



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
1<sup>er</sup> décembre 2015  
Français  
Original : anglais

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2016**

2-4 février 2016

Point 10 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2016**

#### *Résumé*

Le plan de travail et le projet de budget pour 2016 concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé sont présentés au Conseil d'administration pour approbation. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour l'exercice s'établit à 1,44 milliard de dollars, dont 626 millions au titre des ressources ordinaires et 810 millions au titre des autres ressources. Les charges de l'exercice, financées au moyen des ressources affectées à la gestion, à l'efficacité du développement et aux activités entreprises à des fins spéciales, s'élèvent à 169,8 millions de dollars, dont 43 millions seront financées au moyen des autres ressources. Les charges financées au moyen des autres ressources apparaissent dans le plan de travail concernant la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé pour la première fois en 2016.

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

\* E/ICEF/2016/1.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Résultats les plus récents pour 2015 .....	5
III. Principaux résultats attendus pour 2016 et ressources requises dans le budget de la division .....	8
IV. Prévisions de produits et de charges pour 2016 .....	9
A. Introduction .....	9
B. Produits .....	11
C. Charges .....	11
1. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement .....	11
2. Frais de gestion .....	11
3. Coût des activités entreprises à des fins spéciales .....	12
V. Mises de fonds .....	13
VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs .....	15
VII. Projet/s de décisions .....	19
A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2016 (activités entreprises à des fins spéciales) .....	19
B. Produits prévus au budget pour 2016 .....	19
C. Politique générale .....	20
Annexe I Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2016 .....	21
Annexe II Résumé du Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017 .....	23

## I. Introduction

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

2. Le plan de travail et le projet de budget pour 2016 sont fondés sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et sur le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé (Plan CFPP) pour la même période. On trouvera un résumé de ce plan à l'annexe II.

3. Le plan de travail et le projet de budget pour 2016 portent sur les coûts associés à la génération de produits provenant du secteur privé et aux activités de partenariat, ainsi que sur les résultats du programme CFPP, à savoir : a) les activités de collecte de fonds dans le secteur privé; b) la collaboration avec le secteur privé et les activités de sensibilisation relatives aux droits de l'enfant; c) la communication externe et le positionnement de la marque pour les activités que mène l'UNICEF à l'égard du secteur privé; d) la gestion de la relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux.

4. Le plan de travail de la division CFPP présente des prévisions des produits et des charges pour 2016 qui permettront à l'UNICEF d'atteindre le montant cible de 1,47 milliard de dollars d'ici à la fin de 2017, selon une hypothèse privilégiant une augmentation légèrement supérieure à la moyenne décrite dans le Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, malgré l'environnement qui est problématique pour la collecte de fonds et les effets négatifs des fluctuations des taux de change.

5. Les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé qui sont financées au moyen des autres ressources sont pour la première fois incluses dans le budget présenté pour 2016. Auparavant, ces charges étaient incluses dans les charges totales afférentes à l'assistance au titre des programmes de pays des différents bureaux de pays.

6. Le montant total de l'enveloppe budgétaire prévue au titre du programme CFPP pour 2016 s'élève à 169,8 millions de dollars. Des charges d'un montant de 20,8 millions de dollars (au titre de l'efficacité du développement et de la gestion) ont déjà été approuvées dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF qui a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013 (E/ICEF/2013/AB/L.4). Le présent document a donc uniquement pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales, qui sont évaluées à 149 millions de dollars (106 millions de dollars financés au moyen des ressources ordinaires et 43 millions de dollars au moyen des autres ressources), tout en soulignant des modifications mineures du tableau d'effectifs apportées au budget intégré dans les limites du budget.

7. Le budget de 169,8 millions de dollars pour 2016 représente une augmentation globale de 37,7 millions de dollars (soit 29 %) par rapport à celui de 2015. Cette augmentation s'explique par la prise en compte de charges s'élevant à 43 millions de dollars financées au moyen des autres ressources pour la collecte de fonds par les bureaux de pays (41 millions de dollars) et la collaboration avec le secteur privé

(2 millions de dollars), qui auparavant n'étaient pas incluses dans le budget. Si on ne compare que la composante ressources ordinaires du budget, elle diminue, passant de 132,1 millions à 126,8 millions de dollars, soit une diminution de 4 %.

8. La division continue de s'efforcer de réduire les charges de fonctionnement. Dans le cadre du présent budget, ces charges, hors les mises de fonds et les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé qui sont financées au moyen des autres ressources, sont ramenées de 72,1 millions de dollars en 2015 à 66,8 millions de dollars en 2016, soit une réduction de 7 %. Les charges relatives aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des ressources ordinaires, hors les mises de fonds, diminueront, passant de 51,3 millions de dollars en 2015 à 46 millions de dollars en 2016, soit une réduction de 5,3 millions de dollars (10 %).

9. Pour accroître le produit des collectes auprès du secteur privé, il est prévu de maintenir les mises de fonds en 2016 à 60 millions de dollars – le même montant qu'en 2015. Ces investissements contribuent à accroître les produits provenant du secteur privé, en particulier sous la forme de ressources ordinaires (de base) d'utilisation souple, ce qui est essentiel pour l'UNICEF.

10. L'année 2016 sera la première où les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé seront incluses dans le budget proposé au Conseil d'administration au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources. Auparavant, ces charges étaient financées de deux façons : a) les charges imputées au programme CFPP; b) les charges approuvées par le Conseil d'administration au titre des descriptifs de programme de pays. Les charges imputées au programme CFPP étaient présentées comme des « dépenses afférentes à des activités entreprises à des fins spéciales » dans les documents présentés au Conseil d'administration.

11. Alors que les activités et charges relatives à la collecte de fonds augmentent et s'étendent dans les bureaux de pays, il convient d'éviter de continuer de présenter ces charges dans les descriptifs de programme de pays. La principale raison pour laquelle il convient d'agir ainsi est que faire une distinction entre le montant des ressources que l'UNICEF fournit aux fins de l'exécution de ses programmes de pays et les ressources qu'il investit dans la collecte de fonds accroît la transparence. De plus, dans le rapport d'audit externe de 2013 il était recommandé à l'UNICEF « d'envisager de présenter le budget des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé de ses bureaux de pays et de rendre compte de son exécution de manière globale<sup>1</sup> ».

12. En conséquence, suite à une décision prise par le Directeur exécutif, les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds seront incluses dans les rapports financiers relatifs à la CFPP présentés au Conseil d'administration au titre des activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources.

