



Conseil économique et social

Distr. limitée
12 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 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Résumé

On trouvera dans le présent document les résultats financiers et non financiers obtenus en faveur des enfants par la Division de la collecte des fonds et des partenariats dans le secteur privé de l'UNICEF, ainsi que par les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

En 2018, le montant total des produits provenant du secteur privé a atteint 1,43 milliard de dollars dont 691 millions en ressources ordinaires – record absolu en termes de montant généré par le secteur privé en une année.

Les produits mobilisés auprès du secteur privé se sont chiffrés à 164,2 millions de dollars, soit 10,3 % de moins que l'objectif de 1,60 milliard de dollars fixé pour 2018. Afin d'accroître l'excédent net dont dispose l'UNICEF pour ses programmes, la division a surveillé de près ses coûts, qui ont affiché un écart de 34,8 millions de dollars (soit une baisse de 14,7 %) par rapport au montant budgétisé de 236,0 millions de dollars. L'excédent net du secteur privé s'est établi à 1,23 milliard de dollars, soit 9,5 % de moins que l'objectif de 1,36 milliard de dollars.

En 2018, la Division a continué d'apporter un appui sur mesure aux comités nationaux dans le cadre d'une collaboration et d'échanges constants, en vue d'instituer une gouvernance plus responsable et plus transparente et de renforcer le respect de l'accord de coopération signé avec chaque comité national, la priorité consistant toujours à veiller collectivement à ce que le modèle de collecte de fonds dans le secteur privé réponde aux objectifs visés. Les crises survenues en 2018 ont été une source de difficultés et d'enseignements pour l'UNICEF, notamment la rupture de sa relation avec le Comité national hellénique.

* [E/ICEF/2019/21](#).



En 2018, l'UNICEF s'est classé au deuxième rang des organisations internationales qui inspirent la plus grande confiance dans le monde, derrière le Comité international de la Croix-Rouge. Il figurait en tête du classement dans 31 % des 31 pays sondés et parmi les trois organisations jouissant du plus haut niveau de confiance dans 80 % des pays.

I. Introduction

1. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (ci-après également dénommée « la Division ») vise à obtenir des résultats dans l'intérêt des enfants en tirant le meilleur parti des activités de collecte de fonds dans le secteur privé et de sensibilisation menées par l'UNICEF dans le monde entier. À cet égard, elle coordonne les activités de collecte de fonds et les partenariats avec le secteur privé non liés à la collecte de fonds afin de générer des revenus et d'obtenir des retombées en faveur enfants.

2. L'année 2018 a été la première année de mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 et de son plan intitulé « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant » (ci-après également dénommé « Plan IMPACT »). En adoptant une approche axée sur les publics qu'il cible dans le secteur privé afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants, le Plan IMPACT vise à accroître sensiblement le volume des produits mobilisés et le niveau de l'influence exercée. Les principaux groupes du secteur privé sont les donateurs individuels, les leaders d'opinion, les entreprises et les pouvoirs publics des pays où est établi un comité national.

3. La Division pilote la mise en œuvre du Plan IMPACT : elle coordonne toutes les activités des comités nationaux et des bureaux de pays relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et fournit des orientations et un appui en la matière, en coopération avec les bureaux régionaux et les autres divisions du siège de l'UNICEF.

4. Le présent rapport récapitule les résultats obtenus par la Division en 2018 dans le cadre du Plan IMPACT, en termes de produits et d'influence.

II. Vue d'ensemble des résultats financiers obtenus en 2018

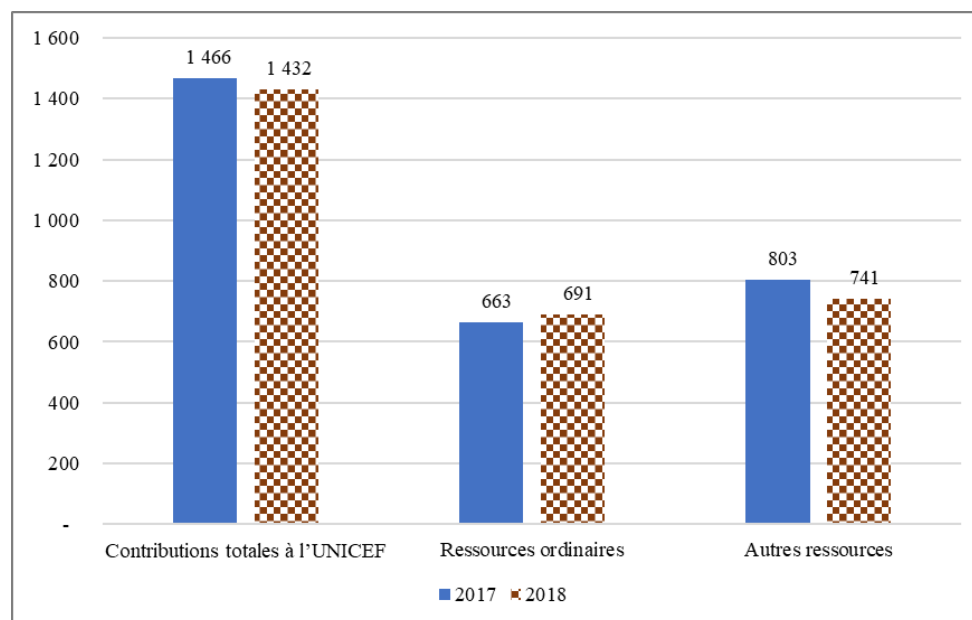
A. Produits

5. En 2018, le montant total des produits provenant du secteur privé s'est établi à 1,43 milliard de dollars¹ dont 690,6 millions au titre des ressources ordinaires – un record absolu en termes de montant généré par le secteur privé en une année – et 740,9 millions au titre des autres ressources, dont 578,9 millions en autres ressources affectées aux opérations ordinaires et 162,0 millions en autres ressources affectées aux opérations d'urgence.

