



Conseil économique et social

Distr. limitée
9 décembre 2022
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2023

7-10 février 2023

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 2023

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 2023. Le plan de travail et le projet de budget font état des activités financières et autres ainsi que des résultats prévus et des ressources dont la Division a besoin en 2023. Ils sont alignés sur le Plan stratégique et le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VII.

* E/ICEF/2023/1.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Aperçu général	3
II. Progrès notables accomplis en 2022	4
III. Activités de collecte de fonds auprès du secteur privé prévues au titre du Plan stratégique pour 2022-2025	8
A. Collecte de fonds en ligne	8
B. Principaux donateurs	9
C. Nouveaux marchés	9
D. Collaboration avec les entreprises	10
E. Financement en faveur des enfants	11
F. Résultats en faveur des enfants dans les pays à revenu élevé	11
IV. Principaux résultats escomptés pour 2023	12
Réalisation 1	12
Réalisation 2	13
Réalisation 3	14
Réalisation 4	15
V. Recettes et dépenses : prévisions pour 2023	18
A. Méthode de planification	18
B. Recettes	19
C. Dépenses	19
1. Dépenses relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)	20
2. Dépenses de gestion (budget institutionnel)	20
3. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	20
D. Excédent net (secteur privé)	22
VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs	24
VII. Projet de décision	24
Annexe	
Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2023	26

I. Aperçu général

1. Au niveau mondial, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (ci-après « la Division ») 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 de l'UNICEF et les autres divisions du siège.

2. Le plan de travail et le projet de budget de la Division sont soumis chaque année au Conseil d'administration pour examen et approbation.

3. En 2022, la communauté mondiale a dû faire face à des difficultés multiples et complexes découlant de la guerre en Ukraine, de la crise climatique et des effets prolongés de la pandémie mondiale de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Malgré ces difficultés, l'UNICEF a pu continuer d'entretenir une collaboration active avec ses partenaires du secteur privé. Les estimations les plus récentes indiquent que les recettes totales s'établiront à quelque 2,5 milliards de dollars en 2022, soit 883 millions de dollars (54 %) de plus que le montant prévu dans le plan pour la même année et 454 millions de dollars (22 %) de plus que le montant effectif des recettes de 2021.

4. En 2022, on prévoit que les recettes provenant du secteur privé contribuent à hauteur de 650 millions de dollars au total des recettes au titre des ressources ordinaires et de 1,9 milliard de dollars au total des recettes au titre des autres ressources, qui comprennent les recettes des autres ressources affectées aux opérations d'urgence, à savoir 979 millions de dollars.

5. La Division, en collaboration avec les 33 comités nationaux et les 21 bureaux de pays de l'UNICEF, a pour objectif de tirer parti du secteur privé pour générer des recettes et exercer une influence à grande échelle afin de contribuer à atteindre les résultats établis dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, qui s'articule autour des six priorités stratégiques suivantes :

- a) intensifier la collecte de fonds en ligne ;
- b) optimiser la contribution des grands donateurs en levant des fonds et en tirant parti de leur notoriété, de leurs investissements et de leur expertise ;
- c) élaborer des stratégies efficaces en vue de lever davantage de fonds sur les nouveaux marchés ;
- d) continuer de généraliser la collaboration avec les entreprises afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants, de générer des revenus et de tirer parti de leurs ressources non financières, telles que leurs capacités d'innovation, leur expertise et leurs atouts essentiels ;
- e) accroître le financement en faveur des enfants ;
- f) contribuer au renforcement de la mobilisation de l'UNICEF dans les pays à revenu élevé.

6. Quatre réalisations figurent dans le plan de travail de la Division pour 2023, qui coïncide avec la deuxième année de mise en œuvre du Plan stratégique :

- a) Une diversification et une accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé afin de générer 8,3 milliards de dollars de recettes (nettes) provenant de ce secteur, dont 3,1 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, entre 2022 et 2025 ;

b) Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci qui améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande échelle en faveur des enfants ;

c) Une augmentation des revenus et un renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à une collaboration entre les secteurs public et privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation ;

d) Un modèle institutionnel permettant d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes.

7. Le montant total des recettes issues du secteur privé devrait atteindre 1,87 milliard de dollars en 2023, soit 663 millions de dollars (26 %) de moins que le montant qui figure dans les dernières estimations pour 2022. Les prévisions de recettes au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence ont été majorées par rapport au budget de 2022, car on s'attend à ce que l'aide d'urgence se poursuive.

8. Pour atteindre ces résultats, et conformément au budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025, la Division propose pour 2023 un budget total de 240,9 millions de dollars, comprenant 160,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 66,0 millions au titre des autres ressources à des fins spéciales, ainsi qu'un budget institutionnel de 14,5 millions de dollars.

II. Progrès notables accomplis en 2022

9. L'année 2022 coïncidait avec la première année de mise en œuvre du nouveau Plan stratégique de l'UNICEF. Après une année de succès sans précédent dans les activités de collecte de fonds et les partenariats avec le secteur privé, en 2022, on s'attend à ce que la Division, les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF qui mènent des opérations structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé et ceux qui offrent de nouveaux marchés continuent de fournir les ressources nécessaires pour obtenir des résultats en faveur des enfants du monde.

10. Le montant total des recettes issues du secteur privé est estimé à 2,5 milliards de dollars, soit 883 millions de dollars (54 %) de plus que le montant inscrit au budget pour 2022 et 454 millions de dollars (22 %) de plus que le montant effectif des recettes de 2021. En 2022, on prévoit que les recettes provenant du secteur privé qui relèvent des ressources ordinaires s'établiront à 650 millions de dollars, sachant que les contributions prévues au titre des autres ressources devraient augmenter, tandis que les recettes prévues au titre des ressources ordinaires devraient diminuer. Le montant des contributions affectées aux ressources ordinaires devrait donc être inférieur de 144 millions de dollars (18 %) à l'objectif de 794 millions de dollars fixé pour 2022 et inférieur de 106 millions de dollars (14 %) au montant effectif des recettes imputées aux ressources ordinaires en 2021. La diminution des contributions aux ressources ordinaires est principalement due à la forte appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux principales devises dans lesquelles les dons sont versés, à savoir l'euro, le yen japonais, le won coréen, la couronne suédoise et la livre sterling du Royaume-Uni. Outre les fluctuations des taux de change, les appels humanitaires ont absorbé une part importante des fonds.

11. Selon les estimations, la part des recettes provenant du secteur privé dans les ressources autres que les ressources ordinaires devrait s'élever à 1,88 milliard de dollars en 2022, ce qui représente 1,03 milliard (120 %) de plus que l'objectif de 855 millions fixé dans le budget pour l'année et 559 millions de dollars (42 %) de plus que le montant effectif des recettes issues de ce type de ressources en 2021. Les

recettes enregistrées au titre des autres ressources comprennent des ressources affectées aux opérations d'urgence qui devrait s'élever à 979 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 814 millions de dollars (493 %) par rapport aux 165 millions de dollars inscrits au budget pour l'année et de 439 millions de dollars (81 %) par rapport au montant effectif des recettes de 2021. Cette hausse résulte des efforts de mobilisation déployés par la Division pour répondre aux besoins d'urgence à grande échelle générés par des crises humanitaires comme celles qui sévissent en Afghanistan, dans la Corne de l'Afrique et en Ukraine.