13. De plus, le Plan relatif à la CFPP pour la période 2014-2017 ouvre la voie à un programme intégré de collaboration avec le secteur privé, renforçant la collaboration non financière avec celui-ci ainsi que les activités de sensibilisation aux droits de l'enfant. Cela se fera au moyen d'activités menées dans les secteurs et

---

<sup>1</sup> Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2013 et Rapport du Comité des commissaires aux comptes concernant l'UNICEF, A/69/5/Add.3, chapitre II, par. 63.

pays prioritaires de concert avec les entreprises, les associations professionnelles, les comités nationaux, les bureaux de pays et les gouvernements en vue d'élaborer de bonnes pratiques et d'encourager une conformité accrue aux *Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant*.

14. En vue de financer les activités menées aux fins de la mise en œuvre de ce programme, jusqu'à 2 millions de dollars seront collectés auprès des gouvernements, des entreprises et d'autres donateurs (notamment des fondations) et affectés aux trois piliers de la collaboration avec le secteur privé : a) engagement stratégique accru du secteur privé dans les secteurs ciblés; b) engagement renforcé du programme auprès des entreprises ciblées pour faire face aux problèmes touchant à la réalisation des droits de l'enfant; c) engagement et mesures renforcés des parties prenantes en vue de promouvoir, encourager, respecter et réaliser les droits de l'enfant.

15. Afin de pouvoir intégrer ces charges des bureaux de pays et celles afférentes à la collaboration du secteur privé au plan de travail et au projet de budget CFPP, la division demande un plafond pour les autres ressources de 43 millions de dollars (41 millions pour les charges afférentes à la collecte de fonds par les bureaux de pays et 2 millions de dollars pour la collaboration avec le secteur privé).

## II. Résultats les plus récents pour 2015

16. Le montant total des produits provenant du secteur privé en 2015 devrait s'élever à 1,35 milliard de dollars, 8 % de plus que le montant du budget approuvé, 1,25 milliard de dollars.

17. Le montant prévu des produits du secteur privé au titre des ressources ordinaires est de 545 millions de dollars, soit 105,5 millions de dollars de moins que le montant cible approuvé. Les fluctuations des taux de change continuent d'avoir un lourd impact sur les produits car les devises de nombreux pays ayant un comité national continuent de baisser par rapport au dollar des États-Unis. La division CFPP travaille en relation étroite avec les comités nationaux, qui apportent d'importantes contributions en ressources ordinaires, en vue de prendre des mesures relatives à la collecte de fonds qui réduiront au minimum l'impact des fluctuations des taux de change et permettront à l'UNICEF de continuer à atteindre les cibles fixées en matière de produits collectés dans le secteur privé.

18. Les autres ressources sont estimées à 808 millions de dollars, soit 206 millions de dollars (34 %) de plus que le montant cible approuvé. Une croissance de 18 % des autres ressources affectées aux opérations ordinaires est prévue, leur montant devant s'élever à 628 millions de dollars alors que le montant approuvé s'élève à 532 millions de dollars. La situation d'urgence au Népal a elle aussi eu un profond impact sur les produits destinés aux opérations de secours d'urgence, les produits attendus s'établissant à 180 millions de dollars alors qu'un montant de 70 millions de dollars était prévu.

19. Le montant estimatif des charges le plus récent pour 2015 est de 124,6 millions de dollars, soit 7,5 millions de dollars (6 %) de moins que le montant du budget approuvé (132,1 millions de dollars). Les économies ont été réalisées principalement après l'établissement du budget ou lors de la clôture de l'activité Cartes et produits.

Tableau 1  
**Compte de résultat 2014 (montants effectifs), 2015 (budget approuvé et estimations les plus récentes) et projet de budget pour 2016**

En millions de dollars des États-Unis

	<i>Montants effectifs 2014</i>			<i>Budget approuvé 2015</i>			<i>Estimations les plus récentes pour 2015</i>			<i>Projet de budget pour 2016</i>			<i>Budget 2016 par rapport à celui de 2015 (approuvé)</i>	
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Produits provenant du secteur privé</b>														
Produit de la vente de cartes de vœux et autres articles	42,7		42,7	17,1		17,1			–			–	(17,1)	-100
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	521,7	708,4	1 230,1	629,9	602,0	1 231,9	538,0	808,0	1 346,0	617,0	810,0	1 427,0	195,1	16
Comités nationaux	498,6	577,3	1 075,9	611,1	433,7	1 044,8	516,6	637,9	1 154,4	587,6	601,1	1 188,7		
Bureaux de pays	23,1	131,1	154,2	18,8	168,3	187,1	21,4	170,1	191,6	29,4	208,9	238,3		
Autres produits	7,1		7,1	3,5		3,5	7,0		7,0	9,0		9,0	5,5	157
<b>Total des produits provenant du secteur privé</b>	<b>571,5</b>	<b>708,4</b>	<b>1 279,9</b>	<b>650,5</b>	<b>602,0</b>	<b>1 252,5</b>	<b>545,0</b>	<b>808,0</b>	<b>1 353,0</b>	<b>626,0</b>	<b>810,0</b>	<b>1 436,0</b>	<b>183,5</b>	<b>15</b>
<b>Charges afférentes au programme CFPP</b>														
<b>Coût des activités relatives à l'efficacité du développement</b>	<b>3,6</b>		<b>3,6</b>	<b>4,0</b>		<b>4,0</b>	<b>4,0</b>		<b>4,0</b>	<b>3,9</b>		<b>3,9</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-2</b>
Relations avec les comités nationaux	3,6		3,6	4,0		4,0	4,0		4,0	3,9		3,9	(0,1)	-2
<b>B. Frais de gestion</b>	<b>14,3</b>		<b>14,3</b>	<b>16,8</b>		<b>16,8</b>	<b>16,4</b>		<b>16,4</b>	<b>16,9</b>		<b>16,9</b>	<b>0,1</b>	<b>1</b>
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,1		1,1	1,4		1,4	1,4		1,4	1,4		1,4	(0,0)	-2
Finances et opérations	13,2		13,2	15,4		15,4	15,0		15,0	15,5		15,5	0,1	1
<b>Coût des activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>100,7</b>		<b>100,7</b>	<b>111,3</b>	<b>-</b>	<b>111,3</b>	<b>104,2</b>		<b>104,2</b>	<b>106,0</b>	<b>43,0</b>	<b>149,0</b>	<b>37,7</b>	<b>34</b>
Collecte de fonds	16,6		16,6	21,4		21,4	20,0		20,0	22,5		22,5	1,1	5

