



Conseil économique et social

Distr. limitée
4 janvier 2021
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2021

9-12 février 2021

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : programme de travail et projet de budget pour 2021

Résumé

Le présent rapport donne une vue d'ensemble du plan de travail et du projet de budget de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour 2021. Le plan de travail fait état des activités financières et autres ainsi que des résultats prévus pour 2021 conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, au budget intégré du Fonds pour la même période et au « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant ».

On trouvera à la section VI un projet de décision soumis au Conseil d'administration pour examen.

* [E/ICEF/2021/1](#).



Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| I. Aperçu général | 3 |
| II. Résultats pour 2020 | 4 |
| III. Projet de budget, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2021 | 9 |
| IV. Produits et charges : prévisions pour 2021 | 15 |
| A. Méthode de planification | 15 |
| B. Produits | 16 |
| C. Charges | 17 |
| 1. Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel) | 17 |
| 2. Charges de gestion (budget institutionnel) | 17 |
| 3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales | 17 |
| V. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs | 21 |
| VI. Projet de décision | 21 |
| Annexe | |
| Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2021 | 23 |

I. Aperçu général

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 privé et formule des orientations en la matière, en coopération avec les bureaux régionaux et les autres divisions du siège.

2. En 2021, la Division :

a) collectera 1,5 milliard de dollars, dont 672,6 millions au titre des ressources ordinaires, auprès de particuliers, de fondations, de philanthropes, d'entreprises et d'organisations composées de membres ;

b) s'emploiera à augmenter le nombre et la qualité de ses sympathisants et de ses donateurs et à les fidéliser davantage, en exploitant les outils technologiques et les données dont elle dispose de manière à tirer le meilleur parti de ses relations existantes et à trouver de nouvelles occasions à saisir ;

c) renforcera autant que possible la collaboration de tous les acteurs de l'UNICEF avec les entreprises en vue de produire des résultats pour les enfants, afin que celles-ci versent des fonds, mettent à disposition leurs principaux atouts et leurs innovations et mènent des actions de sensibilisation et des programmes en faveur des enfants tout en améliorant leurs pratiques et leurs politiques en faveur des droits de l'enfant ;

d) donnera davantage de moyens d'action aux comités nationaux et les aidera en améliorant les procédures de planification et les cadres de résultats définis au niveau des pays pour les programmes de sensibilisation et en arrêtant d'ici à la mi-2021 une stratégie de programme coordonnée pour 2022-2025, qui sera solidement étayée et gérée au moyen de plans stratégiques communs renforcés, y compris les résultats à atteindre au niveau des réalisations au profit des enfants dans les pays et la contribution aux résultats globaux ;

e) poursuivra le déploiement à l'échelle mondiale de systèmes et de plateformes numériques permettant d'optimiser la recherche de donateurs partout dans le monde et la collaboration pérenne avec ces derniers, de gagner en efficacité, de faciliter la coordination au niveau mondial et d'atténuer les risques en matière de données et de cybersécurité ;

f) définira, mettra à l'essai et appliquera des méthodes innovantes de financement afin de réduire le recours aux ressources ordinaires de l'UNICEF pour financer les mises de fonds nécessaires aux activités de collecte de fonds auprès du secteur privé.

3. En 2020, face à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), les comités nationaux et les bureaux de pays ont fait preuve d'une réactivité extraordinaire et montré qu'ils étaient déterminés à innover, à changer d'orientation et à ajuster les stratégies de collecte de fonds. Malgré la situation, le montant total des produits provenant du secteur privé devrait s'établir à 1,5 milliard de dollars en 2020, soit une augmentation de 81,3 millions de dollars (6 %) par rapport au montant effectif enregistré en 2019, ce qui témoigne de la loyauté des particuliers et des institutions qui donnent régulièrement à l'UNICEF et de la solidité de l'image de marque du Fonds aux yeux de celles et ceux, particuliers ou institutions, qui donnent pour la première fois en faveur d'opérations d'urgence d'ampleur mondiale ou locale.

4. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour 2021 est de 1 503 millions de dollars, dont 672,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires. Il est inchangé par rapport aux estimations les plus récentes pour 2020 et

tient compte de la prudence en matière de planification adoptée par la plupart des marchés de collecte de fonds du fait de l'incertitude persistante quant aux perspectives économiques mondiales que suscite la pandémie de COVID-19. Pour atteindre ce montant, le budget demandé est de 223,9 millions de dollars, soit le même montant que celui du budget approuvé pour 2020.

5. Le budget de la Division comprend le budget institutionnel et le budget à des fins spéciales. Il 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 collaborations et de partenariats.

6. Le budget institutionnel de la Division qui a été approuvé pour 2021, en légère baisse, est de 12,5 millions de dollars, soit 0,1 million de dollars de moins qu'en 2020.

7. Pour 2021, le projet de budget à des fins spéciales de la Division, qui est approuvé chaque année par le Conseil d'administration, se chiffre à 211,4 millions de dollars, se maintenant au même niveau que le budget approuvé pour 2020. Il comprend 153 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, dont 85 millions de dollars de mises de fonds et 68 millions destinés à couvrir les dépenses opérationnelles, ainsi qu'un plafond de 58,4 millions de dollars à financer au moyen des autres ressources.

8. Plafonné à 58,4 millions de dollars pour 2021, le montant des ressources autres que les ressources ordinaires est inférieur de 1,5 million de dollars au plafond approuvé pour 2020.

9. Les principaux risques qui pourraient empêcher la Division d'atteindre ses objectifs en 2021 sont les suivants : a) l'ampleur de la pandémie de COVID-19 et la durée de ses effets sur l'économie mondiale et les marchés mondiaux de collecte de fonds dans le secteur privé, même si, lors de récessions antérieures, l'expérience a montré la résilience de ces canaux de collecte ; b) la disponibilité de ressources à investir dans la collecte de fonds auprès du secteur privé ; c) les crises de réputation susceptibles de frapper les marchés sur lesquels l'UNICEF gère des partenariats financiers et non financiers avec le secteur privé. Pour atténuer ces risques et ouvrir de nouvelles perspectives, la stratégie consiste notamment à investir davantage et de manière ciblée dans la collecte de fonds en ligne et les activités visant les dons des particuliers, à rechercher activement des sources externes et nouvelles de solutions pour l'investissement en faveur de la collecte de fonds et à continuer de mettre l'accent sur la prévention des risques.