¹ On trouvera un récapitulatif des produits et des charges en annexe.

Figure I
Montant total des contributions à l'UNICEF (2017-2018)

(En millions de dollars des États-Unis)



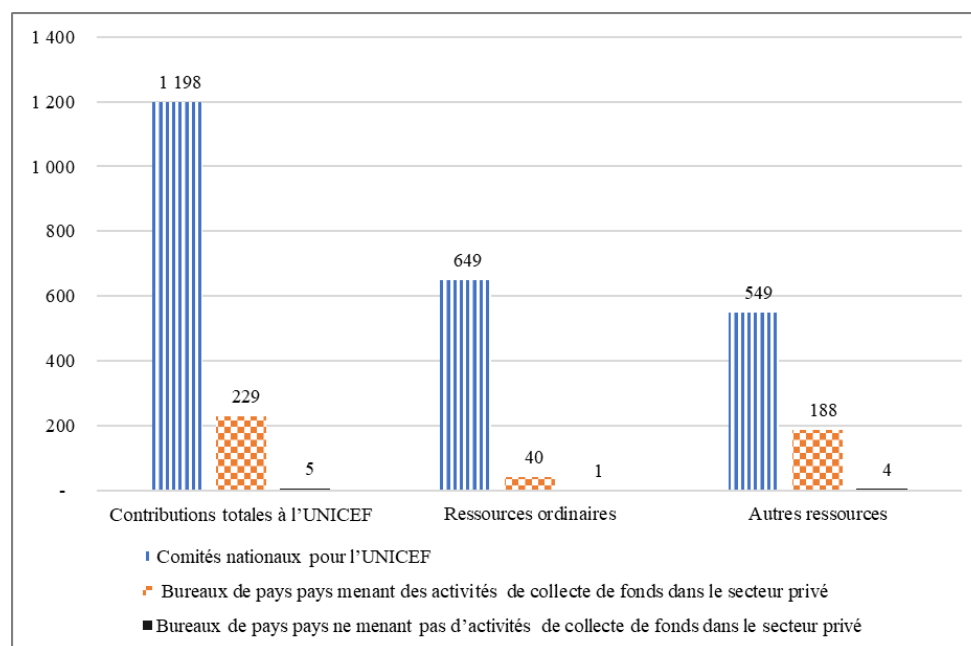
Note : Certains chiffres ont été arrondis.

6. En 2018, les produits du secteur privé ont été générés par 33 comités nationaux pour l'UNICEF, 21 bureaux de pays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et 24 bureaux de pays qui mobilisent des fonds directement ou par l'intermédiaire de la plateforme de donation mondiale en ligne de l'UNICEF.

7. Au total, les comités nationaux, les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et les autres bureaux de pays ont mobilisé 1 197,8 millions, 228,6 millions et 5,1 millions de dollars, respectivement, dont 649,3 millions, 40,2 millions et 1 million de dollars, respectivement, au titre des ressources ordinaires, et 548,5 millions, 188,4 millions et 4,1 millions de dollars, respectivement, au titre des autres ressources.

Figure II
Contributions versées aux comités nationaux et aux bureaux de pays de l'UNICEF en 2018

(En millions de dollars des États-Unis)



Note : Certains chiffres ont été arrondis.

8. En 2018, les produits générés par les bureaux de pays qui mènent des activités de collecte de fonds dans le secteur privé ont augmenté de 32,7 millions de dollars (soit 16,7 %) par rapport à 2017. Ces bureaux ont généré 81,6 millions de dollars (35,7 %) dans la région Amérique latine et Caraïbes, 66,5 millions de dollars (29,1 %) dans la sous-région du Golfe, 64,0 millions de dollars (29 %) dans la région Asie de l'Est et Pacifique, 8,4 millions de dollars (3,7 %) dans la région Europe et Asie centrale, 7,1 millions de dollars (3,1 %) dans la région Asie du Sud et 1 million de dollars (0,4 %) dans la région Afrique de l'Est et Afrique australe. Les produits générés par les bureaux de pays qui ne mènent pas d'activités de collecte de fonds privés ont augmenté de 0,9 million de dollars (21,4 %) par rapport à 2017.

9. Les contributions au titre des ressources ordinaires ont continué d'augmenter en 2018, enregistrant une hausse de 28,1 millions de dollars par rapport à 2017, mais sont restées inférieures de 66,9 millions de dollars au montant prévu au budget de 2018 (66,1 millions devant être générés par les comités nationaux et 0,8 million par les bureaux de pays). Les dons individuels sont restés la principale source des contributions versées au titre des ressources ordinaires.

10. Les contributions au titre des autres ressources ont diminué de 61,9 millions de dollars par rapport à 2017 et ont été inférieures de 97,4 millions de dollars au montant prévu au budget de 2018 (71,8 millions devant être générés par les comités nationaux et 25,6 millions par les bureaux de pays), ce qui s'explique principalement par les dates de versement des contributions reçues entre les exercices.

11. Après déduction des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales et des autres charges financées par le budget de la Division (165,8 millions de dollars), des charges des bureaux de pays liées à la collecte de fonds auprès du secteur privé (36,0 millions de dollars), des coûts liés à la collaboration avec le secteur privé et aux activités de mercatique et de communication, financés par les

autres ressources (0,4 million de dollars), et après prise en compte des ajustements comptables, l'excédent net des produits provenant du secteur privé s'est établi à 1 230,4 millions de dollars, soit 9,5 % de moins que le montant prévu au budget (1 359,3 millions de dollars).

12. Sont inclus dans les postes hors exploitation les gains de change (2,8 millions de dollars) et les dépréciations (1,7 million de dollars). Les gains de change viennent du fait que les créances de 2017 dues aux comités nationaux ont été réglées en 2018 à des taux de change plus favorables que ceux qui étaient en vigueur au 31 décembre 2017. Certaines créances ont été dépréciées au 31 décembre 2018, conformément aux règles de prudence en matière de comptabilité.

