



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
12 décembre 2016  
Français  
Original : anglais

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2017

7-9 février 2017

Point 11 de l'ordre du jour provisoire\*\*

### Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2017

#### *Résumé*

Le plan de travail et le projet de budget pour 2017 concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour l'exercice s'établit à 1,49 milliard de dollars, dont 665 millions au titre des ressources ordinaires et 820 millions au titre des autres ressources. Les charges de l'exercice, financées au moyen des ressources affectées à la gestion, à l'efficacité du développement et aux activités entreprises à des fins spéciales, s'élèvent à 181 millions de dollars, dont 135,7 millions seront financés au moyen de ressources ordinaires et 45,3 millions au moyen d'autres ressources.

Le Conseil d'administration est invité à adopter les projets de décision relatifs au projet de budget qui figurent à la section VII.

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (25 janvier 2017).

\*\* E/ICEF/2017/1.



## Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé . . . . .	1
I. Introduction . . . . .	3
II. Résultats pour 2016 . . . . .	4
III. Principaux résultats attendus pour 2017 et ressources requises dans le budget de la Division . . . . .	9
IV. Prévisions de produits et de charges pour 2017 . . . . .	10
A. Introduction . . . . .	10
B. Produits . . . . .	11
C. Charges . . . . .	11
1. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement . . . . .	12
2. Frais de gestion . . . . .	12
3. Coût des activités entreprises à des fins spéciales . . . . .	12
V. Mises de fonds . . . . .	15
VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs . . . . .	15
VII. Projets de décision . . . . .	18
A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2017 (activités entreprises à des fins spéciales) . . . . .	18
B. Produits prévus au budget pour 2017 . . . . .	18
C. Politique générale . . . . .	19
 Annexes	
I. Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2017 . . . . .	20
II. Résumé du Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017 . . . . .	21

## I. Introduction

1. La division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (division CFPP) coordonne toutes les activités de collecte de fonds de l'UNICEF auprès du secteur privé, gère les relations stratégiques avec les comités nationaux pour l'UNICEF, appuie dans les pays industrialisés les activités de sensibilisation aux droits de l'enfant et encourage la collaboration entre l'organisation et le secteur privé.

2. Le plan de travail et le projet de budget pour 2017 sont fondés sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et sur le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé (Plan CFPP) pour la même période. On trouvera un résumé de ce plan à l'annexe II.

3. Le plan de travail et le projet de budget pour 2017 portent sur les coûts associés à la génération de produits provenant du secteur privé et aux activités de partenariat, ainsi que sur les résultats du programme CFPP, à savoir : a) les activités de collecte de fonds dans le secteur privé; b) la collaboration avec le secteur privé et les activités de sensibilisation relatives aux droits de l'enfant; c) la communication externe et le positionnement de la marque pour les activités que mène l'UNICEF à l'égard du secteur privé; d) la gestion de la relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux.

4. Le plan de travail de la division CFPP présente des prévisions des produits et des charges pour 2017 qui permettront à l'UNICEF d'atteindre le montant cible de 1,49 milliard de dollars d'ici à la fin de 2017, selon une hypothèse privilégiant une augmentation légèrement supérieure aux objectifs fixés dans le Plan et dans les projections du budget approuvé pour 2016. Le montant cible de 1,49 milliard de dollars dépasse de 2 % l'hypothèse moyenne de 1,45 milliard décrite dans le Plan, malgré l'environnement problématique pour la collecte de fonds et les effets négatifs des fluctuations des taux de change. En outre, ce montant cible dépasse de 3 % (soit 49 millions de dollars) le montant de 1,4 milliard de dollars approuvé dans le budget de 2016.

5. Le projet de budget du programme CFPP pour 2017 est soumis à l'approbation du Conseil d'administration pour ce qui concerne les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources ou des ressources ordinaires de la division ainsi que des bureaux de pays et des bureaux régionaux.

6. Le montant total des charges présenté pour approbation s'élève à 161,3 millions de dollars, 116 millions au titre des activités spéciales financées au moyen des ressources ordinaires et 45,3 millions au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources. Il renvoie par ailleurs aux charges relevant du budget institutionnel qui ont été approuvées par le Conseil d'administration en septembre 2013 dans le cadre du budget intégré pour 2014-2017 (E/ICEF/2013/AB/L.4). Le budget institutionnel du programme CFPP pour 2017 déjà approuvé par le Conseil d'administration s'élève à 19,7 millions de dollars, au titre de la gestion et de l'efficacité du développement. Au total, le budget institutionnel et l'enveloppe budgétaire demandée au titre des activités entreprises à des fins spéciales par la division CFPP et les bureaux de pays pour l'année 2017 se chiffrent à 181 millions de dollars.

7. Ce montant traduit une augmentation globale de 11,2 millions de dollars (soit 7 %) par rapport au budget du programme CFPP pour 2016. Cette augmentation s'explique en premier lieu par une hausse de 10 millions de dollars des mises de fonds (au titre des activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des ressources ordinaires) que le Fonds estime indispensable à l'objectif consistant à dégager davantage de produits au titre des ressources ordinaires (26 millions de dollars en trois ans et 131 millions en 10 ans), et, en second lieu, par le projet de relèvement de 2,3 millions de dollars du plafond des charges relatives aux activités de collecte de fonds des bureaux de pays financées au moyen des autres ressources. Ce relèvement est en partie compensé par une diminution du budget institutionnel pour 2017 de 1,1 million de dollars, ce qui aboutit à une hausse globale de 11,2 millions de dollars par rapport au budget de l'exercice précédent.

8. La division CFPP poursuit ses efforts visant à limiter ses charges de fonctionnement et s'efforce de respecter les objectifs fixés dans le Plan au moyen d'une gestion budgétaire prudente, d'une rationalisation de ses activités et de la recherche de l'efficacité dans ses travaux, tout en continuant d'accroître ses revenus. Exception faite de la demande de mise de fonds supplémentaire de 10 millions de dollars visant à accroître les produits au titre des ressources ordinaires sur une période de trois à dix ans – ce qui s'inscrit dans la dynamique du Plan – et du montant de 2,3 millions de dollars en faveur des charges relatives aux activités des bureaux de pays financées au moyen des autres ressources, le projet de budget prévoit une baisse globale des charges de fonctionnement couvertes par les ressources ordinaires de 1,1 million de dollars, passant ainsi de 66,8 millions en 2016 à 65,7 millions en 2017 (voir section VI, A). Les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des ressources ordinaires, hors mises de fonds, s'élèveront en 2017 à 46 millions de dollars, soit un montant identique à celui approuvé pour 2016.

9. Les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds ont été intégrées au plan de travail de la division CFPP pour la première fois en 2016 en vue de favoriser les activités de collecte de fonds des bureaux de pays. Pour 2017, la division demande un relèvement de 2,3 millions du plafond des charges relatives aux activités de collecte de fonds des bureaux de pays financées au moyen des autres ressources, passant ainsi de 41 millions de dollars en 2016 à 43,3 millions de dollars (soit une hausse de 6 %).

10. Le Plan relatif à la CFPP ouvre la voie à un programme intégré de collaboration avec le secteur privé, renforçant la collaboration non financière avec celui-ci ainsi que les activités de sensibilisation aux droits de l'enfant. En 2017, cela se poursuivra au moyen d'activités menées dans les secteurs et pays prioritaires de concert avec les entreprises, les associations professionnelles, les comités nationaux, les bureaux de pays et les gouvernements. On compte parmi les avancées non financières assurées par le Plan CFPP en 2015 une implication accrue des secteurs public et privé au regard de la sensibilisation et de l'éducation aux droits de l'enfant, l'incitation au changement dans le cadre des activités des entreprises par le biais des *Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant* et la mise au point de partenariats novateurs en faveur de la mise en œuvre des programmes et de l'action humanitaire. Ces avancées ont été rendues possibles par une approche par secteurs, des conférences mondiales et des plateformes faisant intervenir différentes parties prenantes, la mise en place de nouveaux modèles de partenariats, la coordination aux niveaux national et mondial permettant une

approche globale en matière de coopération avec les entreprises, mais aussi en fournissant des orientations en matière de promotion des comités nationaux et de sensibilisation aux droits de l'enfant.

11. En vue de financer les activités menées aux fins de la mise en œuvre de ce programme intégré de collaboration avec le secteur privé, jusqu'à 2 millions de dollars seront collectés auprès des gouvernements, des entreprises et d'autres donateurs (notamment des fondations) et affectés aux trois piliers de la collaboration avec le secteur privé : a) la prise en compte des droits de l'enfant dans le cadre des activités et des politiques des entreprises; b) la mobilisation des actifs principaux des entreprises en faveur des programmes de l'UNICEF; c) l'intensification des mesures prises par les parties prenantes en vue de promouvoir, encourager, respecter et réaliser les droits de l'enfant. Ce montant reste le même que celui prévu au budget pour 2016.

12. Le plafond global pour les activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources demandé par la division passerait ainsi de 43 millions de dollars en 2016 à 45,3 millions en 2017, soit une hausse de 5 %.

## II. Résultats pour 2016

13. Le montant total des produits provenant du secteur privé en 2016 devrait s'élever à 1,44 milliard de dollars, ce qui correspond aux objectifs du budget approuvé pour 2016.

