



Conseil économique et social

Distr. limitée
8 décembre 2023
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2024

6-9 février 2024

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2024

Résumé

Le présent document donne une vue d'ensemble du plan de travail et du projet de budget de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour 2024. Le plan de travail et le projet de budget font état des activités financières et autres ainsi que des résultats prévus et des ressources dont la Division a besoin en 2024. Le plan de travail et le projet de budget s'inscrivent dans la droite ligne du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

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

* [E/ICEF/2024/1](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Vue d'ensemble	3
II. Principaux progrès réalisés en 2023	4
III. Principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2024	8
Réalisation 1	8
Réalisation 2	10
Réalisation 3	11
Réalisation 4	12
IV. Recettes et dépenses : prévisions pour 2024	15
A. Méthode de planification	15
B. Recettes	16
C. Dépenses	16
1. Dépenses relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)	17
2. Dépenses de gestion (budget institutionnel)	17
3. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	17
D. Excédent net (secteur privé)	18
V. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs	21
VI. Projet de décision	21
Annexe	
Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2024	23

I. Vue d'ensemble

1. Au niveau mondial, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (ci-après dénommée « la Division ») coordonne l'action des comités nationaux pour l'UNICEF et des bureaux de pays du Fonds pour tout ce qui touche à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et formule des orientations en la matière, en coopération avec les bureaux régionaux de l'UNICEF et les autres divisions du siège.
2. Le plan de travail et le budget de la Division sont soumis au Conseil d'administration pour examen et approbation lors de la première session ordinaire de chaque année.
3. En collaboration avec les 33 comités nationaux pour l'UNICEF et 22 bureaux de pays de l'UNICEF ayant des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé, ainsi qu'avec les clusters multipays et les bureaux régionaux du Fonds, la Division entend tirer parti du secteur privé pour générer des revenus et exercer une influence à grande échelle afin de contribuer à atteindre les résultats escomptés et avoir un impact pour les enfants du monde entier, tel que prévu dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.
4. Ces dernières années, l'UNICEF a continué de tirer parti des succès obtenus lors du passage à la collecte de fonds en ligne pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et a encouragé le renforcement de la collaboration avec ses partenaires du secteur privé. Compte tenu des résultats encourageants obtenus ces deux dernières années sur le plan des revenus générés et de l'influence exercée, le plan de travail de la Division entend accélérer encore en 2024 la collaboration, l'investissement et les partenariats auprès du secteur privé, influencer le secteur public et le secteur privé pour qu'ils travaillent main dans la main sur les questions de financement et de défense des enfants et déployer un modèle institutionnel souple et porteur.
5. Aligné sur les principaux objectifs du plan de gestion des bureaux de la Division pour 2022-2025, le plan de travail de la Division pour 2024 comprend quatre réalisations, à savoir : les revenus ; l'influence ; les revenus et l'influence des secteurs public et privé ; les facteurs de réussite transversaux.
6. Dans le cadre des quatre réalisations, la Division continuera de se concentrer sur les six changements stratégiques suivants :
 - a) Réalisation 1 : Revenus
 - Intensifier la collecte de fonds en ligne
 - Optimiser la contribution des grands donateurs
 - b) Réalisation 2 : Influence
 - Continuer de généraliser la collaboration avec les entreprises
 - c) Réalisation 3 : Revenus et influence des secteurs public et privé
 - Contribuer au renforcement de la mobilisation de l'UNICEF dans les pays à revenu élevé
 - Accroître le financement en faveur des enfants
 - d) Réalisation 4 : facteurs de réussite transversaux
 - Élaborer des stratégies efficaces en vue de lever davantage de fonds sur les nouveaux marchés

7. Selon les projections les plus récentes, les recettes du secteur privé en 2023 s'élèveront à environ 1,9 milliard de dollars, soit une augmentation de 57,4 millions de dollars (3 %) par rapport au plan pour 2023 et 742,4 millions de dollars (28 %) de moins que les recettes réelles de 2022.

8. En 2023, on prévoit que les recettes provenant du secteur privé contribuent à hauteur de 679,9 millions de dollars au total des recettes au titre des ressources ordinaires (RO) et de 1,2 milliard de dollars au total des recettes au titre des autres ressources (AR), qui comprennent les recettes des autres ressources affectées aux opérations d'urgence, à savoir 384,7 millions de dollars.

