



Conseil économique et social

Distr. limitée
9 juillet 2020
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2020

8-11 septembre 2020

Point 14 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019

Résumé

On trouvera dans le présent rapport les résultats financiers et non financiers obtenus par la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, en collaboration avec les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays, au moyen du budget qui lui avait été alloué pour 2019.

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

* E/ICEF/2020/17.



I. Aperçu général

1. La fin de l'année 2019 a marqué le point de mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et du Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant (Plan IMPACT). Ce dernier trace la voie que doit suivre l'organisation pour exploiter pleinement le potentiel du secteur privé s'agissant de générer des revenus et d'obtenir des retombées en faveur des enfants.

2. En 2019, le montant total des produits provenant du secteur privé a atteint 1,42 milliard de dollars, dont 657,7 millions de dollars de ressources ordinaires et 764,2 millions de dollars d'autres ressources. Ce total est inférieur de 354,4 millions de dollars (20 %) à l'objectif initial de 1,78 milliard de dollars fixé pour 2019 et inférieur également de 0,7 % au montant obtenu en 2018.

3. En 2019, l'UNICEF a mobilisé 95,5 millions de sympathisants, dont 7,7 millions de particuliers qui ont fait des dons ponctuels en espèces, des dons périodiques et des legs. Il a également considérablement renforcé son action auprès du secteur des entreprises et a collaboré avec 29 670 sociétés dans le monde entier, venant ainsi en aide à environ 34,25 millions d'enfants et collectant un total de 215,2 millions de dollars.

4. En 2019, l'UNICEF a pris des décisions stratégiques et continué d'investir dans des activités essentielles de collecte de fonds afin de maintenir sa position sur le marché, de développer davantage les marchés émergents et de garantir de futures sources de produits, tout en contrôlant soigneusement le coût des autres activités de collecte de fonds. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (ci-après également dénommée « la Division ») a pleinement utilisé les mises de fonds et les autres budgets alloués à la collecte en 2019.

5. En 2018, le marché mondial de la collecte de fonds s'est contracté pour la première fois en plus de 10 ans, et ce repli s'est poursuivi en 2019. L'UNICEF a obtenu de meilleurs résultats que ses pairs durant cette période et est resté la deuxième plus grande organisation de collecte de fonds auprès du secteur privé au niveau mondial, après le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge¹. Il a maintenu cette position en continuant à investir stratégiquement dans l'acquisition de donateurs et de partenaires et à se concentrer de plus en plus sur la qualité et la fidélisation des donateurs.

6. Compte tenu des conditions moins favorables du marché de la collecte de fonds en 2019, la Division a présenté au Conseil d'administration une révision des objectifs de produits du Plan IMPACT dans le document intitulé « Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2020 » ([E/ICEF/2020/AB/L.1](#)). L'UNICEF réexamine ces objectifs en permanence et, au vu de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et de son impact récessif probable sur l'économie mondiale, la Division a revu ces projections pour les rendre encore plus prudentes.

7. L'UNICEF se concentrera sur les principaux domaines de croissance de la collecte de fonds, en particulier en ce qui concerne les ressources ordinaires, afin de pallier la contraction du marché mondial. Pour ce faire, il mettra l'accent sur : les marchés très performants ; les marchés émergents à fort potentiel ; la mobilisation et la fidélisation des sympathisants et des donateurs ; l'adoption de nouveaux modèles de collecte de fonds, leur mise en commun et leur transposition à plus grande échelle ; l'adaptation des modes de collecte de fonds dans les situations d'urgence, y compris

¹ Une analyse comparative complète sera disponible à la fin du mois de juillet 2020.

le passage de l'acquisition traditionnelle de donateurs sur le terrain au démarchage par téléphone, aux appels aux dons à la télévision et à la collecte de fonds en ligne pendant les périodes de confinement dues à la pandémie de COVID-19.

8. Les priorités stratégiques pour 2020 et au-delà sont les suivantes :

- Trouver de nouvelles solutions de financement pour maintenir et, si possible, accroître l'investissement dans les activités de collecte de fonds, notamment en créant un fonds automatiquement renouvelable pour l'investissement ;
- Accélérer la stratégie de collaboration avec les sympathisants à l'échelle mondiale en exploitant le potentiel des technologies numériques pour atteindre, mobiliser et faire participer les donateurs ;
- Poursuivre le déploiement de l'initiative « Les entreprises au service des résultats », qui concerne l'ensemble de l'organisation et vise à faire des entreprises des parties prenantes essentielles de l'action de l'UNICEF pour les enfants ;
- Garder à l'esprit l'universalité des objectifs de développement durable et renforcer les contributions importantes, pendant et après la pandémie COVID-19, des comités nationaux pour l'UNICEF à l'obtention de résultats au profit des enfants défavorisés dans les pays à revenu élevé.

II. Résultats obtenus

A. Résultats financiers par type de fonds, marché et public

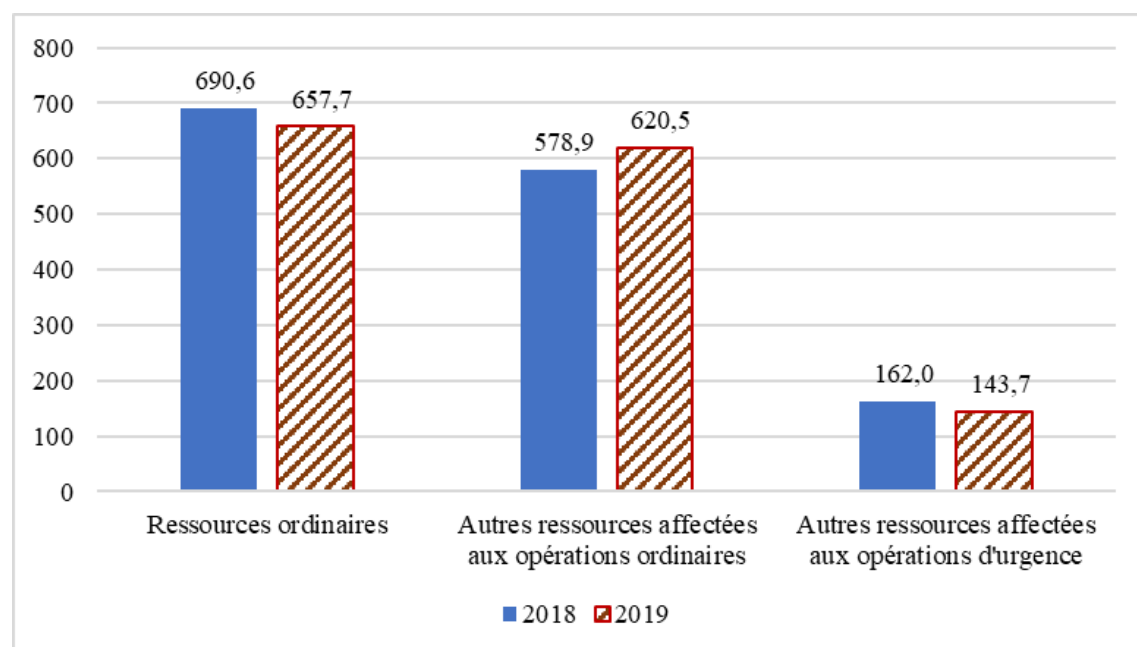
9. En 2018, le marché mondial de la collecte de fonds s'est contracté pour la première fois en plus de 10 ans et ce repli s'est poursuivi en 2019. Ce recul est dû en grande partie à la montée des mouvements populistes qui, à leur tour, ont amené les médias de nombreux pays à se concentrer sur les questions nationales plutôt qu'internationales et le public à faire moins de dons aux causes internationales. Jusqu'à présent, l'UNICEF a obtenu de meilleurs résultats que ses pairs et est resté la deuxième plus grande organisation de collecte de fonds auprès du secteur privé au niveau mondial, après le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il a maintenu cette position en continuant à investir stratégiquement dans l'acquisition de donateurs et de partenaires et à se concentrer de plus en plus sur la qualité et la fidélisation des donateurs en améliorant ses activités de communication et de mobilisation.

10. Les produits issus du secteur privé se sont élevés à 1,42 milliard de dollars en 2019 contre 1,43 milliard de dollars en 2018, soit une baisse de 9,6 millions de dollars (0,7 %).