II. Résultats pour 2020

10. En 2020, les comités nationaux et les bureaux de pays pour la collecte de fonds auprès du secteur privé ont dû faire face à la situation inédite d'avoir à lever des fonds et mener des activités de sensibilisation pendant la pandémie de COVID-19 et dans le contexte des difficultés économiques qui en ont découlé. Ils ont su faire preuve de réactivité, adaptant rapidement les stratégies d'acquisition de donateurs pour les programmes ordinaires et en mobilisant des fonds pour les opérations d'urgence mondiales, y compris celles liées à la COVID-19 et la situation au Liban. En conséquence, les activités de collecte de fonds de l'UNICEF auprès du secteur privé, qui se sont développées dans plusieurs comités nationaux et bureaux de pays et pour la plupart des sources de financement en monnaie locale, ont eu de bons résultats malgré les circonstances.

11. La Division continue de revoir la présentation des rapports financiers avec les pays de telle sorte que les prévisions soient exactes et aussi actuelles que possible. Pour cela, elle organise des consultations mensuelles avec les 21 marchés qui

représentent 85 % des produits de l'UNICEF provenant de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé. Ainsi, les montants estimatifs des produits ont été établis en concertation avec les pays, l'objectif étant qu'ils correspondent à ce qui peut être réalisé, moyennant un ciblage et des investissements stratégiques, malgré la conjoncture économique difficile que continuent de connaître tous les pays du monde.

12. Le montant total des produits provenant du secteur privé en 2020 devrait s'élever à 1,5 milliard de dollars, ce qui représente 48,9 millions de dollars (3 %) de plus que les objectifs du budget approuvé pour 2020 et 81,3 millions de dollars (6 %) de plus que le montant effectif des produits en 2019.

13. En 2020, on prévoit que les produits provenant du secteur privé s'établiront à 672,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, soit 14,9 millions de dollars de plus que le montant effectif de 2019, mais 31,1 millions de dollars de moins que l'objectif fixé dans le plan de travail et le budget approuvés pour 2020. Cette diminution par rapport au budget approuvé tient au fait que, compte tenu des informations reçues récemment d'importants marchés de collecte de fonds, une partie des produits provenant des dons de particuliers devrait être préaffectée aux opérations d'urgence, au titre des autres ressources et non pas des ressources ordinaires, en raison de la réponse à la pandémie de COVID-19 et des meilleurs résultats de la collecte de fonds au profit d'autres crises prolongées ou soudaines (comme celles qui sévissent à Beyrouth (Liban), en République arabe syrienne et au Yémen, par exemple).

14. Selon les estimations, la part des produits provenant du secteur privé dans les ressources autres que les ressources ordinaires devrait s'élever à 830,7 millions de dollars en 2020, ce qui représente 80,1 millions de plus que l'objectif de 750,6 millions fixé dans le budget pour l'année et 66,5 millions de dollars de plus que le montant effectif des produits en 2019. La part de ces produits dans les ressources, autres que les ressources ordinaires, affectées aux opérations d'urgence devrait s'établir à 234,1 millions de dollars, soit 134,1 millions de dollars de plus que les 100 millions de dollars inscrits dans le budget de 2020 et 90,3 millions de dollars de plus que le montant effectif des produits en 2019. Ces prévisions s'expliquent par l'adaptation rapide des stratégies précédemment définies pour l'acquisition de donateurs parmi les particuliers lorsque la pandémie de COVID-19 est survenue (la Division ne pouvant pas poursuivre ses activités habituelles du fait des mesures de confinement prises dans de nombreux pays), ainsi que par l'efficacité des partenariats établis avec les donateurs prêts à faire des dons de montants élevés en réponse à la pandémie. Elles correspondent également aux bons résultats de la collecte de fonds au profit d'autres opérations d'urgence, comme expliqué au paragraphe 13 ci-dessus. L'augmentation des autres ressources affectées aux opérations d'urgence est contrebalancée par une diminution escomptée de 53,7 millions de dollars par rapport au montant prévu dans le projet de budget de 2020 au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires.

15. Le montant estimatif des charges de la Division en 2020 s'élève à 216,7 millions de dollars en octobre, contre 223,9 millions de dollars prévus dans le budget approuvé. Le budget financé au moyen des ressources ordinaires, y compris les mises de fonds, devrait être utilisé à 100 % afin de maximiser l'investissement dans les activités génératrices de produits. Il se peut que le montant plafonné des autres ressources ne soit pas intégralement utilisé si le montant escompté des produits des bureaux de pays n'est pas atteint, mais l'investissement sera optimisé autant que possible.

16. La Division continue de diriger la mise en œuvre de la stratégie de collaboration avec les sympathisants au niveau mondial en vue de stimuler la génération de produits dans les bureaux de pays à fort potentiel. Cette stratégie a été lancée en Inde en 2020.

17. En 2020, les inégalités croissantes, les conjonctures politiques difficiles, les attaques dont ont fait l'objet les engagements en faveur des droits humains et les crises multiples et simultanées qui ont sévi un peu partout ont rendu les activités de sensibilisation des comités nationaux bien difficiles. La Division a élaboré de nouvelles directives techniques et mettra en place des outils qui devraient aider les comités à mener de telles activités dans ce contexte.

18. Les activités continuent de se développer dans les domaines de l'éducation aux droits de l'enfant et de l'Initiative des villes amies des enfants, activités auxquelles participent un nombre record de comités nationaux. Ainsi, en ce qui concerne l'Initiative, la première action pilote a été lancée aux États-Unis en 2020. La Division continuera de collaborer avec les bureaux régionaux, la Division des programmes et d'autres divisions pour que ces initiatives de plateformes soient conformes aux normes, aux orientations et au cadre global de résultats de l'UNICEF.

19. Il est clairement admis que les activités de sensibilisation auprès des gouvernements dans les capitales sont essentielles pour susciter la contribution du secteur public à l'action de l'UNICEF. Les gouvernements comptent sur le Fonds pour faire connaître à la population nationale les effets de leurs programmes afin de rallier le soutien du contribuable à l'aide publique au développement et d'en accroître la visibilité. Les activités de sensibilisation menées par l'UNICEF et les comités nationaux ont permis d'accroître les budgets, d'engager des réformes politiques, de renforcer les systèmes et de réduire les inégalités aux niveaux national et infranational. De par ces actions, le Fonds demeure un acteur pertinent dans un contexte politique et social en rapide évolution.

20. La relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux a continué d'être bien gérée en 2020, et il a notamment été procédé au renforcement des systèmes et des protocoles relatifs à la planification stratégique conjointe, aux contrôles internes et à la gouvernance des comités nationaux. La Division a continué de fournir des orientations et un appui individuel aux comités nationaux et de définir des procédures à leur intention aux fins du contrôle financier et de l'atténuation continue des risques.

21. La Division continue de contrôler rigoureusement ses activités en procédant régulièrement à des audits, en renforçant les procédures de prévision et de suivi et de comptabilisation des produits et des charges et en examinant régulièrement les risques et les inventaires des risques conformément aux politiques de l'UNICEF et à ses propres procédures internes ainsi que les pratiques relatives à la continuité des opérations.