9. Le montant total des recettes provenant du secteur privé devrait s'établir à 2 milliards de dollars en 2024, soit une augmentation de 80,8 millions de dollars (4 %) par rapport aux dernières estimations pour 2023. Les prévisions de recettes au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence ont été majorées par rapport au budget de 2023, car on s'attend à ce que l'aide d'urgence se poursuive.

10. Pour atteindre ces résultats, et conformément au budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025, la Division propose pour 2024 un budget total de 250,2 millions de dollars, comprenant 163,1 millions de dollars au titre des ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 72 millions de dollars au titre des autres ressources à des fins spéciales, ainsi qu'un budget institutionnel de 15,1 millions de dollars.

II. Principaux progrès réalisés en 2023

11. En collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays qui mènent des opérations structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et ceux qui offrent de nouveaux marchés, la Division devrait continuer de mobiliser les ressources nécessaires pour obtenir des résultats pour les enfants du monde entier. Le montant total des recettes provenant du secteur privé devrait s'établir à 1,9 milliard de dollars en 2023, soit 57,4 millions de dollars (3 %) de plus que l'objectif fixé pour 2023 et 742,4 millions de dollars (28 %) de moins que les recettes réelles de 2022. En 2023, on prévoit que les recettes provenant du secteur privé s'établiront à 679,9 millions de dollars au titre des ressources ordinaires. Ce montant est inférieur de 78,3 millions de dollars (10 %) à l'objectif initial de 758,2 millions de dollars fixé pour 2023 et de 33,1 millions de dollars (1 %) aux recettes réelles de 2022. La diminution des prévisions au titre des ressources ordinaires tient surtout à la forte appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux principales devises dans les lesquelles les dons sont versés, comme le yen japonais, le won coréen et l'euro.

12. Selon les estimations, la part des recettes provenant du secteur privé dans les ressources autres que les ressources ordinaires devrait s'élever à 1,2 milliard de dollars en 2023, ce qui représente 135,7 millions (12 %) de plus que l'objectif de 1,1 milliard fixé dans le budget pour l'année et 709,3 millions de dollars (36 %) de moins que le montant effectif des recettes réelles au titre des autres ressources en 2022. Cette croissance résulte des actions de mobilisation menées par la Division pour répondre aux besoins d'urgence à grande échelle soulevés par des crises humanitaires comme en Afghanistan, en Türkiye et en Ukraine.

13. Le montant estimé des dépenses de la Division pour 2023 s'élève à 250,8 millions de dollars, tandis que le budget approuvé pour financer les dépenses de fonctionnement et les mises de fonds s'élève à 240,9 millions de dollars, principalement en raison de l'augmentation prévue des dépenses au titre des autres ressources à des fins spéciales, comme décrit ci-dessous. Les dépenses au titre du budget à des fins spéciales financé au moyen des ressources ordinaires, y compris les mises de fonds, devraient s'élever à 160,3 millions de dollars, soit 100 % des fonds

alloués à la Division pour maximiser l'investissement en vue de générer des revenus. Le montant estimatif des dépenses financées au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires s'élève à 78,9 millions de dollars, alors que le plafond a été fixé à 66 millions de dollars pour 2023. Cette augmentation est due aux résultats exceptionnels obtenus par les bureaux de pays de l'UNICEF, qui devraient collecter 393,9 millions de dollars, soit 44,8 millions de dollars (13 %) de plus que prévu pour 2023. Ces résultats ont permis aux bureaux de pays de l'UNICEF d'augmenter leurs investissements dans la collecte de fonds.

14. Le mois de février 2023 a marqué le premier anniversaire du déclenchement de la guerre en Ukraine. À titre expérimental, l'UNICEF a tenté d'établir un lien entre les appels d'urgence et la collecte de fonds pour les ressources ordinaires, en évaluant dans quelle mesure l'enthousiasme des donateurs en faveur de la fourniture d'un soutien à l'Ukraine suscité par l'urgence de la situation pouvait être exploité afin qu'ils orientent une partie de leurs contributions d'urgence vers les ressources ordinaires et/ou le financement souple. Les résultats de ce projet pilote ont été prometteurs.