	Montants effectifs 2014			Budget approuvé 2015			Estimations les plus récentes pour 2015			Projet de budget pour 2016			Budget 2016 par rapport à celui de 2015 (approuvé)	
	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Appui aux bureaux de pays <sup>a</sup>	4,0		4,0	5,1		5,1	4,7		4,7	5,3		5,3	0,2	3
Coûts directs pour les bureaux de pays de la collecte de fonds	2,0		2,0	3,8		3,8	3,1		3,1	3,9	41,0	44,9	41,1	1081
Marketing et communication	5,8		5,8	6,9		6,9	6,3		6,3	8,0		8,0	1,1	16
Achats	1,0		1,0	1,0		1,0	0,9		0,9	1,2		1,2	0,2	19
Cartes et autres articles	17,3		17,3	7,9		7,9	4,1		4,1	–		–	(7,9)	-100
Collaboration avec le secteur privé	4,3		4,3	5,2		5,2	5,1		5,1	5,1	2,0	7,1	1,9	37
Mises de fonds	49,8		49,8	60,0		60,0	60,0		60,0	60,0		60,0	–	0
<b>Total des charges afférentes au programme CFPP</b>	<b>118,6</b>		<b>118,6</b>	<b>132,1</b>		<b>132,1</b>	<b>124,6</b>		<b>124,6</b>	<b>126,8</b>	<b>43,0</b>	<b>169,8</b>	<b>37,7</b>	<b>29</b>
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences	11,2		11,2	2,6		2,6	1,4		1,4	1,4		1,4	(1,2)	-46
Gains (pertes) de change	(0,8)		(0,8)	–		–	–		–	–		–	–	0
<b>Excédent net du secteur privé</b>	<b>440,9</b>	<b>708,4</b>	<b>1 149,3</b>	<b>515,8</b>	<b>602,0</b>	<b>1 117,8</b>	<b>419,0</b>	<b>808,0</b>	<b>1 227,0</b>	<b>497,8</b>	<b>767,0</b>	<b>1 264,8</b>	<b>147,0</b>	<b>13</b>
Ratio charges/produit total provenant du secteur privé (hors mises de fonds)			5,4 %			5,8 %			4,8 %			7,6 %		
Ratio charges/produit total provenant du secteur privé (mises de fonds incluses)			9,3 %			10,5 %			9,2 %			11,8 %		

Note : Les charges des exercices antérieurs ont été retraitées de manière approximative.

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

### **III. Principaux résultats attendus pour 2016 et ressources requises dans le budget de la division**

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

21. En 2016, troisième année d'application du Plan CFPP pour la période 2014-2017, la division s'attachera à la concrétisation de quatre principaux résultats :

a) Les produits collectés auprès du secteur privé atteignent un montant de 1,44 milliard de dollars, dont 626 millions de dollars au titre des ressources ordinaires;

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

c) Les comités nationaux suivent les orientations stratégiques fixées par le Plan de l'UNICEF relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2014-2017 et disposent de l'encadrement technique, des outils et de l'appui opérationnel nécessaires à l'obtention des résultats prévus;

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

22. Une enveloppe de 141,9 millions de dollars (100,9 millions au titre des ressources ordinaires, 41 millions de dollars au titre des autres ressources) a été prévue dans le budget pour appuyer la concrétisation du premier résultat prévu, à savoir : le montant total des revenus provenant de particuliers, d'entreprises et de fondations privées se chiffre, à la fin de 2016, à 1,44 milliard de dollars, dont 626 millions au titre des ressources ordinaires (voir tableau 3). Les domaines d'action ci-après sont parmi les principaux pour 2016 :

a) La division concentrera ses ressources sur les marchés qui présentent le plus grand potentiel de croissance et sur les flux de revenus les plus rentables : les contributions (souscriptions) mensuelles versées par des particuliers et les legs; les partenariats conclus avec des entreprises et des fondations internationales; les fonds recueillis auprès de gros donateurs individuels;

b) Les mises de fonds seront maintenues, essentiellement en vue de stimuler la croissance des contributions;

c) La division continuera d'appuyer les activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé au sein des bureaux de pays. L'année 2016 sera la première où les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé seront incluses dans le budget de la division CFPP au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources, suite à une décision prise par le Directeur exécutif;

d) La diligence raisonnable, la gestion et l'atténuation des risques seront renforcées en vue de rendre possibles et d'améliorer les partenariats stratégiques en faveur de l'enfance avec les entreprises.



23. Une enveloppe de 7,1 millions de dollars (5,1 millions au titre des ressources ordinaires et 2 millions au titre des autres ressources) a été prévue dans le budget pour le deuxième résultat, à savoir : les parties prenantes du secteur privé fournissent des ressources et un appui accrus aux fins de la réalisation des droits de l'enfant (voir tableau 3). La division continuera de renforcer ses liens stratégiques avec le secteur privé et de mener des actions de sensibilisation pour faire avancer les droits de l'enfant. En vue de financer les activités menées aux fins de la mise en œuvre de ce programme, jusqu'à 2 millions de dollars seront collectés auprès des gouvernements, des entreprises et d'autres donateurs tels que des fondations.

24. Une enveloppe de 3,9 millions de dollars a été allouée pour le troisième résultat, à savoir : les comités nationaux suivent les orientations stratégiques fixées par le Plan CFPP de l'UNICEF pour la période 2014-2017 et disposent de l'encadrement technique, des outils et de l'appui opérationnel nécessaires à l'obtention des résultats prévus (voir tableau 3). Ces fonds serviront à renforcer les mécanismes de coordination, de contrôle et de gestion des risques au sein des comités nationaux, y compris la planification stratégique commune et le suivi de l'application des accords de coopération. La division fournira également des conseils aux équipes de direction des comités nationaux et aux conseils d'administration pour les aider à continuer d'appliquer les principes de bonne gouvernance relatifs à la gestion et aux opérations, aux activités des conseils d'administration, à la transparence et à la communication, à la déontologie, à l'audit, à la gestion des risques et au respect des obligations.

25. Une enveloppe de 16,9 millions de dollars a été prévue dans le budget pour le quatrième résultat, à savoir : la bonne exécution des activités est assurée grâce à la fourniture d'un appui efficace et effectif à la gestion et aux opérations (voir tableau 3). Cette somme comprend la contribution au financement du budget des Services communs hébergés par le Bureau de Genève au titre du programme CFPP. L'appui à la gestion et aux opérations sera axé sur la fourniture d'orientations et de conseils stratégiques pour tous les aspects des activités de l'UNICEF relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, sur le renforcement constant de la gestion des activités de la division et du contrôle exercé sur la présentation des rapports financiers relatifs aux activités génératrices de revenus menées auprès du secteur privé et à l'emploi des fonds investis, et sur une gestion rigoureuse des ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide de fonctionnaires de valeur et leur maintien en place. En outre, l'accent sera mis en permanence sur l'évaluation des résultats des fonctionnaires et leur perfectionnement.