Tableau 1

État des produits et des charges**Montants effectifs (2019), budget approuvé (2020), estimations les plus récentes (2020) et projet de budget (2021)**(En millions de dollars des États-Unis)^a

| | Montants effectifs (2019) | | | Budget approuvé (2020) | | | Estimations les plus récentes (2020) | | | Projet de budget (2021) | | | Comparaison entre le projet de budget de 2021 et le budget approuvé pour 2020 | |
|---|----------------------------|------------------------|----------------|------------------------|--------------|----------------|--------------------------------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------|----------------|---|-------------|
| | 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 | 5,0 | – | 5,0 | 7,0 | – | 7,0 | 7,0 | – | 7,0 | 5,0 | – | 5,0 | (2,0) | -29 |
| Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé | 652,7 | 764,2 | 1 416,9 | 696,7 | 750,6 | 1 447,3 | 665,6 | 830,7 | 1 496,2 | 667,6 | 830,6 | 1 498,2 | 50,9 | 4 |
| Comités nationaux | 617,7 | 613,6 | 1 231,3 | 649,5 | 566,4 | 1 215,9 | 631,9 | 629,5 | 1 261,5 | 634,0 | 629,8 | 1 263,8 | 47,9 | 4 |
| Bureaux de pays | 35,0 | 150,6 | 185,6 | 47,2 | 184,2 | 231,4 | 33,6 | 201,1 | 234,8 | 33,6 | 200,8 | 234,4 | 3,0 | 1 |
| Produits divers | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Total des produits provenant du secteur privé | 657,7 | 764,2 | 1 421,9 | 703,7 | 750,6 | 1 454,3 | 672,6 | 830,7 | 1 503,2 | 672,6 | 830,6 | 1 503,2 | 48,9 | 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 | 3,8 | – | 3,8 | 4,2 | – | 4,2 | 4,2 | – | 4,2 | 4,2 | – | 4,2 | – | 0 |
| Relations avec les comités nationaux | 3,8 | – | 3,8 | 4,2 | – | 4,2 | 4,2 | – | 4,2 | 4,2 | – | 4,2 | – | 0 |
| B. Gestion | 7,2 | – | 7,2 | 8,4 | – | 8,4 | 8,3 | – | 8,3 | 8,3 | – | 8,3 | (0,1) | -1 |
| Bureau du Directeur et planification stratégique | 1,4 | – | 1,4 | 1,6 | – | 1,6 | 1,6 | – | 1,6 | 1,6 | – | 1,6 | – | 0 |
| Opérations et finances | 5,8 | – | 5,8 | 6,8 | – | 6,8 | 6,7 | – | 6,7 | 6,8 | – | 6,8 | (0,1) | -1 |

| | Montants effectifs (2019) | | | Budget approuvé (2020) | | | Estimations les plus récentes (2020) | | | Projet de budget (2021) | | | Comparaison entre le projet de budget de 2021 et le budget approuvé pour 2020 | |
|--|--|------------------------|----------------|------------------------|--------------|----------------|--------------------------------------|--------------|----------------|-------------------------|--------------|--------------|---|-------------|
| | Ressources ordinaires (RO) | Autres ressources (AR) | Total | RO | AR | Total | RO | AR | Total | RO | AR | Total | Montant | Pourcentage |
| | C. Activités entreprises à des fins spéciales | 176,8 | 45,0 | 221,8 | 151,4 | 59,9 | 211,3 | 148,3 | 55,8 | 204,1 | 153,0 | 58,4 | 211,4 | 0,0 |
| Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé | 34,5 | 0,1 | 34,6 | 36,3 | – | 36,3 | 34,8 | 0,4 | 35,1 | 36,8 | 1,2 | 38,0 | 1,7 | 5 |
| Appui aux bureaux de pays ^b | 6,7 | – | 6,7 | 6,9 | – | 6,9 | 6,6 | – | 6,6 | 7,0 | – | 7,0 | 0,1 | 1 |
| Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays | 1,4 | 44,4 | 45,8 | 3,6 | 57,9 | 61,5 | 3,4 | 55,0 | 58,5 | 3,9 | 56,4 | 60,3 | (1,2) | -2 |
| Communication et marketing | 10,2 | 0,2 | 10,4 | 10,8 | – | 10,8 | 10,3 | 0,3 | 10,6 | 11,1 | – | 11,1 | 0,3 | 3 |
| Achats | 1,3 | – | 1,3 | 1,3 | – | 1,3 | 1,3 | – | 1,3 | 1,5 | – | 1,5 | 0,1 | 8 |
| Collaboration avec le secteur privé | 6,5 | 0,3 | 6,8 | 7,4 | 2,0 | 9,4 | 7,0 | 0,2 | 7,1 | 7,6 | 0,8 | 8,5 | (0,9) | -10 |
| Mises de fonds | 116,2 | – | 116,2 | 85,0 | – | 85,0 | 85,0 | – | 85,0 | 85,0 | – | 85,0 | – | 0 |
| Total des charges de la Division | 187,8 | 45,0 | 232,8 | 164,0 | 59,9 | 223,9 | 160,8 | 55,8 | 216,7 | 165,5 | 58,4 | 223,9 | (0,0) | 0 |
| Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes | 1,2 | – | 1,2 | 0,7 | – | 0,7 | 0,7 | – | 0,7 | 0,7 | – | 0,7 | – | 0 |
| Dépréciation | 0,9 | – | 0,9 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 0 |
| Gains (pertes) de change | 2,7 | (0,1) | 2,6 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 0 |
| Excédent net | 465,1 | 719,3 | 1 184,4 | 539,0 | 690,7 | 1 229,7 | 511,0 | 774,8 | 1 285,9 | 506,4 | 772,2 | 278,6 | 48,9 | 4 |

^a Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

^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.

III. Projet de budget, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2021

22. Afin d'atteindre l'objectif de 1,5 milliard de dollars de produits en 2021, dont 672,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, la Division propose : a) un budget à des fins spéciales de 223,9 millions de dollars, dont 153 millions de dollars imputés sur les ressources ordinaires et un montant plafonné à 58,4 millions de dollars au titre des autres ressources ; b) un budget institutionnel de 12,5 millions de dollars.