14. Le montant prévu des produits du secteur privé au titre des ressources ordinaires est de 626 millions de dollars, ce qui correspond à l'objectif fixé pour atteindre le montant cible du budget approuvé. Les fluctuations des taux de change continuent d'avoir un lourd impact sur les produits car les devises de nombreux pays ayant un comité national et des bureaux de pays continuent de baisser par rapport au dollar des États-Unis. Les incidences négatives des fluctuations des taux de change sur les produits estimés pour l'exercice 2017 comparés aux produits approuvés de 2016 devraient se chiffrer à 59 millions de dollars. La division CFPP continue de travailler en relation étroite avec les comités nationaux, dont les contributions sont essentielles, en vue de prendre des mesures relatives à la collecte de fonds qui réduiront au minimum l'impact des fluctuations des taux de change et permettront à l'UNICEF de continuer à atteindre les cibles fixées en matière de produits collectés dans le secteur privé.

15. Les autres ressources sont estimées à 810 millions de dollars, ce qui correspond à l'objectif fixé dans le budget approuvé. Il s'agit là d'une estimation prudente si l'on se réfère aux montants collectés dans le cadre de cinq situations d'urgence de niveau 3.

16. Le montant estimatif des charges le plus récent pour 2016 (arrêté en octobre) est de 152,9 millions de dollars, ce qui correspond au montant prévu au budget présenté par la division CFPP pour l'exercice.

17. Dans le domaine de la collaboration avec le secteur privé et des activités de sensibilisation, plusieurs initiatives ont été lancées en 2016 dans le but d'inciter les acteurs économiques à adopter des politiques et des pratiques conformes aux Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant. On compte parmi ces initiatives : une vaste consultation menée dans l'ensemble du Fonds et des

comités nationaux ayant débouché sur la mise au point d'un cadre de résultats doté d'indicateurs standard permettant d'unifier la présentation des rapports des comités nationaux et des bureaux de pays consacrés aux effets des activités des entreprises sur les enfants; la mise en place de cinq grands axes sectoriels (informatique et communications, industries extractives, industrie alimentaire, tourisme et habillement) auprès des comités nationaux et des bureaux de l'UNICEF afin de favoriser la compréhension et l'adhésion et ainsi de définir la nature de la coopération avec le monde des affaires et de l'affiner; la mise au point de principes directeurs pour les bureaux de pays concernant la prise en compte des effets des activités des entreprises sur les enfants dans les descriptifs de programme de pays en se fondant sur les Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant; ainsi qu'un cadre de référence détaillé consacré à la collaboration du Fonds avec les industries extractives.

18. Un certain nombre d'initiatives avec des partenaires du secteur privé sont actuellement menées à travers le monde. Le projet intitulé « WASH4Work », par exemple, a ainsi été mis sur pied avec la participation de 11 organismes majeurs dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène afin de favoriser l'accès à ces services sur les lieux de travail et les chaînes d'approvisionnement du monde entier, au bénéfice de dizaines de millions de personnes. Dans le cadre d'une autre initiative, l'UNICEF a lancé une série de projets novateurs en faveur des droits des enfants au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales. Cette démarche vise tout particulièrement les secteurs tels que l'habillement, le thé, l'huile de palme et le cacao dans un certain nombre de pays où ces derniers sont très développés et où elle contribue à mettre en place des programmes en faveur des enfants, de leurs familles et de leurs communautés.

19. On compte parmi les autres exemples de collaboration réussie avec le secteur privé en 2016 l'appui à la mobilisation de différentes parties prenantes en faveur de la sécurité des enfants en ligne avec la participation de sociétés informatiques dans 12 pays ainsi que l'adoption par le Conseil de l'Europe de la Recommandation intitulée « Droits de l'homme et entreprises » qui contient de nombreuses orientations sur les droits des enfants.

20. Les efforts visant à favoriser la communication externe et le positionnement de la marque pour les activités que mène l'UNICEF à l'égard du secteur privé se sont poursuivis en 2016. L'enquête barométrique de 2016 sur l'image de marque de l'UNICEF permettra d'évaluer à quel point les efforts déployés en 2015 et 2016 ont fait progresser la popularité du Fonds et la confiance qu'il inspire. Les résultats de cette enquête seront connus à la fin de l'année 2016.

21. La conduite des relations stratégiques entre l'UNICEF et les comités nationaux s'est poursuivie en 2016 autour de l'harmonisation de l'ensemble des 34 plans stratégiques conjoints entre les comités nationaux et la division CFPP dans les domaines prioritaires liés à la collecte de fonds dans le secteur privé et à la collaboration avec ce dernier, et des efforts ont par ailleurs été déployés en vue d'harmoniser ces plans stratégiques conjoints avec la Stratégie globale de communication et de sensibilisation (ce qui est désormais le cas pour 28 d'entre eux)

Tableau 1  
**Compte de résultat 2015 (montants effectifs), 2016  
 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs 2015</i>			<i>Budget approuvé 2016</i>			<i>Estimations les plus récentes pour 2016</i>			<i>Projet de budget pour 2017</i>			<i>Budget 2017 par rapport à celui de 2016 (approuvé)</i>	
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Produits</b>														
<b>provenant du secteur privé</b>														
Produit de la vente de cartes de vœux et autres articles	8,8		8,8	–		–	10,1		10,1	8,9		8,9	8,9	0%
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	520,7	813,7	1 334,4	617,0	810,0	1 427,0	616,0	810,0	1 426,0	656,1	820,0	1 476,1	49,1	3%
Comités nationaux	490,9	648,8	1 139,6	587,6	601,1	1 188,7	588,2	639,6	1 227,7	626,6	635,6	1 262,2	73,5	
Bureaux de pays	29,8	164,9	194,8	29,4	208,9	238,3	27,8	170,4	198,3	29,5	184,4	213,9	(24,4)	
Autres produits	–		–	9,0		9,0	–		–	–		–	(9,0)	-100%
<b>Total des produits provenant du secteur privé</b>	<b>529,5</b>	<b>813,7</b>	<b>1 343,2</b>	<b>626,0</b>	<b>810,0</b>	<b>1 436,0</b>	<b>626,0</b>	<b>810,0</b>	<b>1 436,0</b>	<b>665,0</b>	<b>820,0</b>	<b>1 485,0</b>	<b>49,0</b>	<b>3%</b>
<b>Charges afférentes au programme CFPP</b>														
<b>A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement</b>														
	<b>3,2</b>		<b>3,2</b>	<b>3,9</b>		<b>3,9</b>	<b>3,6</b>		<b>3,6</b>	<b>3,8</b>		<b>3,8</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-3%</b>
Relations avec les comités nationaux	3,2		3,2	3,9		3,9	3,6		3,6	3,8		3,8	(0,1)	-3%

	<i>Montants effectifs 2015</i>			<i>Budget approuvé 2016</i>			<i>Estimations les plus récentes pour 2016</i>			<i>Projet de budget pour 2017</i>			<i>Budget 2017 par rapport à celui de 2016 (approuvé)</i>	
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>B. Frais de gestion</b>	<b>14,3</b>		<b>14,3</b>	<b>16,9</b>		<b>16,9</b>	<b>15,4</b>		<b>15,4</b>	<b>15,9</b>		<b>15,9</b>	<b>(1,0)</b>	<b>-6%</b>
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,1		1,1	1,4		1,4	1,2		1,2	1,3		1,3	(0,1)	-9%
Finances et opérations	13,2		13,2	15,5		15,5	14,2		14,2	14,6		14,6	(0,9)	-6%
<b>C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>96,5</b>		<b>96,5</b>	<b>106,0</b>	<b>43,0</b>	<b>149,0</b>	<b>100,1</b>	<b>33,8</b>	<b>133,9</b>	<b>116,0</b>	<b>45,3</b>	<b>161,3</b>	<b>12,3</b>	<b>8%</b>
Collecte de fonds	17,6		17,6	22,5		22,5	19,8		19,8	23,4		23,4	0,9	4%
Appui aux bureaux de pays <sup>1</sup>	3,7		3,7	5,3		5,3	4,6		4,6	5,3		5,3	0,1	1%
Coûts directs pour les bureaux de pays de la collecte de fonds	1,1		1,1	3,9	41,0	44,9	3,2	33,1	36,3	3,1	43,3	46,4	1,5	3%
Marketing et communication	6,9		6,9	8,0		8,0	7,1		7,1	7,8		7,8	(0,2)	-2%
Achats	0,8		0,8	1,2		1,2	1,0		1,0	1,2		1,2	(0,0)	-1%
Cartes et autres articles	2,3		2,3	–		–	–		–	–		–	–	0%
Collaboration avec le secteur privé	5,6		5,6	5,1	2,0	7,1	4,5	0,7	5,2	5,1	2,0	7,1	(0,0)	-1%
Mises de fonds	58,4		58,4	60,0		60,0	60,0		60,0	70,0		70,0	10,0	17%
<b>Total des charges afférentes au programme CFPP</b>	<b>114,0</b>		<b>114,0</b>	<b>126,8</b>	<b>43,0</b>	<b>169,8</b>	<b>119,1</b>	<b>33,8</b>	<b>152,9</b>	<b>135,7</b>	<b>45,3</b>	<b>181,0</b>	<b>11,2</b>	<b>7%</b>

	<i>Montants effectifs 2015</i>			<i>Budget approuvé 2016</i>			<i>Estimations les plus récentes pour 2016</i>			<i>Projet de budget pour 2017</i>			<i>Budget 2017 par rapport à celui de 2016 (approuvé)</i>	
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences	1,1		1,1	1,4		1,4	0,1		0,1	0,7		0,7	(0,7)	-51%
Gains (pertes) de change	(0,3)		(0,3)	–		–	–		–	–		–	–	0%
<b>Excédent net du secteur privé</b>	<b>414,0</b>	<b>813,7</b>	<b>1 227,7</b>	<b>497,8</b>	<b>767,0</b>	<b>1 264,8</b>	<b>506,9</b>	<b>776,2</b>	<b>1 283,1</b>	<b>528,6</b>	<b>774,7</b>	<b>1 303,3</b>	<b>38,5</b>	<b>3%</b>

<sup>1</sup> Le coût direct pour les bureaux de pays de la collecte de fonds comprend les groupes de développement et d'appui des bureaux de pays et les centres d'appui régionaux.