B. Charges

1. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

13. En 2018, les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales se sont chiffrées à 153,2 millions de dollars. Ces activités étaient réparties comme suit : mises de fonds (102,7 millions de dollars), collecte de fonds (27,0 millions de dollars), mercatique et communication (8,9 millions de dollars), collaboration avec le secteur privé (6,1 millions de dollars), appui aux bureaux de pays (5,3 millions de dollars), collecte de fonds directe par les bureaux de pays (1,9 million de dollars) et services d'achat (1,3 million de dollars).

14. Les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales ont augmenté de 30,4 millions de dollars (24,8 %) par rapport à 2017 en raison de la forte augmentation des crédits budgétaires alloués aux activités liées aux mises de fonds, du renforcement de l'appui apporté aux équipes de collecte de fonds auprès des donateurs individuels et des plus grands leaders d'opinion, et de l'accroissement des fonds investis dans le projet Stratégie de collaboration avec les sympathisants. Ces charges ont été inférieures de 16,2 millions de dollars (9,6 %) au montant budgétisé.

2. Charges afférentes aux mises de fonds

15. En 2018, les charges afférentes aux mises de fonds se sont chiffrées à 102,7 millions de dollars, soit 2,3 millions de dollars de moins (2,2 %) que le montant inscrit au budget.

16. Conformément à la décision 2018/4 du Conseil d'administration, l'UNICEF a alloué 105,0 millions de dollars aux mises de fonds, soit 31,3 % de plus que le crédit de 80,0 millions de dollars alloué en 2017. La procédure de mise de fonds a été assouplie afin de tirer parti des possibilités de création de revenus offertes par les principaux mécanismes de collecte de fonds et les marchés à fort potentiel. En outre, l'UNICEF a créé le programme Innovation en matière de collecte de fonds, qui permet aux pays d'expérimenter de nouvelles méthodes de collecte de fonds susceptibles d'élargir la base de soutien financier.

17. Des mises de fonds ont été faites pour 89 projets portant sur des activités de collecte de fonds dans 49 pays, les activités étant axées sur les collectes de fonds les plus efficaces dans les marchés offrant le meilleur potentiel. En 2017, des fonds avaient été investis dans 129 activités de collecte de fonds dans 49 pays.

18. En 2018, un montant de 13,2 millions de dollars a été alloué à la promotion des legs, qui offrent un meilleur rendement et un niveau élevé de ressources ordinaires à moyen et à long terme.

3. Frais de gestion

19. En 2018, les frais de gestion se sont chiffrés à 7,9 millions de dollars, répartis entre les postes suivants : Bureau du Directeur de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et Planification stratégique (1,4 million de dollars) ; Section des finances et des opérations de la Division (6,5 millions de dollars). Les frais de gestion ont été inférieurs de 0,8 million de dollars (9,2 %) au montant budgétisé en raison des économies réalisées sur les postes vacants et de la réévaluation des coûts standard relatifs aux postes.

20. La baisse sensible des frais de gestion (6,9 millions de dollars de moins qu'en 2017) s'explique par la décision de supprimer du budget de la Division le budget et les dépenses des Services communs du siège à Genève. Le nouveau mécanisme de budgétisation et de communication de l'information adopté pour le siège tient mieux compte du fait que les activités du bureau sont partagées et permet une meilleure répartition des charges par entité (Ressources humaines, Informatique et communications, et Opérations/Finances).

4. Charges afférentes aux activités relatives à l'efficacité du développement

21. En 2018, les charges afférentes aux activités relatives à l'efficacité du développement se sont chiffrées à 3,7 millions de dollars. Ces charges comprennent les coûts afférents à la fonction des comités nationaux consistant à gérer les relations stratégiques entre l'UNICEF et ses comités nationaux. Elles ont enregistré une hausse de 0,3 million de dollars (8,8 %) par rapport à 2017 et une baisse de 0,6 million de dollars (14 %) par rapport au montant inscrit au budget de 2018 en raison des économies réalisées sur les dépenses afférentes aux postes.

5. Charges afférentes à la collecte de fonds directe par les bureaux de pays

22. Le montant total des charges afférentes à la collecte de fonds directe par les bureaux de pays s'est établi à 36,0 millions de dollars en 2018, soit 15,6 millions de dollars (30,2 %) de moins que le montant budgétisé et 2,9 millions de dollars (8,8 %) de plus qu'en 2017.

23. Ces charges sont estimées par rapport à des objectifs de produits et à des plafonds au lieu de budgets fixes et représentent le niveau maximum autorisé par la Division. Dans la mesure où elles sont exécutées suivant les plafonds approuvés, la sous-utilisation du budget ne donne pas lieu à des économies pour l'organisation. En outre, les bureaux de pays sont encouragés à utiliser jusqu'à 25 % du montant brut des contributions du secteur privé enregistrées dans le pays pour chaque année civile pour couvrir les charges liées à la collecte de fonds.

24. Compte tenu des activités de collecte de fonds pour la région du Golfe, qui sont financées directement par le budget de la Division, le montant de 36,0 millions de dollars correspondant aux charges afférentes à la collecte de fonds directe par les bureaux de pays représente un taux de réinvestissement de 23,4 % dans cette activité en 2018, qui reste donc dans la limite du ratio de 25 %.

C. Excédent net

25. Pour récapituler, le montant total des produits provenant du secteur privé a été inférieur de 10,3 % aux prévisions pour 2018. Les charges afférentes au secteur privé ont été maîtrisées en conséquence, ce qui a permis de les réduire de 14,7 % par rapport au montant prévu pour 2018. L'excédent net des produits provenant du secteur privé s'est établi à 129,0 millions de dollars, soit 9,5 % de moins que le montant budgétisé en 2018 et 63,3 millions de dollars (4,9 %) de moins qu'en 2017.