12. Les dépenses estimées de la Division pour 2022 s'élèvent à 276,9 millions de dollars au 1^{er} octobre 2022, tandis que le budget approuvé pour financer les dépenses de fonctionnement et les mises de fonds s'élève à 267,1 millions de dollars. L'écart tient essentiellement à l'augmentation prévue des dépenses au titre des autres ressources à des fins spéciales. Les dépenses au titre du budget à des fins spéciales financé au moyen des ressources ordinaires, y compris les mises de fonds, devraient s'élever à 157,6 millions de dollars, soit 100 % des fonds alloués à la Division pour maximiser l'investissement en vue de générer des revenus. Les dépenses financées au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires devraient s'élever à 108,5 millions de dollars, alors que le plafond a été fixé à 96,0 millions de dollars pour 2022. Cette augmentation est due aux résultats exceptionnels obtenus par les bureaux de pays de l'UNICEF, qui devraient collecter 375,1 millions de dollars, soit 73,4 millions de dollars (24 %) de plus que prévu pour 2022. Les bureaux de pays de l'UNICEF ont donc pu investir davantage dans les collectes de fonds.

13. En 2022, la Division de la collecte de fonds et des partenariats et la Division des technologies de l'information et de la communication ont continué de mettre en œuvre le plan stratégique prévoyant le déploiement d'une plateforme numérique de collecte de fonds. La plateforme, qui s'inscrit dans la stratégie de collaboration avec les sympathisants, permettra de renforcer la fidélisation des sympathisants, de les inciter à faire des dons et d'améliorer l'efficacité des opérations. La configuration de base de la plateforme a été déployée en Colombie en 2021, puis dans deux autres bureaux de pays de l'UNICEF et dans un pôle virtuel au siège qui desservira les bureaux de pays qui mènent des opérations structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé et ceux qui offrent de nouveaux marchés.

14. La Division a continué de travailler avec le Groupe des programmes de l'UNICEF pour donner aux bureaux de pays les moyens de collaborer avec les entreprises. Afin d'améliorer la durabilité et l'institutionnalisation de l'initiative de renforcement des capacités « Les entreprises au service des résultats », le contenu est intégré dans les processus existants d'apprentissage et de planification des programmes. En outre, la Division, dans ses campagnes auprès des entreprises, a mis l'accent sur l'aspect « influence » de l'équation « recettes + influence = impact », l'idée étant, d'une part, de dialoguer avec elles pour les informer et améliorer leur capacité d'action et, d'autre part, d'établir des partenariats permettant de tirer parti de l'influence qu'elles ont sur les autres entreprises, les employés, les gouvernements, les clients, les fournisseurs et le public pour appuyer l'UNICEF et obtenir des résultats en faveur des enfants.

Tableau 1

État des recettes et des dépenses**Montants effectifs (2021), budget approuvé (2022), estimations les plus récentes (2022) et projet de budget (2023)**(En millions de dollars des États-Unis^{a)})

	Montants effectifs (2021)			Budget approuvé (2022)			Estimations les plus récentes (2022)			Projet de budget (2023)			Comparaison entre le projet de budget de 2023 et le budget approuvé pour 2022	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Recettes provenant du secteur privé														
Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles	2,2	–	2,2	5,0	–	5,0	–	–	–	–	–	–	(5,0)	-100 %
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	752,9	1 323,0	2 075,9	788,7	855,1	1 643,8	649,5	1 882,2	2 531,7	758,2	1 110,8	1 869,0	225,2	14 %
Comités nationaux	714,8	1 040,8	1 755,6	749,5	592,6	1 342,1	622,3	1 534,3	2 156,6	728,4	791,5	1 519,9	177,8	13 %
Bureaux de pays	38,1	282,2	320,3	39,2	262,5	301,7	27,2	347,9	375,1	29,8	319,3	349,1	47,4	16 %
Recettes diverses	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des recettes issues du secteur privé	755,1	1 323,0	2 078,1	793,7	855,1	1 648,8	649,5	1 882,2	2 531,7	758,2	1 110,8	1 869,00	220,2	13 %
Dépenses de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé														
A. Activités relatives à l'efficacité du développement														
	4,1	–	4,1	4,9	–	4,9	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	0,1	3 %
Relations avec les comités nationaux	4,1	–	4,1	4,9	–	4,9	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	0,1	3 %
B. Gestion														
	7,6	–	7,6	8,7	–	8,7	6,7	–	6,7	9,5	–	9,5	0,9	10 %
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,5	–	1,5	1,6	–	1,6	1,5	–	1,5	1,7	–	1,7	0,1	3 %
Opérations et finances	6,1	–	6,1	7,0	–	7,0	5,2	–	5,2	7,8	–	7,8	0,8	12 %
C. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales														
	150,9	77,4	228,3	157,6	96,0	253,6	157,6	108,5	266,1	160,3	66,0	226,3	(27,3)	-11 %
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	32,3	0,3	32,6	40,9	1,0	41,9	41,2	1,7	42,9	42,4	2,0	44,4	2,5	6 %
Appui aux bureaux de pays ^{a)}	6,1	–	6,1	7,6	–	7,6	8,8	–	8,8	8,4	–	8,4	0,8	10 %

	Montants effectifs (2021)			Budget approuvé (2022)			Estimations les plus récentes (2022)			Projet de budget (2023)			Comparaison entre le projet de budget de 2023 et le budget approuvé pour 2022	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	2,0	61,3	63,3	3,0	58,0	61,0	2,2	70,8	73,1	3,0	64,0	67,0	6,0	10 %
Communication et marketing	9,7	–	9,7	11,2	–	11,2	9,0	–	9,0	12,1	–	12,1	0,9	8 %
Achats	1,1	–	1,1	1,5	–	1,5	1,2	–	1,2	1,6	–	1,6	0,1	4 %
Collaboration avec le secteur privé, notamment les activités de sensibilisation et le financement du développement	7,1	0,4	7,5	8,4	1,0	9,4	6,4	–	6,4	7,9	–	7,9	(1,5)	-16 %
Investissement dans la collecte de fonds	92,6	15,4	108,0	85,0	36,0	121,0	88,6	36,0	124,6	85,0	–	85,0	(36,0)	-30 %
Total des dépenses de la Division	162,6	77,4	240,0	171,1	96,0	267,1	168,3	108,5	276,9	174,9	66,0	240,9	(26,2)	-10 %
Dépenses des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,3	–	0,3	0,7	–	0,7	–	–	–	–	–	–	(0,7)	-100 %
Dépréciation	–	0,1	0,1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
Excédent net (secteur privé)	592,2	1 245,5	1 837,7	621,9	759,1	1 381,0	481,2	1 773,7	2 254,8	583,3	1 044,8	1 628,1	247,1	18 %

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

Les chiffres présentés dans le document peuvent différer légèrement de ceux qui figurent dans ce tableau en raison des arrondis.

III. Activités de collecte de fonds auprès du secteur privé prévues au titre du Plan stratégique pour 2022-2025

15. Afin de contribuer à l'exécution des objectifs en faveur des enfants énoncés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, la Division, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays, vise à générer des revenus et à exercer une influence à grande échelle en s'appuyant sur le secteur privé, en accélérant la collaboration, l'investissement et les partenariats auprès de ce dernier ; en influençant le secteur public et le secteur privé pour qu'ils travaillent main dans la main sur les questions de financement, d'effet de levier et de défense des enfants ; en déployant un modèle institutionnel souple et porteur.

16. La Division, en collaboration avec les 33 comités nationaux et les 21 bureaux de pays de l'UNICEF, a pour objectif de tirer parti du secteur privé pour générer des revenus et exercer une influence à grande échelle afin de contribuer à atteindre les résultats établis dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, qui s'articule autour des six priorités stratégiques suivantes :

- a) intensifier la collecte de fonds en ligne ;
- b) optimiser la contribution des grands donateurs en levant des fonds et en tirant parti de leur notoriété, de leurs investissements et de leur expertise ;
- c) élaborer des stratégies efficaces en vue de lever davantage de fonds sur les nouveaux marchés ;
- d) continuer de généraliser la collaboration avec les entreprises afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants, de générer des revenus et de tirer parti de leurs ressources non financières, telles que leurs capacités d'innovation, leur expertise et leurs atouts essentiels ;
- e) accroître le financement en faveur des enfants ;
- f) contribuer au renforcement de la mobilisation de l'UNICEF dans les pays à revenu élevé.