### **III. Principaux résultats attendus pour 2017 et ressources requises dans le budget de la division**

22. Le plan de travail et le projet de budget pour 2017 portent sur les fonctions essentielles de la division : a) les activités de collecte de fonds dans le secteur privé; b) la collaboration avec le secteur privé et les activités de sensibilisation relatives aux droits de l'enfant; c) la communication externe et le positionnement de la marque pour les activités que mène l'UNICEF à l'égard du secteur privé; d) la gestion de la relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux.

23. En 2017, dernière année d'application du Plan CFPP, la division s'attachera à la concrétisation de quatre principaux résultats (voir le détail au tableau 3) :

a) Les produits collectés auprès du secteur privé atteignent un montant de 1,49 milliard de dollars, dont 665 millions de dollars au titre des ressources ordinaires;

b) Les parties prenantes du secteur privé fournissent un appui et des ressources accrus aux fins de la réalisation des droits de l'enfant;

c) Les comités nationaux suivent les orientations stratégiques fixées par le Plan et disposent de l'encadrement technique, des outils et de l'appui opérationnel nécessaires à l'obtention des résultats prévus;

d) La bonne exécution des activités est assurée grâce à la fourniture d'un appui efficace et effectif à la gestion et aux opérations.

24. Une enveloppe de 154,2 millions de dollars (110,9 millions au titre des ressources ordinaires, 43,3 millions de dollars au titre des autres ressources) a été prévue dans le budget pour appuyer la concrétisation du premier résultat prévu (à savoir : le montant total des revenus provenant du secteur privé se chiffre, à la fin de 2017, à 1,49 milliard de dollars, dont 665 millions au titre des ressources ordinaires). On trouvera ci-après quelques-unes des principales stratégies de collecte de fonds dans le secteur privé qu'il est prévu de mettre en œuvre en 2017 pour permettre cette augmentation des revenus :

a) La division continuera de concentrer ses ressources sur les marchés qui présentent le plus grand potentiel de croissance et sur les flux de revenus les plus rentables : les contributions (souscriptions) mensuelles versées par des particuliers et les legs; les partenariats conclus avec des entreprises et des fondations internationales; les fonds recueillis auprès de gros donateurs individuels. En 2017, la division s'attachera à rechercher de nouvelles voies et modalités permettant d'augmenter significativement le nombre de donateurs réguliers, dans la perspective du Plan pour 2018-2021;

b) Les mises de fonds seront augmentées de 10 millions de dollars en vue de stimuler la croissance sur les marchés prioritaires, tout particulièrement s'agissant des sources de revenus à rendement élevé qui génèrent des revenus réguliers comme les dons et les legs;

c) La division continuera d'appuyer les activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé au sein des bureaux de pays à fort potentiel en la matière. En 2016, pour la première fois, les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé ont été incluses dans le budget de la division CFPP au titre des activités spéciales financées au moyen des

autres ressources, suite à une décision prise par le Directeur exécutif. Ce changement a permis de clarifier l'engagement global en matière de collecte de fonds dans le secteur privé. La collecte de fonds dans le secteur privé demeurera en 2017 liée aux activités spéciales financées au moyen des autres ressources;

d) La division CFPP collaborera avec les divisions du siège de l'UNICEF, les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays en vue de mettre au point des campagnes ciblées et coordonnées portant notamment sur la collecte de fonds auprès du secteur privé. La première campagne, menée en 2016, était axée sur la crise des réfugiés et des migrants.

25. Une enveloppe de 7,1 millions de dollars (5,1 millions au titre des ressources ordinaires à des fins spéciales et 2 millions au titre des autres ressources à des fins spéciales) a été prévue dans le budget pour le deuxième résultat, à savoir : les parties prenantes du secteur privé fournissent des ressources et un appui accrus aux fins de la réalisation des droits de l'enfant. La division continuera de renforcer ses liens stratégiques avec le secteur privé et de mener des actions de sensibilisation pour faire avancer les droits de l'enfant. En vue de financer les activités menées aux fins de la mise en œuvre de ce programme, jusqu'à 2 millions de dollars seront collectés auprès des gouvernements, des entreprises et d'autres donateurs tels que des fondations, tout comme en 2016.

26. Une enveloppe de 3,8 millions de dollars a été allouée pour le troisième résultat, à savoir : les comités nationaux suivent les orientations stratégiques fixées par le Plan et disposent de l'encadrement technique, des outils et de l'appui opérationnel nécessaires à l'obtention des résultats prévus. Ces fonds serviront à renforcer les mécanismes de coordination, de contrôle et de gestion des risques au sein des comités nationaux, y compris la planification stratégique commune et le suivi de l'application des accords de coopération. La division continuera également de fournir des conseils aux équipes de direction des comités nationaux et aux conseils d'administration pour les aider à appliquer les principes de bonne gouvernance relatifs à la gestion et aux opérations, aux activités des conseils d'administration, à la transparence et à la communication, à la déontologie, à l'audit, à la gestion des risques et au respect des obligations.

27. Une enveloppe de 15,9 millions de dollars a été prévue dans le budget pour le quatrième résultat, à savoir : la bonne exécution des activités est assurée grâce à la fourniture d'un appui efficace et effectif à la gestion et aux opérations. Cette somme comprend la contribution au financement du budget des Services communs hébergés par le Bureau de Genève au titre du programme CFPP. L'appui à la gestion et aux opérations sera axé sur la fourniture d'orientations et de conseils stratégiques pour 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 et du contrôle exercé sur la présentation des rapports financiers relatifs aux activités génératrices de revenus menées auprès du secteur privé et à l'emploi des fonds investis, et sur une gestion rigoureuse des ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide de fonctionnaires de valeur et leur maintien en place. En outre, l'accent sera mis en permanence sur l'évaluation des résultats des fonctionnaires et leur perfectionnement.

28. Des fonctions transversales telles que la collaboration intégrée d'entreprises, et le suivi et l'évaluation, continueront d'être rationalisées et intégrées dans l'ensemble de la division en vue de maximiser l'efficacité.

## IV. Prévisions de produits et de charges pour 2017

### A. Introduction

29. La présentation du budget et des tableaux est alignée sur celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017, tel qu'il a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013, des modifications ayant été apportées pour inclure les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé et à la collaboration stratégique avec le secteur privé au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources. Les charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé sont divisées en trois catégories : efficacité du développement; gestion; activités entreprises à des fins spéciales.

30. Les charges au titre de l'efficacité du développement et de la gestion ont été approuvées dans le cadre du budget intégré pour 2014-2017 présenté au Conseil d'administration. Le présent document a donc pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales.

31. La planification de l'enveloppe budgétaire allouée au programme CFPP pour 2017 a été basée sur une hypothèse privilégiant une croissance moyenne (voir tableau 2), en utilisant les prévisions relatives aux produits des pays que les comités nationaux et les bureaux de pays ont soumises à la division en mai 2016. Les montants devraient s'élever à 1,49 milliard de dollars, ce qui est donc légèrement plus élevé qu'en retenant l'hypothèse d'une croissance moyenne utilisée dans le Plan CFPP, qui présente des prévisions révisées selon lesquelles les produits du secteur privé s'élèvent à 1,45 milliard de dollars à la fin de 2017. Le Conseil autorise la division CFPP à engager des charges en concordance avec l'hypothèse moyenne, à les augmenter dans les limites de l'hypothèse haute dans le cas où les produits de la collecte de fonds atteindraient les prévisions de recettes les plus élevées, et à les réduire si les produits devaient diminuer.

32. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour l'exercice s'établit à 1,49 milliard de dollars, dont 665 millions au titre des ressources ordinaires et 820 millions au titre des autres ressources. Ce résultat tient compte d'un montant de 181 millions au titre des charges, dont 135,7 millions financés par les ressources ordinaires et 45,3 millions par les autres ressources.

33. Pour 2017, il est proposé de porter le montant des mises de fonds de 60 à 70 millions de dollars, afin d'accroître encore les ressources ordinaires et de multiplier les sources de revenus essentielles telles que les legs et la collecte de fonds numérique. Le ratio charges/produits provenant du secteur privé passera du taux approuvé en 2016 de 11,8 % à 12,2 % en 2017 grâce à l'augmentation des mises de fonds. Si l'on tient uniquement compte des charges de fonctionnement (c'est-à-dire si l'on exclut les mises de fonds et les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources), le ratio charges de fonctionnement/produits provenant du secteur privé sera ramené de 4,7 % dans le budget approuvé pour 2016 (soit 66,8 millions de dollars) à 4,4 % dans le projet de budget pour 2017 (soit 65,7 millions de dollars).

34. Les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des ressources ordinaires, hors mises de fonds, s'élèveront à 46 millions de dollars, soit un montant identique à celui approuvé en 2016.

35. Comme indiqué dans le tableau 1, on prévoit que l'excédent net des produits sur les charges qui sera dégagé en 2017 pour les fonds collectés dans le secteur privé (après déduction des charges et des mises de fonds au titre du programme CFPP et de celles des Comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences), se chiffrera à 1,3 milliard de dollars. Ce montant est supérieur de 38,5 millions de dollars (3 %) au montant approuvé pour 2016.