23. On trouvera ci-après une version actualisée des réalisations escomptées et des stratégies pour 2021 par groupe du secteur privé. Compte tenu de l'incertitude qui règne quant aux effets de la pandémie de COVID-19 sur la collecte de fonds et les partenariats à l'avenir, l'UNICEF a décidé de s'appliquer à ce que la collecte de fonds et les résultats en faveur des enfants continuent de progresser en se concentrant sur un petit nombre d'actions clefs menées dans le cadre de partenariats avec des entreprises et des philanthropes. Plus précisément, la Division redoublera d'efforts pour accroître la levée de fonds auprès du secteur privé, notamment auprès des particuliers, en investissant dans la collaboration avec les sympathisants et les donateurs, qu'elle s'emploiera à intensifier, en particulier par des activités de collecte de fonds en ligne. Elle définira et appliquera des méthodes différentes et innovantes d'investissement dans la collecte de fonds. Pour obtenir davantage de résultats en faveur des enfants, l'UNICEF continuera de mettre en place l'approche axée sur la mobilisation des entreprises au service des résultats dans les bureaux de pays et les comités nationaux et de faire en sorte qu'elle y soit systématiquement suivie. Pour consolider le programme mondial de l'UNICEF, la Division renforcera son approche holistique de la collecte de fonds, de la sensibilisation et de la programmation dans les pays à revenu élevé.

Réalisation 1 : D'ici à 2021, 115 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons¹

- D'ici à 2021, 11,3 millions de personnes versent des fonds et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 905 millions de dollars nets par an
- D'ici à 2021, 115 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 dons²

24. Concernant la première réalisation escomptée, il est proposé un budget à des fins spéciales de 170,7 millions de dollars (114,3 millions au titre des ressources ordinaires et 56,4 millions au titre des autres ressources) pour atteindre le montant de produits visé. On trouvera ci-après quelques-unes des principales stratégies de

¹ Au départ, l'objectif du Plan IMPACT était 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. Comme la méthode de définition des niveaux de donateurs et des modalités de collaboration avec les sympathisants a changé, l'objectif pour l'année 2021 a été porté à 115 millions de personnes.

² On entend par « personnes prêtes à faire des dons » celles dont l'adresse électronique ou le numéro de téléphone ont été obtenus dans le cadre d'une action de sensibilisation en ligne et peuvent être utilisés aux fins de la collecte de fonds pour l'UNICEF. Les personnes avec lesquelles l'UNICEF a seulement pris contact en sont exclues.

collecte de fonds dans le secteur privé qu'il est prévu de mettre en œuvre en 2021 à cette fin :

a) L'UNICEF doit protéger, parmi les produits destinés à financer les programmes des bureaux de pays, ceux qui proviennent des dons de particuliers versés dans les pays en question. Pour ce faire, il a répertorié quelques solutions d'investissement différentes et innovantes qui pourraient permettre de moins recourir aux ressources ordinaires et d'obtenir des fonds à investir dans les marchés de collecte de fonds émergents à fort potentiel.

b) L'acquisition de donateurs en ligne est en forte croissance en ce qui concerne les particuliers, 27 % des donateurs réguliers et 66 % des donateurs ponctuels ayant été acquis par Internet ou par des moyens de communication mobiles. En étroite collaboration avec la Division de la communication, la Division des technologies de l'information et de la communication, les comités nationaux, les bureaux de pays et les bureaux régionaux, la Division s'attachera désormais à mettre en œuvre des stratégies visant à accroître notablement le montant des produits provenant de l'acquisition de donateurs en ligne. L'UNICEF alloue déjà des capacités techniques ciblées à l'amélioration des taux de rétention des donateurs. Ce passage au numérique nécessite des investissements supplémentaires, tant dans de nouveaux systèmes et de nouvelles personnes que dans la diffusion d'un volume beaucoup plus important de contenus attrayants propres à susciter l'intérêt de sympathisants et de donateurs.

c) La Division continuera de concentrer ses ressources sur les marchés qui présentent le plus fort potentiel de croissance en ce qui concerne les dons de particuliers, dont les contributions mensuelles, les dons ponctuels et les legs.

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 387 millions de dollars par an d'ici à 2021 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

25. Pour parvenir à la deuxième réalisation escomptée, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 6,2 millions de dollars financé au moyen des ressources ordinaires afin de poursuivre les démarches auprès des fondations mondiales avec lesquelles il est envisagé de collaborer, d'entretenir le lien avec les principaux donateurs et d'amener les partenaires et leurs réseaux à orienter l'action publique et privée conformément aux messages de l'UNICEF sur les questions les plus importantes. En 2021, la Division concevra et lancera une campagne d'appels de fonds de montants élevés et poursuivra ses activités de renforcement des capacités afin d'élargir la prospection aux niveaux local et mondial, tant auprès des particuliers fortunés que dans le cadre de la nouvelle initiative interconfessionnelle de l'UNICEF.

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 engranger des produits (190 millions de dollars en 2021, 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

26. S'agissant de la troisième réalisation escomptée, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 16,8 millions de dollars (14,8 millions au titre des ressources ordinaires et 2,0 millions au titre des autres ressources).

27. Les partenariats avec les entreprises ont donné de bons résultats en ce qui concerne la pandémie de COVID-19, permettant de recueillir plus de 100 millions de dollars (au moment où le présent rapport a été établi) auprès du secteur privé. Pour l'essentiel, ces fonds proviennent de donateurs (sociétés, fondations, philanthropes) qui ont fait d'importantes contributions, la plupart pour la première fois et pendant une période d'un an. Pour conserver le soutien de ces grands donateurs après la pandémie, l'UNICEF a entrepris de mettre au point un discours dans lequel l'organisation apparaîtra comme le partenaire de choix pour la production de résultats en faveur des enfants et des familles. Il s'efforcera de promouvoir activement ce discours afin que les relations avec les nouveaux donateurs qui ont fait des dons d'urgence se transforment en partenariats pluriannuels.

28. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé continuera également de mettre en place l'approche axée sur la mobilisation des entreprises au service des résultats dans les bureaux de pays et auprès des comités nationaux, l'idée étant d'améliorer la situation des enfants en mettant à profit le potentiel des entreprises, en fonction de leurs domaines de compétence, dans les politiques, programmes, orientations et pratiques de l'UNICEF. Concrètement, selon les estimations, l'ensemble du personnel et des responsables du Fonds chargés des programmes et des partenariats devrait participer à des séances de renforcement des capacités en matière de coopération avec les entreprises. L'objectif est qu'ils acquièrent des compétences et des outils leur permettant de normaliser la collaboration avec les entreprises à tous les niveaux de l'organisation et les utilisent de manière mesurable d'ici la fin de 2022. Ce résultat sera obtenu au moyen de ressources de la Division et d'autres ressources de l'UNICEF.

Réalisation 4 : Dans tous les pays où il existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique 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 escomptée, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 1,6 million de dollars au titre des ressources ordinaires. La Division continuera de donner toutes sortes d'indications et des

éléments concrets aux comités nationaux pour les aider à convaincre les pouvoirs publics du pays où ils opèrent de faire le nécessaire pour que les droits de l'enfant soient pris en compte dans leurs normes, lois, politiques, budgets et accords nationaux ainsi que dans les accords internationaux.

