé (2018)	Estimations les plus récentes (2018)	Projet de budget (2019)	Prévisions (2020) ^a
C. Activités entreprises à des fins spéciales	156,1	223,0	201,7	245,4	259,0
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	20,1	33,8	29,5	36,3	25,1
Appui aux bureaux de pays ^b	4,7	6,9	5,2	6,9	7,2
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	34,5	55,3	43,8	65,2	75,5
Communication et marketing	7,1	11,3	10,2	11,3	11,9
Achats	1,2	1,4	1,3	1,4	1,5
Collaboration avec le secteur privé	5,5	9,4	6,7	9,4	22,8
Mises de fonds	83,0	105,0	105,0	115,0	115,0
Total des charges de la Division	174,3	236,0	214,2	258,0	272,0
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,3	0,4	0,4	0,7	0,7
Ventes et dépréciation	5,4				
Gains (pertes) de change lié(e)s à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	(8,3)	0,0	0,0	0,0	0,0
Excédent net	1 293,6	1 359,3	1 381,1	1 517,5	1 724,6

^a Les prévisions pour 2020 sont provisoires.

^b Comprend les charges afférentes au Groupe du développement et de l'appui au service des bureaux de pays et aux centres d'appui régionaux.

V. Mises de fonds

52. Les mises de fonds dans secteur privé sont gérées, réparties et suivies par la Division, celle-ci étant chargée d'accroître les produits provenant du secteur privé. Le montant des contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé devrait atteindre 1,8 milliard de dollars à la fin de 2019.

53. Pour 2019, il est proposé de porter le montant des mises de fonds de 105 millions de dollars (montant prévu dans le budget approuvé de 2018) à 115 millions de dollars (soit une hausse de 10 %), afin d'accroître encore les ressources ordinaires et de multiplier les sources de revenus essentielles telles que les dons, les legs, les partenariats nouvelle formule et les appels de fonds sur Internet. En 2018, la composante Ressources ordinaires de la Division devrait augmenter de 14 % par rapport à 2017, ce qui représenterait une progression de 95 millions de dollars. Pendant la période 2018-2021, les ressources ordinaires devraient se chiffrer à 3,6 milliards de dollars et progresseraient de 1,2 milliard de dollars par rapport à la période 2014-2017. Il est par ailleurs essentiel de maintenir les mises de fonds aux niveaux prévus dans le Plan IMPACT si l'on veut accroître les produits. Il importe

que l'augmentation des ressources s'accompagne d'investissements visant à améliorer les compétences techniques et les systèmes au siège et dans les pays de façon à optimiser les résultats. En outre, la gestion de mises de fonds supérieures à 100 millions de dollars par an impose de disposer d'un solide dispositif de gestion du risque. Des mises de fonds cadrant avec le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et un contrôle plus rigoureux des produits ont permis d'employer les fonds de telle sorte que les revenus provenant du secteur privé augmentent.

54. En 2019, le rendement des mises de fonds devrait être conforme au ratio minimum exigé (3 :1), sauf en ce qui concerne les legs et l'innovation. En effet, il faut plus du temps pour récupérer les investissements relatifs aux legs ; par ailleurs, ces investissements ont un rendement nettement supérieur mais ne peuvent être estimés avec précision sur une période de trois ans. Des ressources modestes seront consacrées à l'innovation et à la mise à l'essai de nouvelles techniques de collecte de fonds, mais elles ne seront pas immédiatement rentables ; elles permettront cependant à l'UNICEF de rester à l'avant-garde de la recherche dans ce domaine.

55. Pour que les activités de planification, de suivi et de communication concernant les mises de fonds se fassent de manière rigoureuse et transparente, la Division continue de surveiller les capacités des comités nationaux et des bureaux de pays en la matière. Avec la mise en service d'une nouvelle plateforme en ligne, il sera possible d'analyser les mises de fonds de manière approfondie, comme le Conseil d'administration l'a demandé pour 2021.

VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

56. En 2019, il est proposé d'inscrire 491 postes au budget de la Division. Sur ce total, 44 postes, implantés au siège, seront financés au moyen du budget institutionnel, 263 seront financés au moyen des ressources ordinaires (ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales), 222 étant considérés comme relevant du siège, 24 des bureaux régionaux et 17 des bureaux de pays, et 228 seront financés au moyen de revenus issus d'opérations de collecte de fonds menées dans les bureaux de pays (autres ressources utilisées à des fins spéciales), dont 224 seront implantés dans les bureaux de pays et quatre au siège. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2019 figure à l'annexe I.

57. En 2019, le nombre de postes financés au moyen de ressources de la Division au siège (ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales) restera stable par rapport à 2018. À compter du 1^{er} janvier 2019, il est proposé de décentraliser 12 postes actuellement situés à Genève de façon à aider la Division à se rapprocher de ses marchés et à accroître sensiblement sa présence dans le monde : près de 40 % du personnel chargé de nouer des partenariats avec le secteur privé travaillera ailleurs qu'à Genève.