## **B. Produits**

36. Le projet de budget pour l'exercice repose sur une hypothèse de croissance de 3 % du montant total des produits provenant du secteur privé, s'établissant ainsi à 1,49 milliard de dollars en 2017, alors que le montant total approuvé pour 2016 était de 1,44 milliard de dollars.

37. Cette croissance s'explique par une augmentation de 6 % (soit 39 millions de dollars) des produits provenant du secteur privé au titre des ressources ordinaires, passant du montant de 626 millions de dollars approuvé en 2016 à celui de 665 millions en 2017, ainsi que par une hausse de 1 % (soit 10 millions de dollars) des produits au titre des autres ressources, passant du montant de 810 millions de dollars approuvé en 2016 à celui de 820 millions prévu pour 2017.

## **C. Charges**

38. Le montant total des charges prévues au titre du programme CFPP en 2017 (à la fois pour le budget institutionnel et pour le projet de budget à des fins spéciales) est de 181 millions de dollars, soit une augmentation de 11,2 millions de dollars par rapport au montant des charges correspondantes dans le budget approuvé pour 2016 (169,8 millions de dollars). Cette hausse s'explique par une augmentation des mises de fonds de 10 millions de dollars et une augmentation de 2,3 millions de dollars des charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources, lesquelles ne sont compensées que par une baisse de 1,1 million de dollars des charges relevant du budget institutionnel.

39. Les charges au titre du programme CFPP sont classées selon trois catégories : 1) efficacité du développement; 2) gestion; 3) activités entreprises à des fins spéciales.

### **1. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement**

40. Les activités relatives à l'efficacité du développement sont des activités de nature consultative, technique ou exécutive, qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs des programmes et projets de l'organisation et qui ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux. Dans le programme CFPP, les activités relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux de

l'UNICEF. Le budget proposé au titre de l'efficacité du développement sera réduit de 0,1 million, passant à 3,8 millions de dollars, et restera en concordance avec le budget institutionnel pour la période 2014-2017 approuvé dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF (E/ICEF/2013/AB/L.4).

## **2. Frais de gestion**

41. Les frais de gestion concernent les activités régulières ou ponctuelles qui ont pour principale fonction de soutenir l'identité, la direction et la bonne santé de l'organisation, et comprennent les coûts afférents à la direction exécutive, à la représentation, aux affaires juridiques, au contrôle, à l'audit, à l'évaluation, à l'informatique, aux finances, à l'administration, à la sécurité et à la gestion des ressources humaines.

42. Dans le programme CFPP, les frais de gestion concernent les activités de l'entité Bureau du Directeur et la planification stratégique et celles des sections des finances et des opérations. Il est prévu que ces frais diminuent de 6 %, passant de 16,9 millions en 2016 à 15,9 millions en 2017. Cela s'explique par la réduction des coûts standards et par le transfert des fonds alloués à certains postes à la division des ressources humaines et au Bureau du conseiller juridique de l'UNICEF. Ces ressources continueront de bénéficier à la division CFPP, mais les postes afférents ne feront plus officiellement partie de la structure de la division.

43. Les frais de gestion, qui sont inclus dans la composante Budget institutionnel de l'enveloppe budgétaire allouée au programme CFPP, restent en concordance avec les chiffres inscrits dans le budget institutionnel pour la période 2014-2017 approuvé dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF et ont été analysés dans le cadre de l'examen à mi-parcours.

## **3. Coût des activités entreprises à des fins spéciales**

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

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

46. Si l'on compare uniquement la composante Activités entreprises à des fins spéciales de l'enveloppe budgétaire allouée au programme CFPP sans tenir compte des charges financées au moyen des autres ressources, l'enveloppe budgétaire augmentera de 9 %, passant de 106 millions de dollars en 2016 à 116 millions en 2017. L'augmentation de 10 millions de dollars est uniquement due à une augmentation des mises de fonds de 10 millions de dollars en faveur des investissements dans les activités stratégiques génératrices de revenus destinés à accroître les produits au titre des ressources ordinaires de l'UNICEF à court terme comme à long terme. L'augmentation de l'enveloppe budgétaire est indispensable pour réaliser les prévisions de produits du Plan CFPP pour 2014-2017 et pour jeter les bases du Plan pour 2018-2021.

47. Les ressources prévues au titre des activités entreprises à des fins spéciales permettront au programme CFPP d'atteindre les objectifs du Plan pour la dernière

de sa période d'exécution (2014-2017) par le biais de quatre grandes stratégies : a) la prestation de services d'expert et d'un appui dans le domaine de la collecte de fonds aux comités nationaux pour l'UNICEF et aux bureaux de pays; b) une amélioration de la présentation des résultats et le contrôle de leur qualité; c) l'adoption d'une démarche intégrée de la collaboration de l'UNICEF avec les milieux d'affaires; d) une utilisation stratégique et un contrôle rigoureux des fonds investis.

48. Le projet de budget relatif aux activités de collecte de fonds enregistrera une augmentation de 0,9 million de dollars (soit 4 %), passant de 22,5 millions de dollars en 2016 à 23,4 millions en 2017. L'augmentation est imputable à la réaffectation des ressources visant à augmenter les produits des comités nationaux et des bureaux de pays (en particulier au titre des ressources ordinaires) et à préparer la division CFPP à la mise en œuvre du Plan pour 2018-2021 au moyen d'investissements spécifiques. Il s'agit notamment d'investissements visant à garantir des capacités techniques suffisantes en 2017 et d'investissements technologiques destinés à préparer le Fonds à mettre au point de nouvelles stratégies en matière de collecte de fonds numérique ainsi que d'autres modèles permettant d'augmenter le nombre de donateurs réguliers. Les investissements seront principalement consacrés à : a) continuer de faire progresser les dons réguliers et les legs; b) favoriser la collecte de fonds numérique dans toute l'organisation; c) mener des activités de collecte de fonds dans des marchés stratégiques et bien établis; d) examiner les innovations en matière de financement auxquelles ont recours les fondations et les organisations non gouvernementales; et e) organiser des levées de fonds pour les situations d'urgence et des campagnes en faveur des legs. L'évaluation des ressources humaines de la division CFPP, des bureaux régionaux et des bureaux de pays qui doit être menée à la fin de 2016 sera orientée vers la réalisation des objectifs du Plan pour 2018-2021. Elle s'attachera plus précisément à apprécier les compétences et les moyens à disposition au sein de la division CFPP, des bureaux régionaux et des bureaux de pays permettant la bonne exécution du Plan. La démarche consistera aussi à formuler des recommandations visant à tirer le meilleur parti des ressources à disposition.

49. Le montant des ressources ordinaires visant à financer les activités entreprises à des fins spéciales servant à fournir un appui aux bureaux de pays et les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds diminueront de 0,6 million de dollars (soit 7 %), passant ainsi en 2017 à 8,5 millions de dollars. Cette diminution s'explique en grande partie par la baisse des coûts standards des postes entre 2016 et 2017 et par le passage du financement des activités du bureau de pays de l'Inde entreprises à des fins spéciales des ressources ordinaires aux autres ressources.

50. Le projet de budget des activités de marketing et de communication se chiffre à 7,8 millions de dollars, soit une baisse de 0,2 million de dollars (2 %) par rapport au budget approuvé pour 2016. Cette baisse s'explique en grande partie par la baisse des coûts standards des postes entre 2016 et 2017. La priorité pour 2017 consiste à lancer de nouvelles initiatives en faveur de la notoriété du Fonds et de la mobilisation de nouveaux sympathisants et donateurs : a) la mise en œuvre et le suivi de la nouvelle stratégie de marque globale dans l'ensemble des comités nationaux; b) un soutien plus effectif pour attirer de nouveaux partenaires parmi les entreprises et les fondations et pour les retenir; c) le lancement de la plateforme Team UNICEF visant à mettre en avant la stratégie du Fonds en matière de sport; et

d) la mise sur pied et l'adaptation de campagnes consacrées au nouveau « Cause Management Framework ».

51. Le projet de budget pour 2017 prévoit une baisse des achats de 13 000 dollars (soit 1 %) par rapport au budget approuvé pour 2016. Cette baisse s'explique par la baisse des coûts standards entre 2016 et 2017.

52. En 2017, le montant des ressources ordinaires visant à financer les activités entreprises à des fins spéciales au titre de la coopération avec le secteur privé s'élèvera à 5,1 millions de dollars, soit un montant identique à celui approuvé en 2016.

53. Le tableau 2 fait état des prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2017. La projection moyenne représente l'objectif fixé pour chaque année du Plan, à savoir la dernière pour 2017. La projection haute, qui présente des objectifs plus ambitieux, repose sur d'autres hypothèses en matière de taux de change ainsi que sur des mises de fonds plus conséquentes.