11. Sur le montant total des produits issus du secteur privé, les produits relevant des ressources ordinaires ont atteint 657,7 millions de dollars, soit une baisse de 32,8 millions de dollars (4,7 %) par rapport à 2018, et ceux relevant des autres ressources à 764,2 millions de dollars, soit une augmentation de 23,3 millions de dollars (3,1 %) par rapport à 2018. Les autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont élevées à 620,5 millions de dollars, soit une augmentation de 41,6 millions de dollars (7,2 %) par rapport à 2018, et celles affectées aux opérations d'urgence à 143,7 millions de dollars, soit une baisse de 18,2 millions de dollars (11,3 %) par rapport à 2018.

Figure 1
Total des produits, 2018-2019

(En millions de dollars des États-Unis)

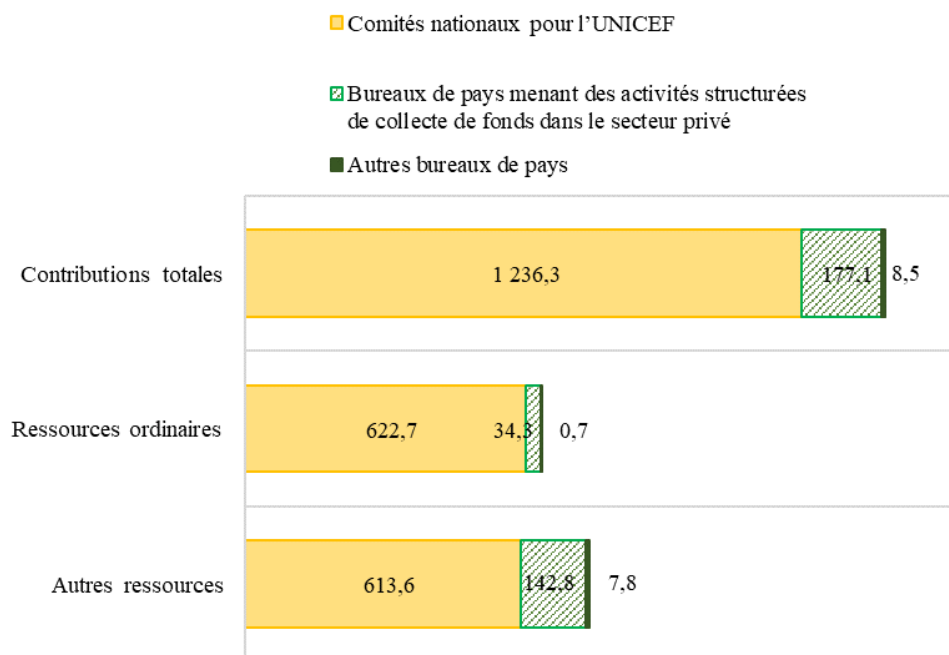


12. En 2019, les produits issus du secteur privé ont été générés par les 33 comités nationaux, 21 bureaux de pays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et 25 bureaux de pays qui mobilisent des fonds au niveau local ou par l'intermédiaire de la plateforme mondiale de don en ligne de l'UNICEF.

13. Au total, les comités nationaux, les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et les autres bureaux de pays ont mobilisé respectivement 1 236,3 millions, 177,1 millions et 8,5 millions de dollars auprès du secteur privé, dont 622,7 millions, 34,3 millions et 0,7 million de dollars destinés aux ressources ordinaires et 613,6 millions, 142,8 millions et 7,8 millions de dollars destinés aux autres ressources, respectivement.

Figure 2
Produits générés en 2019 par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF

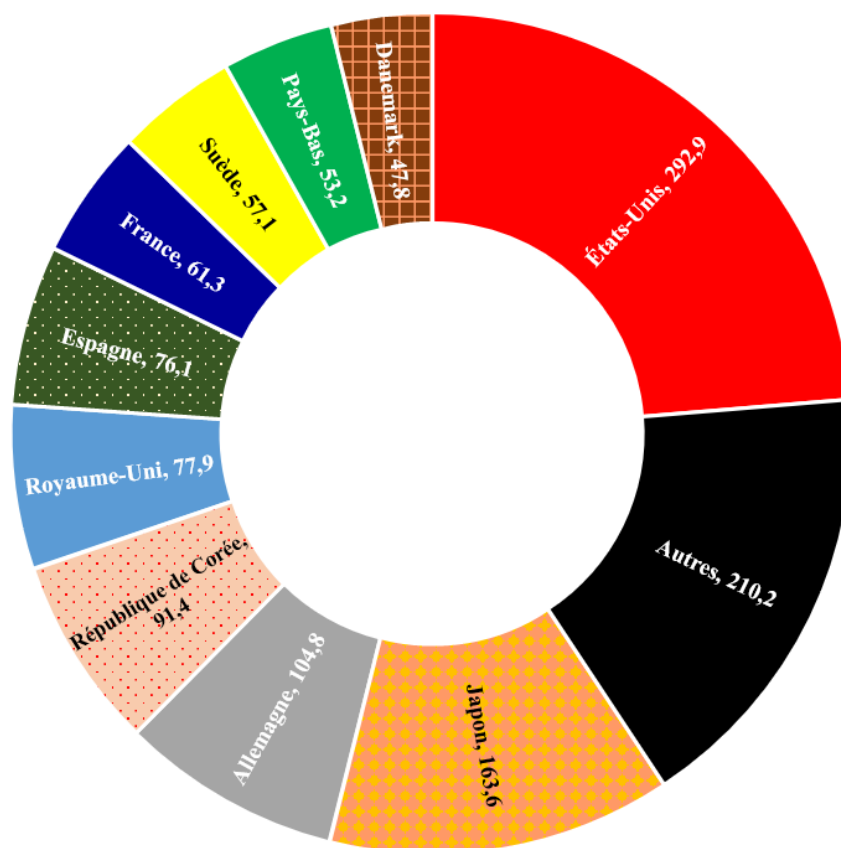
(En millions de dollars des États-Unis)



14. Les produits générés par les comités nationaux ont augmenté de 38,5 millions de dollars (3,2 %) en 2019 par rapport à 2018, principalement en raison de l'acquisition de nouveaux partenaires commerciaux. Les 10 plus grands comités nationaux ont mobilisé 1 026,1 millions de dollars, ce qui représente 83 % des produits générés par ces entités en 2019.

Figure 3
Produits générés par les comités nationaux en 2019

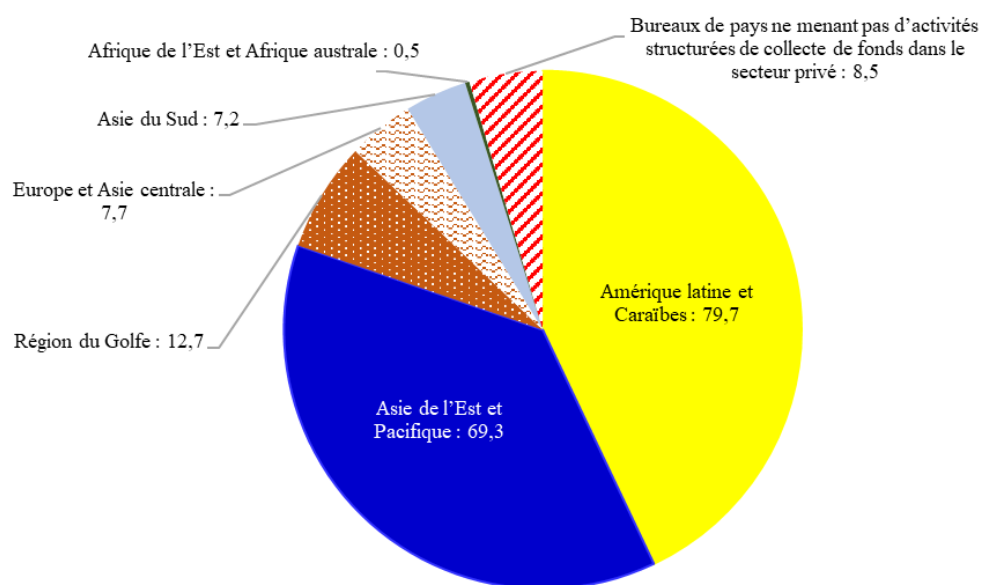
(En millions de dollars des États-Unis)



15. Les produits générés par les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé ont baissé de 51,5 millions de dollars (soit 22,5 %) en 2019 par rapport à 2018, principalement en raison de processus de négociation plus longs que prévu avec de grandes fondations. En revanche, ceux générés par d'autres bureaux de pays ont augmenté de 3,4 millions de dollars (soit 66,7 %).

Figure 4
Produits générés par les bureaux de pays en 2019, par région

(En millions de dollars des États-Unis)



16. Le plus grand groupe de donateurs a été celui des particuliers faisant des dons périodiques, des dons ponctuels en espèces et des legs, représentant 62 % du total des produits issus du secteur privé en 2019 et près de 100 % des ressources ordinaires. Parmi les autres groupes, les principaux influenceurs représentaient 22 % du total des produits, les entreprises 15 % et les gouvernements qui financent des programmes de l'UNICEF par l'intermédiaire des comités nationaux 1 %.