A. Collecte de fonds en ligne

17. En 2022, la Division a constaté une augmentation massive du nombre de nouveaux donateurs et une hausse des montants versés par les donateurs existants, qui ont répondu de toute urgence aux besoins du peuple ukrainien. Les investissements réalisés dans les capacités numériques au cours des dernières années ne sont pas étrangers à ce succès. Pour fidéliser ces donateurs à long terme et leur offrir en permanence une expérience de haute qualité, il faut continuer d'investir dans les personnes, les processus et la technologie.

18. La Division continuera d'utiliser la base de données des donateurs de l'UNICEF pour obtenir des informations susceptibles d'aider les responsables de la collecte de fonds à solliciter des donateurs de meilleure qualité. De nouvelles approches technologiques et de nouvelles plateformes seront mises en place afin de fournir un aperçu global du donateur et de favoriser la création de campagnes qui peuvent être appuyées par une expérience adaptée à chaque donateur. Le contenu sera créé de manière à offrir une expérience personnalisée, basée sur ce que les donateurs apprécient le plus, et sera diffusé en ligne. On veillera à développer les capacités requises pour garantir la protection des données et leur confidentialité à mesure qu'émergeront de nouvelles utilisations.

19. Cette transformation renforcera également l'intégration et l'alignement entre la Division de la communication mondiale et du plaidoyer, la Division des technologies de l'information et de la communication et la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, en tirant parti de l'expertise et des ressources de l'ensemble de l'organisation pour accélérer la transformation numérique, et en créant une plateforme pour provoquer un changement radical.

20. Pour mettre en œuvre plus efficacement et plus rapidement la stratégie de collaboration avec les sympathisants, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé continuera de collaborer étroitement avec la Division des technologies de l'information et de la communication. Elle pourra ainsi garantir la continuité des services et offrir un meilleur appui aux comités nationaux et aux bureaux de pays qui adoptent les nouveaux systèmes et plateformes associés à la configuration de base.

B. Principaux donateurs

21. L'un des objectifs fixés pour la période couverte par le Plan stratégique pour 2022-2025 est de maximiser l'impact et l'efficacité de l'action menée par les philanthropes privés en matière de promotion des droits et du bien-être des enfants en entretenant avec eux des relations significatives et fructueuses.

22. Les efforts déployés pour faire connaître le rôle joué par l'UNICEF dans les situations d'urgence et les interventions humanitaires ont largement contribué à son récent succès, et il sera essentiel de continuer de faire valoir l'avantage comparatif manifeste de l'organisation sur le marché de la philanthropie pour lui permettre de poursuivre dans cette voie. Pour ce faire, un soutien personnalisé sera consacré aux cinq principaux marchés de collecte de fonds, et des programmes destinés aux grands donateurs seront élaborés dans cinq comités nationaux présentant un marché potentiel important.

23. Au niveau mondial, des plans de collaboration pluriannuels seront élaborés pour les premiers collaborateurs potentiels en utilisant une approche ciblée. On augmentera à plus de 150 le nombre de membres du Conseil international de l'UNICEF (formé des donateurs qui contribuent à hauteur de 1 million de dollars ou plus) au cours de la période couverte par le Plan stratégique, et une communauté mondiale de responsables des dons majeurs sera créée.

C. Nouveaux marchés

24. Pour exécuter le mandat universel de l'UNICEF, qui est de protéger et de promouvoir les droits de l'enfant partout dans le monde, la Division favorisera le développement des nouveaux marchés dans les pays à revenu intermédiaire qui sont en passe de devenir des pays à revenu élevé et qui présentent les meilleurs potentiels de collecte de fonds auprès du secteur privé, tout en aidant les marchés existants à maintenir ou accroître les recettes provenant des collectes de fonds réalisées auprès de ce secteur qui peuvent être affectées de façon flexible aux programmes à l'échelle mondiale. À cette fin, la Division applique actuellement une feuille de route de mise en œuvre visant à :

a) élaborer un modèle durable permettant d'investir dans les collectes de fonds auprès du secteur privé dans les bureaux de pays ;

b) créer un dispositif de soutien rentable et adéquat permettant de mettre au point des mécanismes de supervision des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé et de les appliquer dans les bureaux de pays ;

c) élaborer un modèle de viabilité et de durabilité financières pour les bureaux de pays situés dans les pays à revenu intermédiaire qui sont en passe de devenir des pays à revenu élevé ;

d) créer des marchés durables et sains pour les collectes de fonds dans le secteur privé et les services et produits connexes.

25. Tous les bureaux de pays qui mènent des opérations de collecte de fonds auprès du secteur privé disposeront des ressources et des capacités nécessaires pour poursuivre leur croissance en vue de garantir la viabilité financière totale de leurs programmes, tant au niveau national qu'international. La Division continuera également de superviser la collaboration entre les divisions pour assurer la viabilité financière des programmes de pays dans les pays émergents à revenu élevé. Plus précisément, les bureaux de pays bénéficieront d'investissements visant à développer et intensifier les activités de collecte de fonds dans le secteur privé chaque fois que des indices laissent présager un potentiel élevé de dons. Pour ce qui est des pays où le potentiel de collecte de fonds est plus limité et pour lesquels un dossier de décision a été créé dans le but de développer les activités de collecte de fonds et d'ainsi assurer la stabilité financière à long terme des programmes de pays, la Division encouragera la mise en place d'opérations multipays de façon à permettre une collecte de fonds et un traitement des dons efficaces et efficaces. Les programmes nettement sous-financés menés dans ces pays pourront également bénéficier de ressources mises en commun à l'échelle régionale. L'approche multipays qui sera mise en œuvre pour optimiser la génération de revenus et améliorer la prévisibilité des financements à l'appui des pays sélectionnés reposera sur des groupes de collecte de fonds dans le secteur privé (« PSFR clusters »). Chaque groupe aura sa propre structure de gestion et de dotation.

D. Collaboration avec les entreprises

26. Le Plan stratégique pour la période 2022-2025 souligne la nécessité de tirer parti des entreprises pour atteindre les objectifs de développement durable. Il fait en outre figurer, parmi les initiatives à mettre en œuvre pour opérer des changements dans l'organisation, celle intitulée « Les entreprises au service des résultats ». Cette initiative vise à développer la capacité de l'UNICEF à mobiliser le potentiel inexploité des entreprises et à en tirer parti pour obtenir des résultats en faveur des enfants. En s'appuyant sur son expérience passée et ses connaissances, l'UNICEF fait évoluer l'organisation pour tirer parti de l'ensemble des approches de collaboration et de partenariat, ce qui l'amène à :

a) travailler aux côtés des entreprises pour bénéficier des revenus, de l'influence, des innovations, de l'expertise et des données disponibles dans le secteur, ainsi que de sa capacité à façonner le marché et à avoir un impact social ;

b) influencer les pratiques de fonctionnement qui ont des conséquences sur les enfants en travaillant avec des coalitions d'entreprises, des secteurs d'activité qui influencent tant l'État que le secteur privé, ainsi que des entreprises individuelles.

27. Le Groupe des programmes et la Division codirigent l'initiative « Les entreprises au service des résultats » dans l'ensemble de l'UNICEF. Les différentes équipes travaillent avec les hauts responsables des programmes et de la planification dans les divisions du siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, afin d'intégrer les activités axées sur les résultats dans les approches de programmation et de partenariat. Cette perspective est concrétisée par des indicateurs de résultats conjoints, qui illustrent l'engagement interdivisions inscrit dans le Plan stratégique, ainsi que dans les plans de gestion de bureaux respectifs de la Division et du Groupe des programmes.