D. Base de l'établissement du rapport financier de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé

26. Toutes les données sur les produits et les charges contenues dans le présent rapport sont présentées conformément aux politiques, procédures et directives de l'UNICEF.

III. Vue d'ensemble des résultats obtenus en 2018, par résultat et produit du Plan IMPACT pour 2018-2021

Résultat 1 : Particuliers – 100 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en faisant des dons

27. En 2018, l'UNICEF a bénéficié du soutien de 79,4 millions de sympathisants, l'objectif étant d'obtenir l'appui de 100 millions de personnes d'ici à 2021. L'organisation a recruté 4,9 millions de souscripteurs périodiques et 2,9 millions de donateurs, mobilisé 67,1 millions de sympathisants dans les médias sociaux, initié 3,5 millions d'enfants aux droits de l'enfant et mobilisé 995 980 volontaires. Les produits nets provenant de particuliers ont atteint 96,6 % du montant prévu dans le Plan (891,6 millions de dollars, par rapport à un objectif de 922,9 millions), en raison des difficultés exceptionnelles qu'ont rencontrées certains marchés essentiels.

Produit 1.1 : D'ici à 2018, 9,9 millions de personnes font des dons d'un montant total de 0,93 milliard de dollars

28. Les produits provenant de dons individuels en 2018 ont représenté 96,6 % du montant prévu dans le Plan IMPACT. Même si l'objectif ambitieux qui avait été fixé n'a pas été entièrement atteint, cela représente un record absolu en termes de montant reçu de particuliers en une année. Au total, l'UNICEF a recruté 7,8 millions de donateurs individuels (4,9 millions de souscriptions périodiques et 2,9 millions de dons). Certains marchés essentiels ont dû faire face à des difficultés exceptionnelles qui ont entravé les activités de recrutement de donateurs, tandis que les taux de change ont donné un coup de frein à la croissance rapide des dons enregistrée dans certains pays. Les produits provenant des legs se sont chiffrés à 92,2 millions de dollars – montant le plus élevé jamais reçu par l'UNICEF depuis sa création. Compte tenu des conditions externes, les produits provenant des promesses de don et des legs ont été excellents. Sur la base de taux de change fixes, les montants générés par les souscriptions périodiques et les legs ont augmenté de 9,6 % et 30 % respectivement.

Produit 1.2 : 100 millions de personnes (y compris des enfants) se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant

29. L'UNICEF a élargi sa base de sympathisants, qui soutiennent son action par leur bénévolat, leurs efforts de sensibilisation et leurs dons. En 2018, le Fonds a recruté 67,1 millions de sympathisants dans les médias sociaux, aux niveaux mondial et local, dont 34,9 millions sur Facebook et 14,6 millions sur Twitter, 7,8 millions de donateurs individuels et près d'un million de bénévoles qui ont prêté leur concours aux comités nationaux.

30. Un nombre record d'enfants et de jeunes adultes ont joué un rôle d'agent du changement en 2018. Les jeunes ont été mobilisés grâce à la plateforme U-Report (6,3 millions) et aux réseaux sociaux, notamment Instagram, représentant 38 % des bénévoles recrutés, et 3,5 millions d'enfants ont participé aux activités d'éducation aux droits de l'enfant.

Résultat 2 : Leaders d'opinion – L'action et l'efficacité des leaders d'opinion sont maximisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants dans le cadre de relations solides et constructives, conformément aux priorités de l'UNICEF

31. En 2018, les partenaires philanthropiques de premier plan ont mobilisé 374,7 millions de dollars au titre de programmes en faveur des enfants, dont 83,2 millions de dollars auprès de donateurs versant des dons de montant intermédiaire ou élevé, 85,4 millions de dollars auprès d'organisations associatives et 206,1 millions de dollars auprès de fondations partenaires.

32. Parmi les principales fondations partenaires en 2018, on peut citer la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation Education Above All, la Fondation Carlos Slim, la Fondation IKEA, le National Philanthropic Trust et la Children's Investment Fund Foundation. Ces fondations ont soutenu des programmes phares tels que l'action menée pour éradiquer la poliomyélite, assurer une éducation de qualité aux enfants non scolarisés en âge de fréquenter l'école primaire, mettre en place des systèmes de protection de l'enfance, et traiter et prévenir la malnutrition aiguë sévère. Les financements philanthropiques en faveur des programmes de l'UNICEF ont porté sur tous les groupes d'objectifs et programmes thématiques de l'organisation.

Produit 2.1 : Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 510 millions de dollars par an d'ici à 2018 pour opérer des transformations profondes en faveur des enfants

33. Les dons de montant intermédiaire ou élevé ont augmenté de 28 % par rapport à 2017. Cette croissance devrait se poursuivre, parallèlement à celle des mises de fonds, et contribuer à développer cette nouvelle source de revenu qui, en 2018, comprenait 150 grands donateurs (dons supérieurs à 100 000 dollars) et plus de 2 000 donateurs versant des dons de montant intermédiaire.

34. Les dons versés par des organisations associatives ont augmenté de 4 %, principalement en raison des partenariats noués avec d'importants groupes à caractère associatif comme Rotary International, Kiwanis International, l'Église de Jésus-Christ des Saints des derniers jours, Zonta International et Dining for Women, et en 2018 le Bureau de la Directrice générale de l'UNICEF a chargé la Division de superviser l'élaboration d'une stratégie mondiale qui permette d'intensifier la collaboration avec ces organisations.

Produit 2.2 : Les principaux leaders d'opinion prennent fait et cause pour les droits des enfants et relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF concernant les questions prioritaires

35. Les organisations associatives peuvent faire passer des messages importants auprès de leurs membres sur les droits de l'enfant. C'est pourquoi, en 2018, l'UNICEF s'est particulièrement attaché à intensifier ses activités de communication et de sensibilisation avec Rotary International pour mobiliser le public et les principaux responsables au sujet de la poliomyélite.