Tableau 1
Groupes de donateurs appartenant au secteur privé, 2018-2019

	2018	2019	Variation	
			Montant	Pourcentage
Donateurs individuels	891,6	875,9	-15,7	-1,8 %
Principaux influenceurs	374,7	311,8	-62,9	-16,8 %
Entreprises	145,2	215,2	70,0	48,2 %
Gouvernements	16,9	16,4	-0,5	-3,0 %
Autres	3,1	2,6	-0,5	-16,1 %
Total	1 431,5	1 421,9	-9,6	-0,7 %

17. On constate d'importantes différences entre les résultats de 2018 et 2019 concernant les principaux influenceurs et les entreprises, car la réception de fonds issus de ces groupes dépend du processus de négociation et de la signature d'accords avec les donateurs.

B. Résultats financiers et non financiers, par réalisation et par produit

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

18. En 2019, l'UNICEF a continué d'accroître considérablement sa collaboration avec les sympathisants individuels afin de faire progresser sa cause en renforçant ses activités de sensibilisation, de campagne, de collecte de fonds et de communication en faveur des enfants. Pour y parvenir, il a organisé, en fonction des priorités et de façon intégrée, des collectes de fonds, des campagnes de sensibilisation et des événements destinés à recruter et à fidéliser les donateurs et les sympathisants, s'appuyant sur les efforts collectifs des comités nationaux, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des divisions et bureaux du siège.

19. Malgré la difficulté actuelle à lever des fonds dans le secteur privé, l'UNICEF a pu mobiliser un total de 95,5 millions de sympathisants en 2019 : 81,4 millions de sympathisants en ligne, 1,28 million de bénévoles, 7,7 millions de donateurs individuels et 5,1 millions d'enfants sensibilisés à leurs droits pour mieux les défendre.

20. Les produits provenant des particuliers se sont élevés à 875,9 millions de dollars, soit une baisse de 15,7 millions de dollars par rapport à 2018. Ce chiffre représente 84,7 % de l'objectif fixé dans le Plan IMPACT, qui est de 1,03 milliard de dollars. Davantage d'enfants et de jeunes adultes ont joué un rôle d'agent du changement en 2019 qu'en 2018.

21. Afin de continuer à mobiliser les personnes (y compris les enfants) en faveur des droits de l'enfant, il faut redoubler d'efforts pour s'assurer que les sympathisants en ligne sont joignables et se voient offrir la possibilité de faire des dons et du bénévolat pour l'UNICEF. Cela contribuera également à accroître la satisfaction et la loyauté des individus envers l'organisation, ainsi que leur soutien à long terme.

Produit 1.1 : D'ici à 2019, 11 millions de personnes font des dons d'un montant total de 1,03 milliard de dollars

22. Les produits provenant de dons périodiques et de legs sont restés satisfaisants et ont respectivement enregistré une hausse de 0,3 % (1,9 million de dollars) et de 8,1 % (7,4 millions de dollars) par rapport à 2018. L'UNICEF a atteint 7,7 millions de donateurs individuels, le nombre de souscripteurs ayant certes augmenté (passant à 5,2 millions, contre 4,9 millions en 2018) mais pas au taux de croissance prévu.

Produit 1.2 : 100 millions de personnes, y compris des enfants, se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant et 50 millions de personnes sont prêtes à faire des dons

23. L'UNICEF a élargi sa base de sympathisants, qui soutiennent son action par leur bénévolat, leurs efforts de sensibilisation et leurs dons, en vue d'atteindre l'objectif de 100 millions de sympathisants d'ici 2021, passant de 76,7 millions en 2018 à 95,4 millions en 2019. Parmi ceux-ci, 81,4 millions étaient des sympathisants mobilisés en ligne au moyen des médias sociaux et de l'outil U-Report.

24. Les jeunes ont été mobilisés en tant qu'agents du changement grâce à U-Report (8,6 millions) et aux médias sociaux, notamment Instagram. En 2019, 5,1 millions d'enfants ont participé aux activités de sensibilisation aux droits de l'enfant, soit une augmentation de 45 % par rapport à 2018, ce qui signifie que l'objectif fixé pour 2021 a déjà été atteint.

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

25. En 2019, les produits provenant des principaux influenceurs ont connu la plus forte baisse, passant de 374,7 à 311,8 millions de dollars (-16,8 %), l'UNICEF ayant perdu l'appui de plusieurs grandes fondations qui ont modifié leurs priorités stratégiques au cours de la période examinée. Les longs processus de négociation avec les donateurs ont continué de compliquer la collecte de fonds auprès des entreprises et des influenceurs, tandis que la collecte auprès des souscripteurs individuels a tendance à représenter une source de produits plus stable.

26. En 2019, l'UNICEF s'est concentré sur les relations stratégiques avec les réseaux philanthropiques régionaux, notamment le Central America Donors Forum, la European Venture Philanthropy Association, le Group of Institutes, Foundations & Enterprises (Brésil) et le réseau Worldwide Initiatives for Grantmaker Support. L'UNICEF est depuis longtemps membre associé du European Foundation Centre, qui rassemble plus de 200 fondations et les guide dans leur action philanthropique. Il est également un membre fondateur du nouveau réseau du European Foundation Centre consacré au bien-être de l'enfant.

27. L'UNICEF a continué de collecter des fonds auprès de fondations internationales et d'organisations composées de membres afin de financer des programmes qui auront de profonds effets sur le respect des droits de l'enfant dans le monde entier.

28. En outre, la Division a lancé un nouveau réseau mondial pour rassembler les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays qui mènent déjà ou commencent à mener des activités auprès des fondations et ceux qui pourraient entreprendre de telles activités avec succès. Elle a créé cette communauté de pratique pour que les bureaux participants puissent échanger des données d'expérience et des meilleures pratiques et pour fournir un forum servant à partager des informations régulièrement mises à jour et pertinentes sur les fondations, y compris les tendances y relatives.

Produit 2.1 : Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 563,2 millions de dollars par an d'ici à 2019 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants

29. Les partenaires philanthropiques ont versé 311,8 millions de dollars aux programmes en faveur des enfants : 66,3 millions de dollars provenant de donateurs de niveau intermédiaire et de grands donateurs, 84,9 millions de dollars d'organisations composées de membres et 160,6 millions de dollars de fondations partenaires (contre 83,2 millions de dollars, 85,4 millions de dollars et 206,1 millions de dollars respectivement en 2018).

30. Plus de 25 fondations mondiales partenaires, principalement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, des États-Unis d'Amérique et de la région du Golfe, ont donné plus de 100 000 dollars à l'UNICEF. Plusieurs partenariats ont été conclus ou renouvelés en 2019 et les partenariats existants ont été renforcés, notamment avec la Bill and Melinda Gates Foundation, Educate A Child et d'autres fondations mondiales de premier plan.

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

31. En 2019, Rotary International a continué de s'associer à l'UNICEF pour élargir d'ambitieuses campagnes de vaccination dans les taudis urbains et les villages isolés et pour sensibiliser le public et les principaux dirigeants à l'importance d'éradiquer la poliomyélite. De même, Kiwanis International a soutenu et défendu la nécessité de s'attaquer au tétanos maternel et néonatal et l'organisation a usé de son influence pour amener d'autres partenaires à rejoindre cette cause.

32. Les comités nationaux ont collaboré avec des ambassadeurs nationaux et régionaux pour donner plus d'ampleur aux campagnes et aux messages de sensibilisation et d'appel de fonds, notamment avec l'ambassadeur du Comité national espagnol, David Bisbal, à l'occasion du trentième anniversaire de la Convention relative aux droits de l'enfant, aux côtés de Sa Majesté la Reine Mathilde de Belgique et de David-Maria Sassoli, Président du Parlement européen, et avec Diego Forlán, ambassadeur national de l'UNICEF en Uruguay, à l'occasion de son match d'adieu, dont toutes les recettes ont été reversées au Fonds. Quelques nouveaux ambassadeurs ont été nommés en 2019, dont l'actrice Olivia Colman et la chanteuse Rita Ora, toutes deux originaires du Royaume-Uni.

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

33. Tout au long de l'année 2019, l'UNICEF s'est efforcé de mieux faire participer le monde des affaires à la programmation d'initiatives et aux activités de sensibilisation en faveur des enfants dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable.