28. Une stratégie relative à l'influence couvrant la mobilisation du secteur privé dans les pays de programme et auprès des comités nationaux a été élaborée. Elle s'appuie sur une approche intégrée de la mobilisation des ressources et de l'influence et prend en compte la manière dont l'engagement total des partenaires, dont le plaidoyer auprès des entreprises, contribue à la mobilisation des ressources et à la concrétisation des priorités mondiales de plaidoyer, l'objectif étant d'obtenir des résultats durables en faveur des enfants à grande échelle.

E. Financement en faveur des enfants

29. L'UNICEF est particulièrement bien placé pour mobiliser des fonds en faveur des enfants grâce à son réseau de mobilisation des ressources du secteur privé, qui comprend les comités nationaux et les bureaux de pays, ainsi qu'aux partenariats solides qu'il a tissés avec des organismes de financement public, des institutions financières internationales et des États, dont ceux qui font partie du Conseil d'administration du Fonds.

30. L'approche de l'UNICEF en matière de financement innovant a été décrite de manière plus détaillée dans la note d'information intitulée « Mise à jour de l'approche stratégique du financement alternatif/innovant » (UNICEF/2022/EB/5), qui a été présentée au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2022.

31. Compte tenu des succès obtenus et des conditions du marché, l'accent sera mis sur certains mécanismes de financement spécifiques à fort impact, dont un modèle de financement de la lutte contre la poliomyélite fondé sur les résultats ; une plateforme globale de financement de la lutte contre les risques liés aux changements climatiques ; des partenariats avec des fonds à impact ; l'extension du USA Bridge Fund de l'UNICEF, qui financera des programmes des comités nationaux et des bureaux de pays.

F. Résultats en faveur des enfants dans les pays à revenu élevé

32. La Convention relative aux droits de l'enfant et les objectifs de développement durable fixent les critères de référence utilisés par l'UNICEF lorsqu'il s'agit d'obtenir des résultats en faveur de l'ensemble des enfants. Conformément au mandat universel qui lui a été confié, l'UNICEF continuera de s'attacher en priorité à venir en aide aux enfants des pays à faible revenu qui en ont le plus besoin, et usera de son influence pour obtenir des résultats en faveur des enfants dans tous les pays à revenu élevé.

33. L'UNICEF continuera de faciliter l'apprentissage inspiré des bonnes pratiques et le partage des connaissances dans tous les pays à revenu élevé. La Division continuera d'apporter aux comités nationaux un appui intégré dans le domaine des activités de plaidoyer en recensant, s'il y a lieu, le personnel possédant les compétences voulues au sein de l'UNICEF. Les bureaux de pays et les comités nationaux des pays à revenu élevé continueront de bénéficier d'une aide pour améliorer leur capacité de collecte de fonds et tirer parti des diverses possibilités qui s'offrent à eux, tout en continuant de s'engager pleinement à faire de la mobilisation des ressources une priorité en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants dans les pays à faible revenu.

34. Les changements apportés au mécanisme de planification stratégique commun entre l'UNICEF et les comités nationaux seront évalués et renforcés après la première année de mise en œuvre. La Division réunira les divisions et les équipes concernées de l'UNICEF pour faciliter l'harmonisation des politiques et l'assurance qualité. L'UNICEF étudiera et analysera plus avant les liens entre un plaidoyer national réussi

et la capacité à mieux tirer parti des ressources, l'objectif étant de consolider la base de connaissances sur ce qui fonctionne et pourquoi.

IV. Principaux résultats escomptés pour 2023

35. La Division a défini quatre réalisations escomptées dans son plan de gestion de bureaux pour la période visée par le Plan stratégique (2022-2025). L'objectif est de mettre en œuvre les six priorités stratégiques et de générer des revenus et d'exercer une influence à grande échelle au profit des enfants en s'appuyant sur le secteur privé. La présente section décrit les activités spécifiques à mettre en place et les résultats à atteindre en 2023 pour chaque réalisation.

Réalisation 1

Diversification et accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé afin de générer 7,2 milliards de dollars de recettes provenant de ce secteur entre 2022 et 2025, dont 3,4 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, et de permettre ainsi à l'UNICEF de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable

36. La Division prévoit de collecter 1,18 milliard de dollars de recettes auprès des donateurs individuels en 2023, dont 826 millions de dollars issus des promesses de dons, 237 millions de dollars de dons en espèces et 115 millions de dollars de legs. Cet objectif sera atteint en s'appuyant sur la stratégie de collecte de fonds en ligne, en trouvant de nouveaux donateurs individuels et en fidélisant les donateurs existants, ainsi qu'en établissant des relations individualisées avec les donateurs. La Division travaillera aux côtés des comités nationaux et des bureaux de pays pour mobiliser 11,7 millions de donateurs individuels en 2023, dont une partie de nouveaux donateurs recrutés au moyen de diverses opérations en ligne et d'autres activités. Ce chiffre inclut les personnes à l'origine de promesses de dons et de dons en espèces et les personnes ayant exprimé le souhait de faire un legs à l'UNICEF.

37. La Division a pour objectif de collecter 220 millions de dollars auprès des philanthropes et d'associations en 2023, dont 105 millions de dollars auprès d'au moins 230 donateurs majeurs et intermédiaires (dons supérieurs à 10 000 dollars et à 100 000 dollars, respectivement), et 115 millions de dollars dans le cadre d'au moins 86 partenariats confessionnels et associatifs. Tout en préservant et en renforçant ses relations actuelles avec les principaux donateurs et les partenariats confessionnels et associatifs, la Division s'emploiera tout particulièrement à acquérir de nouveaux donateurs de premier plan, y compris au sein des diasporas, en s'appuyant sur la coopération entre pairs et en élaborant des propositions globales attrayantes qui permettront d'instaurer un véritable partenariat avec des personnes extrêmement fortunées.

38. En 2023, la Division a pour objectif de collecter 201 millions de dollars auprès de fondations qui adhèrent à la mission et aux objectifs de l'UNICEF. Pour y parvenir, elle recherchera de nouveaux partenariats stratégiques, renouvellera les partenariats actuels et collaborera activement avec les coalitions existantes dirigées par des fondations, notamment un partenariat multipartite établi avec des fondations clés sur la question de l'émaciation chez les enfants, ainsi qu'avec une variété d'acteurs du secteur public.

39. La Division a pour objectif de collecter 243 millions de dollars auprès des entreprises en 2023. Pour y parvenir, elle analysera le marché, établira une liste de collaborateurs potentiels susceptibles d'avoir un impact maximal en faveur des enfants et conclura des partenariats pluriannuels de grande valeur avec des entreprises

en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays. La Division souhaite tirer parti des résultats obtenus ces dernières années par l'UNICEF en matière de collecte de fonds d'urgence, élaborer des propositions à long terme en vue de développer les partenariats existants avec les entreprises dans les différentes régions du monde ou via les différents canaux, et opérer un changement radical dans la croissance à long terme du programme de collecte de fonds auprès des entreprises. Pour optimiser les résultats en faveur des enfants, l'équipe chargée des partenariats avec les entreprises au sein de la Division continuera de s'employer en priorité à bâtir et développer des partenariats et à les renouveler. Des investissements réfléchis seront notamment réalisés pour multiplier exponentiellement un sous-ensemble de partenariats d'entreprises au moyen d'une stratégie ciblant les « géants dormants » (sleeping giants), soit les quelques rares entreprises partenaires existantes dont on estime qu'elles ont une capacité de donner égale ou supérieure à 20 millions de dollars sur 3 ou 4 ans. L'équipe chargée des partenariats avec les entreprises jouera un rôle essentiel en facilitant le maintien des revenus existants tout en ciblant les possibilités d'expansion exponentielle auprès des géants dormants recensés.