15. En 2023, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et la Division des technologies de l'information et de la communication ont continué de mettre en œuvre le plan stratégique prévoyant le déploiement d'une plateforme numérique de collecte de fonds. La plateforme, qui s'inscrit dans la stratégie de collaboration avec les sympathisants, permettra de renforcer la fidélisation des sympathisants, de les inciter à faire des dons et d'améliorer l'efficacité des opérations. La plateforme numérique de la stratégie de collaboration avec les sympathisants a été déployée dans cinq nouveaux comités nationaux et bureaux de pays en 2023, et devrait être déployée dans six autres bureaux d'ici à la mi-2024. Le déploiement de cette technologie doit s'accompagner d'investissements dans les personnes et les compétences afin de renforcer les capacités dans l'ensemble du réseau de collecte de fonds. L'acquisition de nouveaux donateurs par les canaux numériques est renforcée par un programme d'accélérateurs et, grâce à des investissements supplémentaires dans les capacités centrales, ces accélérateurs devraient être déployés dans 10 bureaux en 2023-2024. La Division travaille en étroite collaboration avec les bureaux de collecte de fonds dans l'écosystème de l'UNICEF, y compris les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF, afin d'évaluer les facteurs qui favorisent l'acquisition de donateurs en ligne (données et connaissances, contenus et produits, capacités en matière de marketing payant dans les médias) et de formuler des recommandations personnalisées afin d'améliorer et de renforcer l'acquisition de donateurs en ligne. La guerre en Ukraine a entraîné une baisse du nombre de donateurs recrutés en 2023 par rapport à 2022. Toutefois, l'UNICEF a constaté que, grâce à une meilleure segmentation des donateurs et à une meilleure communication fondée sur les caractéristiques des donateurs, l'organisation était en mesure de concevoir des produits pertinents à même d'attirer de nouveaux donateurs, ce qui permet d'accroître les ressources ordinaires.

16. La Division a continué de travailler avec le Groupe des programmes de l'UNICEF pour donner aux bureaux de pays les moyens de collaborer avec les entreprises et améliorer la durabilité et l'institutionnalisation de cette collaboration. En outre, grâce à son équation « recettes + influence = impact pour les enfants », la Division est parvenue à positionner de manière stratégique la participation des entreprises aux activités de sensibilisation au titre de l'aspect « influence » de l'équation. L'idée est de mieux comprendre l'impact des entreprises sur les enfants, de promouvoir des pratiques commerciales responsables et d'encourager les parties prenantes du secteur commercial, y compris les investisseurs et d'autres acteurs, à tirer parti de leur influence pour appuyer l'UNICEF et obtenir des résultats en faveur des enfants.

Tableau 1

État des recettes et des dépenses**Montants effectifs (2022), budget approuvé (2023), estimations les plus récentes (2023) et projet de budget (2024)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant effectif (2022)			Budget approuvé (2023)			Estimations les plus récentes (2023)			Projet de budget (2024)			Comparaison entre le projet de budget de 2024 et le budget approuvé pour 2023	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Recettes provenant du secteur privé														
Licences	4,8	–	4,8	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	708,2	1 955,8	2 664,0	758,2	1 110,8	1 869,0	679,9	1 246,5	1 926,4	710,0	1 297,2	2 007,2	138,2	7 %
Comités nationaux pour l'UNICEF	679,3	1 552,0	2 231,3	728,4	791,5	1 519,9	647,2	885,3	1 532,5	673,1	905,5	1 578,6	58,7	4 %
Bureaux de pays	28,9	403,8	432,7	29,8	319,3	349,1	32,7	361,2	393,9	36,9	391,7	428,6	79,5	23 %
Total des recettes issues du secteur privé	713,0	1 955,8	2 668,8	758,2	1 110,8	1 869,0	679,9	1 246,5	1 926,4	710,0	1 297,2	2 007,2	138,2	7 %
Dépenses de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé														
A. Activités relatives à l'efficacité du développement														
	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	4,0	–	4,0	5,3	–	5,3	0,3	5 %
Relations avec les comités nationaux	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	4,0	–	4,0	5,3	–	5,3	0,3	5 %
B. Gestion														
	6,7	–	6,7	9,5	–	9,5	7,6	–	7,6	9,8	–	9,8	0,3	3 %
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,4	–	1,4	1,7	–	1,7	1,5	–	1,5	1,8	–	1,8	0,1	6 %
Opérations et finances	5,3	–	5,3	7,8	–	7,8	6,1	–	6,1	8,0	–	8,0	0,2	2 %
C. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales														
	148,6	97,9	246,5	160,3	66,0	226,3	160,3	78,9	239,2	163,1	72,0	235,1	8,8	4 %
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	36,4	–	36,4	42,4	2,0	44,4	40,4	1,8	42,2	43,6	2,0	45,6	1,2	3 %
Appui aux bureaux de pays ^a	7,9	0,7	8,6	8,4	–	8,4	9,6	–	9,6	8,7	–	8,7	0,3	4 %
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	2,1	61,0	63,1	3,0	64,0	67,0	2,8	77,1	79,9	2,4	70,0	72,4	5,4	8 %
Communication et marketing	9,3	–	9,3	12,1	–	12,1	10,7	–	10,7	12,5	–	12,5	0,4	3 %