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 le Fonds, 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
- L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image

30. En ce qui concerne la cinquième réalisation escomptée, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 5,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires. Parmi les priorités pour 2021 figurent notamment les suivantes : analyser les tendances (économiques, politiques, sociales et technologiques) résultant de la pandémie de COVID-19 et les perspectives qu'elles offrent à l'UNICEF, en particulier des points de vue de la collecte de fonds, de la collaboration avec les entreprises, de l'image et des campagnes ; faire des recherches pour mettre en évidence les réalisations auxquelles l'UNICEF est parvenu grâce aux opérations de renforcement de son image et de collecte de fonds, notamment l'établissement de partenariats avec des entreprises selon le modèle du partenariat prioritaire à valeur partagée, dont le but est que l'organisation et l'entreprise s'emploient ensemble à résoudre les problèmes sociaux de nos sociétés ; faciliter la concertation avec les comités nationaux et veiller à ce que les décisions relatives à la communication et l'image soient prises sur la base d'un recueil de données et d'un suivi systématiques ; poursuivre la planification et la mise en œuvre de campagnes mondiales intégrées susceptibles de maximiser le nombre de sympathisants, les possibilités de collaboration et la collecte de fonds.

Réalisation 6 : D'ici à 2021, 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 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : 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 escomptée, l'enveloppe à financer au moyen des ressources ordinaires est fixée à 23,0 millions de dollars, dont 10,5 millions de dollars au titre du budget à des fins spéciales et 12,5 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 en outre à renforcer les activités de coordination, de contrôle et de gestion des risques menées avec et par 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 et l'optimisation de la cybersécurité, sur la présentation d'informations financières transparentes concernant les activités génératrices de produits menées auprès du secteur privé et l'emploi des mises de fonds, sur la collaboration en vue de donner suite aux conclusions des organes de contrôle, sur la gestion rigoureuse des ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide, le perfectionnement et la rétention de fonctionnaires compétents ainsi que sur l'application des recommandations de l'Équipe spéciale indépendante.

Tableau 2

Projet de budget par résultat escompté, 1^{er} janvier-31 décembre 2021

(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 | 153,0 | 58,4 | 211,4 |
| Réalisation 1 : D'ici à 2021, 115 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons | 114,3 | 56,4 | 170,7 |
| Produit 1.1 : D'ici à 2021, 11,3 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 905 millions de dollars nets par an | 113,1 | 56,4 | 169,5 |
| Produit 1.2 : D'ici à 2021, 115 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 | 1,3 | – | 1,3 |
| Réalisation 2 : L'action et l'efficacité des influenceurs sont maximisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants | 6,2 | – | 6,2 |
| Produit 2.1 : Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 387 millions de dollars par an d'ici à 2021 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants | 5,9 | – | 5,9 |
| 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 |

| <i>Résultats escomptés</i> | <i>Ressources nécessaires</i> | | |
|--|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| | <i>Ressources ordinaires</i> | <i>Autres ressources</i> | <i>Total</i> |
| Réalisation 3 : Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants | 14,8 | 2,0 | 16,8 |
| Produit 3.1 : Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (190 millions de dollars en 2021, 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 | 10,0 | 2,0 | 12,0 |
| Produit 3.2 : Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations | 3,1 | – | 3,1 |
| Produit 3.3 : Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants | 1,8 | – | 1,8 |
| Réalisation 4 : Dans tous les pays où il existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique pour 2018-2021 | 1,6 | – | 1,6 |
| Produit 4.1 : Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants | 1,0 | – | 1,0 |
| 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 | 0,7 | – | 0,7 |
| 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 | 5,5 | – | 5,5 |
| Produit 5.1 : Le public connaît mieux les activités de l'UNICEF, principale organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé | 1,4 | – | 1,4 |
| Produit 5.2 : Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets | 1,5 | – | 1,5 |
| 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 | 1,5 | – | 1,5 |
| Produit 5.4 : L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image | 1,1 | – | 1,1 |
| Réalisation 6 : D'ici à 2021, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où existe un comité national) | 10,5 | – | 10,5 |
| Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables | 3,4 | – | 3,4 |
| Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats | 3,9 | – | 3,9 |
| Produit 6.3 : Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant » | 2,2 | – | 2,2 |
| Produit 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé | 0,9 | – | 0,9 |

| <i>Résultats escomptés</i> | <i>Ressources nécessaires</i> | | |
|--|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| | <i>Ressources ordinaires</i> | <i>Autres ressources</i> | <i>Total</i> |
| <i>Efficacité du développement</i> | 4,2 | – | 4,2 |
| Réalisation 6 : D'ici à 2021, 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) | 4,2 | – | 4,2 |
| Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables | 4,2 | – | 4,2 |
| <i>Gestion</i> | 8,3 | – | 8,3 |
| Réalisation 6 : D'ici à 2021, 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) | 8,3 | – | 8,3 |
| Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables | 4,8 | – | 4,8 |
| Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats | 3,3 | – | 3,3 |
| 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 | 165,5 | 58,4 | 223,9 |

IV. Produits et charges : prévisions pour 2021

A. Méthode de planification

32. La présentation du budget suit celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021. Les activités et les résultats de la Division contribuent à la réalisation des objectifs de l'UNICEF concernant l'efficacité du développement, la gestion et les activités entreprises à des fins spéciales.

33. Les charges relatives à l'efficacité du développement et à la gestion ont été approuvées à titre indicatif par le Conseil d'administration dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021. Le présent document a pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil les dépenses prévues pour 2021 au titre des activités entreprises à des fins spéciales.

34. Trois hypothèses concernant les produits et les charges sont présentées au Conseil d'administration (voir tableau 3) : faible croissance, croissance moyenne et croissance élevée. L'hypothèse de croissance moyenne, la plus réaliste, se fonde sur les informations reçues des marchés de collecte de fonds en octobre 2020 et sur les projections relatives aux taux de change, en supposant que les stratégies décrites précédemment ont bien été mises en œuvre. Il est demandé au Conseil d'administration d'autoriser la Division à engager des dépenses correspondant à l'hypothèse de croissance moyenne et à les porter au montant maximal (hypothèse de croissance élevée) si le montant correspondant des produits est atteint ou à les réduire dans le cas où les produits correspondraient à l'hypothèse de faible croissance. On considère que les produits peuvent être supérieurs au montant correspondant à l'hypothèse de croissance moyenne si l'état du marché mondial de collecte de fonds s'améliore, et inférieurs à ce montant si de nouveaux risques apparaissent.