34. En 2019, les produits issus des entreprises ont atteint 215,2 millions de dollars, dépassant de 35,9 millions (+20 %) l'objectif fixé dans le Plan IMPACT et marquant une croissance de 48,2 % par rapport à 2018. En outre, l'UNICEF a plus que triplé la valeur totale des contrats avec de nouvelles entreprises partenaires, qui est passée de 18 millions de dollars en 2018 à 65 millions de dollars en 2019, les partenariats internationaux existants représentant une augmentation de 10 %.

35. Tout au long de l'année 2019, l'UNICEF a continué à : a) coopérer étroitement avec les décideurs politiques et les acteurs du monde des affaires pour déterminer et prendre en considération les incidences des pratiques des entreprises sur les enfants ; b) mobiliser des entreprises partenaires pour obtenir des ressources (actifs, capacités, compétences, données et fonds) afin de soutenir la programmation en faveur des enfants.

36. Afin d'améliorer les connaissances et les capacités de l'organisation en matière de collaboration avec le secteur des entreprises, des modules de formation ont été élaborés à l'intention du personnel de l'UNICEF et mis à l'essai dans trois pays avant d'être déployés dans 40 pays supplémentaires en 2020. Des réunions de hauts fonctionnaires dans chaque région ont également été organisées et comprenaient des sessions consacrées à l'élargissement des activités relatives aux programmes menées avec le secteur privé.

37. En 2019, le système des Nations Unies a tiré parti de l'expérience de l'UNICEF en matière de collaboration avec le secteur privé et la Division a dirigé l'élaboration d'un cadre commun harmonisé de l'ONU sur les principes d'intégrité et les précautions qui s'imposent en ce qui concerne les relations avec les entreprises.

38. L'UNICEF, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale pour les migrations et l'Organisation de coopération et de développement économiques ont publié un rapport conjoint dans le cadre du partenariat Alliance 8.7, dans lequel ils ont recensé les politiques et pratiques des gouvernements et des entreprises permettant de mettre fin au travail des enfants et à la traite des êtres humains. Un projet pilote a été lancé en Indonésie pour encourager le secteur privé à contribuer à la réduction des risques de catastrophe et faire progresser les droits de l'enfant, ce qui a débouché sur une stratégie coordonnée de collaboration avec le secteur privé dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies. En outre, l'UNICEF a coopéré étroitement avec l'initiative Connecting Business, initiative multipartite organisée par l'ONU pour faire progresser sa collaboration avec les partenaires des secteurs privé et public. Cette coopération a notamment été l'occasion d'étudier la possibilité d'établir en Indonésie un réseau relevant de l'initiative.

Produit 3.1 : Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (179,3 millions de dollars) et à gagner en influence et en rayonnement, renforcent la protection des droits de l'enfant et aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF

39. Comme mentionné, en 2019, les produits issus des entreprises ont atteint 215,2 millions de dollars, générés par 331 sociétés qui ont fait des contributions importantes, à hauteur de plus de 100 000 dollars par an, dans le cadre de partenariats internationaux et nationaux et de partenariats prioritaires à valeur partagée. Parmi ces partenaires, 118 étaient des alliances multipays (l'objectif de 112 pour 2019 étant donc dépassé), 15 étaient des partenariats prioritaires à valeur partagée (dépassant de nouveau l'objectif fixé à 14) et 198 étaient des partenaires nationaux (contre un objectif de 300) qui étaient actifs dans un seul pays.

40. On estime qu'en 2019, 34,3 millions d'enfants ont reçu une aide dans le cadre d'interventions mobilisant des entreprises (contre 14,6 millions d'enfants en 2018), ce qui a contribué aux résultats dans tous les domaines d'activité de l'UNICEF, et 201,4 millions de dollars ont été collectés auprès d'entreprises partenaires dans le monde entier. Au total, 136 pays ont indiqué avoir travaillé avec 29 670 sociétés et plateformes d'entreprises afin de mobiliser des ressources, des compétences et des moyens, d'obtenir le soutien des entreprises pour défendre la cause des enfants et de prendre en considération l'incidence des entreprises sur les enfants (droits de l'enfant et entreprises).

41. Les partenariats avaient des objectifs variés et étaient source de valeur partagée dans tous les domaines de la collaboration avec les entreprises, de la mobilisation des ressources aux droits de l'enfant en passant par la mise à profit de l'influence des entreprises. Si les nouveaux partenariats à valeur partagée, assortis d'engagements pluriannuels aux fins de la réalisation d'un objectif commun, ont permis d'obtenir des résultats, une croissance importante a également été enregistrée en ce qui concerne les partenaires de longue date, croissance qui s'est traduite soit par une diversification de la collaboration avec l'UNICEF soit par un élargissement de la portée géographique. L'avantage compétitif du Fonds résidait dans le caractère pluriannuel de sa coopération avec les entreprises et dans la forte valeur dégagée grâce à cette coopération.

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

42. Au total, 62 bureaux de l'UNICEF (48 bureaux de pays et 14 comités nationaux) ont mobilisé 1 139 entreprises, ainsi que des entités gouvernementales, des associations professionnelles, des instances multipartites et des institutions financières, en vue de s'attaquer aux risques que présentent pour les enfants les activités des entreprises sur le lieu de travail, dans la chaîne d'approvisionnement, dans le marketing et la publicité, dans l'espace numérique et dans l'environnement général. Cet aspect du travail de l'organisation avec le secteur des entreprises repose sur deux piliers principaux : a) la mesure des effets des activités des entreprises sur les enfants et la prise en compte de ces effets dans les programmes et dans les activités de sensibilisation dans les principaux domaines d'action de l'UNICEF ; b) la coopération avec les gouvernements et les autres acteurs qui influencent le comportement des entreprises dans le cadre d'une action réglementaire, stratégique et infrastructurelle qui favorise le respect des droits de l'enfant par les entreprises.

43. Concernant le premier pilier, on peut citer comme exemple le travail avec les associations professionnelles, les entreprises et les gouvernements sur des politiques et des pratiques de travail favorables à la famille et donc à la réalisation des objectifs relatifs au développement du jeune enfant, à l'égalité des genres et à la nutrition. En juillet 2019, l'UNICEF a réuni à New York des représentants de gouvernements, d'entreprises, d'associations commerciales et d'organisations de la société civile du monde entier pour plaider en faveur d'un changement en profondeur des politiques et des pratiques sur le lieu de travail. Avec le soutien du Fonds, les plateformes nationales d'entreprises et les lieux de travail d'au moins 16 pays de programme ont fait des progrès à cet égard. Parmi les autres exemples, on peut citer des entreprises du Danemark, des Philippines, de Suède et du Royaume-Uni qui ont intégré des pratiques de protection de l'enfance dans leurs systèmes de gestion. Dans de nombreux pays, les entreprises et les plateformes d'entreprises ont pris des mesures visant à favoriser la protection de l'enfance, tant en ligne que dans le monde réel.

44. Par exemple, des partenariats ont été établis avec la World Benchmarking Alliance et des investisseurs institutionnels, ce qui a élargi la gamme des critères relatifs aux droits de l'enfant inclus dans les évaluations sur les questions d'environnement, de société et de gouvernance. Les travaux menés dans le secteur de la nutrition ont montré l'importance des approches axées sur les politiques. Le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Amérique latine et les Caraïbes a ouvert la voie dans plusieurs pays de la région en publiant une série de rapports et en lançant des initiatives de sensibilisation incitant à agir face à l'incidence des pratiques des entreprises sur l'obésité.

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

45. Dans le cadre de sa restructuration en 2018-2019, la Division a accordé dans son plan de travail une attention particulière à la sensibilisation et à la collaboration par l'intermédiaire de forums multipartites. Cette réorientation stratégique vise à mobiliser les acteurs au moyen de ces forums et à exploiter le potentiel de ces derniers. Elle fait fond sur les conclusions d'un bilan fait récemment de la collaboration multipartite existante avec l'UNICEF ainsi que sur un recensement des forums qui concernent à la fois les priorités du Fonds, les intérêts du secteur privé et des domaines thématiques nécessitant un engagement multipartite pour réaliser des changements systémiques. Au nom de cette collaboration multipartite en faveur de l'action de l'UNICEF, il est essentiel de recenser les forums du secteur privé permettant de rassembler les acteurs et de multiplier les effets des initiatives pour

faire progresser la mobilisation du secteur privé par le Fonds, ainsi que de mener action collective et de fixer des objectifs dans le cadre de partenariats.