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

## **IV. Prévisions de produits et de charges pour 2016**

### **A. Introduction**

27. La présentation du budget et des tableaux est alignée sur celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017 tel qu'il a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2013, des modifications étant apportées pour inclure

les charges des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé et à la collaboration stratégique avec le secteur privé au titre des activités spéciales financées au moyen des autres ressources. Les charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé sont divisées en trois catégories : efficacité du développement; gestion; activités entreprises à des fins spéciales.

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

29. La planification de l'enveloppe budgétaire allouée au programme CFPP pour 2016 a été basée sur une hypothèse privilégiant une croissance moyenne (voir tableau 2), en utilisant les prévisions relatives aux produits des pays que les Comités nationaux et les bureaux de pays ont soumises à la division en mai 2015. Les montants sont légèrement plus élevés qu'en retenant l'hypothèse d'une croissance moyenne qui est utilisée dans le Plan CFPP, qui présente des prévisions révisées selon lesquelles les produits du secteur privé s'élèvent à 1,47 milliard de dollars à la fin de 2017.

30. Le montant total des produits provenant du secteur privé prévu pour 2016 s'établit à 1,44 milliard de dollars, dont 626 millions au titre des ressources ordinaires et 810 millions au titre des autres ressources. Ce résultat tient compte d'un montant de 169,8 millions au titre des charges, dont 126,8 millions financés par les ressources ordinaires et 43 millions par les autres ressources.

31. En 2016, afin d'atteindre les objectifs du Plan CFPP, il est proposé de maintenir le montant des mises de fonds à 60 millions de dollars.

32. En dehors des mises de fonds et du financement au titre des autres ressources, toutes les charges imputables à la division devraient diminuer de 7 %, passant de 72,1 millions de dollars en 2015 à 66,8 millions en 2016.

33. Les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des ressources ordinaires, hors mises de fonds, diminueront, passant de 51,3 millions de dollars à 46 millions en 2016, soit une réduction de 5,3 millions de dollars (10 %) par rapport à 2015.

34. Comme indiqué dans le tableau 1, on prévoit que l'excédent net des produits sur les charges qui sera dégagé en 2016 pour les fonds collectés dans le secteur privé (après déduction des charges et des mises de fonds au titre du programme CFPP et de celles des Comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences), se chiffrera à 1,26 milliard de dollars. Ce montant est supérieur de 147 millions de dollars (13 %) au montant approuvé pour 2015.

35. Le ratio charges/produits provenant du secteur privé (en dehors des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources) continuera de diminuer, passant de 10,5 % en 2015 à 8,8 % en 2016. Si l'on exclut les mises de fonds et les charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources, le ratio charges de fonctionnement/produits provenant du secteur privé sera ramené de 5,8 % dans le budget approuvé pour 2015 à 4,7 % dans le projet de budget pour 2016.

## **B. Produits**

36. Le projet de budget pour 2016 repose sur une hypothèse de croissance de 15 % du montant total des produits provenant du secteur privé, s'établissant à 1,44 milliard de dollars en 2016, alors que le montant total approuvé pour 2015 était de 1,25 milliard de dollars.

37. La hausse s'explique par l'accroissement prévu de 35 % des produits provenant du secteur privé au titre des autres ressources par rapport au budget approuvé pour 2015.

## **C. Charges**

38. Le montant total des charges prévues au titre du programme CFPP en 2016 est de 169,8 millions de dollars, soit une augmentation de 37,7 millions de dollars par rapport au montant des charges correspondantes dans le budget approuvé pour 2015 (132,1 millions de dollars). L'augmentation s'explique par l'inclusion des 43 millions de dollars correspondant aux charges des bureaux de pays afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales relatives à la collecte de fonds dans le secteur privé et à la collaboration avec le secteur privé financées au moyen des autres ressources. Ces charges sont incluses dans le budget du programme CFPP pour la première fois, suite à une décision du Directeur exécutif. Si l'on ne compare que la composante ressources ordinaires du budget du programme CFPP, sans tenir compte des charges des bureaux de pays, le montant diminue de 4 %, passant de 132,1 millions à 126,8 millions de dollars.

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

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

40. Les activités relatives à l'efficacité du développement sont des activités de nature consultative, technique ou exécutive, qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs des programmes et projets de l'organisation et qui ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programme de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux. Dans le programme CFPP, les activités relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux de l'UNICEF. Le budget proposé au titre de l'efficacité du développement sera réduit de 0,1 million, passant à 3,9 millions de dollars, et restera en concordance avec le budget institutionnel pour 2014-2017 approuvé dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF (E/ICEF/2013/AB/L.4).

### **2. Frais de gestion**

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

l'informatique, aux finances, à l'administration, à la sécurité et à la gestion des ressources humaines.

42. Dans le programme CFPP, les frais de gestion concernent les activités de l'entité Bureau du Directeur et la planification stratégique et celles des sections des finances et des opérations. Il est prévu que ces frais augmentent de moins de 1 %, passant de 16,8 millions en 2015 à 16,9 millions en 2016.

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

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

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

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

46. Si l'on compare uniquement la composante Activités entreprises à des fins spéciales de l'enveloppe budgétaire allouée au programme CFPP sans tenir compte des charges financées au moyen des autres ressources, l'enveloppe budgétaire diminuera, passant de 111,3 millions de dollars en 2015 à 106 millions en 2016, soit une diminution de 5 %. La diminution de 5,3 millions de dollars au titre des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales par rapport au montant approuvé à ce titre dans le budget de 2015 est en concordance avec les prévisions de dépenses présentées dans le Plan CFPP pour 2014-2017. La diminution s'explique principalement par l'élimination des charges de fonctionnement autres que le coût des postes liée à la clôture de l'activité Cartes et produits.

47. Les ressources prévues au titre des activités entreprises à des fins spéciales permettront au programme CFPP d'atteindre les objectifs du Plan pour 2014-2017 grâce à quatre piliers : la prestation de services d'expert et d'un appui dans le domaine de la collecte de fonds aux comités nationaux pour l'UNICEF et aux bureaux de pays; une amélioration de la présentation des résultats et le contrôle de leur qualité; l'adoption d'une démarche intégrée de la collaboration de l'UNICEF avec les milieux d'affaires; une utilisation stratégique et un contrôle rigoureux des fonds investis.