35. Comme indiqué dans le tableau 1, en 2021, 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 1,28 milliard de dollars, soit 48,9 millions de dollars de plus que le montant prévu dans le budget approuvé pour 2020.

B. Produits

36. Le montant total des produits provenant du secteur privé devrait atteindre 1 503 millions de dollars en 2021, ce qui représente une progression de 48,9 millions de dollars (3 %) par rapport au montant initialement prévu pour 2020 et correspond aux dernières estimations pour la même année.

37. Ce montant estimatif des produits pour 2021 a été établi sur la base des informations reçues en octobre 2020 des comités nationaux et des bureaux de pays menant des activités de collecte de fonds dans le secteur privé. Il comprend un montant de 672,6 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ce qui représente 31,1 millions de dollars (4 %) de moins que ce qui était initialement prévu pour 2020 mais correspond aux dernières estimations pour la même année. Ces prévisions relatives aux ressources ordinaires tiennent compte de la prudence en matière de planification adoptée par la plupart des marchés de collecte de fonds. Même si, lors des dernières grandes crises économiques mondiales³, l'expérience a montré la résilience de la collecte de fonds dans le secteur privé, et si les marchés ne doutent pas de la fidélité de leurs donateurs réguliers, personne ne sait véritablement quels seront les effets de la pandémie de COVID-19, si elle perdure, sur la conjoncture économique mondiale.

38. De nouvelles occasions se sont fait jour et ont été saisies dans les premiers mois de la pandémie de COVID-19 :

a) Les marchés de collecte de fonds se sont rapidement adaptés, les ressources financières et les ressources en personnel étant investies dans l'acquisition de donateurs en ligne plutôt qu'en face à face. Les données concernant les deux dernières années montrent que les donateurs acquis par Internet sont de « meilleurs donateurs » en ce sens qu'ils donnent davantage et qu'ils s'engagent à faire des dons mensuels pour des durées plus longues. En outre, le fait que les nouveaux donateurs aient été surtout acquis par Internet en 2020 a accéléré la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds en ligne.

b) Malgré les effets récessionnistes des longues périodes de confinement à l'échelle nationale et internationale, un nombre important d'entreprises ont pris contact avec l'UNICEF pour faire des dons en 2020. Il faut à présent gérer ces nouvelles relations de manière à les pérenniser et à en faire des partenariats pluriannuels.

c) L'UNICEF a adopté une approche « décideurs » (c'est-à-dire une approche unique à appliquer à toutes les sources de contributions de montants élevés) et réuni des représentants d'entreprises et de fondations et des philanthropes susceptibles de devenir de nouveaux donateurs, afin de tirer parti de leur interconnexion en vue d'une mise en commun des connaissances et des pratiques et d'examiner les mesures que le secteur privé pourrait prendre en réponse à la pandémie. Ces activités s'appuyaient sur un programme de « visites virtuelles sur le terrain » que la Division a mis en place rapidement compte tenu de la restriction des déplacements. Il s'est avéré que ces

³ Selon l'analyse de l'examen entre pairs d'un certain nombre d'organisations non gouvernementales internationales publiée en 2013, trois des cinq organisations du secteur ayant enregistré les meilleurs résultats, dont l'UNICEF, ont vu leurs produits provenant des dons de particuliers augmenter en 2008-2009, et on n'a pas observé de fléchissement majeur dans le secteur.

visites constituaient un moyen très efficace de faire découvrir les programmes de l'UNICEF à un plus large éventail de sympathisants, auxquels elles ont permis de mieux comprendre les implications de la pandémie de COVID-19 qui commencent à se faire jour et l'évolution des besoins qui en découle.

C. Charges

39. Le montant total des charges de la Division prévues pour 2021 au titre du budget institutionnel (dépenses relatives à l'efficacité du développement et à la gestion) et du projet de budget à des fins spéciales s'élève à 223,9 millions de dollars. Le montant du projet de budget à des fins spéciales est le même que celui approuvé pour 2020.

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

40. 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 montant du budget proposé pour 2021 à ce titre est le même que celui demandé en 2020 (4,2 millions de dollars), et l'estimation la plus récente concernant les montants effectifs de 2020 reste inférieure au plafond approuvé à titre indicatif pour le budget institutionnel dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021.

2. Charges de gestion (budget institutionnel)

41. 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 0,1 million de dollars en 2021, passant de 8,4 millions de dollars dans le budget 2020 et selon les dernières estimations pour cette année à 8,3 millions de dollars. Cette diminution tient à la baisse de 0,1 million de dollars du montant des objets de dépense autres que les postes.

3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

42. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales qui nécessitent d'importantes mises de fonds ou qui ne relèvent pas des activités de gestion du Fonds.

43. Les charges de la Division afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales 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. Elles comprennent également les charges afférentes aux mises de fonds. Elles sont financées par des ressources ordinaires et par un montant plafonné d'autres ressources.

44. Pour 2021, les grands principes régissant l'établissement du budget de la Division sont les suivants : a) éviter toute augmentation des dépenses opérationnelles par rapport au budget approuvé pour 2020 ; b) protéger les investissements en faveur de la collecte de fonds et leur accorder la priorité autant que possible ; c) favoriser la consolidation des changements apportés précédemment à la structure institutionnelle et réduire au minimum les nouveaux changements ; d) mettre en œuvre les initiatives et les priorités du Fonds, nouvelles et existantes, assignées à la Division.

45. Par rapport à 2020, le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales en 2021 a augmenté de 1,6 million de dollars, essentiellement en raison de la progression des coûts standard relatifs aux postes.

46. La Division, qui est chargée d'accroître les produits provenant du secteur privé dans plus de 50 marchés, assure la gestion, la répartition et le suivi des mises de fonds.

47. Les mises de fonds sont nécessaires pour accroître davantage les ressources ordinaires pendant la durée du plan stratégique actuel et au-delà et multiplier les sources de produits essentielles que sont les donateurs (particuliers) réguliers et les legs, conformément aux stratégies de collecte de fonds en ligne et d'innovation. Les bureaux de pays ayant des activités régulières de collecte de fonds auprès du secteur privé ont eux aussi besoin de mises de fonds pour générer des ressources et les accroître afin de financer leurs propres programmes. Les ressources ordinaires devraient se chiffrer en tout à 2,7 milliards de dollars pendant la période couverte par le plan stratégique actuel (2018-2021), soit 286 millions de dollars de plus que pendant la période 2014-2017. Il est essentiel de continuer d'investir dans la collecte de fonds si l'on veut que ces ressources continuent de progresser.