46. En plus d'appliquer la stratégie de mobilisation ciblée par l'intermédiaire des forums, l'UNICEF a élargi et approfondi sa collaboration avec les instances de partenariat mondiales existantes, par exemple le Forum économique mondial, le Pacte mondial des Nations Unies et la GSM Association. Cela lui a permis de se positionner clairement comme un participant essentiel aux événements importants organisés par ces instances et a facilité la recherche et la création de nouveaux partenariats avec des instances transversales indispensables telles que la Chambre de commerce internationale, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, la coalition Chief Executives for Corporate Purpose, la Global Humanitarian Action Executive Alliance et la Global Battery Alliance. En outre, les comités nationaux de l'UNICEF, ainsi que les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les divisions du siège, ont directement agi dans des domaines thématiques spécifiques en faisant fond sur leur longue expérience des partenariats multipartites, intervenant notamment dans le domaine des droits de l'enfant et des entreprises dans le cadre de forums spécialisés.

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

47. Les produits provenant de gouvernements et d'organisations intergouvernementales obtenus par l'intermédiaire des comités nationaux ont atteint 16,4 millions de dollars en 2019 (contre 16,9 millions de dollars en 2018). En parallèle, les gouvernements ont adopté nombre de lois, de réglementations et de politiques relatives aux droits de l'enfant dans plusieurs milieux à revenu élevé.

48. L'évolution rapide de l'environnement extérieur, qui se définit par des chocs multiples, des publics polarisés, des gouvernements qui se replient sur eux-mêmes et une crise de confiance institutionnelle, continue de fortement compliquer l'action de l'UNICEF. Malgré cela, les comités nationaux ont continué d'accélérer l'exécution du programme de changement en faveur des enfants et des jeunes dans leurs pays et territoires.

49. Pour les enfants vivant dans des pays à revenu élevé, l'année 2019 a été une période de vulnérabilité et d'incertitude au-delà de la crise économique. On assiste dans ces pays à une détérioration générale de la protection et du bien-être socioéconomique des enfants en raison de l'accroissement des inégalités. Les comités nationaux, qui se positionnent sur le terrain comme des intermédiaires de confiance, fiables et dotés de principes solides, ont dû s'efforcer de mieux comprendre cette situation de plus en plus complexe.

50. De manière générale, les activités de sensibilisation et de programmation ont progressé : les comités nationaux obtiennent des changements stratégiques et législatifs et des engagements budgétaires de plus en plus importants alors que l'espace consacré au dialogue politique et à l'exploration de nouvelles politiques s'est réduit. Ils continuent de tirer parti de l'image de l'UNICEF et de s'adapter au contexte dans lequel ils interviennent en répondant aux préoccupations nationales. Ils garantissent la cohérence et l'impact des initiatives dans le temps.

51. L'élaboration d'un cadre de programmation pour les comités nationaux leur permet en outre d'équilibrer les objectifs fondamentaux de sensibilisation et de collecte de fonds en montrant l'engagement de l'organisation envers les enfants du monde entier ; les sympathisants de l'UNICEF sont prêts à consacrer leur temps, leurs

efforts et leur argent pour aider à mettre en œuvre le mandat mondial de l'organisation.

52. Alors que l'environnement externe continue de changer, l'environnement interne de fonctionnement s'est renforcé et a donné aux comités nationaux les moyens d'accélérer leurs travaux.

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

53. Les données mises à disposition par les comités nationaux montrent que des résultats fiables sont obtenus aux niveaux national et local et conduisent à une augmentation des allocations de ressources nationales et de l'aide publique au développement en faveur des enfants.

54. En Irlande, le Comité national a influencé la nouvelle politique de développement du Gouvernement, obtenant une augmentation de 2 millions d'euros des dons pour l'UNICEF ainsi que 500 000 euros pour le partenariat Génération sans limites. Il a conçu une stratégie en partenariat avec la Division des partenariats publics de l'UNICEF et la Directrice générale adjointe des partenariats afin de solliciter davantage de fonds pour l'éducation à la suite de l'annonce par le Gouvernement de l'ouverture d'un nouveau guichet de financement de l'éducation de 250 millions d'euros pour les cinq prochaines années (2019-2024). M. Ciarán Cannon, alors Ministre d'État pour la diaspora et le développement international au Ministère des affaires étrangères et du commerce, a été nommé champion du partenariat Génération sans limites.

55. En juillet 2019, le Gouvernement français a annoncé la création d'un fonds de contrepartie avec l'UNICEF lors de la conférence internationale organisée par la présidence française du Groupe des Sept avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture sur le thème « Innover pour émanciper les femmes et les filles par l'éducation ». Le fonds de contrepartie est le premier fonds privé-public créé en France dans lequel, pour chaque million d'euros collecté auprès des fondations, des entreprises et des grands donateurs, le Ministère des affaires étrangères verse 1 million supplémentaire.

56. En Espagne, le Comité national a créé et appliqué une méthode pour mesurer les investissements en faveur des enfants dans les budgets publics, ce qui a abouti à l'introduction d'une loi nationale en mars 2019 qui a augmenté les prestations de sécurité sociale pour les familles avec enfants qui vivent dans la pauvreté. Cette mesure coûte environ 266 millions d'euros par an au Gouvernement et bénéficie à quelque 1,2 million d'enfants.

57. Le tout premier Sommet international des villes amies des enfants s'est tenu à Cologne (Allemagne) en octobre 2019, rassemblant des enfants, des jeunes et les maires de 251 villes de 67 pays. Grâce au manifeste des enfants et des jeunes pour des villes amies des enfants, qui réunit les contributions de 120 000 enfants et jeunes de plus de 60 pays, les voix de la jeunesse contribueront, à l'avenir, à façonner l'Initiative des villes amies des enfants.

Produit 4.2 : Les pouvoirs publics intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l'enfant aux niveaux national et international

58. Les comités nationaux ont indiqué qu'en 2019, 75 lois et 100 politiques relatives aux droits de l'enfant avaient été adoptées au niveau national, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2018. Malgré un environnement politique difficile caractérisé par l'hostilité envers les droits de la personne, le multilatéralisme et les groupes

vulnérables, notamment les réfugiés et les enfants migrants, les comités nationaux ont obtenu que les pouvoirs publics des pays où ils interviennent renforcent leurs engagements. Ils ont réussi à dépolitiser certaines questions sensibles en se concentrant sur les incidences de ces questions sur les enfants.

59. Le trentième anniversaire de la Convention relative aux droits de l'enfant était un événement mondial qui a suscité un intérêt considérable de la part des pouvoirs publics et a permis à l'UNICEF et aux comités nationaux de montrer que les objectifs de développement durable et la Convention se renforçaient mutuellement. Trente gouvernements de pays où des comités nationaux sont présents ont signé une promesse mondiale réaffirmant leur engagement envers la Convention. En Écosse, le Gouvernement s'est engagé à intégrer pleinement et directement les dispositions de la Convention et à utiliser le langage de celle-ci chaque fois que cela serait possible. En Allemagne, en Irlande et au Royaume-Uni, à l'occasion des célébrations pour l'anniversaire de la Convention, les enfants ont pris les rênes et ont été placés au cœur de la prise de décision.

60. De nouveaux supports pédagogiques sur les droits de l'enfant ont guidé et étayé les discussions des adultes et des enfants dans le cadre de l'élaboration d'une convention relative aux droits de l'enfant adaptée aux enfants. La Finlande, le Japon et la Norvège ont envoyé une nouvelle affiche de la Convention à toutes les écoles du pays ; rien qu'au Japon, 43 037 écoles ont reçu cette affiche.

61. En République de Corée, le Comité national a mis à profit sa participation à l'élaboration de rapports sur la Convention relative aux droits de l'enfant et a encouragé la participation des enfants en leur faisant rédiger un rapport officieux. En mai 2019, en réponse directe au vécu des enfants et des jeunes, le Gouvernement a intégré les recommandations faites par les enfants dans ce rapport à ses politiques concernant les enfants en vue de construire une société inclusive.

62. En Islande, en mai 2019, le Comité national a mené une campagne pour mettre fin à la violence et le Gouvernement a accepté de créer une agence spécialisée pour superviser la recherche sur la violence contre les enfants, contrôler les données sur le sujet et fournir du matériel pédagogique sur la violence aux professionnels de différents secteurs travaillant avec des enfants et des jeunes.

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

63. En 2019, l'UNICEF a obtenu de bons résultats à l'échelle mondiale au regard de la plupart des indicateurs de son image de marque et, dans l'ensemble, la marque UNICEF a conservé une position forte. Le Fonds a pu compter sur un niveau élevé de sensibilisation et de confiance de la part du public, était considéré comme une organisation efficace et est resté l'une des organisations œuvrant pour les enfants les plus connues et les plus influentes dans le monde. Des améliorations doivent toutefois être apportées afin de renforcer le lien avec les enfants aux yeux du public. Il faudra surveiller de près le niveau de confiance dans certains contextes nationaux où des facteurs externes et internes ont entraîné une baisse de la confiance envers l'UNICEF et d'autres organisations internationales. Conformément à la stratégie mondiale de communication et de sensibilisation (2019-2021), en vue de rétablir la confiance, il sera indispensable de renforcer la mobilisation et la pertinence de l'action grâce à des contenus suscitant de fortes émotions.