Tableau 2

**Prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> <i>Projection basse</i>	<i>II</i> <i>Projection moyenne</i>	<i>III</i> <i>Projection haute</i>
<b>Produits provenant du secteur privé</b>			
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 415,2	1 485,0	1 554,8
Comités nationaux	1 211,8	1 271,1	1 330,3
Bureaux de pays	203,5	213,9	224,5
<b>Total des produits provenant du secteur privé</b>	<b>1 415,2</b>	<b>1 485,0</b>	<b>1 554,8</b>
<b>Charges afférentes au programme CFPP</b>			
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>
Relations avec les comités nationaux	3,6	3,8	4,0
B. Frais de gestion	<b>15,1</b>	<b>15,9</b>	<b>16,7</b>
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,3	1,3	1,4
Finances et opérations	13,9	14,6	15,3
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	<b>156,9</b>	<b>161,3</b>	<b>165,7</b>
Collecte de fonds	22,3	23,4	24,6
Appui aux bureaux de pays <sup>1</sup>	5,1	5,3	5,6
Coûts directs pour les bureaux de pays de la collecte de fonds	44,3	46,4	48,6
Marketing et communication	7,4	7,8	8,2
Achats	1,1	1,2	1,2
Cartes et autres articles	0,0	0,0	0,0

	<i>I</i> <i>Projection basse</i>	<i>II</i> <i>Projection moyenne</i>	<i>III</i> <i>Projection haute</i>
Collaboration avec le secteur privé	6,7	7,1	7,4
Mises de fonds	70,0	70,0	70,0
<b>Total des charges afférentes au programme CFPP</b>	<b>175,6</b>	<b>181,0</b>	<b>186,4</b>
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences	0,7	0,7	0,7
<b>Produit net de l'exercice</b>	<b>1 238,9</b>	<b>1 303,3</b>	<b>1 367,6</b>

<sup>1</sup> Le coût de l'appui aux bureaux de pays comprend les groupes de développement et d'appui des bureaux de pays et les centres d'appui régionaux.

## V. Mises de fonds

54. Les mises de fonds de l'UNICEF sont gérées, réparties et suivies par la division CFPP dans le cadre de la responsabilité qui lui incombe d'accroître les produits provenant du secteur privé. On prévoit que le montant des contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé se chiffrera à 1,48 milliard de dollars à la fin de 2017.

55. La progression continue des souscriptions – contributions mensuelles régulières versées par des donateurs individuels – constitue le fondement des objectifs ambitieux du Plan CFPP. Ces promesses de dons ont augmenté de manière constante au cours des cinq dernières années. À la fin de 2016, l'UNICEF devrait compter 4,7 millions de souscripteurs dans le monde, versant 765 millions de dollars (montant brut). À la fin de 2017, l'organisation devrait compter 5,1 millions de souscripteurs, versant près de 900 millions de dollars (montant brut). Pour maximiser les revenus potentiels liés aux souscriptions à court terme comme à long terme, il faudra porter les mises de fonds à 70 millions de dollars en 2017 et assurer la continuité de la hausse de ces investissements dans les années à venir.

56. L'harmonisation des mises de fonds avec le Plan CFPP et le contrôle plus rigoureux des recettes garantissent un déploiement efficace des fonds investis pour assurer la croissance des produits provenant du secteur privé. Le rendement des investissements de 2016 devrait être supérieur au ratio minimum exigé (3:1). Les 60 millions de dollars investis en 2016 généreront 210 millions de dollars de contributions (avant déduction des charges afférentes aux comités nationaux) sur une période de 36 mois. Des investissements d'un montant de 70 millions de dollars effectués en 2017 compléteront ceux que les comités nationaux consacrent à la collecte de fonds et contribueront non seulement à garantir la réalisation des objectifs énoncés dans le Plan CFPP pour les contributions du secteur privé, mais aussi leur dépassement.

## VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs

57. Le nombre total de postes proposés pour 2017 est de 393 postes, 208,5 financés au moyen des ressources ordinaires et 184,5 au moyen des autres

ressources. Sur les 208,5 postes financés au moyen des ressources ordinaires, 172 seront au siège, ce qui ne représente aucun changement par rapport à 2016, et 36,5 dans les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays. Les 184,5 postes financés au moyen des autres ressources sont tous dans des bureaux de pays.

58. Dans l'ensemble, la division propose de créer 26 nouveaux postes, tous dans des bureaux de pays : 1 financé au moyen des ressources ordinaires et 25 au moyen des autres ressources. Pour permettre aux bureaux de pays de maintenir la croissance rapide de leurs revenus, 22 des 25 créations nettes de postes financées au moyen des autres ressources concernent l'Amérique latine et les Caraïbes, 4 postes sont créés en Asie de l'Est et dans le Pacifique et 1 poste est créé en Europe centrale et de l'Est ou dans la Communauté des États indépendants. Par ailleurs, le mode de financement de deux postes situés en Afrique de l'Est et en Afrique australe est modifié.

59. Un poste financé au moyen du budget institutionnel (ainsi que les crédits associés) sera transféré de la division CFPP au Bureau du conseiller juridique de l'UNICEF, au sein du Bureau du Directeur exécutif. Le Bureau utilisera ces crédits pour instaurer une ressource dédiée à la division CFPP, laquelle bénéficiera de la structure et des ressources du Bureau.

60. Le nombre total de postes au siège du programme financés au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales restera stable par rapport à 2016, à 130.

61. La création d'un demi-poste supplémentaire en faveur des bureaux de pays et des centres régionaux, financé au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales, est proposée, ce qui fait passer le nombre de postes de 36 en 2016 à 36,5 en 2017. La division CFPP demande la création d'un poste financé au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales aux fins des investissements en faveur de la coopération avec le secteur privé en Afrique, ainsi que la réduction de la prise charge d'un poste lié à la collecte de fonds en Inde à hauteur de 50 % en 2017.

62. Le nombre total de postes financés au moyen des autres ressources au titre des activités entreprises à des fins spéciales, qui s'élevait en 2016 à 159, passera en 2017 à 184,5. Ces postes seront tous situés dans des centres d'appui régionaux et dans des bureaux de pays. Les modifications de postes liés à la collecte de fonds au titre des autres ressources dans les bureaux de pays sont validées conjointement par la division CFPP et les directeurs régionaux.

Tableau 3

**Projet de budget par résultat escompté, 1<sup>er</sup> janvier-31 décembre 2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources prévues</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
<b>Activités à des fins spéciales</b>	<b>116,0</b>	<b>45,3</b>	<b>161,3</b>
<b>Produit 1 : le montant total des revenus provenant de particuliers, d'entreprises et de fondations privées se chiffre à 1 485 millions de dollars à la fin de 2017</b>	<b>110,9</b>	<b>43,3</b>	<b>154,2</b>
1.1. Les contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé augmentent pour passer à 665,0 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 820 millions au titre des autres ressources à la fin de 2016	103,1	43,3	146,4
1.2. La communication pour la collecte de fonds auprès du secteur privé et la collaboration avec celui-ci est renforcée dans les domaines de la gestion et du positionnement de la marque, des médias numériques, des partenariats avec les milieux d'affaires et de la collecte de fonds dans les situations d'urgence	7,8	0,0	7,8
<b>Produit 2 : les partenaires du secteur privé fournissent des ressources et un appui accrus à la réalisation des droits des enfants</b>	<b>5,1</b>	<b>2,0</b>	<b>7,1</b>
2.1. Prise en compte des droits de l'enfant dans le cadre des activités et des politiques des entreprises	2,2	0,8	3,0
2.2. Mobilisation des actifs principaux des entreprises en faveur des programmes de l'UNICEF	2,0	0,8	2,8
2.3. Intensification des mesures prises par les parties prenantes en vue de promouvoir, encourager, respecter et réaliser les droits de l'enfant	0,9	0,4	1,3
<b>Efficacité du développement</b>	<b>3,8</b>	<b>0,0</b>	<b>3,8</b>
<b>Produit 3 : les comités nationaux appliquent les orientations stratégiques fixées par le Plan CFPP pour 2014-2017 et reçoivent les conseils techniques, les outils et l'appui opérationnel dont ils ont besoin pour réaliser les objectifs du Plan</b>	<b>3,8</b>	<b>0,0</b>	<b>3,8</b>
<b>Gestion</b>	<b>15,9</b>	<b>0,0</b>	<b>15,9</b>
<b>Produit 4 : gestion rationnelle et efficace et appui aux opérations</b>	<b>15,9</b>	<b>0,0</b>	<b>15,9</b>
4.1. Gouvernance et systèmes rationnels et efficaces	2,6	0,0	2,6
4.2. Gestion et stratégie d'utilisation des ressources rationnelles et efficaces	13,0	0,0	13,0
4.3. Gestion rationnelle et efficace des ressources humaines	0,3	0,0	0,3
<b>Budget total prévu pour obtenir les résultats escomptés</b>	<b>135,7</b>	<b>45,3</b>	<b>181,0</b>

Tableau 4  
**Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé :  
 projections financières**  
**Résultats effectifs de 2015, budget approuvé pour 2016, estimations les plus récentes  
 pour 2016, projet de budget pour 2017 et projections pour 2018**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	2015 Résultats effectifs	2016 Budget approuvé	2016 Estimations les plus récentes	2017 Projet de budget	2018 Projections*
<b>Produits provenant du secteur privé</b>					
Produit de la vente de cartes de vœux et d'articles-cadeaux	8,8	0,0	10,1	8,9	0,0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 334,4	1 427,0	1 426,0	1 476,1	1 561,9
Comités nationaux	1 139,6	1 188,7	1 227,7	1 262,2	1 323,0
Bureaux de pays	194,8	238,3	198,3	213,9	238,9
Autres produits	0,0	9,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total des produits provenant du secteur privé</b>	<b>1 343,2</b>	<b>1 436,0</b>	<b>1 436,0</b>	<b>1 485,0</b>	<b>1 561,9</b>
<b>Charges afférentes au programme CFPP</b>					
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>
Relations avec les comités nationaux	3,2	3,9	3,6	3,8	3,9
B. Frais de gestion	<b>14,3</b>	<b>16,9</b>	<b>15,4</b>	<b>15,9</b>	<b>16,4</b>
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,1	1,4	1,2	1,3	1,4
Finances et opérations	13,2	15,5	14,2	14,6	15,0
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	<b>96,5</b>	<b>149,0</b>	<b>133,9</b>	<b>161,3</b>	<b>164,4</b>
Collecte de fonds	17,6	22,5	19,8	23,4	24,1
Appui aux bureaux de pays <sup>1</sup>	3,7	5,3	4,6	5,3	5,5
Coûts directs pour les bureaux de pays de la collecte de fonds	1,1	44,9	36,3	46,4	46,2
Marketing et communication	6,9	8,0	7,1	7,8	8,1
Achats	0,8	1,2	1,0	1,2	1,2
Cartes et autres articles	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Collaboration avec le secteur privé	5,6	7,1	5,2	7,1	9,2
Mises de fonds	58,4	60,0	60,0	70,0	70,0
<b>Total des charges afférentes au programme CFPP</b>	<b>114,0</b>	<b>169,8</b>	<b>152,9</b>	<b>181,0</b>	<b>184,7</b>
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	1,1	1,4	0,1	0,7	1,0

	2015 Résultats effectifs	2016 Budget approuvé	2016 Estimations les plus récentes	2017 Projet de budget	2018 Projections*
Gains (pertes) de change	-0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Excédent net dans le secteur privé</b>	<b>1 227,7</b>	<b>1 264,8</b>	<b>1 283,1</b>	<b>1 303,3</b>	<b>1 376,2</b>

\* Les projections pour l'année 2018 sont provisoires et sont donc susceptibles de changer.