58. Le nombre de postes financés au moyen des fonds collectés par les bureaux de pays passera de 195 en 2018 à 228 en 2019. Tous les nouveaux postes seront auto-financés grâce à des revenus provenant des opérations de collecte de fonds menées dans les bureaux de pays (autres ressources utilisées à des fins spéciales).

59. 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 sont approuvés par la Division et les directeurs régionaux, la décision finale revenant aux bureaux régionaux concernés. Depuis 2016, la Division rend compte dans son rapport financier des dépenses afférentes à ces postes, qui relèvent des bureaux de pays.

VII. Projets de décision

60. Les projets de décision relatifs au budget de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour 2019 sont présentés ci-après au Conseil d'administration, pour approbation.

A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'exercice budgétaire 2019 (activités entreprises à des fins spéciales)

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* pour l'exercice budgétaire qui va du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 un budget pour les activités entreprises à des fins spéciales d'un montant de 245,4 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	115,0
Autres charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé	66,5
Total des charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	181,5
Charges à des fins spéciales (autres ressources) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	63,9
Total des charges à des fins spéciales	245,4

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

a) Engager des dépenses, conformément au récapitulatif de la colonne II du tableau 3 du document E/ICEF/2019/AB/L.1, et si le produit de la collecte de fonds atteint les niveaux indiqués dans les colonnes I et III, engager des dépenses moindres ou au contraire en engager davantage, sans dépasser les montants indiqués dans ces colonnes ;

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

c) Engager des dépenses 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 2019.

3. *Invite* la Directrice générale à trouver de nouveaux marchés, et à en tirer parti si l'occasion se présente, entre deux sessions et à le tenir informé.

B. Produits prévus au budget pour 2019

Le Conseil d'administration

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 2019 s'élève à 1,8 milliard de dollars, comme indiqué dans la colonne II du tableau 3 du document E/ICEF/2019/AB/L.1.

C. Politique générale

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* un montant de 115 millions de dollars aux fins des mises de fonds pour 2019 ;

2. *Approuve également* un montant de 18,2 millions de dollars, soit 10 % du montant consacré aux activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires(181,5 millions de dollars), pour le mois de janvier 2020, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2020.

Annexe I

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2019

	Classe							Total (administrateurs recrutés sur le plan international)	Administ rateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux	Total
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Effectifs approuvés pour 2018	1	4	2	21	65	73	12	178	0	44	222
Siège (Division de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé)											
Effectif approuvé pour 2018	1	4	2	21	65	73	12	178	0	44	222
Modifications du tableau d'effectifs en 2019											
Gestion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activités relatives à l'efficacité du développement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activités entreprises à des fins spéciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Effectifs proposés pour 2019	1	4	2	21	65	73	12	178	0	44	222
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	5	12	10	0	27	5	9	41
Modifications du tableau d'effectifs en 2018 : estimations les plus récentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Effectifs proposés pour 2019	0	0	0	5	12	10	0	27	5	9	41
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des effectifs de la Division : ressources ordinaires											
Effectifs approuvés pour 2018	1	4	2	26	77	83	12	205	5	53	263
Effectifs proposés pour 2019	1	4	2	26	77	83	12	205	5	53	263
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Siège (Division de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé) : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	4
Effectifs proposés pour 2019	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	4
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	Classe							Total (administrateurs recrutés sur le plan international)	Administ rateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux	Total
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Bureau de pays de l'UNICEF : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	1	6	2	0	9	86	100	195
Modifications du tableau d'effectifs en 2018 : estimations les plus récentes	0	0	0	0	3	1	0	4	14	11	29
Effectifs proposés pour 2019	0	0	0	1	9	3	0	13	100	111	224
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	3	1	0	4	14	11	29
Total des autres ressources											
Effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	1	10	2	0	13	86	100	199
Effectifs proposés pour 2019	0	0	0	1	13	3	0	17	100	111	228
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	3	1	0	4	14	11	29
Total des effectifs de la Division de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé											
Effectifs approuvés pour 2018	1	4	2	27	87	85	12	218	91	153	462
Effectifs proposés pour 2019	1	4	2	27	90	86	12	222	105	164	491
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2018	0	0	0	0	3	1	0	4	14	11	29

Annexe II

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

I. Genèse

1. Le document intitulé « Plan de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé, 2018-2021 : un IMPACT sur chaque enfant » (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 du Fonds, y compris dans les divisions du siège, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les comités nationaux, destinés à appuyer le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. La Division de la collecte de fonds et des partenariats avec le secteur privé dirige l'exécution du Plan IMPACT et est chargée de la relation avec les comités nationaux et de la coordination des activités de collecte de fonds et de partenariat de l'UNICEF avec le secteur privé. Le Plan porte sur des domaines d'intérêt commun aux divisions, aux bureaux régionaux, aux comités nationaux et aux bureaux de pays de l'UNICEF ainsi que sur la collaboration avec le secteur privé, de manière à assurer une coordination effective et à aligner les activités et 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 de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé s'est efforcée d'élaborer un plan qui comprend une présentation générale des objectifs et stratégies quadriennaux prioritaires, une feuille de route concernant les activités essentielles et les ressources à mobiliser, une définition des attributions et des responsabilités, des mesures de succès et des cibles, et qui est harmonisé avec le Plan stratégique et avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et contribue à leur réalisation.