40. En plus des activités spécifiques destinées aux philanthropes et aux associations, fondations et entreprises décrites dans les paragraphes précédents, et dans le cadre de la stratégie relative aux principaux donateurs, la Division, les principaux marchés de collecte de fonds des comités nationaux et des bureaux de pays et les partenaires du secteur privé ont élaboré ensemble une stratégie visant à mobiliser les milliardaires qui ont le plus d'influence dans le monde sur la situation des enfants.

41. La Division s'emploie à élaborer des propositions autour de problèmes mondiaux importants que l'UNICEF peut contribuer à résoudre au moyen de ses programmes et de ses activités de plaidoyer et en collaboration avec le secteur privé, l'objectif étant d'appuyer les stratégies de grande valeur visant à mobiliser les donateurs au moyen de partenariats à long terme. Elle a sélectionné trois domaines : la crise climatique, le renforcement des systèmes de santé et le recours à l'éducation numérique pour combler les lacunes en matière d'apprentissage. Elle pilotera la présentation de son travail dans ces domaines à des publics de grande valeur et leur demandera de travailler avec elle pour avoir un impact au niveau mondial.

Réalisation 2

Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci qui améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande échelle en faveur des enfants

42. La Division a pour objectif d'inciter 22,8 millions de personnes à soutenir les droits de l'enfant et à faire des dons. En s'appuyant sur les connaissances acquises pour stimuler la mobilisation en faveur de la mission et des priorités mondiales de l'UNICEF, la Division a mis en place des stratégies de marketing et de communication et diffusé des contenus et des messages clés pour améliorer l'expérience des sympathisants sur les marchés de collecte de fonds des comités nationaux et du secteur privé. En 2023, la Division continuera de mettre en œuvre le projet relatif à la stratégie de collaboration avec les sympathisants dans les marchés à haut risque et à fort potentiel, ainsi que dans les comités nationaux, par l'intermédiaire d'un partenaire de réalisation disponible. Quatre bureaux de pays en achèveront la mise en œuvre au début de l'année 2023, et 12 autres devraient leur emboîter le pas. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et la Division des technologies de l'information et de la communication appliquent par ailleurs une stratégie visant à accélérer l'exécution en planifiant intensivement les interventions et en prenant en compte les marchés qui sont bien

préparés au projet. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé créera en outre une communauté de pratique pour mettre en commun et échanger des connaissances axées sur les sympathisants et ainsi renforcer la capacité des marchés à atteindre, mobiliser, convertir et retenir des particuliers en améliorant l'expérience et la satisfaction des sympathisants en tant que donateurs, bénévoles et militants, l'objectif étant de pérenniser la croissance.

43. Le pôle virtuel au siège de la plateforme associée à la stratégie de collaboration avec les sympathisants est un réseau mondial qui permet aux bureaux de pays qui mènent des opérations structurées de collecte de fonds et à ceux qui offrent de nouveaux marchés de profiter des fonctionnalités de base.

44. La Division dégagera les possibilités à exploiter à l'échelle mondiale et en négociera de nouvelles. Elle aidera les bureaux de pays et les comités nationaux à tirer parti de l'expertise, des capacités d'innovation et des atouts essentiels des entreprises ainsi que des données dont elles disposent pour accélérer l'obtention de résultats en faveur des enfants. Des résultats et des processus de reconnaissance clairs seront établis pour rendre compte de l'investissement des bureaux et des comités nationaux de l'UNICEF en matière de collaboration non financière avec les partenaires du secteur privé. Des indicateurs seront développés au niveau mondial pour mesurer la contribution et l'impact du secteur privé dans l'accélération de l'obtention de résultats en faveur des enfants. Ces travaux seront coordonnés entre les divisions du siège, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les comités nationaux.

45. La Division fournira aux influenceurs et fondations clés des messages de sensibilisation clairs sur les questions et préoccupations liées aux droits de l'enfant afin de mobiliser des financements et des ressources budgétaires nationales en faveur du bien-être des enfants et du développement durable. Elle dirigera la collaboration stratégique avec les plateformes multipartites de façon à tirer parti de leur portée et de leur impact pour résoudre les problèmes touchant les enfants au moyen d'activités de sensibilisation et de mobilisation, d'investissements, d'actions collectives et de collaborations entre les secteurs public et privé. Il s'agira notamment de renforcer les systèmes internes pour favoriser une gestion réactive des relations à l'échelle mondiale et de tirer parti des plateformes mondiales mises en place par l'UNICEF.

46. Conjointement avec le Groupe des programmes, la Division collaborera avec les entreprises pour obtenir des résultats en faveur des enfants en apportant des connaissances et une expertise spécialisées sur les droits de l'enfant et la conduite responsable des entreprises ; en proposant des innovations en matière de mobilisation des entreprises au sein des programmes ; en adoptant des approches à grande échelle pour mobiliser le monde des entreprises en faveur des enfants par le truchement de réglementations, de politiques et de plateformes multipartites ; en développant et en pérennisant des partenariats de grande valeur avec les entreprises. En outre, la Division dirigera, conjointement avec le Groupe des programmes, le déploiement de l'initiative « Les entreprises au service des résultats » dans l'ensemble de l'organisation.

Réalisation 3

Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation

47. L'année 2022 a marqué le lancement de la plateforme relative aux plans stratégiques communs, qui vise à simplifier et à améliorer le processus obligatoire de planification concertée entre l'UNICEF et les comités nationaux. La Division a veillé

à ce que les plans stratégiques communs révisés soient appliqués sans heurts par les 33 comités nationaux. Elle a appuyé le renforcement des pratiques et du dispositif de gouvernance, notamment dans le contexte des plans stratégiques communs et des efforts déployés par les comités nationaux pour influencer les politiques et les pratiques ayant cours dans les secteurs public et privé, et soutenu l'adoption de nouveaux engagements en matière de protection de l'enfance approuvés par l'ensemble des comités nationaux. Elle a en outre réuni les comités nationaux et les principales divisions de l'UNICEF pour discuter des politiques et orientations révisées de l'UNICEF en matière de programmation dans les pays à revenu élevé. Des réunions bilatérales ont ensuite eu lieu entre l'UNICEF et les différents comités nationaux pour examiner en profondeur les stratégies nationales et les renforcer. Il est prévu que le cadre de suivi et d'évaluation et des orientations complémentaires relatives aux collectes de fonds pour les initiatives menées dans le pays soient finalisés et diffusés aux comités nationaux au début de 2023. Le cadre en question aidera les comités nationaux à mieux rendre compte de la contribution qu'ils apportent au Plan stratégique pour 2022-2025, tant en termes de revenus que d'influence.

48. En 2023, la Division s'attachera en priorité à :

a) améliorer en continu les processus relatifs à l'élaboration des plans stratégiques communs et resserrer les liens avec les autres divisions concernées de l'UNICEF ;

b) mieux harmoniser les pratiques et les orientations et le cadre de gouvernance régissant le partenariat entre l'UNICEF et les comités nationaux, notamment au moyen des plans stratégiques communs, des activités de renforcement des connaissances et des capacités et de la mise à jour des instruments pertinents, y compris ceux qui favorisent l'harmonisation et la coordination au niveau national ;

c) renforcer les stratégies de plaidoyer et les stratégies complémentaires et améliorer, avec l'appui des divisions concernées de l'UNICEF, les activités de suivi et de communication de l'information réalisées par les comités nationaux ;

d) renforcer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance à l'intention des comités nationaux, notamment en ce qui concerne les progrès en matière de protection de l'enfance ;

e) concourir à la mise en œuvre effective de l'accord de coopération entre l'UNICEF et les comités nationaux en adoptant une approche d'optimisation des possibilités qui tient compte des risques s'agissant de la poursuite des objectifs relatifs aux revenus et à l'influence.