<sup>1</sup> Le coût de l'appui aux bureaux de pays comprend les groupes de développement et d'appui des bureaux de pays et les centres d'appui régionaux.

## VII. Projets de décision

63. Les projets de décision relatifs au budget du programme Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2017 sont présentés ci-après, pour approbation par le Conseil.

### A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2017 (activités entreprises à des fins spéciales)

#### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve* pour l'année budgétaire 2017 (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre) un budget pour les activités entreprises à des fins spéciales d'un montant de 161,3 millions de dollars, réparti comme suit :

(En millions de dollars des États-Unis)

Charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes aux mises de fonds	70,0
Autres charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé	46,0
<b>Total des charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé</b>	<b>116,0</b>
<b>Charges à des fins spéciales (autres ressources) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé</b>	<b>45,3</b>
<b>Total des charges à des fins spéciales</b>	<b>161,3</b>

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

a) Engager des montants conformément au récapitulatif de la colonne II du tableau 2 du document E/ICEF/2017/AB/L.1, et les réduire ou au contraire en engager davantage, sans dépasser ceux qui sont indiqués dans les colonnes I et III du même tableau, si le produit de la collecte de fonds atteint les niveaux indiqués dans les colonnes I et III;

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

c) Engager des montants supplémentaires entre deux de ses sessions, à concurrence du montant imputable aux fluctuations des taux de change, si cela est nécessaire pour exécuter le plan de travail approuvé pour 2017.

## **B. Produits prévus au budget pour 2017**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Note* que le montant des produits prévu au budget au titre de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 s'élève à 1,49 milliard de dollars, comme indiqué dans la colonne II du tableau 2 du document E/ICEF/2017/AB/L.1.

## **C. Politique générale**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve* l'ouverture d'un crédit d'un montant de 70 millions de dollars aux fins de la mise de fonds pour 2017;

2. *Approuve également* l'ouverture d'un crédit de 11,6 millions de dollars (soit 10 % des crédits ouverts pour les activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires) pour le mois de janvier 2018, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2018.

## Annexe I

## Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2017

Détail	Classe						AI	Total AN	G	Total
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
<b>Effectifs approuvés pour 2016</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>134</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>173</b>
<b>Siège CFPP</b>										
Effectifs approuvés pour 2016	1	4	19	49	50	11	134	0	39	173
<b>Modifications du tableau d'effectifs en 2016</b>										
<b>Gestion</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>Activités relatives à l'efficacité du développement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Effectifs proposés pour 2017</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>133</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>172</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2016	0	0	1	-2	0	0	-1	0	0	-1
<b>Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales)</b>										
Effectifs approuvés pour 2016	0	0	3	11	7	0	21	7	8	36
<b>Modifications du tableau d'effectifs en 2016, estimations les plus récentes et pour 2017</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-0.5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1.5</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0.5</b>
<b>Effectifs proposés pour 2017</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>10.5</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>22.5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>36.5</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2016	0	0	0	-0.5	2	0	1.5	-1	0	0.5
<b>Total des effectifs du programme CFPP</b>										
Effectifs approuvés pour 2016	1	4	22	60	57	11	155	7	47	209
<b>Effectifs proposés pour 2017</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>57.5</b>	<b>59</b>	<b>11</b>	<b>155.5</b>	<b>6</b>	<b>47</b>	<b>208.5</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2016	0	0	1	-2.5	2	0	0.5	-1	0	-0.5
<b>Bureau de pays de l'UNICEF et autres ressources (activités à des fins spéciales)</b>										
Effectifs approuvés pour 2016	0	0	0	6	0	0	6	69	84	159
<b>Modifications du tableau d'effectifs en 2016, estimations les plus récentes et pour 2017</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1.5</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>25.5</b>
<b>Effectifs proposés pour 2017</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7.5</b>	<b>80</b>	<b>97</b>	<b>184.5</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2016	0	0	0	0.5	1	0	1.5	11	13	25.5
<b>Total des effectifs du programme CFPP</b>										
Effectifs approuvés pour 2016	1	4	22	66	57	11	161	76	131	368

<i>Détail</i>	<i>Classe</i>						<i>AI</i>	<i>Total AN</i>	<i>G</i>	<i>Total</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>				
<b>Effectifs proposés pour 2017</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>11</b>	<b>163</b>	<b>86</b>	<b>144</b>	<b>393</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2016	0	0	1	-2	3	0	2	10	13	25.0

*Abréviation* : IP = administrateur recruté sur le plan international; AN = administrateur recruté sur le plan national; G = agent des services généraux.

## Annexe II

### **Résumé du Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017**

#### **Introduction**

1. Le Plan CFPP pour 2014-2017 appuie le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et d'autres stratégies et cadres du Fonds. Il définit les résultats et les stratégies en vue de tirer le meilleur parti des ressources et de l'influence du secteur privé. Il définit les résultats et les stratégies en vue de tirer le meilleur parti des ressources et de l'influence du secteur privé. À cet égard, le terme « secteur privé » fait référence aux sources non gouvernementales d'appui et de collaboration, y compris les particuliers, la société civile, les milieux d'affaires, les fondations privées et d'autres groupes sociaux qui peuvent contribuer individuellement ou collectivement à améliorer la vie des enfants.

2. Au niveau mondial, la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé coordonne l'action des comités nationaux et des bureaux de pays 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. Le Plan CFPP énonce la stratégie et les principes communs à suivre par l'UNICEF à tous les niveaux et par les comités nationaux.

#### **Un monde en mutation**

3. L'établissement du Plan a reposé sur une analyse détaillée des tendances externes, lesquelles présentent les caractéristiques ci-après :

a) L'aide publique au développement émanant des gouvernements donateurs habituels est de plus en plus sollicitée compte tenu des besoins croissants des enfants;

b) Le secteur privé joue un rôle de plus en plus grand dans les activités de développement, et son action fait intervenir une multitude d'acteurs et de nouveaux mécanismes et modalités d'aide, des initiatives de financement et de solidarité novateurs, des partenariats entre le secteur public et le secteur privé et des fonds mis en commun;

c) Les donateurs sont de plus en plus sollicités dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel, qui se caractérise par la présence d'organisations à but non lucratif plus nombreuses et mieux préparées et l'apparition de moyens de communication et de mobilisation qui permettent d'obtenir l'appui du public visé, de gagner sa confiance et de lever des fonds;

d) Les attentes en ce qui concerne le coût-efficacité sont de plus en plus élevées, les donateurs souhaitant que la transparence règne et que les ressources soient utilisées au mieux;

e) Les moyens de communication numérique – ordinateurs, appareils mobiles et applications – sont omniprésents et incitent les donateurs à vouloir une plus grande transparence, un impact plus direct, une plus grande pertinence et une plus grande différenciation.

## **Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé**

4. Un mandat universel portant sur tous les enfants du monde, une image de marque solide et une présence mondiale caractérisée par un puissant réseau de comités nationaux et de bureaux de pays constituent trois des principaux atouts de l'UNICEF en ce qui concerne la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé. Fort de ces atouts mondiaux, le Fonds doit s'attacher à faire coïncider les activités de collecte de fonds, de collaboration avec les milieux d'affaires, de mobilisation et de communication menées dans l'ensemble de son réseau et à leur prêter une plus grande clarté, qu'il s'agisse des activités des comités nationaux, de celles des bureaux de pays ou des bureaux régionaux ou encore de celles des divisions du siège.

5. Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan CFPP, les comités nationaux, les bureaux de pays et les divisions du siège s'attacheront ensemble à atteindre deux grands objectifs : augmenter les montants collectés dans le secteur privé en faveur des programmes de l'UNICEF et élargir la coopération avec le secteur privé afin de faire avancer les droits de l'enfant.

## **Augmentation des montants collectés dans le secteur privé en faveur des programmes de l'UNICEF**

6. L'UNICEF s'emploiera à augmenter le montant collecté tous les ans auprès des particuliers, des entreprises et des fondations afin de financer les programmes en faveur des enfants de façon à le porter à 1,47 milliard de dollars, dont 648 millions au titre des ressources ordinaires d'ici à la fin de 2017 selon l'hypothèse privilégiant une augmentation moyenne. L'hypothèse privilégiant une augmentation plus forte prévoit la collecte d'un montant net annuel de 1,75 milliard de dollars, dont 960 millions au titre des ressources ordinaires. Ces projections ont été révisées en 2015 en s'appuyant sur les prévisions des taux de change et les résultats escomptés sur la base des données effectives de 2014 et des estimations les plus récentes pour 2015. La projection actuelle consiste à parvenir à un montant net de 1,485 milliard de dollars, dont 665 millions en ressources régulières, d'ici la fin de 2017. Ces projections ont été actualisées en 2016 en s'appuyant sur les estimations les plus récentes des comités nationaux et des bureaux de pays.