48. Il importe que les mises de fonds annuelles d'un montant élevé s'accompagnent d'investissements visant à améliorer les compétences techniques et les systèmes au siège, dans les bureaux régionaux et sur tous les marchés, de façon à optimiser leur rendement. En outre, la bonne gestion des mises de fonds impose de suivre l'évolution des produits provenant de la collecte de fonds, d'analyser le potentiel des marchés et de gérer les risques, ce qui ne peut être fait sans l'aide de spécialistes de la collecte de fonds à l'échelle mondiale. L'amélioration constante des compétences, des systèmes et des pratiques a permis d'employer les fonds de telle sorte que les ressources ordinaires augmentent. Grâce à ces améliorations, le rendement de référence de 3:1 sur 36 mois a pu être atteint systématiquement.

49. Les comités nationaux et les bureaux de pays présentent leurs demandes de mises de fonds pour 2021 au moment de la rédaction du présent document. Comme les années précédentes, les montants demandés pour 2021 sont supérieurs aux ressources disponibles. Il faudra prendre un certain nombre de décisions difficiles concernant la répartition de ces dernières, notamment celle de donner la priorité à l'accroissement des ressources ordinaires (pour l'essentiel collectées par les comités nationaux) plutôt que de développer et de conserver les marchés émergents de collecte de fonds et les programmes des bureaux de pays. Cela signifie que certains programmes des bureaux de pays, actuellement financés au moyen des fonds collectés auprès du secteur privé par ces derniers, seront en péril.

50. En 2021, 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 et 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 aux activités relatives à l'innovation et à la mise à l'essai de nouvelles techniques de collecte de fonds, mais elles ne seront pas immédiatement rentables. Ces activités permettront cependant à l'UNICEF de rester à l'avant-garde de la recherche dans ce domaine.

51. Compte tenu de l'importance de leurs montants, les mises de fonds font l'objet de procédures de planification, de suivi et de communication d'informations à la fois rigoureuses et transparentes. La Division s'efforce d'améliorer constamment la gestion de ces fonds, notamment les modes de répartition ainsi que le suivi et les rapports connexes. Un rapport complet sur les mises de fonds sera présenté ultérieurement en 2021, conformément à la demande du Conseil d'administration.

52. La Division ne demande pas la création de postes en 2021.

53. Le montant prévu au titre des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales, imputé sur les ressources autres que les ressources ordinaires, est un plafond et non une allocation budgétaire et correspond aux dépenses liées à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays qui ont des programmes de

collecte de fonds. Le montant de ce plafond budgétaire dépend des produits de la collecte de fonds des bureaux de pays, ceux-ci pouvant utiliser jusqu'à 25 % du montant brut de leurs produits pour couvrir les frais liés à la collecte. Toutefois, ce plafond ne s'applique pas si le montant correspondant de produits n'est pas atteint.

54. Le montant plafonné des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales imputé sur les autres ressources a diminué de 1,5 million de dollars (2 %), passant de 59,9 millions de dollars dans le budget approuvé pour 2020 à 58,4 millions de dollars proposés pour 2021. Cette diminution tient à l'amélioration des prévisions de charges, le montant estimatif de ces dernières ayant été aligné sur le montant estimatif des produits, ainsi qu'à un taux de vacance de postes qui devrait s'établir à 6 %. Le nombre de postes financés au moyen des autres ressources utilisées à des fins spéciales augmentera, passant de 270 en 2020 à 325 en 2021. Approuvés par le Directeur, la Division et les directeurs régionaux, ces postes relèvent des bureaux de pays concernés. La Division rend compte du montant plafonné des autres ressources utilisées à des fins spéciales dans son plan de travail et projet de budget, et du montant des charges prévues au titre des postes dans son rapport financier.

Tableau 3

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

(En millions de dollars des États-Unis)^a

| | <i>I</i> (faible croissance) | <i>II</i> (croissance moyenne) | <i>III</i> (croissance élevée) |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Produits provenant du secteur privé | | | |
| Comités nationaux | 1 243,4 | 1 268,8 | 1 294,2 |
| Bureaux de pays | 229,7 | 234,4 | 239,1 |
| Total des produits provenant du secteur privé | 1 473,1 | 1 503,2 | 1 533,3 |
| Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé | | | |
| A. Activités relatives à l'efficacité du développement | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| Relations avec les comités nationaux | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| B. Gestion | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| Bureau du Directeur et planification stratégique | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Opérations et finances | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| C. Activités entreprises à des fins spéciales | 208,8 | 211,4 | 213,9 |
| Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé | 37,2 | 38,0 | 38,8 |
| Appui aux bureaux de pays ^b | 6,9 | 7,0 | 7,2 |
| Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds | 59,1 | 60,3 | 61,5 |
| Communication et marketing | 10,9 | 11,1 | 11,3 |
| Achats | 1,4 | 1,5 | 1,5 |
| Collaboration avec le secteur privé | 8,3 | 8,5 | 8,6 |
| Mises de fonds | 85,0 | 85,0 | 85,0 |
| Total des charges de la Division | 221,4 | 223,9 | 226,4 |

| | <i>I</i> <i>(faible croissance)</i> | <i>II</i> <i>(croissance moyenne)</i> | <i>III</i> <i>(croissance élevée)</i> |
|--|--|--|--|
| Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Excédent net | 1 251,0 | 1 278,6 | 1 306,1 |

^a Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

^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.

Tableau 4

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

(En millions de dollars des États-Unis)^a

| | <i>Montants effectifs (2019)</i> | <i>Budget approuvé (2020)</i> | <i>Estimations les plus récentes (2020)</i> | <i>Projet de budget (2021)</i> | <i>Prévisions (2022)^b</i> |
|---|----------------------------------|-------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|
| Produits provenant du secteur privé | | | | | |
| Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles | 5,0 | 7,0 | 7,0 | 5,0 | 5,0 |
| Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé | 1 416,9 | 1 447,3 | 1 496,2 | 1 498,2 | 1 525,0 |
| Comités nationaux | 1 231,3 | 1 215,9 | 1 261,5 | 1 263,8 | 1 282,1 |
| Bureaux de pays | 185,6 | 231,4 | 234,8 | 234,4 | 242,9 |
| Produits divers | – | – | – | – | – |
| Total des produits provenant du secteur privé | 1 421,9 | 1 454,3 | 1 503,2 | 1 503,2 | 1 530,0 |
| Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé | | | | | |
| A. Activités relatives à l'efficacité du développement | 3,8 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| Relations avec les comités nationaux | 3,8 | 4,2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| B. Gestion | 7,2 | 8,4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| Bureau du Directeur et planification stratégique | 1,4 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Opérations et finances | 5,8 | 6,8 | 6,7 | 6,8 | 6,8 |
| C. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales | 221,8 | 211,3 | 204,1 | 211,4 | 217,0 |
| Collecte de fonds dans le secteur privé | 34,6 | 36,3 | 35,1 | 38,0 | 38,0 |
| Appui aux bureaux de pays ^c | 6,7 | 6,9 | 6,6 | 7,0 | 7,1 |
| Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds | 45,8 | 61,5 | 58,5 | 60,3 | 64,0 |
| Communication et marketing | 10,4 | 10,8 | 10,6 | 11,1 | 11,4 |
| Achats | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,5 | 1,5 |
| Collaboration avec le secteur privé | 6,8 | 9,4 | 7,1 | 8,5 | 9,9 |