Produit 5.1 : L'UNICEF s'impose comme l'organisation chargée d'améliorer les conditions de vie des enfants dans le monde qui jouit du plus haut niveau de confiance et d'interaction

64. En 2019, l'UNICEF s'est classé au deuxième rang des organisations internationales qui inspirent la plus grande confiance dans le monde, derrière le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il a obtenu la première place dans 33 % des pays, ce qui est inférieur à l'objectif pour 2019, fixé à 40 %. Toutefois, il figurait parmi les trois premières organisations dans 87 % des pays, dépassant ainsi l'objectif pour 2019, fixé à 85 %.

65. Le niveau de confiance dans l'organisation est resté stable dans la plupart des pays, quelques pays ayant connu une baisse de la confiance dans les organisations internationales en général, dont l'UNICEF.

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

66. En 2019, la Division a continué de progresser dans la mise en place de catalyseurs permettant de soutenir l'exécution du Plan IMPACT et de réduire les obstacles administratifs qui entravent la croissance. Elle a notamment mis en place un large éventail d'activités et de mesures à l'appui des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des comités nationaux. En outre, les catalyseurs ont permis d'obtenir des rapports plus rapides et fréquents de la part des comités nationaux, d'améliorer la plateforme du Plan IMPACT et les rapports des donateurs, de renforcer les capacités et l'échange de connaissances entre les bureaux du monde entier, de réaliser des investissements adéquats dans les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé et de simplifier les procédures de recrutement. Ils ont également joué un rôle clef dans la mobilisation, au niveau régional ainsi qu'au niveau des bureaux de pays et des comités nationaux, des acteurs facilitant l'action de l'UNICEF, de sorte que ceux-ci soient en mesure d'apporter l'appui voulu à l'exécution du Plan IMPACT.

Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables

67. En 2019, la Division a continué d'apporter un soutien adapté aux comités nationaux, dans le cadre d'une collaboration et d'échanges constants destinés à instaurer une gouvernance plus responsable et plus transparente et à renforcer le respect de l'accord de coopération signé avec chaque comité national. Elle a recentré l'attention collective sur la nécessité d'une adaptation aux objectifs visés par la préparation aux crises et la gestion efficace des risques dans le cadre de pratiques de bonne gouvernance solides, pertinentes et adéquates dans le contexte actuel. Pour concrétiser cet engagement, les comités nationaux ont convenu, lors de la réunion annuelle de 2019, d'examiner et de mettre à jour conjointement les principes de bonne gouvernance qui s'appliquent à eux, adoptés en 2009.

Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats

68. En 2019, la gestion des résultats concernant le secteur privé a été renforcée au moyen de plusieurs initiatives, notamment l'amélioration de la plateforme IMPACT et l'enregistrement et le partage systématiques des bonnes pratiques en matière de collecte de fonds et de partenariats avec les entreprises. Plusieurs manifestations de

partage des connaissances, la principale étant Skill Share 2019, qui visait à partager les connaissances et les compétences avec les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF, ont également contribué à optimiser la gestion des résultats. Les rapports des donateurs sur les résultats du secteur privé ont été améliorés grâce au lancement d'une stratégie à cette fin et d'une nouvelle méthode d'élaboration du contenu.

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

69. La Division a terminé d'intégrer ses applications essentielles dans l'architecture de l'UNICEF, ce qui a permis d'avoir un flux continu de données entre les applications, de sorte que celles-ci affichent des informations correctes et cohérentes d'une plateforme à l'autre. L'ensemble des applications intégrées a été transféré vers des services d'informatique en nuage. L'intégration des applications a amélioré l'accès, la disponibilité et la sécurité des données tout en fluidifiant la continuité des activités et en réduisant l'empreinte carbone et les coûts de maintenance.

70. Toutes les applications détenues par la Division ont été classées et enregistrées dans un portefeuille de projets mondial afin de garantir la transparence et la conformité aux normes de l'organisation. Un audit de la cybersécurité de la Division (et de deux bureaux de pays faisant office d'échantillon) a mis en lumière plusieurs possibilités pour améliorer la sécurité, la gouvernance et la conformité des ressources numériques dans l'ensemble de la Division. Une évaluation des technologies numériques réalisée dans quatre bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans la région de l'Europe et de l'Asie centrale a conduit à l'adoption d'une plateforme moderne consacrée à la levée de fonds en Bulgarie et en Roumanie et à des améliorations de la sécurité et de la conformité en Croatie et en Serbie. La Division a également achevé la conception et le déploiement de progiciels de gestion des contenus dans toutes ses sections. La migration des contenus a progressé à un rythme acceptable en 2019. La plateforme de gestion de l'innovation UNICORN, mise au point par la Division, a été un outil hautement stratégique pour l'ensemble de l'organisation et au-delà. Une application servant à faciliter l'entrée en fonctions du personnel des comités nationaux a été mise en place pour automatiser l'enregistrement des utilisateurs et pour améliorer l'administration de ceux-ci et la sécurité de l'information.

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

71. La Division a facilité l'exécution du plan de gestion de bureaux pour 2018-2021 et le recrutement de personnel hautement qualifié devant répondre aux besoins de l'organisation. L'application de la politique de sélection du personnel a été affinée pour simplifier davantage les procédures de recrutement afin qu'elles soient plus rapides et plus efficaces.

72. La Division a organisé 55 stages de formation et 13 séminaires-retraites personnalisés à l'intention de 399 participants, soit plus de 90 % de son personnel. L'un des événements marquants de 2019 a été l'introduction et l'organisation de séminaires-retraites en équipe personnalisés, qui ont répondu aux besoins des équipes de la Division et contribuent à renforcer ces dernières. Un autre élément important a été le « Management Masterclass programme », un programme de cours magistraux sur la gestion qui vise à renforcer les capacités d'encadrement et de gestion des superviseurs actuels, ainsi que des fonctionnaires qui accèdent à des postes de supervision. La Division a également proposé un programme de formation des

formateurs et de certification à l'intention des animateurs intitulé « 7 Habits of Highly effective people » (les 7 habitudes des personnes hautement efficaces) et une formation de base sur l'encadrement des équipes a été dispensée par McKinsey and Company.

C. Utilisation des ressources

73. Les travaux de la Division, ainsi que des comités nationaux et des bureaux de pays, sont financés par deux budgets de l'UNICEF :

- Le budget à des fins spéciales, qui comprend : le budget financé par les ressources ordinaires, qui couvre les mises de fonds et d'autres activités de collecte de fonds relevant de la Division à Genève et de ses centres d'appui régionaux à Amman, à Bangkok, à Nairobi et à Panama ; le budget plafonné financé par d'autres ressources, qui couvre les charges afférentes à d'autres activités de levée de fonds dans les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds ;
- Le budget institutionnel consacré à l'efficacité du développement et aux activités de gestion.

74. Dans sa décision 2019/7, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé un budget à des fins spéciales financé par les ressources ordinaires de 181,5 millions de dollars, couvrant des mises de fonds de 115,0 millions de dollars et d'autres charges afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé de 66,5 millions de dollars, et un budget plafonné à des fins spéciales financé par d'autres ressources de 63,9 millions de dollars. Le budget institutionnel alloué à la Division pour 2019 s'élevait à 12,6 millions de dollars.

75. En 2019, le Contrôleur a approuvé le report des engagements en cours au titre du budget à des fins spéciales dans les mêmes conditions que celles applicables au budget institutionnel d'après l'article 9.15 du Règlement financier. Les informations communiquées dans la présente section sont présentées, conformément à une précision donnée par le Contrôleur, selon la méthode comptable appliquée au budget (c'est-à-dire les dépenses engagées plus les engagements contractés au cours de l'exercice). En 2018, les informations avaient été communiquées sur la base des dépenses engagées, le report des engagements en cours n'étant pas autorisé.