	Montant effectif (2022)			Budget approuvé (2023)			Estimations les plus récentes (2023)				Projet de budget (2024)			Comparaison entre le projet de budget de 2024 et le budget approuvé pour 2023	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage	
Achats	1,2	–	1,2	1,6	–	1,6	1,4	–	1,4	1,7	–	1,7	0,1	9 %	
Collaboration avec le secteur privé, notamment les activités de sensibilisation et le financement du développement	7,3	0,2	7,5	7,9	–	7,9	8,3	–	8,3	9,2	–	9,2	1,3	17 %	
Investissement dans la collecte de fonds	84,4	36,0	120,4	85,0	–	85,0	87,2	–	87,2	85,0	–	85,0	–	0 %	
Total des dépenses de la Division	159,5	97,9	257,4	174,9	66,0	240,9	171,9	78,9	250,8	178,2	72,0	250,2	9,3	4 %	
Dépenses des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,9	–	0,9	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %	
Dépréciation	1,2	1,3	2,5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %	
Excédent net (secteur privé)	551,4	1 856,6	2 408,0	583,3	1 044,8	1 628,1	508,0	1 167,6	1 675,6	531,8	1 225,2	1 757,0	128,9	8 %	

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

Note : Les chiffres présentés dans le document peuvent différer légèrement de ceux qui figurent dans ce tableau du fait que les chiffres ont été arrondis.

III. Principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2024

17. La Division a défini quatre réalisations escomptées dans son plan de gestion de bureaux pour la période visée par le Plan stratégique (2022-2025). L'objectif est de mettre en œuvre les six priorités stratégiques et de générer des revenus et d'exercer une influence à grande échelle au profit des enfants en s'appuyant sur le secteur privé. La présente section décrit les activités spécifiques à mettre en place et les résultats à atteindre en 2024 pour chaque réalisation.

Réalisation 1 (Revenus)

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

18. Pour atteindre cet objectif, la Division propose un budget à des fins spéciales de 198,5 millions de dollars en 2024, dont 126,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et le reste au titre des autres ressources. La Division entend mobiliser 2,2 milliards de dollars de recettes totales auprès du secteur privé en 2024. Afin d'appuyer les stratégies de grande valeur visant à mobiliser les donateurs du secteur privé au moyen de partenariats à long terme, la Division mettra en place des approches personnalisées ciblant différents canaux de collecte de fonds, tels que les particuliers, les grands donateurs, les fondations et les entreprises. La Division continuera d'élaborer des propositions autour de problèmes mondiaux importants que l'UNICEF peut contribuer à résoudre au moyen de ses programmes et de ses activités de plaidoyer. Sur la base d'une analyse approfondie du public, la Division a choisi de mettre l'accent sur la crise climatique, l'accès à la santé et l'équité en matière de santé, et l'apprentissage. En s'appuyant sur les travaux entamés en 2023, la Division mettra à l'essai des propositions personnalisées dans ces domaines afin d'attirer des publics de grande valeur dans le secteur privé.

19. La Division prévoit d'aider les marchés à positionner la marque UNICEF comme le partenaire de choix des particuliers, des grands donateurs, des fondations et des entreprises en traduisant efficacement les priorités stratégiques mondiales de l'UNICEF sous forme de messages pertinents et convaincants diffusés dans des campagnes médiatiques intégrées. Pour les publics à forte valeur, la Division aidera les marchés à préserver l'image de marque à long terme afin d'obtenir des revenus durables, grâce à des initiatives telles que la plateforme de marketing « Shape the Future », qui servira à corrélér de façon stratégique les domaines prioritaires de l'UNICEF avec les principales manifestations mondiales, telles que le Forum économique mondial et la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. L'élaboration d'une stratégie de positionnement pour accroître la mobilisation du public permettra de poursuivre les efforts visant à soutenir l'augmentation des recettes.