| | Montants effectifs (2019) | Budget approuvé (2020) | Estimations les plus récentes (2020) | Projet de budget (2021) | Prévisions (2022) ^b |
|---|---------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Mises de fonds | 116,2 | 85,0 | 85,0 | 85,0 | 85,0 |
| Total des charges de la Division | 232,8 | 223,9 | 216,7 | 223,9 | 229,5 |
| Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences | 1,2 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Ventes et dépréciation | 0,9 | – | – | – | – |
| Gains (pertes) de change lié(e)s à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé | 2,6 | – | – | – | – |
| Excédent net | 1 184,4 | 1 229,7 | 1 285,9 | 1 278,6 | 1 299,8 |

^a Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas nécessairement à la somme de leurs éléments.

^b Les prévisions pour 2022 sont provisoires et, par conséquent, sujettes à modification.

^c 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. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

55. En 2021, il est proposé d'inscrire 616 postes au budget de la Division. Sur ce total, 45 postes sont financés au moyen du budget institutionnel, 241 grâce aux ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 330 au moyen des autres ressources à des fins spéciales. Sur ce total également, 204 postes sont situés à Genève et 409 dans d'autres villes sièges, dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays et dans des centres d'appui.

56. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2021 figure à l'annexe I du présent document.

VI. Projet de décision

57. Le projet de décision suivant est soumis à l'examen du Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des documents intitulés « Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : programme de travail et projet de budget pour 2021 » (E/ICEF/2021/AB/L.1) et « Instrument de la Banque mondiale visant à faciliter un investissement soutenu dans les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé » (E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.2) ;

2. *Prend note* des hypothèses de croissance élevée, moyenne et faible des produits pour 2021, telles que présentées dans le tableau 3 du document E/ICEF/2021/AB/L.1 ;

3. *Approuve* un budget de 153 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour financer les activités entreprises à des fins spéciales, dont 85 millions de dollars de mises de fonds et 68 millions de dollars pour les autres dépenses liées à la collecte de fonds auprès du secteur privé, ainsi que l'établissement d'un plafond de 58,4 millions de dollars pour les autres ressources, sur la base de l'hypothèse de croissance moyenne (voir tableau 3 du document E/ICEF/2021/AB/L.1) ;

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

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

b) Réduire ou augmenter les dépenses dans la limite des montants indiqués dans les colonnes I et III du tableau 3 du document [E/ICEF/2021/AB/L.1](#) si le produit de la collecte de fonds atteint les niveaux indiqués dans ces mêmes colonnes ;

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 2021 ;

5. *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 ;

6. *Approuve* un montant de 15,3 millions de dollars, soit 10 % du montant consacré aux activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires (153 millions de dollars), pour le mois de janvier 2022, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2022 ;

7. *Autorise* la Directrice générale, compte tenu de l'avis donné par le Contrôleur, à aller de l'avant avec l'instrument financier mis au point en partenariat avec la Banque mondiale afin de mobiliser des ressources supplémentaires à investir dans la collecte de fonds auprès du secteur privé, en tirant parti du savoir-faire de la Banque sur les marchés financiers.

Annexe

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2021

| | Classe | | | | | | | Total (administrateurs recrutés sur le plan international) | Administrateurs recrutés sur le plan national | Agents des services généralistes | Total |
|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|---|--|------------|
| | D-2 | D-1 | P-6 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | 1 | 5 | 2 | 22 | 68 | 82 | 14 | 194 | – | 46 | 240 |
| Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | 1 | 5 | 2 | 22 | 68 | 82 | 14 | 194 | – | 46 | 240 |
| Modifications du tableau d'effectifs en 2021 | | | | | | | | | | | |
| Gestion | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Efficacité du développement | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Activités entreprises à des fins spéciales | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Effectifs proposés pour 2021 | 1 | 5 | 2 | 22 | 68 | 82 | 14 | 194 | – | 46 | 240 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales) | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | 5 | 12 | 10 | – | 27 | 7 | 12 | 46 |
| Modifications du tableau d'effectifs en 2021 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Effectifs proposés pour 2021 | – | – | – | 5 | 12 | 10 | – | 27 | 7 | 12 | 46 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Total des effectifs de la Division : ressources ordinaires | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | 1 | 5 | 2 | 27 | 80 | 92 | 14 | 221 | 7 | 58 | 286 |
| Effectifs proposés pour 2021 | 1 | 5 | 2 | 27 | 80 | 92 | 14 | 221 | 7 | 58 | 286 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) : autres ressources (activités à des fins spéciales) | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | 5 | – | – | 5 | – | – | 5 |
| Effectifs proposés pour 2021 | – | – | – | – | 5 | – | – | 5 | – | – | 5 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – |

| | Classe | | | | | | | Total (administrateurs recrutés sur le plan international) | Administrateurs recrutés sur le plan national | Agents des services général | Total |
|---|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|---|-----------------------------------|------------|
| | D-2 | D-1 | P-6 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2 | | | | |
| Bureaux de pays de l'UNICEF : autres ressources (activités à des fins spéciales) | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | 1 | 9 | 4 | – | 14 | 121 | 135 | 270 |
| Modifications du tableau d'effectifs en 2021 : estimations les plus récentes | – | – | – | – | 2 | 1 | 1 | 4 | 34 | 17 | 55 |
| Effectifs proposés pour 2021 | – | – | – | 1 | 11 | 5 | 1 | 18 | 155 | 152 | 325 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | 2 | 1 | 1 | 4 | 34 | 17 | 55 |
| Total des autres ressources | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | 1 | 14 | 4 | – | 19 | 121 | 135 | 275 |
| Effectifs proposés pour 2021 | – | – | – | 1 | 16 | 5 | 1 | 23 | 155 | 152 | 330 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | 2 | 1 | 1 | 4 | 34 | 17 | 55 |
| Total des effectifs de la Division | | | | | | | | | | | |
| Effectifs approuvés pour 2020 | 1 | 5 | 2 | 28 | 94 | 96 | 14 | 240 | 128 | 193 | 561 |
| Effectifs proposés pour 2021 | 1 | 5 | 2 | 28 | 96 | 97 | 15 | 244 | 162 | 210 | 616 |
| Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2020 | – | – | – | – | 2 | 1 | 1 | 4 | 34 | 17 | 55 |