49. La Division se fondera sur la politique de financement innovant en faveur des enfants (IF4C) (voir [UNICEF/2022/EB/5](#)) pour mettre en œuvre des mécanismes financiers innovants de manière stratégique, à l'échelle la plus réaliste possible et à la vitesse requise pour obtenir des résultats durables en faveur des enfants du monde entier, en particulier les plus vulnérables. Elle générera des revenus et exercera une influence en développant des partenariats publics et privés stimulants et en créant des instruments de financement en collaboration avec des investisseurs du secteur privé, des philanthropes et des donateurs multilatéraux.

50. La politique IF4C de l'UNICEF a pour objectif de réunir, entre 2022 et 2025, 20 milliards de dollars d'investissements liés aux questions d'environnement, de société et de gouvernance au profit de priorités axées sur les enfants. Cela inclut la levée de 3 milliards de dollars d'investissements supplémentaires dans des solutions de financement alternatif/innovant en faveur des enfants, à l'initiative de l'UNICEF, au cours des quatre prochaines années, dont environ 500 millions de dollars transiteront par le Fonds.

51. En 2023, la politique mettra l'accent sur les initiatives de mise en œuvre accélérée qui sont prioritaires, dont celles qui concernent l'élaboration d'un modèle de financement de la lutte contre la poliomyélite fondé sur les résultats ; la création d'un produit de sécurité lié à l'assurance pour les interventions en cas de catastrophes naturelles ; l'instauration d'un fonds de capital-investissement/fonds de dette à impact axé sur les enfants ; l'extension du USA Bridge Fund de l'UNICEF.

Réalisation 4

Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes

52. Le modèle institutionnel de la Division et sa contribution à l'efficacité et à l'efficacités de l'organisation seront pilotés par la direction et par des services polyvalents et adaptés, notamment les services financiers et opérationnels ; le service de la planification stratégique et du suivi ; le service chargé de l'élaboration et de la coordination des programmes. On continuera d'assurer une gouvernance stratégique des canaux de communication interne et des produits visant à favoriser la motivation du personnel pour mieux faire connaître et promouvoir le travail mené par l'UNICEF auprès du secteur privé, tout en donnant des orientations et des conseils sur les qualités de communication d'un leader au personnel de la Division dans le monde entier. Une attention particulière continuera d'être accordée aux initiatives numériques sur le lieu de travail, l'objectif étant de favoriser l'échange de connaissances, d'améliorer la collaboration et de gagner en efficacité, ainsi qu'à la gestion et à la maintenance d'un site intranet intégré et collaboratif pour le secteur privé.

53. La Division veillera à l'optimisation et à l'utilisation du cadre de gouvernance commun régissant la relation et la coopération entre l'UNICEF et les comités nationaux, à la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance à l'intention des comités nationaux, ainsi qu'à l'alignement de ceux-ci sur la politique, les procédures et les normes de l'UNICEF en matière de protection de l'enfance. Elle apportera son soutien aux bureaux de pays, notamment ceux qui mènent des opérations structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé et ceux qui offrent de nouveaux marchés, afin qu'ils intègrent des stratégies relatives aux revenus et à l'influence dans les documents relatifs aux programmes nationaux et dans les structures de responsabilité et de gestion des bureaux.

54. S'appuyant sur le principe « les personnes avant tout », la Division veillera à maintenir la motivation et l'engagement de son personnel tout au long du processus de gestion du changement dit « à l'épreuve du temps » en appliquant une stratégie évolutive d'appui aux ressources humaines, en déployant en continu des efforts de recrutement, d'apprentissage et de développement et en assurant une gestion efficace et efficiente du cycle de vie professionnel de son personnel, quel que soit le type de contrat concerné. Des connaissances et des pistes de réflexion seront générées et déployées de manière efficace, innovante et étendue, en partageant les bonnes pratiques de l'UNICEF et des entreprises. En collaboration avec les autres divisions, les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, la Division s'efforcera d'aider les marchés à adopter et adapter les bonnes pratiques pour gagner en efficacité.

Tableau 2
Projet de budget par résultat escompté, 1^{er} janvier-31 décembre 2023

(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	160,3	66,0	226,3
Réalisation 1 (Revenus) : Diversification et accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé afin de générer 7,2 milliards de dollars de recettes provenant de ce secteur entre 2022 et 2025, dont 3,4 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, et de permettre ainsi à l'UNICEF de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable	124,8	66,0	190,8
Réalisation 1.1 : Développement des marchés	15,9	–	15,9
Réalisation 1.2 : Revenus issus des promesses de dons et des dons en espèces	95,9	64,0	159,9
Réalisation 1.3 : Revenus issus de legs	0,8	–	0,8
Réalisation 1.4 : Revenus issus de philanthropes et d'associations	3,1	–	3,1
Réalisation 1.5 : Revenus issus de fondations	2,8	–	2,8
Réalisation 1.6 : Revenus issus d'entreprises	6,4	2,0	8,4
Réalisation 2 (Influence) : Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci qui améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande échelle en faveur des enfants	6,3	–	6,3
Réalisation 2.1 : Influence de particuliers	0,3	–	0,3
Réalisation 2.2 : Influence de personnes influentes clés – tirer parti de leurs ressources	0,7	–	0,7
Réalisation 2.3 : Influence de personnes influentes clés – tirer parti de leur notoriété et de leurs moyens financiers	0,3	–	0,3
Réalisation 2.4 : Influence des parties prenantes issues d'entreprises	4,9	–	4,9
Réalisation 3 (Revenus et influence auprès des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation	2,5	–	2,5
Réalisation 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé	1,2	–	1,2
Réalisation 3.2 : Financement du développement	1,3	–	1,3
Réalisation 4 : (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes	26,7	–	26,7
Réalisation 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif	8,3	–	8,3
Réalisation 4.2 : Communication interne et mobilisation du personnel	2,7	–	2,7
Réalisation 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes	1,5	–	1,5
Réalisation 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive	1,0	–	1,0
Réalisation 4.5 : Image de marque et marketing	8,0	–	8,0

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources nécessaires</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Réalisation 4.6 : Gestion des données probantes et des connaissances – Données, marchés et veille stratégique	5,2	–	5,2
<i>Efficacité du développement</i>	5,0	–	5,0
Réalisation 3 (Revenus et influence auprès des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation	0,3	–	0,3
Réalisation 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé	0,3	–	0,3
Réalisation 4 : (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes	4,7	–	4,7
Réalisation 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes	4,7	–	4,7
<i>Gestion</i>	9,5	–	9,5
Réalisation 4 : (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes	9,5	–	9,5
Réalisation 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif	9,3	–	9,3
Réalisation 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive	0,3	–	0,3
Budget total prévu pour parvenir aux résultats escomptés	174,9	66,0	240,9

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

V. Recettes et dépenses : prévisions pour 2023

A. Méthode de planification

55. La présentation du projet de budget de la Division suit celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025. 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.

56. Les dépenses relatives à l'efficacité du développement et à la gestion ont été approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire, en septembre 2021, dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025. Le présent document a pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil les dépenses prévues pour 2023 au titre des activités entreprises à des fins spéciales.

57. Trois hypothèses concernant les recettes et les dépenses 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 2022, les projections relatives aux taux de change et l'hypothèse selon laquelle les autres ressources affectées aux opérations d'urgence seront maintenues, 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 augmenter (hypothèse de croissance élevée) si le montant correspondant des recettes est atteint ou à les réduire dans le cas où les recettes correspondraient à l'hypothèse de faible croissance.

B. Recettes

58. Le montant total des recettes provenant du secteur privé devrait atteindre 1,87 milliard de dollars en 2023 en appliquant les taux de change prévus, soit une augmentation de 220,2 millions de dollars (13 %) par rapport au montant figurant dans le budget approuvé pour 2022 et une diminution de 662,7 millions de dollars (26 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2022.