Budget à des fins spéciales financé par les ressources ordinaires

Mises de fonds

76. Le budget afférent aux mises de fonds a été augmenté en 2019 de 10 millions de dollars pour atteindre 115 millions de dollars, afin d'accroître les produits issus des ressources ordinaires et de développer les sources de tels produits qui sont essentielles, comme les dons périodiques et les legs, notamment au moyen d'activités de collecte de fonds en ligne. Les dépenses afférentes aux mises de fonds se sont élevées à 116,2 millions de dollars et ont dépassé de 1,2 million de dollars le budget prévu (soit 1 %), dans le cadre de l'autorité donnée au Directeur de la Division pour tirer le meilleur parti de l'investissement dans les activités génératrices de revenus. Cela a été facilité par un examen continu et rigoureux de l'utilisation des ressources dans d'autres domaines d'activités de la Division et par la réaffectation de ressources provenant de ces domaines.

77. Sur le montant total des mises de fonds, 60 % ont été alloués aux comités nationaux, 38 % aux bureaux de pays et 2 % aux initiatives mondiales gérées par la Division. Les critères de décision applicables à l'allocation de mises de fonds

comprenaient le rapport coût-efficacité des propositions reçues et le potentiel de génération de produits des marchés. Des mises de fonds ont été faites pour 91 projets de collecte de fonds menés dans 48 marchés de comités nationaux et de bureaux de pays. À titre de comparaison, en 2018, des fonds avaient été investis dans 89 activités de collecte de fonds dans 52 pays.

78. En 2019, des mises de fonds d'un montant de 15,9 millions de dollars, représentant 13,7 % du portefeuille d'investissement total, ont été allouées à la promotion des legs, qui offrent un meilleur rendement et un niveau élevé de ressources ordinaires à moyen et long termes.

79. Face à la contraction du marché mondial de la collecte de fonds, les mises de fonds ont permis à la Division, en coopération avec les comités nationaux et les bureaux de pays, d'investir stratégiquement dans l'acquisition de donateurs et de partenaires et de se concentrer de plus en plus sur la qualité et la fidélisation des donateurs grâce au renforcement de la communication et de la collaboration.

Autres activités de collecte de fonds

80. En 2019, le budget consacré aux autres activités de collecte de fonds a été augmenté de 2,1 millions de dollars, pour atteindre 66,5 millions de dollars. Les dépenses afférentes à ces activités se sont élevées à 60,6 millions de dollars, ce qui représente 91,1 % du budget approuvé. La sous-utilisation des crédits, qui s'établit à 5,9 millions de dollars (8,9 %), est due à la décision de réaffecter 1,2 million de dollars (1,8 %) aux mises de fonds et à la décision, au vu de la contraction du marché mondial de la collecte de fonds et de l'incidence correspondante sur les produits issus des ressources ordinaires, de viser une réduction des coûts de 4,7 millions de dollars (7,0 %), ce qui équivaut aux économies résultant des postes vacants et de la révision des coûts standard relatifs aux postes.

81. Les dépenses relatives aux autres activités de collecte de fonds comprennent : le coût de l'expertise technique fournie par la Division aux comités nationaux (34,5 millions de dollars) et aux bureaux de pays (8,1 millions de dollars) dans le cadre de l'appui à la collecte de fonds mondiale ; le marketing et la communication (10,2 millions de dollars) ; la collaboration avec le secteur privé (6,5 millions de dollars) ; les achats (1,3 million de dollars). Les principaux éléments expliquant le coût de l'appui à la collecte de fonds mondiale sont : l'expertise technique en matière de dons individuels (12,6 millions de dollars, dont 2,9 millions pour le projet de stratégie de collaboration avec les sympathisants) ; les partenariats avec les entreprises (6,8 millions de dollars) ; la mobilisation des principaux donateurs (6,8 millions de dollars).

Budget à des fins spéciales plafonné et financé par d'autres ressources

Autres activités de collecte de fonds

82. Le budget plafonné alloué aux autres activités de collecte de fonds couvre les coûts directs des activités de collecte de fonds menées par les bureaux de pays et est établi sur la base des produits prévus. Les bureaux de pays ont pour instruction d'investir dans la collecte de fonds jusqu'à 25 % du montant brut des produits issus du secteur privé enregistrés dans le pays pendant l'année civile. Le plafond représente le niveau de dépenses maximum autorisé par les lignes directrices de la Division. Des dépenses ne seront pas engagées et l'utilisation des crédits dans les limites du plafond ne sera pas signalée à moins que les produits n'augmentent. Par conséquent, une sous-utilisation du budget plafonné n'entraîne pas d'économies pour l'UNICEF.

83. Les dépenses consacrées aux autres activités de collecte de fonds se sont élevées à 45,0 millions de dollars en 2019, contre un budget approuvé de 63,9 millions de dollars.

Budget institutionnel

84. En 2019, le budget institutionnel alloué à l'efficacité du développement et aux activités de gestion s'élevait à 12,6 millions de dollars. Les charges liées au bureau du Directeur de la Division et aux fonctions relatives à la planification stratégique, aux finances et aux relations avec les comités nationaux ont atteint 11,0 millions de dollars. Le montant correspondant à la sous-utilisation des crédits, soit 1,6 million de dollars (12,7 %), qui comprend les économies réalisées sur les postes vacants et les coûts standard révisés relatifs aux postes, a été conservé et géré de manière centralisée, conformément à la politique de l'UNICEF.

Divers

85. L'UNICEF a entrepris de modifier profondément la manière dont il attire et mobilise ses sympathisants, notamment en utilisant un progiciel de gestion de la relation client. Dans le cadre de la gestion de la relation client, et pour devenir une organisation centrée sur ses sympathisants, la stratégie de collaboration avec ces derniers permet au Fonds de les écouter et de créer une mobilisation sur la durée. L'objectif est de doubler le nombre de sympathisants de l'UNICEF de façon à avoir 100 millions de personnes qui sont prêtes à faire des dons, à participer à l'action de sensibilisation et à faire du bénévolat, et de moderniser la façon dont l'organisation atteint, écoute et motive les individus en les plaçant au cœur de sa stratégie d'action en faveur des enfants. Cette initiative est dirigée par le Directeur de la Division, en collaboration avec les directeurs de la Division de la communication et de la Division des technologies de l'information et des communications.

86. En 2019, 4,4 millions de dollars provenant du budget de l'UNICEF alloué aux technologies numériques ont été consacrés au financement des activités de la stratégie de collaboration avec les sympathisants. L'un des principaux résultats obtenus a été la mise en place, au bureau de pays de l'UNICEF en Inde, d'outils intégrés de mobilisation des sympathisants qui associent de multiples activités et flux financiers relevant de la collecte de fonds en ligne et traditionnelle.

D. Excédent net

87. L'excédent net du secteur privé s'est établi à 1 184,4 millions de dollars, soit 22,0 % de moins que le montant prévu au budget de 2019 et 3,7 % (45,9 millions de dollars) de moins qu'en 2018. Compte tenu de la contraction du marché mondial de la collecte de fonds, la Division a pris la décision stratégique de continuer à investir dans les activités de levée de fonds afin de maintenir sa position sur le marché et de garantir de futures sources de produits tout en contrôlant soigneusement et en réduisant le coût des autres activités de collecte de fonds de près de 10 %.

III. Priorités stratégiques

88. Compte tenu des conditions moins favorables du marché de la collecte de fonds en 2019, la Division a présenté au Conseil d'administration une révision des objectifs de produits du Plan IMPACT dans le rapport intitulé « Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2020 » ([E/ICEF/2020/AB/L.1](#)). Depuis, en raison de la pandémie de COVID-19 et de son impact récessif probable sur l'économie mondiale, la Division a revu ces

projections pour les rendre plus prudentes et suit constamment et rigoureusement les progrès réalisés, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays.

89. La pandémie de COVID-19 a de nouveau mis en lumière qu'il importait de faire preuve de souplesse et d'investir dans l'innovation et la collecte de fonds en ligne. La grande majorité des ressources ordinaires issues du secteur privé provient de dons individuels et la majeure partie de ces dons sont collectés dans le cadre de rencontres dans le monde réel. Dans presque tous les pays, ces opérations ont dû être interrompues pendant la période de confinement et les bureaux de pays et les comités nationaux ont très rapidement basculé vers le démarchage par téléphone, les appels aux dons à la télévision et la collecte de fonds en ligne. Cette adaptation des méthodes a été possible grâce au modèle actuel reposant sur les mises de fonds et à l'expertise en matière de collecte de fonds de l'UNICEF. À l'avenir, il faudra investir davantage dans le numérique pour élargir la portée de l'action et la mobilisation des donateurs.

90. Les années 2018 et 2019 ont montré que les mises de fonds empêchaient une croissance négative et avaient permis à la Division, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays, d'investir stratégiquement dans l'acquisition de donateurs et de partenaires et de mettre davantage l'accent sur la qualité et la fidélisation des donateurs. Les mises de fonds ont également renforcé la position de l'organisation sur le marché et contribueront à garantir de futures sources de produits, dont la grande majorité relève des ressources ordinaires.