7. Au niveau mondial, l'UNICEF mettra l'accent sur les marchés ayant le plus fort potentiel de croissance et sur les sources de financement présentant le meilleur rapport coût-efficacité, à savoir a) les dons mensuels réguliers et les legs émanant de particuliers; b) les partenariats avec des entreprises et des fondations internationales; et c) la collecte de fonds auprès de mécènes particuliers (également appelés grands donateurs). Il augmentera les mises de fonds, notamment celles provenant de sources extérieures, afin d'augmenter le montant des sommes qui lui sont versées, principalement celles provenant de dons réguliers. Depuis la fin de 2015, la fabrication des cartes de vœux et autres articles n'est plus assurée par la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé, mais par des tierces parties avec lesquelles le Fonds a conclu des accords de licence, certains comités nationaux continuant de produire des articles pour leurs marchés.

8. L'accent sera mis sur la qualité en ce qui concerne toutes les activités de collecte et plus particulièrement sur les ressources ordinaires afin de donner à

l'UNICEF les moyens d'allouer les fonds de la façon la plus efficace et la plus stratégique possible. Lorsque les donateurs souhaitent soutenir tels ou tels domaines d'intervention, ce seront les autres ressources qui permettront d'y parvenir efficacement.

9. L'UNICEF s'attachera à augmenter les montants collectés dans le secteur privé en faveur des enfants : a) en mettant l'accent sur cinq sources prioritaires de financement; b) en faisant coïncider les priorités mondiales et les priorités des pays; c) en allouant les ressources aux marchés selon leur capacité de contribuer aux objectifs mondiaux de collecte de fonds.

**a) Cinq sources prioritaires de financement**

10. Cinq sources de financement offrent le plus fort potentiel en ce qui concerne la collecte de fonds. Au niveau mondial, l'UNICEF mettra l'accent sur les dons mensuels réguliers émanant des particuliers, les partenariats avec les entreprises, les partenariats avec les fondations internationales, la collecte de fonds auprès de mécènes particuliers et les legs :

i) Les *dons réguliers* seront le fondement de la stratégie de collecte de fonds pour 2014-2017, l'accent étant mis sur le nombre de nouveaux donateurs et la qualité des donateurs existants. Globalement, l'augmentation des montants provenant du secteur privé s'explique principalement par le fait que l'UNICEF s'est attaché à attirer et à fidéliser les donateurs particuliers. Entre 2007 et 2012, les montants bruts versés par des particuliers ayant fait des promesses de dons ont progressé de 85 % et ont atteint 556 millions de dollars en 2012. Ce type de dons est à l'abri de la récession, constitue l'une des sources de financement les plus fiables, les plus prévisibles et les plus durables et contribue pour une bonne part à alimenter les ressources ordinaires. D'ici à la fin de 2017, le montant brut des dons réguliers émanant des particuliers s'élèvera à 1 milliard de dollars par an et l'on estime que quelque 5,88 millions de personnes verseront chacune 171 dollars en moyenne chaque année;

ii) Étant donné que les *milieux d'affaires* jouent un rôle de plus en plus important en ce qui concerne la viabilité et que le mécénat d'entreprise occupe une plus large place, l'UNICEF peut obtenir une plus forte mobilisation de la part des entreprises partenaires. Il mettra l'accent sur les partenariats offrant un plus fort potentiel et sur les mécanismes de financement les plus efficaces (notamment la philanthropie stratégique, le marketing sous-tendu par une cause, les accords de licence et les dons émanant de la clientèle) et favorisera et encouragera les partenariats qui lui offrent une certaine qualité. Il s'attachera activement à nouer des accords avec des entreprises multinationales qui peuvent ensuite être étendus au niveau des pays. Il veillera aussi à élargir les partenariats avec les entreprises qui souhaitent promouvoir et faire progresser les droits des enfants dans le milieu du travail et au-delà, à toucher de nouveaux publics par leur intermédiaire, à fidéliser de nouveaux donateurs et à mieux faire connaître son action et la valeur de son image de marque;

iii) La collecte de fonds auprès des *mécènes particuliers* (ou *grands donateurs*) – ceux-ci correspondent aux donateurs qui donnent ou peuvent donner au moins 100 000 dollars par an – est une démarche bien distincte de celle qui soutient la collecte reposant sur les promesses de dons réguliers. L'UNICEF s'attachera à tirer parti du potentiel existant sur certains marchés. Pour que l'entreprise soit

couronnée de succès, il faudra que les hauts dirigeants s'associent personnellement à l'entreprise et en prennent les rôles;

iv) Les legs constituent une source de revenus importante à long terme, en particulier pour ce qui est des fonds non préaffectés. Il existe un fort potentiel dans ce domaine et l'UNICEF peut s'appuyer sur un fichier de sympathisants dans de nombreux pays dans lesquels la population vieillissante est aisée. Dans les marchés à fort potentiel, les donateurs réguliers et les donateurs ponctuels seront invités à faire un legs à l'UNICEF dans le cadre des programmes de communication existants et de programmes spécialisés; les personnes qui manifesteront leur intérêt feront ensuite l'objet d'un suivi dans le cadre d'un programme spécialisé. Cette stratégie devrait commencer à porter ses fruits au-delà de la période 2014-2017;

v) Les *fondations privées* jouent un rôle de plus en plus important dans le domaine du développement international. La conclusion de partenariats avec des fondations ayant une portée internationale peut offrir une source notable de revenus à l'UNICEF et une occasion de tirer parti de l'expertise technique et de la capacité de rassembler qu'offrent ces fondations de façon à faire progresser la cause des enfants. L'UNICEF intensifiera sa collaboration avec les fondations internationales et fera fond sur les partenariats nationaux, régionaux et mondiaux.

11. L'UNICEF s'appuiera tout particulièrement sur les médias numériques pour mobiliser le secteur privé et en fera un élément essentiel de sa stratégie de communication. Il s'attachera à intégrer les différents médias numériques de façon à augmenter ses revenus et mettra l'accent sur les activités numériques axées sur les promesses de dons, la collecte de fonds dans les situations d'urgence et les partenariats avec les milieux d'affaires et les fondations. Il les utilisera aussi aux côtés des moyens de communication traditionnels pour améliorer ses relations avec ses sympathisants.

**b) Mise en concordance des priorités mondiales et des priorités des pays**

12. La division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé coopérera étroitement avec les comités nationaux et les bureaux de pays afin de déterminer la stratégie de collecte la plus efficace pour chaque marché et de recenser les sources de revenus prioritaires. Ce réseau s'appuiera sur de nouvelles modalités afin de transposer les stratégies mondiales au niveau national et pourra améliorer l'efficacité des activités en aidant les pays à mettre en commun les résultats et les données d'expérience. Dans le cadre d'une coopération mondiale, il parviendra à transposer d'un pays à un autre les solutions qui ont donné de bons résultats, à accélérer l'apprentissage et à faciliter les économies d'échelle en ce qui concerne les moyens et systèmes utilisés pour la collecte de fonds.

**Allocation de ressources aux marchés selon leur aptitude à contribuer aux objectifs mondiaux de collecte de fonds**

13. L'UNICEF allouera des ressources financières et techniques aux différents marchés compte tenu de l'apport que les uns et les autres peuvent faire en ce qui concerne les objectifs de collecte au niveau mondial. Sur les marchés bien établis, il parviendra à augmenter ses revenus principalement en faisant une plus large place à ses soutiens, en particulier grâce à l'optimisation des promesses de dons, et en développant les sources de revenus que représentent les grands donateurs et les legs. Sur les marchés plus récents, principalement les pays à revenu intermédiaire dans

lesquels l'UNICEF opère directement, on s'attend à ce que la croissance soit plus rapide et à ce que la collecte de fonds offre un meilleur rapport coût-efficacité. L'accent y sera mis sur l'augmentation du nombre de donateurs réguliers, le but étant de doubler les revenus en quatre ans.

### **Élargissement de la coopération stratégique avec le secteur privé afin de faire avancer les droits de l'enfant**

14. L'UNICEF intensifiera la coopération stratégique avec le secteur privé et mènera des activités de mobilisation afin de faire avancer la cause des enfants. Il s'attachera à obtenir le plus grand appui possible en faveur des droits et de la condition des enfants : a) non seulement en collectant des fonds, mais aussi en aidant les entreprises, les gouvernements et la société civile à remédier aux effets négatifs que les milieux d'affaires peuvent avoir sur les droits des enfants et à mettre en valeur les effets positifs; b) en menant des activités de sensibilisation, de mobilisation sociale et d'éducation consacrées aux droits des enfants dans les pays dans lesquels des comités nationaux sont présents de façon à inciter les décideurs à appuyer et à prendre des mesures qui aident les enfants à exercer leurs droits.

#### **a) Une approche intégrée de la coopération avec les milieux d'affaires**

15. L'UNICEF suivra une démarche intégrée en ce qui concerne la coopération avec les milieux d'affaires qui alliera la mobilisation de ressources, des initiatives axées sur la responsabilité sociale des entreprises et la coopération dans le cadre de programmes. Se fondant sur les principes de 2012 régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant, il dirigera les activités visant à encourager les entreprises à se comporter de façon responsable vis-à-vis des droits des enfants sur le lieu de travail, sur les marchés et dans la société et à défendre les droits et les intérêts des enfants dans des forums mondiaux et dans le cadre d'initiatives et de plateformes faisant intervenir différentes parties prenantes, y compris les entreprises.