59. Le montant estimatif des recettes pour 2023 a été établi sur la base des informations fournies par les comités nationaux et les bureaux de pays menant des activités de collecte de fonds dans le secteur privé, parallèlement à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. Il comprend un montant de 758,2 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ce qui représente une diminution de 35,5 millions de dollars (4 %) par rapport au montant total des recettes initialement estimé pour 2022, et une augmentation de 108,7 millions de dollars (17 %) par rapport aux plus récentes estimations pour la même année. Les comités nationaux et les bureaux de pays continuent d'avoir confiance dans leur base de donateurs pour les dons réguliers, d'autant plus que les comités nationaux prévoient d'investir pour inciter les donateurs d'urgence à passer aux dons réguliers.

60. En 2023, le montant total des recettes au titre des autres ressources devrait s'élever à 1 110,8 millions de dollars, soit 255,7 millions de dollars (30 %) de plus que le montant de 855,1 millions de dollars prévu à ce titre pour 2022 et 771,4 millions de dollars (41 %) de moins que les plus récentes estimations pour la même année. Vu l'incertitude entourant les grandes crises humanitaires comme la pandémie de COVID-19 et la guerre en Ukraine, il est difficile de prévoir avec précision les recettes issues des autres ressources affectées aux opérations d'urgence. L'UNICEF est convaincu que l'appui apporté par les donateurs du secteur privé aux interventions d'urgence restera fort en 2023 et prévoit que les recettes issues des autres ressources affectées aux opérations d'urgence s'établiront à 300 millions de dollars.

61. Les stratégies qui sous-tendent la réalisation de ces objectifs de recettes sont détaillées dans la section IV.

C. Dépenses

62. Le montant total des dépenses de la Division prévues pour 2023 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 240,9 millions de dollars. Le montant énoncé dans le projet de budget à des fins spéciales reste inchangé par rapport à celui qui figure dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

63. Pour 2023, les 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 2022 ;

b) favoriser la consolidation des changements apportés précédemment à la structure institutionnelle et réduire au minimum les nouveaux changements ;

c) mettre en œuvre les initiatives et les priorités du Fonds, nouvelles et existantes, assignées à la Division.

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

64. Les dépenses de la Division relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux. Le budget relatif à l'efficacité du développement ayant été approuvé pour 2023 est de 5,0 millions de dollars, soit 0,1 million de dollars de plus que le budget de 2022. Cette augmentation est due à la révision des coûts standard relatifs aux postes. Le budget approuvé pour 2023 au titre de l'efficacité du développement restera inférieur au plafond fixé pour le budget institutionnel dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025.

2. Dépenses de gestion (budget institutionnel)

65. Les dépenses de gestion de la Division concernent les activités du Bureau de la Directrice, de la Section de la planification stratégique et de la Section des finances et des opérations. Le budget de gestion approuvé pour 2023 est de 9,5 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 0,9 million par rapport au budget approuvé en 2022. Cette augmentation nette est due à la révision des coûts standard relatifs aux postes et au transfert de trois postes auparavant inscrits au budget institutionnel des services communs hébergés par le Bureau de Genève à la suite d'une évaluation des technologies de l'information et de la communication.

3. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

66. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales :

- a) qui nécessitent d'importantes dépenses d'investissement ;
- b) ou qui ne relèvent pas des activités de gestion de l'organisation.

67. Les dépenses 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, à la collaboration avec le secteur privé (y compris les activités de sensibilisation et de financement du développement) ainsi qu'aux achats. Elles comprennent également les dépenses afférentes aux mises de fonds. Elles sont financées par des ressources ordinaires et par un montant plafonné d'autres ressources.

68. Le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales en 2023 s'établit à 160,3 millions de dollars.

69. Par rapport au budget approuvé en 2022, le montant des ressources ordinaires destinées à financer les dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales en 2023 a augmenté de 2,7 millions de dollars en raison de la progression des coûts standard relatifs aux postes. Il reste inchangé par rapport au montant énoncé dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

70. Il est prévu de consacrer 85,0 millions de dollars de ce montant à l'investissement dans les activités de collecte de fonds. D'autres mises de fonds seront financées par le Fonds Dynamo autorenewable, qui a initialement été comptabilisé au titre des ressources ordinaires pour un total de 20 millions de dollars. La Division poursuivra le financement du fonds comme décrit dans le document intitulé « Investir dans la collecte de fonds auprès du secteur privé avec le Fonds Dynamo autorenewable » ([E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.1](#)).

71. Il est en outre prévu de consacrer 75,3 millions de dollars de ce montant aux dépenses de fonctionnement.

72. Il faut investir dans les ressources humaines, les infrastructures et les campagnes si l'on souhaite collecter des fonds et établir des partenariats. Sans les investissements réalisés, l'UNICEF n'aurait pu devenir le leader mondial qu'il est aujourd'hui dans la collecte de fonds auprès du secteur privé. La stratégie d'investissement privilégiée par l'UNICEF soutient la réalisation de son principal résultat escompté, à savoir la diversification et l'accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé, l'objectif étant de générer 8,3 milliards de dollars pendant la période visée par le Plan stratégique (2022-2025).

73. Le montant de 66 millions de dollars prévu au titre des dépenses 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 il correspond aux dépenses liées à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays qui mènent des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé. Le montant de ce plafond budgétaire dépend des recettes provenant des collectes de fonds menées par les bureaux de pays, ceux-ci pouvant utiliser jusqu'à 25 % du montant brut de leurs recettes pour couvrir les frais liés à la collecte. Toutefois, ce plafond ne s'applique pas si le montant correspondant de recettes n'est pas atteint.

74. En 2023, le montant plafonné des dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales imputé sur les autres ressources a augmenté de 6 millions de dollars (10 %) par rapport à l'année précédente. Le rehaussement du plafond pour 2023 est lié aux nouvelles ressources nécessaires à la génération de revenus et à la mise en œuvre de nouvelles modalités d'investissement pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux, comme l'instrument financier de la Banque mondiale et le Fonds Dynamo autorenewable.

75. Le nombre de postes financés au moyen des ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales passera de 243 en 2022 à 260 en 2023. Cette augmentation s'inscrit dans la mise en œuvre des priorités stratégiques pour 2022-2025, selon lesquelles il faut intensifier la collecte de fonds en ligne et optimiser les multiples flux de collecte de fonds. Il faut aussi des ressources supplémentaires pour gérer les fonctions d'appui et les relations, compte tenu du fait que les recettes et le nombre de donateurs ont considérablement augmenté. Au cours des deux dernières années, ces fonctions ont été assurées au moyen de ressources autres que celles affectées à des postes ; toutefois, pour assurer la durabilité et l'efficacité, la Division doit réorganiser ce secteur en créant dans divers lieux d'affectation des emplois supplémentaires à durée déterminée. Ces postes seront financés en réduisant le budget concernant les objets de dépense autres que les postes.

76. Le nombre de postes financés au moyen des autres ressources utilisées à des fins spéciales a augmenté, passant de 340 à 358 en 2022. L'augmentation cadre avec la hausse des recettes provenant des bureaux de pays observée en 2022. La direction de la Division et les directrices et directeurs régionaux respectifs sont collectivement responsables de l'approbation de ces postes, lesquels sont inclus dans la structure organisationnelle des bureaux de pays. Le montant plafonné des dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales imputé sur les autres ressources et les dépenses relatives aux postes sont présentés dans le plan de travail et le projet de budget relatifs à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et dans le rapport financier relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, respectivement.

D. Excédent net (secteur privé)

77. En 2023, l'excédent net des recettes recueillies auprès du secteur privé (après déduction des dépenses de la Division) devrait s'élever à 1,63 milliard de dollars, soit 247,1 millions de dollars (18 %) de plus que le montant inscrit dans le budget approuvé de 2022 et 626,7 millions de dollars de moins que les estimations les plus récentes pour la même année.