36. Des fondations ont également prêté leur voix pour relayer les messages de sensibilisation de l'UNICEF, notamment la Fondation Bill & Melinda Gates sur la poliomyélite et la santé, la Children's Investment Fund Foundation sur la nutrition, Educate A Child sur les enfants non scolarisés en âge de fréquenter l'école primaire, la Fondation IKEA sur le droit de jouer, Dubai Cares sur le développement de la petite enfance et la Fondation des Nations Unies sur la participation des jeunes et les lieux de travail favorables à la famille.

37. Les comités nationaux ont collaboré avec des ambassadeurs nationaux et régionaux pour amplifier les campagnes et les messages de sensibilisation et d'appel

de fonds, notamment avec Robbie Williams pour Soccer Aid (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord) et Sergio Ramos pour la campagne « Children Uprooted » (#ChildrenUprooted) en Espagne. Des ambassadeurs de bonne volonté ont été mobilisés lorsque les priorités étaient alignées, notamment Muzoon Almellehan pour promouvoir la campagne « Children Uprooted » et Ricky Martin pour promouvoir le gala de levée de fonds organisé au cours de l'été par le comité italien.

Résultat 3 : Entreprises – Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants

38. En 2018, les produits provenant des entreprises se sont chiffrés à 145,2 millions de dollars, soit 89 % du montant prévu et 9 % de moins qu'en 2017. Selon les estimations des comités nationaux et des bureaux de pays, 104,6 millions d'enfants ont bénéficié de programmes et d'activités qui avaient pour objet de sensibiliser les entreprises à la nécessité de respecter les droits de l'enfant sur le lieu de travail et dans la chaîne d'approvisionnement, dans le marketing et la publicité, ainsi que dans la société en général (contre 13,4 millions d'enfants en 2017).

39. Il ne s'agit cependant pas seulement d'une question de chiffres. Davantage de bureaux de pays et de comités nationaux reconnaissent la nécessité d'adopter une approche rigoureuse pour recenser les risques auxquels sont exposés les enfants et y parer, afin d'élargir l'intégration des entreprises dans les programmes porteurs de changement. Dans le cadre de l'initiative « Better Business for Children », la priorité a été accordée à quatre grands secteurs d'activité et à deux grands facteurs d'influence dans les milieux d'affaires, pour proposer des connaissances, des méthodologies, des conseils techniques et un appui aux bureaux de pays et aux comités nationaux : chaîne d'approvisionnement/lieu de travail, marketing et publicité, opérations numériques en ligne, protection, pouvoir du secteur financier (un nouveau domaine de travail a été lancé en 2018) et politiques publiques concernant les entreprises.

Produit 3.1 : Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (162 millions de dollars en 2018) 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

40. En 2018, un montant de 145,2 millions de dollars a été reçu d'entreprises de tailles diverses, allant des entités individuelles aux sociétés d'envergure mondiale, qui ont apporté la plus grosse part des produits. Des relations essentielles ont été établies avec les milieux d'affaires en 2018, notamment avec Aer Lingus, Big Hit Entertainment, the Walt Disney Company, easyJet, Google, ING, Johnson & Johnson, Inc., Level Kids, LIXIL Corporation, Moncler, Nationale Postcode Loterij, Postkodlotteriet, Primark Limited, Takeda Pharmaceutical Company Limited et la Fondation United Internet for UNICEF. Le modèle d'activité consistant à vendre des articles sous licence, qui fait partie de l'objectif visé auprès des entreprises, a permis de lever 5,8 millions de dollars en 2018. Le ratio des produits nets des ventes d'articles sous licence a diminué, passant de 96 % en 2017 à 81 % en 2018.

Produit 3.2 : Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations

41. Un nombre total de 2 490 entreprises et entités gouvernementales, associations professionnelles, plateformes multipartites et institutions financières ont collaboré avec 57 entités de l'UNICEF – 40 bureaux de pays et 17 comités nationaux – pour lutter contre les risques posés aux enfants par les activités des entreprises sur le lieu

de travail, dans la chaîne d'approvisionnement, dans le marketing et la publicité, et dans l'environnement général. Il s'agit là d'une hausse de plus de 100 % de la participation à l'initiative Better Business for Children par rapport à 2017, tandis que le nombre de bureaux de l'UNICEF qui participent à cette initiative a été multiplié par six (quatre bureaux de pays et deux comités nationaux). Cet élargissement de la participation tient essentiellement à la prise en compte plus systématique, dans les programmes de base, des risques posés aux enfants par les activités des entreprises, sur la base d'une analyse qui a montré que le comportement des entreprises était un facteur à l'origine des problèmes rencontrés par les enfants, et des théories du changement définissant les meilleurs moyens de mobiliser les entreprises. À titre d'exemple, des multinationales ayant leur siège en Suède et au Royaume-Uni ont pris des mesures de sauvegarde de l'enfance ; en Argentine, au Bangladesh, dans l'État plurinational de Bolivie, en Indonésie, au Kenya, au Mexique, au Paraguay, au Rwanda et au Viet Nam ; des entreprises ont pris des mesures contre les pratiques qui, sur le lieu de travail et dans la chaîne d'approvisionnement, découragent l'allaitement ; et au Guatemala, au Japon, au Kenya, en Mongolie, au Pérou, en Slovénie, en Thaïlande et en République-Unie de Tanzanie, des entreprises ont pris des mesures de protection des enfants compte tenu de leur incidence sur la communauté, tant en ligne que dans le monde réel.