48. Le projet de budget relatif aux activités de collecte de fonds enregistrera une augmentation de 1,1 million de dollars (5 %), passant de 21,4 millions de dollars en 2015 à 22,5 millions en 2016. L'augmentation est imputable aux charges additionnelles afférentes aux postes de spécialistes de la collecte de fonds visant à augmenter les produits au titre des ressources ordinaires, à une augmentation de l'enveloppe prévue pour le recrutement de consultants afin de pouvoir mobiliser les connaissances spécialisées les plus récentes disponibles sur le marché pour la mise au point de nouvelles initiatives et de techniques d'appel de fonds, et à un accroissement des ressources pour les activités liées à la collecte de renseignements

et à la conduite d'enquêtes visant à appuyer le lancement de la stratégie de coopération avec les milieux d'affaires à l'échelle de l'organisation.

49. Le montant des ressources ordinaires visant à financer les activités entreprises à des fins spéciales servant à fournir un appui aux bureaux de pays augmentera de 0,3 million (3 %) et s'élèvera à 9,2 millions de dollars en 2016. Cela est imputable principalement à la création d'un nouveau poste visant à renforcer la stratégie mondiale et le contrôle des activités de collecte de fonds au niveau des bureaux de pays, qui constituent un marché croissant pour la collecte de fonds dans le secteur privé.

50. Le projet de budget des activités de marketing et de communication se chiffre à 8 millions de dollars, soit une augmentation de 1,1 million de dollars (16 %) par rapport au budget approuvé pour 2015. L'augmentation est principalement due à la création d'un poste relatif à la gestion des connaissances, à l'incorporation dans la structure actuelle de deux postes existants dans d'autres sections et à des services de consultants visant à maintenir un avantage stratégique dans le domaine des connaissances en matière de marchés.

51. Le budget des achats augmentera de 0,2 million par rapport au montant correspondant approuvé pour 2015. Cette augmentation est liée à l'accroissement de la capacité en matière d'achats liés aux services dans les bureaux de pays.

52. Le budget de la collaboration avec le secteur privé, sans tenir compte du plafond proposé pour les activités entreprises à des fins spéciales financées au moyen des autres ressources, diminuera de 0,1 million, passant de 5,2 millions de dollars en 2015 à 5,1 millions en 2016.

## V. Mises de fonds

53. Les mises de fonds de l'UNICEF sont gérées, réparties et suivies par la division CFPP dans le cadre de la responsabilité qui lui incombe d'accroître les produits provenant du secteur privé. On prévoit que le montant des contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé se chiffrera à 1,47 milliard de dollars à la fin de 2017.

54. La progression continue des souscriptions – contributions mensuelles régulières versées par des donateurs individuels – constitue le fondement des objectifs ambitieux du Plan CFPP. Ces promesses de dons ont augmenté de manière constante au cours des cinq dernières années. À la fin de 2016, l'UNICEF devrait compter 5 millions de souscripteurs dans le monde, versant 795 millions de dollars (montant brut). À la fin de 2017, l'organisation devrait compter 5,5 millions de souscripteurs, versant près de 900 millions de dollars (montant brut). Pour maximiser les revenus potentiels liés aux souscriptions, il faudra maintenir les mises de fonds à 60 millions de dollars en 2016 et assurer la continuité de ces investissements à ce niveau en 2017.

55. Une analyse des résultats produits par les mises de fonds pour 2015 a été effectuée au cours des deux premiers trimestres de 2015; 32 rapports au total, représentant 56 % du volume des crédits alloués à ce titre en 2015, ont été analysés.

56. Les résultats de l'analyse indiquent que le retour sur investissement prévu devrait permettre d'atteindre le ratio escompté de 3,5:1 sur 36 mois si les mises de fonds se maintiennent.

57. Les demandes de mises de fonds reçues en 2015 donnent à penser qu'il est possible de maintenir voire d'accroître le volume de celles-ci en 2016 tout en maintenant le retour sur investissement à 3:1 au moins. En 2015, des demandes de mises de fonds s'élevant à 71 millions de dollars ont été reçues par la division, alors que le budget dont elle disposait n'était que de 60 millions de dollars.

58. L'harmonisation des mises de fonds avec le Plan CFPP et le contrôle plus rigoureux des recettes garantissent un déploiement efficace des fonds investis pour assurer la croissance des produits provenant du secteur privé. Le rendement des investissements de 2015 devrait être supérieur au ratio minimum exigé (3:1). Les 60 millions de dollars investis en 2015 généreront 210 millions de dollars de contributions (avant déduction des charges afférentes aux comités nationaux) sur une période de 36 mois. Des investissements d'un montant de 60 millions de dollars effectués en 2016 compléteront ceux que les comités nationaux consacrent à la collecte de fonds et contribueront à garantir la réalisation des objectifs énoncés dans le Plan CFPP pour les contributions du secteur privé.

Tableau 2

**Prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2016**  
**1<sup>er</sup> janvier-31 décembre 2016**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
	<i>Projection basse</i>	<i>Projection moyenne</i>	<i>Projection haute</i>
<b>Produits provenant du secteur privé</b>			
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 325,8	1 427,0	1 569,7
Comités nationaux	1 103,0	1 188,7	1 305,9
Bureaux de pays	222,8	238,3	263,8
Autres produits	8,2	9,0	9,9
<b>Total des produits provenant du secteur privé</b>	<b>1 334,0</b>	<b>1 436,0</b>	<b>1 579,6</b>
<b>Charges afférentes au programme CFPP</b>			
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	3,9	3,9	3,9
Relations avec les comités nationaux	3,9	3,9	3,9
B. Frais de gestion	16,9	16,9	16,9
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,4	1,4	1,4
Finances et opérations	15,5	15,5	15,5
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	145,4	149,0	155,7
Collecte de fonds	21,4	22,5	25,2

	<i>I</i> <i>Projection basse</i>	<i>II</i> <i>Projection moyenne</i>	<i>III</i> <i>Projection haute</i>
Appui aux bureaux de pays <sup>a</sup>	5,0	5,3	6,0
Coûts directs pour les bureaux de pays de la collecte de fonds	43,5	44,9	45,7
Marketing et communication	7,6	8,0	9,2
Achats	1,1	1,2	1,4
Cartes et autres articles	0,0	0,0	0,0
Collaboration avec le secteur privé	6,8	7,1	8,2
Mises de fonds	60,0	60,0	60,0
<b>Total des charges afférentes au programme CFPP</b>	<b>166,2</b>	<b>169,8</b>	<b>176,5</b>
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences	1,4	1,4	1,4
<b>Produit net de l'exercice</b>	<b>1 166,4</b>	<b>1 264,8</b>	<b>1 401,7</b>

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

## VI. Ressources humaines – changements dans les effectifs

59. Le nombre total de postes proposés pour 2016 est de 368, 209 postes financés au moyen des ressources ordinaires et 159 au moyen des autres ressources. Comme mentionné plus haut à la section II, à la suite d'une décision du Directeur exécutif, les charges relatives aux activités de collecte de fonds des bureaux de pays financées au moyen des autres ressources seront incluses dans le budget du programme CFPP à compter de 2016. Sur les 209 postes financés au moyen des ressources ordinaires, 173 seront au siège et 36 dans les centres d'appui régionaux et les bureaux de pays. Les 159 postes financés au moyen des autres ressources sont tous dans des bureaux de pays.