Tableau 3

Plan 2022-2025 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant – prévisions relatives aux recettes et aux dépenses pour 2023

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

	<i>I (faible croissance)</i>	<i>II (croissance moyenne)</i>	<i>III (croissance élevée)</i>
Recettes provenant du secteur privé			
Comités nationaux	1 367,9	1 519,9	1 671,8
Bureaux de pays	314,2	349,1	384,0
Total des recettes issues du secteur privé	1 682,0	1 869,0	2 055,8
Dépenses de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé			
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	5,0	5,0	5,0
Relations avec les comités nationaux	5,0	5,0	5,0
B. Gestion	9,5	9,5	9,5
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,7	1,7	1,7
Opérations et finances	7,8	7,8	7,8
C. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	223,5	226,3	226,3
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	43,5	44,4	44,4
Appui aux bureaux de pays ^a	8,2	8,4	8,4
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	65,7	67,0	67,0
Communication et marketing	11,8	12,1	12,1
Achats	1,5	1,6	1,6
Collaboration avec le secteur privé	7,7	7,9	7,9
Investissement dans la collecte de fonds	85,0	85,0	85,0
Total des dépenses de la Division	238,1	240,9	240,9
Dépenses des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,0	0,0	0,0
Excédent net (secteur privé)	1 444,0	1 628,1	1 814,9

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

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

Tableau 4
**Prévisions financières concernant le plan de la Division de la collecte de fonds
et des partenariats dans le secteur privé intitulé « Plan 2023-2024 »**

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

	Montants effectifs (2021)	Budget approuvé (2022)	Estimations les plus récentes (2022)	Projet de budget (2023)	Prévisions (2024 ^a)
Recettes provenant du secteur privé					
Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles	2,2	5,0	–	–	–
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	2 075,9	1 643,8	2 531,7	1 869,0	2 087,0
Comités nationaux	1 755,6	1 342,1	2 156,6	1 519,9	1 697,4
Bureaux de pays	320,3	301,7	375,1	349,1	389,6
Total des recettes issues du secteur privé	2 078,1	1 648,8	2 531,7	1 869,0	2 087,0
Dépenses de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé					
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	4,1	4,9	4,1	5,0	5,2
Relations avec les comités nationaux	4,1	4,9	4,1	5,0	5,2
B. Gestion	7,6	8,7	6,7	9,5	9,9
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,5	1,6	1,5	1,7	1,8
Opérations et finances	6,1	7,0	5,2	7,8	8,2
C. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	228,2	253,6	266,1	226,3	237,3
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	32,6	41,9	42,9	44,4	46,1
Appui aux bureaux de pays ^b	6,1	7,6	8,8	8,4	8,7
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	63,3	61,0	73,1	67,0	75,2
Communication et marketing	9,7	11,2	9,0	12,1	12,6
Achats	1,1	1,5	1,2	1,6	1,6
Collaboration avec le secteur privé, notamment les activités de sensibilisation et le financement du développement	7,5	9,4	6,4	7,9	8,2
Investissement dans la collecte de fonds	108,0	121,0	124,6	85,0	85,0
Total des dépenses de la Division	239,9	267,1	276,9	240,9	252,4
Dépenses des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,3	0,7	–	–	0,7
Ventes et dépréciation	0,1	–	–	–	–

	<i>Montants effectifs (2021)</i>	<i>Budget approuvé (2022)</i>	<i>Estimations les plus récentes (2022)</i>	<i>Projet de budget (2023)</i>	<i>Prévisions (2024^a)</i>
Gains (pertes) de change	–	–	–	–	–
Excédent net (secteur privé)	1 837,8	1 381,0	2 254,8	1 628,1	1 833,9

^a Les prévisions sont provisoires et, par conséquent, sujettes à modification.

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

VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

78. En 2023, la Division propose de créer 17 postes supplémentaires financés au moyen des ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales, tous directement liés à la génération de revenus. On recense 14 changements supplémentaires concernant les postes dans des villes sièges comme Genève, Panama et Tokyo. Il est proposé d'inscrire 670 postes au budget de la Division. Sur ce total, 48 postes sont financés au moyen du budget institutionnel, 260 grâce aux ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 362 au moyen des autres ressources à des fins spéciales. Sur ce total également, 214 postes sont situés à Genève et 456 dans d'autres villes sièges, dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays et dans des centres d'appui.

79. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2023 figure à l'annexe du présent document.

VII. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des hypothèses de croissance élevée, moyenne et faible des recettes pour 2023, telles que présentées dans le tableau 3 du document E/ICEF/2023/AB/L.1 ;

2. *Approuve* un budget de 160,3 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 75,3 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 66 millions de dollars pour les autres ressources, sur la base de l'hypothèse de croissance moyenne (voir tableau 3) ;

3. *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/2023/AB/L.1 si les recettes générées par les collectes de fonds atteignent 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 2023 ;

4. *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 ;

5. *Approuve* un montant de 16,0 millions de dollars, soit 10 % du montant consacré aux activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires (160,3 millions de dollars), pour le mois de janvier 2024, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2024.

Annexe

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2023

	Classe							AI	Total AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Effectifs approuvés pour 2022	1	5	2	25	75	85	12	205	–	43	248
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé)											
Effectifs approuvés pour 2022	1	5	2	25	75	85	12	205	–	43	248
Modifications du tableau d'effectifs en 2023											
Gestion	–	–	–	–	1	–1	–	–	–	–	–
Efficacité du développement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Activités entreprises à des fins spéciales	–	–	–1	3	4	7	1	14	–	–	14
Effectifs proposés pour 2023	1	5	1	28	80	91	13	219	–	43	262
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	–	–	–1	3	5	6	1	14	–	–	14
Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (Activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	4	14	10	–	28	3	12	43
Modifications du tableau d'effectifs en 2023	–	–	–	–	–	1	1	2	–	1	3
Effectifs proposés pour 2023	–	–	–	4	14	11	1	30	3	13	46
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	–	–	1	1	2	–	1	3
Total des effectifs de la Division : ressources ordinaires											
Effectifs approuvés pour 2022	1	5	2	29	89	95	12	233	3	55	291
Effectifs proposés pour 2023	1	5	1	32	94	102	14	249	3	56	308
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	–	–	–1	3	5	7	2	16	–	1	17
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	–	4	–	–	4	–	–	4
Modifications du tableau d'effectifs en 2023	–	–	–	–	–1	1	–	–	–	–	–
Effectifs proposés pour 2023	–	–	–	–	3	1	–	4	–	–	4
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	–	–1	1	–	–	–	–	–
Bureaux de pays de l'UNICEF : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	2	11	6	1	20	164	156	340
Modifications du tableau d'effectifs en 2022 : estimations les plus récentes	–	–	–	–	–	–	–	–	14	4	18
Effectifs proposés pour 2023	–	–	–	2	11	6	1	20	178	160	358
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	–	–	–	–	–	14	4	18
Total des autres ressources											
Effectifs approuvés pour 2022	–	–	–	2	15	6	1	24	164	156	344
Effectifs proposés pour 2023	–	–	–	2	14	7	1	24	178	160	362

	Classe							AI	Total AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	-	-	-	-	-1	1	-	-	14	4	18
Total des effectifs de la Division											
Effectifs approuvés pour 2022	1	5	2	31	104	101	13	257	167	211	635
Effectifs proposés pour 2023	1	5	1	34	108	109	15	273	181	216	670
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2022	-	-	-1	3	4	8	2	16	14	5	35

Note : D = directeur(trice) ; AI = administrateur(trice) recruté(e) sur le plan international ; AN = administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national ; G = agent(e) des services généraux.