20. En ce qui concerne les dons particuliers, tels que les promesses de don, les dons en espèces et les legs, la Division prévoit de continuer de renforcer la collecte de fonds en ligne et de promouvoir une relation personnalisée avec les donateurs ainsi qu'une segmentation plus poussée, afin d'acquérir de nouveaux donateurs individuels et de fidéliser les donateurs existants. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie de collecte de fonds en ligne. En 2024, la Division travaillera aux côtés des comités nationaux et des bureaux de pays pour mobiliser plus de 11 millions de

donateurs individuels qui contribueront sous forme de promesses de dons et de dons en espèces au moyen de diverses plateformes en ligne et autres, ainsi que des personnes qui souhaitent faire un legs à l'UNICEF. Il est nécessaire d'investir dans des recherches pour comprendre le profil des donateurs et élaborer des propositions de marque et de produit personnalisées, de façon à continuer de favoriser l'augmentation des recettes.

21. La Division prévoit de mobiliser au moins 3 000 grands donateurs (ceux qui donnent plus de 10 000 dollars par an), y compris les philanthropes qui font des dons à six chiffres et plus, et au moins 86 organisations confessionnelles et associatives. Tout en préservant et en renforçant ses relations actuelles avec les principaux donateurs et les partenariats confessionnels et associatifs, la Division s'emploiera tout particulièrement à acquérir de nouveaux donateurs de premier plan, en s'appuyant sur la coopération entre pairs et en élaborant des propositions globales attrayantes qui permettront d'instaurer un véritable partenariat avec des personnes extrêmement fortunées.

22. En 2024, la Division prévoit de collecter des recettes auprès de fondations qui adhèrent à la mission et aux objectifs de l'UNICEF, et de mobiliser d'autres ressources en dehors des canaux traditionnels, tels que les fonds d'affectation spéciale. Pour y parvenir, elle recherchera de nouveaux partenariats stratégiques, renouvellera les partenariats actuels et renforcera la proposition de valeur en collaboration avec le Groupe de programme pour établir des partenariats avec les fondations axés sur les programmes.

23. En 2024, la Division prévoit de consolider les recettes durables provenant des entreprises et des fondations d'entreprise afin d'avoir le plus grand impact possible sur les enfants grâce aux revenus et aux contributions non financières (en tirant parti de la portée, de l'expertise et de l'influence des entreprises partenaires). Pour y parvenir, elle adoptera une stratégie de prospection active, élargira les partenariats existants et donnera la priorité aux partenariats pluriannuels de grande valeur. La Division souhaite tirer parti des résultats obtenus ces dernières années en matière de collecte de fonds d'urgence, élaborer des propositions en vue de développer les partenariats existants avec les grands donateurs dans les différentes régions du monde et opérer un changement radical dans la croissance à long terme du programme de collecte de fonds auprès des entreprises. La Division continuera de mettre l'accent sur le renforcement et le renouvellement des partenariats grâce à des investissements ciblés visant à développer de manière exponentielle un sous-ensemble de partenariats d'entreprises dans le cadre de la stratégie des « géants dormants »¹. La Division jouera un rôle essentiel dans le maintien des relations avec ces partenaires et dans la coordination au sein de l'UNICEF en vue de repérer les possibilités et d'élaborer des propositions ambitieuses.

24. Dans le cadre de la stratégie relative aux principaux donateurs, et en collaboration avec les principaux comités nationaux, les marchés de collecte de fonds des bureaux de pays et les partenaires du secteur privé, la Division a élaboré une stratégie visant à mobiliser les milliardaires qui ont le plus d'influence dans le monde sur la situation des enfants. L'objectif est d'établir des partenariats constructifs avec au moins 35 milliardaires d'ici à 2024.

25. La Division continuera d'affiner et de mettre en œuvre les recommandations de l'équipe spéciale chargée des ressources ordinaires qui a examiné de manière approfondie les mécanismes existants de collecte de fonds et d'envoi de fonds avec

¹ Les « géants dormants » (sleeping giants) sont les quelques rares entreprises partenaires existantes dont on estime qu'elles ont une capacité de donner égale ou supérieure à 20 millions de dollars sur trois ou quatre ans.

le secteur privé en 2023. Les efforts de collecte de fonds et de mobilisation dans le secteur privé viendront compléter les efforts de mobilisation de ressources déployés par l'UNICEF auprès du secteur public car ils permettront de renforcer la sensibilisation, la confiance et le soutien de la population.

Réalisation 2 (Influence)

Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci permettent d'améliorer les systèmes, les services et les pratiques et d'obtenir des résultats à grande échelle en faveur des enfants

26. Pour atteindre cet objectif, la Division propose un budget à des fins spéciales d'un montant de 7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires en 2024. La Division continuera de dégager les possibilités à exploiter à l'échelle mondiale et multinationale et d'en négocier de nouvelles. Elle aidera les bureaux de pays et les comités nationaux à tirer parti de l'expertise, des capacités d'innovation et des atouts essentiels des entreprises ainsi que des données dont elles disposent pour accélérer l'obtention de résultats en faveur des enfants.