60. Globalement, la division propose de supprimer 7 postes, de régulariser 7 engagements temporaires et de créer 17 nouveaux postes, tous au siège du programme CFPP, ce qui se traduira par une augmentation nette de 17 postes. Sur ces 17, 13 postes sont financés au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales; 4 de ces 13 postes sont pour la régularisation de postes temporaires, donc il y a une augmentation nette de 9 postes financés au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales. La division incorporera également 159 postes financés au moyen des autres ressources conformément à la décision du Directeur exécutif. Tous les changements sont liés à la restructuration du programme CFPP et ont pour objectif d'adapter les moyens en personnel et les ressources de la division aux objectifs du Plan CFPP pour 2014-2017.

61. Quatre postes supplémentaires sont financés au moyen du budget institutionnel sous les rubriques Gestion et Efficacité du développement, c'est-à-dire Relations avec les comités nationaux, Bureau du Directeur et planification stratégique, Finance et opérations. Trois des quatre postes nouvellement créés constituent des

régularisations de fonctions auparavant assurées par du personnel temporaire. Le quatrième est un poste créé pour un administrateur chargé du contrôle financier en vue de maximiser la surveillance des autres ressources dans les bureaux de pays à la suite de la décision prise par le Directeur exécutif.

62. Le nombre de postes financés au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales dans le cadre du programme CFPP augmentera de 13 unités, dont quatre constitueront des régularisations de postes temporaires, si bien qu'il y aura une augmentation nette de neuf postes.

63. La Section de la collecte de fonds verra ses effectifs augmenter de cinq postes dont les titulaires s'emploieront à accroître les produits en vue d'atteindre ou de dépasser les cibles énoncées dans le Plan CFPP pour 2014-2017.

64. Trois postes sont créés dans la section Collaboration avec le secteur privé, dont deux au titre de régularisations de postes temporaires. Les nouveaux postes renforceront l'appui technique fourni aux bureaux de pays et aux Comités nationaux aux fins de leurs activités de sensibilisation aux droits de l'enfant et pour la responsabilité sociale axée sur l'enfant.

65. Un poste est créé dans le service chargé du développement et de l'appui aux bureaux de pays en vue de rechercher et saisir les possibilités de croissance du marché au niveau des bureaux de pays, aider à surmonter les obstacles techniques à la croissance et optimiser la performance et la capacité des centres d'appui régionaux.

66. Marketing et communication crée un nouveau poste pour régulariser la fonction gestion des connaissances de façon à continuer un partage amélioré des connaissances au sein du réseau du secteur privé d'UNICEF. La section reçoit également deux postes transférés d'autres sections relevant du programme CFPP.

67. La section Achats régularise un poste temporaire qui fournit un appui à la génération de produits au moyen d'activités de collecte de fonds dans le secteur privé dans les bureaux de pays.

68. Le nombre total de postes financés au moyen des ressources ordinaires dans les bureaux de pays et centre d'appui régionaux de l'UNICEF n'augmentera pas en 2016 et sera toujours de 36.

Tableau 3

**Projet de budget par résultat escompté  
1<sup>er</sup> janvier-31 décembre 2016**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
<b><i>Activités à des fins spéciales</i></b>	<b>106,0</b>	<b>43,0</b>	<b>149,0</b>
<b>Produit 1 : le montant total des revenus provenant de particuliers, d'entreprises et de fondations privées se chiffre à 1 436 millions de dollars à la fin de 2016</b>	<b>100,9</b>	<b>41,0</b>	<b>141,9</b>



<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources prévues</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
1.1. Les contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé augmentent pour passer à 626,0 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 810 millions au titre des autres ressources à la fin de 2016	92,9	41,0	133,9
1.2. La communication pour la collecte de fonds auprès du secteur privé et la collaboration avec celui-ci est renforcée dans les domaines de la gestion et du positionnement de la marque, des médias numériques, des partenariats avec les milieux d'affaires et de la collecte de fonds dans les situations d'urgence	8,0	0,0	8,0
<b>Produit 2 : les partenaires du secteur privé fournissent des ressources et un appui accru à la réalisation des droits des enfants</b>	<b>5,1</b>	<b>2,0</b>	<b>7,1</b>
2.1. Collaboration stratégique accrue avec le secteur privé dans les secteurs visés	2,3	0,8	3,1
2.2. Collaboration renforcée du programme avec les entreprises ciblées en vue de faire face aux problèmes auxquels se heurte la réalisation des droits de l'enfant	2,0	0,8	2,8
2.3. Engagement et mesures accrues par les parties prenantes en vue de promouvoir, encourager, respecter et réaliser les droits de l'enfant	0,8	0,4	1,2
<b><i>Efficacité du développement</i></b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>3,9</b>
<b>Produit 3 : les comités nationaux appliquent les orientations stratégiques fixées par le Plan CFPP pour 2014-2017 et reçoivent les conseils techniques, les outils et l'appui opérationnel dont ils ont besoin pour réaliser les objectifs du Plan</b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>3,9</b>
<b><i>Gestion</i></b>	<b>16,9</b>	<b>0,0</b>	<b>16,9</b>
<b>Produit 4 : gestion rationnelle et efficace et appui aux opérations</b>	<b>16,9</b>	<b>0,0</b>	<b>16,9</b>
4.1. Gouvernance et systèmes rationnels et efficaces	3,0	0,0	3,0
4.2. Gestion et stratégie d'utilisation des ressources rationnelles et efficaces	13,6	0,0	13,6
4.3. Gestion rationnelle et efficace des ressources humaines	0,3	0,0	0,3
<b>Budget total prévu pour obtenir les résultats escomptés</b>	<b>126,8</b>	<b>43,0</b>	<b>169,8</b>