3. Le Plan a été élaboré sous la conduite de l'équipe de direction de la Division et coordonné par la Section de la 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 l'ensemble de l'organisation et avec les parties prenantes extérieures pour faciliter la mise en commun des connaissances, l'éclosion d'idées et l'appropriation collective.

II. Quelles sont les nouveautés du Plan IMPACT ?

4. Il a été procédé à une analyse de situation de l'action de l'UNICEF auprès du secteur privé au premier semestre de 2016 ; à cette occasion, des consultations ont été tenues avec les comités nationaux, les bureaux de pays et les bureaux régionaux. L'analyse a permis de conclure que le potentiel existant en ce qui concerne les produits mobilisables, notamment les ressources ne faisant pas l'objet de restrictions, était immense, pour peu que les mises de fonds soient suffisantes, que l'on connaisse le marché et qu'on le développe. La mobilisation du secteur privé aux fins d'activités promotionnelles et la mise à profit des atouts, des politiques et des pratiques des entreprises pour parvenir aux résultats escomptés dans les programmes offraient également de vastes possibilités. Tous ces domaines seront d'une importance cruciale 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 nécessite de repenser de fond en comble la collecte de fonds, les modalités de collaboration et les activités de sensibilisation concernant le secteur privé. Le Fonds 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 lui, être à la pointe du numérique et disposer des ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation d'objectifs ambitieux.

6. Pour les produits provenant du secteur privé, l'objectif 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 et au doublement du nombre de donateurs particuliers par rapport aux chiffres indiqués dans le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017. L'UNICEF entend parvenir à cet objectif aux côtés des bureaux de pays, des comités nationaux, de la Division de la collecte de fonds et des partenariats avec le secteur privé et des autres divisions. 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 2018-2021.

III. Plan IMPACT : cibles relatives au montant des produits

Tableau 1

Objectifs visés en ce qui concerne les produits (montants bruts et montants nets) relatifs aux ressources ordinaires, aux autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) et aux autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)

(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	1,042
<i>Dont autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)</i>	0,738	0,823	0,939	1,018
<i>Dont autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)</i>	0,100	0,100	0,100	0,100

IV. Le Plan IMPACT : cadre de résultats

7. Dans sa version finale, le cadre de résultats du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 prévoit que les résultats de la Division de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé 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 s'épanouit, 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 les mêmes chances de réussir dans la vie. Plus particulièrement, la Division contribuera à la mise en œuvre des stratégies de changement ci-après : accroître l'adhésion à la cause des enfants chez les décideurs

et le grand public, élargir et tirer profit des ressources et des partenariats en faveur des enfants et exploiter le pouvoir des entreprises et des marchés au profit des enfants.

8. Soucieux de mobiliser le secteur privé, l'UNICEF adapte son action aux publics qu'il cible : donateurs individuels, principaux influenceurs, entreprises et pouvoirs publics dans les pays dotés d'un comité national. Il est conscient du rôle fondamental de ces publics et des synergies critiques qui existent entre eux et se propose d'en tirer parti de façon à obtenir des résultats pour les enfants.

9. Pour les donateurs individuels, l'objectif est que, d'ici à 2021, 100 millions de personnes fassent changer le monde avec l'UNICEF en faisant entendre leurs voix et en versant des dons. Plus précisément, les produits escomptés d'ici 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.

10. S'agissant des principaux influenceurs, l'objectif consiste à optimiser l'efficacité de l'action qu'ils mènent de façon à promouvoir les droits et le bien-être des enfants. Les produits escomptés sont les suivants : 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 relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF concernant les questions prioritaires.

11. Pour les entreprises, l'objectif est qu'elles mettent leur force, leur rayonnement et leur influence au service des enfants. Les produits escomptés sont les suivants : les partenariats avec les entreprises aident à mobiliser des revenus, à gagner en influence et à mettre les compétences spécialisées et les atouts des milieux d'affaires au service des enfants ; les entreprises veillent à garantir les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations ; les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants.

12. En ce qui concerne les pouvoirs publics, il s'agit d'obtenir des pays où existent des comités nationaux qu'ils s'attachent à atteindre les objectifs prioritaires relatifs aux enfants énoncés dans le Plan stratégique pour 2018-2021, aux niveaux national et mondial. Les produits escomptés sont les suivants : les pouvoirs publics maintiennent et augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants et intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits des enfants aux niveaux national, régional et mondial.

13. L'image de marque de l'UNICEF est un facteur essentiel en ce qui concerne l'établissement de solides relations avec les principaux publics visés. Le Fonds 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.

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