16. Les échanges avec les milieux d'affaires reposeront sur les principes énoncés dans le Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF et sur le Cadre stratégique relatif à la responsabilité sociale des entreprises. Pour les comités nationaux, qui ont une longue expérience de la collecte de fonds auprès des milieux d'affaires, la nouveauté consistera à mettre l'accent sur la responsabilité sociale des entreprises. Les bureaux de pays tireront parti de l'expérience qu'ils ont acquise dans le cadre des activités de mobilisation et de celles liées à l'exécution des programmes menées auprès des entreprises et feront de la coopération avec les entreprises l'une des stratégies de la mise en œuvre des programmes de pays de l'UNICEF.

17. À mesure qu'elles délaissent les dons à des fins caritatives au profit d'investissements stratégiques et d'une coopération structurée en rapport avec leur domaine d'activité, les entreprises se tournent vers des partenaires extérieurs pour trouver de nouvelles façons de mener une action philanthropique, de s'associer à l'exécution des programmes et de jouer un rôle de chef de file sur les questions de développement durable; cela représente une occasion majeure pour l'UNICEF de mobiliser des ressources et d'inciter les entreprises à infléchir leurs activités de sorte que les droits des enfants soient mieux respectés. L'UNICEF s'associera aux

milieux d'affaires, aux fondations et aux initiatives faisant intervenir diverses parties prenantes pour augmenter le nombre de ses partenariats qui allient mobilisation de ressources, coopération dans le cadre de programmes et responsabilité sociale des entreprises. Il fera mieux connaître les retombées que les activités des entreprises ont sur les droits des enfants et se positionnera comme un partenaire recherché en faisant valoir son savoir-faire dans les domaines de la programmation et de la responsabilité sociale des entreprises liée aux enfants.

18. L'UNICEF aidera les gouvernements à se doter de textes de loi et d'une réglementation axés sur les droits des enfants dans le cadre des activités et des sphères d'influence des entreprises, nouera un dialogue avec les milieux d'affaires afin de promouvoir les droits des enfants dans le cadre des activités des entreprises et des retombées que celles-ci ont, en particulier avec les entreprises avec lesquelles il n'envisage pas une coopération financière, il fera mieux connaître au public les conséquences que les activités des milieux d'affaires ont sur les droits des enfants, et veillera à ce que les droits des enfants soient pris en considération dans les plateformes et initiatives faisant intervenir plusieurs parties prenantes, dans les forums réunissant les entreprises et dans ceux portant sur la responsabilité des entreprises. Dans le cadre de la coopération avec les entreprises, l'UNICEF profitera également des innovations, des ressources et du savoir-faire du secteur privé pour lever les obstacles et renforcer la programmation, le but étant de défendre les enfants, notamment ceux qui sont les plus défavorisés ou exclus.

**b) Activités de sensibilisation et d'information sur les droits des enfants dans les pays dotés d'un comité national**

19. Dans les pays où il compte sur un comité national, l'UNICEF s'emploiera à mobiliser les particuliers, les leaders d'opinion et les décideurs dans le cadre de campagnes et d'initiatives de mobilisation menées aux niveaux mondial, régional et national afin de défendre les droits de tous les enfants, l'accent étant mis sur une meilleure sensibilisation du public à la question des droits des enfants dans le cadre de l'aide publique au développement et à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale des enfants.

20. L'UNICEF infléchira le cap suivi pour mieux faire coïncider les initiatives de mobilisation et d'éducation que les comités nationaux consacrent aux droits des enfants avec ses stratégies et priorités mondiales et pour renforcer encore la coordination aux niveaux mondial, régional et national. Les initiatives de mobilisation et d'éducation dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux aideront les autorités à donner la priorité aux droits de l'enfant non seulement au niveau national, mais aussi sur le plan mondial. La démarche suivie sera fondée sur les éléments suivants : le Framework for Advocacy in Countries with a National Committee Presence (Principes généraux concernant les activités de mobilisation dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux), l'Advocacy Toolkit (Ensemble d'outils de mobilisation) et le Child Rights Education Toolkit (Ensemble d'outils de sensibilisation aux droits des enfants).

21. Les activités de mobilisation mondiale menées par l'UNICEF dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux viseront à obtenir un appui et un engagement accrus de la part des parlementaires, des décideurs et du public en faveur des activités de mobilisation prioritaires relatives à l'aide publique au développement dans les sept domaines retenus dans le plan stratégique du Fonds pour 2014-2017.

22. Les activités de mobilisation nationale menées par l'UNICEF dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux viseront à renforcer l'engagement politique en faveur de l'élaboration de lois, de plans et de budgets qui seront axés sur l'amélioration de l'exercice de leurs droits par les enfants dans des conditions d'égalité, l'accent étant mis sur la prévention et l'élimination de la violence, de la maltraitance, de l'exploitation et du délaissement et sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion des enfants sous toutes leurs formes.

23. L'UNICEF mènera des activités d'éducation relatives aux droits de l'enfant dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux afin d'augmenter le nombre d'enfants qui bénéficient de ce type d'enseignement à l'école et dans d'autres environnements d'apprentissage.

### **Moyens d'action**

24. Les stratégies intersectorielles ci-après seront utilisées pour aider à atteindre les objectifs susmentionnés :

a) *Communication et positionnement de la marque.* Les principes directeurs relatifs à la communication externe et au positionnement de la marque (Framework for External Communication and Brand Positioning for UNICEF Private Sector Fundraising and Engagement) définissent des orientations stratégiques communes en ce qui concerne la communication à l'appui des objectifs de collecte de fonds et de mobilisation. Une attention particulière sera accordée à la gestion de la marque, aux médias numériques, à la communication, au positionnement de la marque auprès des entreprises et à la communication dans les situations d'urgence;

b) *Mise en commun des connaissances.* Le partage des connaissances sera encouragé, facilité par des outils et des mécanismes de collaboration qui aideront à tirer le meilleur parti de l'information et des données d'expérience;

c) *Investissements.* Des investissements seront consacrés à l'élargissement de la base de sympathisants dans les marchés existants et dans les nouveaux marchés susceptibles de fournir des revenus de façon durable et souple. On examinera la question des investissements consentis par les pays eux-mêmes, de l'augmentation des mises de fonds par la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé et de l'adoption de modalités novatrices pour mobiliser des capitaux destinés à financer les activités de collecte de fonds;

d) *Ressources humaines.* Il est essentiel de pouvoir compter sur un personnel motivé et doté des qualifications et du savoir-faire voulus pour atteindre les objectifs du Plan. Une attention particulière sera accordée aux ressources humaines afin de disposer d'un savoir-faire technique dans les domaines de la collecte de fonds, de la coopération avec les milieux d'affaires et de la mobilisation;

e) *Plateformes informatiques communes.* On examinera la possibilité de mettre en place des plateformes informatiques communes, intégrant notamment les bases de données consacrées aux donateurs et offrant la possibilité d'échanger des données financières, afin de tirer le meilleur parti de l'échange de données entre les comités nationaux et l'UNICEF et de suivre les résultats obtenus;

f) *Gestion des risques.* L'UNICEF renforcera la gestion des risques dans les domaines du financement, de la gouvernance, des relations avec les donateurs

externes et de la collaboration avec le secteur privé au sein des comités nationaux comme dans les bureaux de pays,

### **Alignement des objectifs et coordination des activités des parties intéressées**

25. Les objectifs, les résultats et les stratégies du Plan feront l'objet d'une transposition dans le cadre du mécanisme de planification stratégique conjointe avec les comités nationaux et du mécanisme de programmation avec les bureaux de pays, le but étant de garantir la cohérence et l'effet de synergie entre les objectifs nationaux et mondiaux.

26. Pendant la période 2014-2017, l'UNICEF continuera de renforcer ses relations avec les comités nationaux afin d'améliorer les résultats de son action en faveur des enfants et mettra l'accent sur la stratégie commune, le renforcement de la cohérence, le renforcement de la gouvernance, l'efficacité et la gestion différenciée des relations.

27. Les comités nationaux concourent de façon cruciale à la réalisation des objectifs du Plan. Parallèlement, les bureaux de pays jouent un rôle de plus en plus important en ce qui concerne la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé. Pendant la période 2014-2017, les bureaux de pays qui mènent des activités de collecte de fonds sur les marchés à fort potentiel seront structurés pour tenir compte des principes suivants : a) la collecte mondiale de fonds auprès du secteur privé est une fonction essentielle; b) il faut investir dans les capacités de collecte auprès du secteur privé afin d'obtenir de meilleurs résultats; c) il faut insister sur l'effet de synergie entre la collecte de fonds, les programmes et la communication et la mobilisation; d) il faut préserver l'intégrité de la programmation; et e) il faut mettre au point une structure qui sous-tendra les nouvelles fonctions.

28. Le ralliement de toutes les composantes de l'UNICEF – qu'il s'agisse des comités nationaux, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des divisions du siège – autour d'une stratégie, de buts et d'objectifs communs est indispensable si le Fonds veut atteindre les objectifs du Plan. Cela passera par la mise en œuvre de principes de collaboration qui décriront la répartition des fonctions et des responsabilités entre les comités nationaux, les bureaux de pays et les divisions du siège de façon à atteindre les principaux résultats et objectifs du Plan.