Tableau 4

**Plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé : projections financières**

**Résultats effectifs de 2014, budget approuvé pour 2015, estimations les plus récentes pour 2015, projet de budget pour 2016 et projections pour 2017**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>2014 Résultats effectifs</i>	<i>2015 Budget approuvé</i>	<i>2015 Estimations les plus récentes</i>	<i>2016 Projet de budget</i>	<i>2017* Projection</i>
<b>Produits provenant du secteur privé</b>					
Produit de la vente de cartes de vœux et d'articles-cadeaux	42,7	17,1	0,0	0,0	0,0

	2014 Résultats effectifs	2015 Budget approuvé	2015 Estimations les plus récentes	2016 Projet de budget	2017* Projection
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 230,1	1 231,9	1 346,0	1 427,0	1 458,0
Comités nationaux	1 075,9	1 044,8	1 154,4	1 188,7	1 212,8
Bureaux de pays	154,2	187,1	191,6	238,3	245,2
Autres produits	7,1	3,5	7,0	9,0	10,0
<b>Total des produits provenant du secteur privé</b>	<b>1 279,9</b>	<b>1 252,5</b>	<b>1 353,0</b>	<b>1 436,0</b>	<b>1 468,0</b>
<b>Charges afférentes au programme CFPP</b>					
A. Coût des activités relatives à l'efficacité du développement	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>
Relations avec les comités nationaux	3,6	4,0	4,0	3,9	4,1
B. Frais de gestion	<b>14,3</b>	<b>16,8</b>	<b>16,4</b>	<b>16,9</b>	<b>17,1</b>
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,1	1,4	1,4	1,4	1,6
Finances et opérations	13,2	15,4	15,0	15,5	15,5
C. Coût des activités entreprises à des fins spéciales	<b>100,7</b>	<b>111,3</b>	<b>104,2</b>	<b>149,0</b>	<b>156,8</b>
Collecte de fonds	16,6	21,4	20,0	22,5	25,2
Appui aux bureaux de pays <sup>a</sup>	4,0	5,1	4,7	5,3	5,8
Coûts directs pour les bureaux de pays de la collecte de fonds	2,0	3,8	3,1	44,9	47,9
Marketing et communication	5,8	6,9	6,3	8,0	8,8
Achats	1,0	1,0	0,9	1,2	1,3
Cartes et autres articles	17,3	7,9	4,1	0,0	0,0
Collaboration avec le secteur privé	4,3	5,2	5,1	7,1	7,8
Mises de fonds	49,8	60,0	60,0	60,0	60,0
<b>Total des charges afférentes au programme CFPP</b>	<b>118,6</b>	<b>132,1</b>	<b>124,6</b>	<b>169,8</b>	<b>178,0</b>
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	11,2	2,6	1,4	1,4	1,0
Gains (pertes) de change	(0,8)	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Excédent net dans le secteur privé</b>	<b>1 149,3</b>	<b>1 117,8</b>	<b>1 227,0</b>	<b>1 264,8</b>	<b>1 289,0</b>

\* Les projections pour l'année 2017 sont provisoires et sont donc susceptibles de changer.

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

## VII. Projets de décisions

69. Les projets de décision relatifs au budget du programme Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé pour 2016 sont présentés ci-après, pour approbation par le Conseil.

### A. Prévisions de dépenses relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour l'année budgétaire 2016 (activités entreprises à des fins spéciales)

*Le Conseil d'administration*

1. *Approuve* pour l'année budgétaire 2016 (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre) un budget pour les activités entreprises à des fins spéciales d'un montant de 149 millions de dollars, réparti comme suit.

(En millions de dollars des États-Unis)

Charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes aux mises de fonds	60
Autres charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds dans le secteur privé	46
<b>Total des charges à des fins spéciales (ressources ordinaires) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé</b>	<b>106</b>
<b>Charges à des fins spéciales (autres ressources) afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé</b>	<b>106</b>
<b>Total des charges à des fins spéciales</b>	<b>149</b>

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

a) Engager des montants conformément au récapitulatif de la colonne II du tableau 2 du document E/ICEF/2016/AB/L.1, et les réduire ou au contraire en engager davantage, sans dépasser ceux qui sont indiqués dans les colonnes I et III du même tableau, si le produit de la collecte de fonds atteint les niveaux indiqués dans les colonnes I et III;

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

c) Engager des montants supplémentaires entre deux de ses sessions, à concurrence du montant imputable aux fluctuations des taux de change, si cela est nécessaire pour exécuter le plan de travail approuvé pour 2016.

### B. Produits prévus au budget pour 2016

*Le Conseil d'administration*

1. *Note* que le montant des produits prévu au budget au titre de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier au

31 décembre 2016, s'élève à 1,44 milliard de dollars, comme indiqué dans la colonne II du tableau 2 du document E/ICEF/2016/AB/L.1.

## **C. Politique générale**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Approuve* l'ouverture d'un crédit d'un montant de 60 millions de dollars aux fins de la mise de fonds pour 2016;
2. *Approuve également* l'ouverture d'un crédit de 10,6 millions de dollars (soit 10 % des crédits ouverts pour les activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires) pour le mois de janvier 2017, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2017.

## Annexe I

## Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2016

Détails	Classe						Total AI	AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
<b>Effectifs approuvés pour 2015</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>156</b>
<b>Siège CFPP</b>										
Effectifs approuvés pour 2015	1	4	19	40	48	8	120	0	36	156
<b>Modifications du tableau d'effectifs en 2015</b>										
<b>Gestion</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Finances et opérations					0	2	2		1	3
<b>Activités relatives à l'efficacité du développement</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Relations avec les comités nationaux					1		1			1
<b>Activités entreprises à des fins spéciales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
Collecte de fonds				7	-3	0	4		1	5
Appui aux bureaux de pays <sup>1</sup>				1			1			1
Marketing et communication				1	2		3			3
Achats							1			1
Collaboration avec le secteur privé					2		2		1	3
<b>Effectifs proposés pour 2016</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>134</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>173</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2015	0	0	0	9	2	3	14	0	3	17
<b>Centres d'appui régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales)</b>										
Effectifs approuvés pour 2015	0	0	3	11	6	1	21	7	8	36
<b>Modifications du tableau d'effectifs en 2015, estimations les plus récentes et pour 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Effectifs proposés pour 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>36</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2015	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0
<b>Total des effectifs du programme CFPP</b>										
Effectifs approuvés pour 2015	1	4	22	51	54	9	141	7	44	192
<b>Effectifs proposés pour 2016</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>11</b>	<b>155</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>209</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2015	0	0	0	9	3	2	14	0	3	17
<b>Bureaux de pays de l'UNICEF et autres ressources (activités à des fins spéciales)</b>										
Effectifs approuvés pour 2015	0	0	0	6	0	0	6	53	70	129