Produit 3.3 : Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants

42. La participation au Forum économique mondial et à sa réunion annuelle à Davos ont attiré l'attention sur les priorités de l'UNICEF, notamment l'éducation et le renforcement des compétences, le partenariat « Génération sans limites », l'intelligence artificielle, le financement du développement et l'action humanitaire. La Division a également coordonné la participation à plus de 13 manifestations relatives aux entreprises, tenues en marge de la soixante-treizième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, ce qui a contribué à promouvoir le partenariat « Génération sans limites » et les priorités de l'UNICEF concernant les enfants et les jeunes, ainsi que les partenariats public-privé, à positionner l'UNICEF en tant que partenaire de choix du secteur privé, à renforcer les partenariats existants et à en forger de nouveaux.

Résultat 4 : Gouvernements – Dans tous les pays où existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants définies dans le Plan stratégique, notamment en mettant en œuvre les campagnes stratégiques intégrées

43. Ainsi que l'a constaté l'UNICEF, les gouvernements se sont engagés et ont fait beaucoup plus en faveur des questions prioritaires concernant les enfants. En 2018, les comités nationaux ont signalé que 45 lois sur les droits de l'enfant et 76 politiques avaient été adoptées au niveau national. Grâce à leurs propres efforts de sensibilisation, ils ont réussi à obtenir d'importants engagements politiques et financiers de la part des gouvernements en dépit d'une situation politique difficile dans de nombreux pays. Les comités nationaux collaborent avec un plus large éventail d'acteurs et renforcent les capacités dans les secteurs public, privé et de la société civile afin de faire avancer l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant.

Produit 4.1 : Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants

44. Le montant des produits provenant des pouvoirs publics et des organisations intergouvernementales s'est chiffré à 16,9 millions de dollars en 2018. Neuf comités nationaux ont reçu des contributions provenant notamment des entités suivantes : divers conseils municipaux en Espagne ; UK Aid Match (Ministère du développement international du Royaume-Uni) ; Programme de coopération avec les organisations non gouvernementales (Australie) ; dons de contrepartie du Ministère néo-zélandais des affaires étrangères et du commerce ; et Bureau du Premier Ministre de la Pologne.

Produit 4.2 : Les pouvoirs publics renforcent les mesures visant à respecter et protéger les droits de l'enfant et à en assurer l'exercice aux niveaux national et mondial

45. En 2018, les comités nationaux ont signalé que 45 lois ou règlements et 76 politiques sur les droits de l'enfant avaient été adoptés au niveau national, outre la mise en œuvre des priorités mondiales de sensibilisation dans le cadre des causes stratégiques, l'appui en la matière étant centralisé dans les équipes de campagne. Cela représente un progrès par rapport aux 42 lois ou règlements et 71 politiques signalés par les comités nationaux en 2017. L'Australie, les Pays-Bas, la Norvège et l'Espagne constituent des exemples notables dans ce domaine. En Hongrie, le Gouvernement a annoncé qu'il prévoyait d'inclure un article sur le cyberharcèlement dans le code pénal.

46. L'UNICEF a fait appel à 3 215 parties prenantes pour influencer l'action des pouvoirs publics en faveur de droits de l'enfant (2 252 en 2017). Les comités nationaux collaborent avec un plus large éventail d'acteurs des secteurs public et privé et de la société civile afin de sensibiliser l'opinion aux droits de l'enfant. Les activités de renforcement des moyens de sensibilisation menées par l'UNICEF auprès du secteur privé ont bénéficié du concours de 1 061 acteurs, notamment des responsables gouvernementaux, des acteurs économiques, des organismes sectoriels, ainsi que des représentants de la société civile et des milieux universitaires.

47. En 2018, l'UNICEF a pris 118 mesures en collaboration avec des acteurs clefs dans le cadre de partenariats stratégiques – un léger progrès par rapport aux 110 mesures prises en 2017. Le sommet du G7 de 2018 a démontré le fruit de ces efforts : les comités nationaux ont collaboré avec 35 organisations, tandis que la Division a mobilisé les autres comités nationaux, divisions du siège et partenaires de l'éducation présents au sommet, ce qui a débouché sur un engagement historique en faveur de l'éducation des filles.

48. De création récente, le Conseil consultatif de la jeunesse et de l'enfance de l'Initiative des villes amies des enfants a tenu, en décembre 2018, une réunion au cours de laquelle il a élaboré une stratégie de communication comprenant notamment un plan de collaboration avec des enfants pour le sommet de l'Initiative.

Résultat 5 : Image de marque – L'UNICEF est la principale organisation qui mobilise un soutien en faveur de chaque enfant

49. La marque UNICEF a obtenu un excellent score dans les indicateurs mondiaux qui mesurent l'efficacité de l'action menée en faveur des enfants à travers le monde. L'organisation figurait toujours parmi les organisations au service des enfants qui sont les plus connues et inspirent la plus grande confiance, avec un classement inchangé l'année dernière. Il reste cependant des progrès à faire et il importe de surveiller de près le niveau de confiance dans certains contextes nationaux – des facteurs externes et internes ont entraîné une baisse de confiance dans huit pays. Le renforcement de la

coopération, grâce à des messages puissants, a commencé à porter ses fruits et constitue un élément essentiel de la nouvelle stratégie globale de communication et de sensibilisation de l'UNICEF pour la période 2018-2021, qui est actuellement en cours d'élaboration.

Produit 5.1 : 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

50. En 2018, l'UNICEF s'est classé au deuxième rang des organisations internationales qui inspirent la plus grande confiance dans le monde, derrière la Croix-Rouge internationale. Il figurait en tête du classement dans 31 % des 31 pays étudiés et parmi les trois premières organisations dans 80 % des pays. En termes de niveau de confiance, le classement de l'UNICEF est resté inchangé par rapport à 2017 mais, pour la première fois, le niveau de confiance qu'inspire l'organisation a diminué dans certains pays.