91. Compte tenu des objectifs révisés en matière de produits et de la nécessité de réduire de 30 millions de dollars (soit 26 %) les crédits alloués aux mises de fonds dans le budget de la Division pour 2020 par rapport au montant approuvé pour 2019, l'une des principales priorités de la Division est de trouver d'autres solutions d'investissement pour maintenir et, si possible, accroître les investissements dans les activités de collecte de fonds. Une solution immédiate, bien que ponctuelle, a été d'élargir l'accès aux mécanismes internes de financement provisoire facilités par le cadre réglementaire de l'UNICEF et mis à la disposition des bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé pour financer des investissements initiaux dans des activités de collecte de fonds dont la rentabilité est garantie par les produits prévus. La Division travaille également avec les comités nationaux, en tant qu'entités indépendantes dotées d'une capacité d'emprunt, pour étudier la possibilité d'obtenir des financements aux fins d'investissements dans la collecte de fonds auprès du secteur privé et d'autres solutions d'investissement innovantes potentielles.

92. Dans ce contexte, la Division a élaboré une proposition tendant à créer un fonds automatiquement renouvelable pour l'investissement dans les activités de collecte de fonds, en complément des mises de fonds existantes.

93. Une autre priorité essentielle de la Division est d'accélérer et d'élargir l'application de la stratégie de collaboration avec les sympathisants dans l'ensemble de l'UNICEF afin d'atteindre, de mobiliser et de motiver les sympathisants individuels de façon à en faire des donateurs, grâce aux technologies numériques. Il existe maintenant des preuves irréfutables de l'incidence positive et de la rentabilité de la transformation numérique à l'UNICEF et dans l'ensemble du secteur de la collecte de fonds. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, les comités nationaux et les bureaux de pays font état de résultats nettement meilleurs en ce qui concerne la prise de contact et le recrutement de donateurs en ligne. Conformément aux meilleures pratiques d'autres organismes des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales, afin d'accélérer l'action, il est primordial de mettre au point un modèle de base pour la plateforme numérique de l'UNICEF. Cette plateforme sera proposée aux bureaux de pays, qui pourront l'adapter rapidement aux circonstances locales.

94. L'initiative « Les entreprises au service des résultats », menée à l'échelle de l'organisation, vise à faire des entreprises une partie prenante essentielle de l'action de l'UNICEF en faveur des enfants et donc à intégrer les entreprises dans la stratégie et les interventions de l'organisation en vue de la réalisation des objectifs du Plan stratégique (2018-2021) et des objectifs de développement durable. Elle contribue aux huit stratégies de changement du Plan stratégique, mais plus particulièrement à élargir et à exploiter les ressources et les partenariats en faveur des enfants et à exploiter le pouvoir des entreprises et des marchés au profit des enfants. Même avant la situation d'urgence créée par la COVID-19, il était largement reconnu que la participation des entreprises était indispensable pour atteindre les objectifs de développement durable. Il est d'autant plus déterminant que les secteurs public et privé (et notamment le secteur des entreprises) agissent de concert dans le cadre de la transition pendant et après la pandémie mondiale et s'efforcent de reconstruire en mieux. Dans ce contexte, la mise en œuvre de l'initiative « Les entreprises au service des résultats » est encore plus pertinente et urgente. Depuis le début de la pandémie, la Division a déjà obtenu des résultats positifs en rassemblant des instances multipartites et en générant des contributions en nature importantes qui aident l'UNICEF à répondre aux besoins des enfants en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène et d'éducation que la pandémie a créés. L'initiative reste une priorité stratégique de la Division en 2020 et au-delà.

95. L'UNICEF et les comités nationaux ont convenu, dans les accords de coopération, que les programmes nationaux de défense des droits de l'enfant mis en place par les comités dans leurs pays étaient un élément essentiel des activités générales incombant aux comités. Le Conseil d'administration de l'UNICEF a également reconnu les contributions importantes des comités nationaux aux résultats obtenus en faveur des enfants défavorisés dans les pays à revenu élevé afin de favoriser l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant et la réalisation des objectifs de développement durable. Pendant la pandémie de COVID-19, il est essentiel que l'UNICEF se mobilise à l'échelle mondiale. L'organisation donne la priorité à la programmation dans les pays à revenu élevé et accélère ces travaux, notamment par l'intermédiaire des comités nationaux. Cette programmation reste une priorité stratégique de la Division en 2020 et au-delà.

IV. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note du document intitulé « Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2019 » ([E/ICEF/2020/AB/L.8](#)).

Annexe

Produits et charges, 2018-2019

(En millions de dollars des États-Unis)

	2018 (montants effectifs)			2019 (budget approuvé)			2019 (montants effectifs)			Écart entre le budget approuvé pour 2019 et les montants effectifs de 2019	
	Ressources ordinaires	Autres ressources ^a	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Montant	Pourcentage
Produits provenant du secteur privé											
Vente d'articles sous license	5,8	—	5,8	7,0	—	7,0	5,0	—	5,0	(2,0)	-28,6 %
Collecte de fonds auprès du secteur privé	684,7	740,9	1 425,6	845,6	923,7	1 769,3	652,7	764,2	1 416,9	(352,4)	-19,9 %
Comités nationaux	643,5	548,5	1 192,0	794,3	685,5	1 479,8	617,7	613,6	1 231,3	(248,5)	-16,8 %
Bureaux de pays	41,2	192,4	233,6	51,3	238,2	289,5	35,0	150,6	185,6	(103,9)	-35,9 %
Produits divers	0,1	—	0,1	—	—	—	—	—	—	—	0,0 %
Total des produits provenant du secteur privé	690,6	740,9	1 431,5	852,6	923,7	1 776,3	657,7	764,2	1 421,9	(354,4)	-20,0 %
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé											
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	3,7	—	3,7	4,1	—	4,1	3,8	—	3,8	(0,3)	-7,3 %
Relations avec les comités nationaux	3,7	—	3,7	4,1	—	4,1	3,8	—	3,8	(0,3)	-7,3 %
B. Frais de gestion	7,9	—	7,9	8,5	—	8,5	7,2	—	7,2	(1,3)	-15,3 %
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,4	—	1,4	1,6	—	1,6	1,4	—	1,4	(0,2)	-12,5 %
Finances et opérations	6,5	—	6,5	6,9	—	6,9	5,8	—	5,8	(1,1)	-15,9 %
C. Activités menées à des fins spéciales	153,2	36,4	189,6	181,5	63,9	245,4	176,8	45,0	221,8	(23,6)	-9,6 %
Collecte de fonds	27,0	—	27,0	36,3	—	36,3	34,5	0,1	34,6	(1,7)	-4,7 %
Appui aux bureaux de pays	5,3	—	5,3	6,9	—	6,9	6,7	—	6,7	(0,2)	-2,9 %
Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	1,9	36,0	37,9	3,3	61,9	65,2	1,4	44,4	45,8	(19,4)	-29,8 %
Marketing et communication	8,9	0,2	9,1	11,3	—	11,3	10,2	0,2	10,4	(0,9)	-8,0 %

	2018 (montants effectifs)			2019 (budget approuvé)			2019 (montants effectifs)			Écart entre le budget approuvé pour 2019 et les montants effectifs de 2019	
	Ressources ordinaires	Autres ressources ^a	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Montant	Pourcentage
Achats	1,3	–	1,3	1,4	–	1,4	1,3	–	1,3	(0,1)	-7,1 %
Collaboration avec le secteur privé	6,1	0,2	6,3	7,4	2,0	9,4	6,5	0,3	6,8	(2,6)	-27,7 %
Mises de fonds	102,7	–	102,7	115,0	–	115,0	116,2	–	116,2	1,2	1,0 %
Total des charges afférentes de la Division	164,8	36,4	201,2	194,1		258,0	187,8	45,0	232,8	(25,2)	-9,8 %
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	1,1	–	1,1	0,7	–	0,7	1,2	–	1,2	0,5	0,0 %
Dépréciation	1,7	–	1,7	–		–	0,9	–	0,9	0,9	0,0 %
Gains/(pertes) de change	(1,9)	(0,9)	(2,8)	–	–	–	2,7	(0,1)	2,6	2,6	0,0 %
Excédent net	524,9	705,4	1 230,3	657,8	59,8	1 517,6	465,1	719,3	1 184,4	(333,2)	-22,0 %

^a Les produits relevant des autres ressources comprennent les produits divers obtenus par les bureaux de pays de l'UNICEF dans le cadre d'activités de collecte de fonds.