Détails	Classe						Total AI	AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
<b>Modifications du tableau d'effectifs en 2015, estimations les plus récentes et pour 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>
<b>Effectifs proposés pour 2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>69</b>	<b>84</b>	<b>159</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2015	0	0	0	0	0	0	0	16	14	30
<b>Total des effectifs du programme CFPP</b>										
Effectifs approuvés pour 2015	1	4	22	57	54	9	147	60	114	321
<b>Effectifs proposés pour 2016</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>11</b>	<b>161</b>	<b>76</b>	<b>131</b>	<b>368</b>
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2015	0	0	0	9	3	2	14	16	17	47

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

<sup>1</sup> Les coûts afférents à l'appui aux bureaux de pays comprennent les groupes chargés de l'appui et du développement dans les bureaux de pays et les centres d'appui régionaux.

## Annexe II

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

#### **Introduction**

1. Le Plan CFPP pour 2014-2017 appuie le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et d'autres stratégies et cadres du Fonds. Il définit les résultats et les stratégies en vue de tirer le meilleur parti des ressources et de l'influence du secteur privé. À cet égard, le terme « secteur privé » fait référence aux sources non gouvernementales d'appui et de collaboration, y compris les particuliers, la société civile, les milieux d'affaires, les fondations privées et d'autres groupes sociaux qui peuvent contribuer individuellement ou collectivement à améliorer la vie des enfants.
2. Au niveau mondial, la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé coordonne l'action des comités nationaux et des bureaux de pays pour tout ce qui touche à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et formule des orientations en la matière, en coopération avec les bureaux régionaux et les autres divisions du siège. Le Plan CFPP énonce la stratégie et les principes communs à suivre par l'UNICEF à tous les niveaux et par les comités nationaux.

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

3. L'établissement du Plan a reposé sur une analyse détaillée des tendances externes, lesquelles présentent les caractéristiques ci-après :
  - a) L'aide publique au développement émanant des gouvernements donateurs habituels est de plus en plus mise à mal;
  - b) Le secteur privé joue un rôle de plus en plus grand dans les activités de développement, et son action fait intervenir une multitude d'acteurs et de nouveaux mécanismes et modalités d'aide, des initiatives de financement et de solidarité novateurs, des partenariats entre le secteur public et le secteur privé et des fonds mis en commun;
  - c) Les donateurs sont de plus en plus sollicités dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel, qui se caractérise par la présence d'organisations à but non lucratif plus nombreuses et mieux préparées et l'apparition de moyens de communication et de mobilisation qui permettent d'obtenir l'appui du public visé, de gagner sa confiance et de lever des fonds;
  - d) Les attentes en ce qui concerne le coût-efficacité sont de plus en plus élevées, les donateurs souhaitant que la transparence règne et que les ressources soient utilisées au mieux;
  - e) Les moyens de communication numérique – ordinateurs, appareils mobiles et applications – sont omniprésents et incitent les donateurs à vouloir une plus grande transparence, un impact plus direct, une plus grande pertinence et une plus grande différenciation.

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

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

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

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

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

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

8. L'accent sera mis sur la qualité en ce qui concerne toutes les activités de collecte et plus particulièrement sur les ressources ordinaires afin de donner à l'UNICEF les moyens d'allouer les fonds de la façon la plus efficace et la plus stratégique possible. Lorsque les donateurs souhaitent soutenir tels ou tels domaines



d'intervention, ce seront les autres ressources qui permettront d'y parvenir efficacement.

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

**a) Cinq sources prioritaires de financement**

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

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

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

c) La collecte de fonds auprès des *mécènes particuliers* (ou *grands donateurs*) – ceux-ci correspondent aux donateurs qui donnent ou peuvent donner au moins 100 000 dollars par an – est une démarche bien distincte de celle qui sous-tend la collecte reposant sur les promesses de dons réguliers. L'UNICEF s'attachera à tirer parti du potentiel existant sur certains marchés. Pour que l'entreprise soit couronnée de succès, il faudra que les hauts dirigeants s'associent personnellement à l'entreprise et en prennent les rênes;

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

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

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

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

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

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

13. L'UNICEF allouera des ressources financières et techniques aux différents marchés compte tenu de l'apport que les uns et les autres peuvent faire en ce qui concerne les objectifs de collecte au niveau mondial. Sur les marchés bien établis, il parviendra à augmenter ses revenus principalement en faisant une plus large place à ses sympathisants, en particulier grâce à l'optimisation des promesses de dons, et en développant les sources de revenus que représentent les grands donateurs et les legs. Sur les marchés plus récents, principalement les pays à revenu intermédiaire dans lesquels l'UNICEF opère directement, on s'attend à ce que la croissance soit plus rapide et à ce que la collecte de fonds offre un meilleur rapport coût-efficacité.

L'accent y sera mis sur l'augmentation du nombre de donateurs réguliers, le but étant de doubler les revenus en quatre ans.

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

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

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

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

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

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

responsabilité sociale des entreprises. Il fera mieux connaître les retombées que les activités des entreprises ont sur les droits des enfants et se positionnera comme un partenaire recherché en faisant valoir son savoir-faire dans les domaines de la programmation et de la responsabilité sociale des entreprises liée aux enfants.

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

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

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

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

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

22. Les activités de mobilisation nationales menées par l'UNICEF dans les pays dans lesquels opèrent des comités nationaux viseront à renforcer l'engagement

politique en faveur de l'élaboration de lois, de plans et de budgets qui seront axés sur l'amélioration de l'exercice de leurs droits par les enfants dans des conditions d'égalité, l'accent étant mis sur la prévention et l'élimination de la violence, de la maltraitance, de l'exploitation et du délaissement et sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion des enfants sous toutes leurs formes.

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

### **Moyens d'action**

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

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

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

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

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

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

f) *Gestion des risques.* L'UNICEF fera mieux coïncider la gestion des risques dans les domaines du financement, de la gouvernance et des relations avec les donateurs externes avec ses objectifs. S'agissant des comités nationaux et des bureaux de pays, il mettra l'accent sur les conseils, l'appui et l'assurance qualité en ce qui concerne la gestion des risques liés à la collaboration avec le secteur privé.

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

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

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

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

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

---