Résultat 6 : Catalyseurs – Fort d'une culture commune, l'UNICEF (y compris les divisions du siège, les bureaux régionaux, les bureaux de pays, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et les comités nationaux) est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où il existe un comité national)

51. Alors que la Division entame la première année du Plan IMPACT, elle a décidé de recourir à un certain nombre de « catalyseurs » pour faciliter la mise en œuvre du Plan et a éliminé les obstacles administratifs qui freinaient la croissance. Elle a notamment mis en place un large éventail d'activités et de mesures à l'appui des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des comités nationaux. En outre, les catalyseurs ont permis d'assurer un niveau d'investissement suffisant dans les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé, ainsi que la mise au point et l'intégration de différents systèmes, notamment la plateforme IMPACT. Les catalyseurs ont également joué un rôle clef dans la mobilisation de la communauté des catalyseurs au niveau régional, des bureaux de pays et des comités nationaux afin qu'ils soient en mesure d'apporter l'appui voulu à la mise en œuvre du Plan IMPACT.

Produit 6.1 : Adaptation aux objectifs visés, grâce à une gouvernance réactive, transparente et responsable

52. En 2018, la Division a continué d'apporter un soutien adapté aux comités nationaux, dans le cadre d'une collaboration et d'échanges constants destinés à instaurer une gouvernance plus responsable et plus transparente et à renforcer le respect de l'accord de coopération signé avec chaque comité national. L'attention s'est recentrée sur la nécessité d'une adaptation aux objectifs visés compte tenu des crises survenues en 2018, qui ont été une source de difficultés mais aussi d'enseignements pour l'UNICEF, notamment la rupture de sa relation avec le Comité national hellénique.

53. La Division a partagé 114 accords à long terme avec les bureaux du siège, les bureaux de pays et les comités nationaux, ce qui a permis de réaliser des économies d'échelle, de réduire le nombre de dérogations aux procédures d'appel à la concurrence et de rechercher des possibilités de synergie.

54. Des mesures ont été prises pour améliorer les flux de trésorerie des bureaux de pays, notamment l'octroi de prêts provisoires destinés à financer dès le début de l'année la collecte de fonds dans le secteur privé, les traitements des fonctionnaires et les charges afférentes à la collecte de fonds au titre des autres objets de dépenses. Le déblocage rapide des fonds d'investissement a permis aux bureaux de pays de

planifier les activités de collecte de fonds financées par ces ressources et de signer les contrats correspondants dès le début de l'année.

55. En 2018, la priorité commune a encore consisté à veiller à la bonne gouvernance des comités nationaux, compte tenu des problèmes de gouvernance soulevés par les crises récentes et des enseignements tirés de ces crises.

Produit 6.2 : Planifier et exécuter les activités de manière unifiée, grâce à une gestion efficace et efficiente des résultats

56. En 2018, la gestion des résultats a été beaucoup plus efficace et efficiente grâce à plusieurs initiatives numériques inédites qui ont aidé à simplifier et à améliorer la planification, le suivi, la communication de l'information et le partage des connaissances entre les bureaux de pays et les comités nationaux de l'UNICEF. Parmi ces initiatives, on peut citer notamment le lancement de la plateforme IMPACT pour la planification, le suivi et l'établissement de rapports ; le renforcement du partage des compétences grâce à l'outil Skill Share et la conversion en ligne des modules Skill Share ; le concours Inspire Awards et le site Web consacré aux bonnes pratiques ; et la mise en place d'une plateforme de partage des contenus concernant le secteur privé entre la Division des programmes, les bureaux de pays et les comités nationaux.

57. Afin d'encourager les comités nationaux à investir dans les activités de sensibilisation, de nouveaux indicateurs ont été mis au point pour démontrer l'efficacité des activités de collecte de fonds à l'organisation dans son ensemble, mais aussi pour faire connaître les contributions des comités nationaux aux initiatives locales de sensibilisation et calculer leur valeur monétaire. Il a été décidé de reconnaître officiellement ces contributions en publiant les 10 montants les plus élevés dans le rapport annuel de l'UNICEF. Ces chiffres ont été publiés pour la première fois dans l'édition de 2018.

Produit 6.3 : Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du Plan IMPACT

58. La Division a mis en place une nouvelle architecture sous-tendant les applications, qui s'intègre parfaitement dans celle de l'UNICEF et permet l'échange de données entre différentes applications pour garantir que les décisions de gestion reposent sur des informations cohérentes entre plateformes. La migration des applications de la Division (qui sont utilisées par les bureaux de pays et les comités nationaux pour la collecte de fonds dans le secteur privé), des systèmes « sur site » vers une infrastructure reposant sur la technologie du nuage, a amélioré la sécurité et la disponibilité des données, tout en réduisant l'empreinte carbone et les frais de maintenance. L'infrastructure et la sécurité ont été renforcées sans hausse de coût. Pour améliorer encore la sécurité, le classement, l'évaluation et la gestion des données des sites Web d'appel de fonds auprès du public étaient en cours dans tous les bureaux de pays menant des activités de collecte de fonds dans le secteur privé. La modernisation des plateformes de collecte de fonds se poursuit dans les marchés de collecte de fonds privés pour répondre aux besoins de la Division, dans le cadre de la stratégie de collaboration avec les sympathisants.

Produit 6.4 : Ressources humaines – L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé

59. La Division des ressources humaines de l'UNICEF a aidé les unités administratives de la Division à mettre en œuvre le plan de gestion de bureaux pour 2018-2021 et à recruter un personnel hautement qualifié, afin de répondre aux besoins de l'organisation. L'application de la politique de sélection du personnel a été affinée

pour simplifier davantage les procédures de recrutement, ce qui permettra d'effectuer plus rapidement et plus efficacement les recrutements.

60. La Division a organisé plusieurs sessions de formation à l'intention du personnel, des comités nationaux et des bureaux de pays, en vue d'améliorer les compétences techniques et fonctionnelles et autres compétences de base, y compris les méthodes de gestion. Elle a notamment proposé un « Management Master Class » (cours magistral de formation à la gestion), une formation intitulée « 7 Habits of Highly Effective People » (les 7 habitudes des personnes très efficaces) et des modules sur les techniques de communication et d'animation. Les activités de gestion des carrières ont également été renforcées grâce à l'organisation d'ateliers dans ce domaine et de séances d'accompagnement professionnel personnalisé. Le nouveau programme d'orientation du personnel a continué d'être proposé à tous les nouveaux membres du personnel, aux comités nationaux et aux nouveaux représentants et représentants adjoints de l'UNICEF.

61. La Division a continué d'appliquer un système de gestion matricielle adapté aux besoins, a poursuivi le passage d'une approche linéaire axée sur les divisions à un système de responsabilisation multidimensionnel et a mis l'accent sur les partenariats entre les équipes/sections et les divisions de l'UNICEF, selon qu'il convenait.

IV. Priorités stratégiques

62. Conscient que les produits générés n'ont pas été à la hauteur des objectifs ambitieux fixés pour 2018, l'UNICEF a redoublé d'efforts pour accroître les fonds levés auprès du secteur privé en 2019, notamment auprès des particuliers. Il faudra à cet égard recentrer l'attention sur les principaux marchés porteurs et émergents, sur l'adoption de nouveaux modèles de collecte de fonds, leur mise en commun et leur transposition à plus grande échelle, et sur la nécessité de faire preuve de plus de souplesse pour mieux tirer parti des possibilités de mobilisation des ressources pour les situations d'urgence. Dans le cadre de la stratégie de collaboration avec les sympathisants, l'UNICEF renforcera ses relations avec ces derniers afin de perdre moins de bailleurs de fonds et d'en acquérir de nouveaux. Il sera essentiel de maintenir le niveau actuel des fonds d'investissement pour soutenir la croissance des fonds levés, notamment auprès des particuliers.

63. Pour tirer le meilleur parti possible des capacités du secteur privé, et conformément au plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF a décidé de poursuivre l'approche « Business for Results » (mobiliser les entreprises pour améliorer les résultats), une initiative de renforcement des moyens de collaboration avec le secteur privé à l'échelle de l'organisation, qui vise à agir de concert avec les entreprises – des microentreprises aux grandes multinationales – en vue d'obtenir de plus grandes retombées en faveur des enfants.

V. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note du présent rapport sur la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé : rapport financier de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (E/ICEF/2019/AB/L.6).

Annexe

Produits et charges

(En millions de dollars des États-Unis)

	2017 (montants effectifs)			2018 (montants effectifs)			2018 (montants approuvés)			2018 (montants effectifs)/montants approuvés pour 2018	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Produits provenant du secteur privé											
Produit de la vente de cartes de vœux et autres articles	7,7	–	7,7	5,8	–	5,8	7,0	–	7,0	(1,2)	-17,1
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	654,8	802,8	1 457,5	684,7	740,9	1 425,6	750,4	838,3	1 588,7	(163,1)	-10,3
Comités nationaux	619,5	637,2	1 256,7	643,5	548,5	1 192,0	708,4	620,3	1 328,7	(136,7)	-10,3
Bureaux de pays	35,2	165,6	200,9	41,2	192,	233,6	42,0	218,0	260,0	(26,4)	-10,2
Autres produits	0,1	–	0,1	0,1	–	0,1	–	–	–	0,1	0,0
Total des produits provenant du secteur privé	662,5	802,8	1 465,3	690,6	740,9	1 431,5	757,4	838,3	1 595,7	(164,2)	-10,3
Charges relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé											
A. Charges relatives à l'efficacité du développement											
Relations avec les comités nationaux	3,4	–	3,4	3,7	–	3,7	4,3	–	4,3	(0,6)	-14,0
	3,4	–	3,4	3,7	–	3,7	4,3	–	4,3	(0,6)	-14,0
B. Charges de gestion											
Bureau du Directeur et Planification stratégique	1,8	–	1,8	1,4	–	1,4	1,6	–	1,6	(0,2)	-12,5
Finances et opérations	13,0	–	13,0	6,5	–	6,5	7,1	–	7,1	(0,6)	-8,5
C. Coûts des activités entreprises à des fins spéciales											
Collecte de fonds	20,1	–	20,1	27,0	–	27,0	33,8	–	33,8	(6,8)	-20,1
Appui aux bureaux de pays ^a	4,7	–	4,7	5,3	–	5,3	6,9	–	6,9	(1,6)	-23,2
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	1,4	33,1	34,5	1,9	36,0	37,9	3,7	51,6	55,3	(17,4)	-31,5

	2017 (montants effectifs)			2018 (montants effectifs)			2018 (montants approuvés)			2018 (montants effectifs)/montants approuvés pour 2018	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Marché et communication	7,1	–	7,1	8,9	0,2	9,1	11,3	–	11,3	(2,2)	-19,5
Services d'achats	1,2	–	1,2	1,3	–	1,3	1,4	–	1,4	(0,1)	-7,1
Collaboration avec le secteur privé	5,3	0,2	5,5	6,1	0,2	6,3	7,4	2,0	9,4	(3,1)	-33,0
Fonds d'investissement	83,0	–	83,0	102,7	–	102,7	105,0	–	105,0	(2,3)	-2,2
Total des charges relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	141,0	33,3	174,3	164,8	36,4	201,2	182,4	53,6	236,0	(34,8)	-14,7
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,3	–	0,3	1,1	–	1,1	0,4	–	0,4	0,7	175,0
Dépréciation	3,1	2,3	5,4	1,7	–	1,7	–	–	–	1,7	0,0
Gains/(pertes) de change	(8,4)	0,1	(8,3)	(1,9)	(0,9)	(2,8)	–	–	–	(2,8)	0,0
Excédent net du secteur privé	526,5	767,1	1 293,6	524,9	705,4	1 230,3	574,6	784,7	1 359,3	(129,0)	-9,5

^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.