27. La Division fournira aux influenceurs, sociétés et fondations clés des messages de sensibilisation clairs sur les questions liées aux droits de l'enfant afin de tirer parti de leur influence et de mobiliser des financements et des ressources budgétaires nationales en faveur du bien-être des enfants et du développement durable. Elle dirigera la collaboration stratégique avec les plateformes multipartites de façon à tirer parti de leur portée et de leur impact pour résoudre les problèmes touchant les enfants au moyen d'activités de sensibilisation et de mobilisation, d'investissements, d'actions collectives et de collaborations entre les secteurs public et privé. Il s'agira notamment de renforcer les systèmes internes pour favoriser une gestion réactive des relations à l'échelle mondiale et de tirer parti des plateformes mondiales mises en place par l'UNICEF. En ce qui concerne plus particulièrement le plaidoyer auprès des entreprises, la Division continuera de mettre l'accent sur les domaines du climat, de l'eau, de la santé et de la santé mentale, dans lesquels l'influence du secteur privé peut être mise à profit pour renforcer les partenariats. Dans le cadre de l'examen des priorités mondiales de l'UNICEF en matière de plaidoyer ainsi que de l'évolution du contexte extérieur, les nouvelles priorités seront également prises en considération.

28. Conjointement avec le Groupe des programmes, la Division collaborera avec les entreprises en apportant des connaissances et une expertise spécialisées sur les droits de l'enfant et la conduite responsable des entreprises ; en proposant des innovations en matière de mobilisation des entreprises au sein des programmes ; en adoptant des approches à grande échelle pour mobiliser le monde des entreprises en faveur des enfants par le truchement de réglementations, de politiques et de plateformes multipartites ; en développant et en pérennisant des partenariats de grande valeur avec les entreprises. En outre, la Division collaborera avec le Groupe des programmes sur la phase 2 de l'initiative « Les entreprises au service des résultats », qui sera axée sur la mobilisation des entreprises et les droits de l'enfant. L'objectif est d'instaurer une collaboration stratégique avec le secteur des entreprises et de contribuer directement aux groupes d'objectifs du Plan stratégique en produisant des données, en soutenant l'élaboration de réglementations et de normes, en promouvant des pratiques commerciales responsables, en collaborant et en établissant des partenariats, en créant un environnement propice et en renforçant les capacités au sein de l'UNICEF.

Réalisation 3 (Revenus et influence des secteurs public et privé)

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

29. Pour atteindre cet objectif, il est proposé un budget à des fins spéciales de 3,2 millions de dollars pour 2024, dont 2,8 millions au titre des ressources ordinaires et 0,4 million au titre du budget institutionnel. La Division prévoit d'accélérer la mobilisation des revenus et le renforcement de l'influence à grande échelle grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé afin de stimuler le financement, de tirer parti de l'influence des divers acteurs et de défendre les droits et le bien-être des enfants. Il s'agira notamment d'apporter un appui aux comités nationaux en matière de sensibilisation et de développer des modes de financement novateurs pour diversifier la base des donateurs.

30. Depuis l'adoption du nouvel indicateur relatif à l'influence sur les politiques dans les plans stratégiques conjoints, 24 comités nationaux ont déclaré avoir eu une incidence sur les politiques et les pratiques en matière de promotion des droits de l'enfant en 2023. La plupart de ces changements ont été enregistrés dans les domaines de la santé mentale et des changements climatiques. Seize comités nationaux ont indiqué qu'ils s'employaient à promouvoir des modèles relatifs aux droits de l'enfant dans l'école, auxquels participaient plus de 6 000 écoles et dont bénéficiaient près de 2 millions d'enfants. En outre, près de 16 millions d'enfants vivent dans des municipalités reconnues comme des « villes amies des enfants » dans des pays à revenu élevé, où les droits et les besoins des enfants sont particulièrement pris en compte et considérés comme prioritaires dans l'élaboration des politiques. La Division continuera d'aider tous les comités nationaux à avoir une incidence encore plus grande sur les enfants dans leur propre pays et au-delà.

31. En 2024, la Division continuera de s'attacher en priorité à :

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

b) renforcer et étendre l'utilisation du cadre de gouvernance régissant le partenariat entre l'UNICEF et les comités nationaux, notamment au moyen des plans stratégiques communs, des activités de renforcement des connaissances et des capacités et de la mise à jour des instruments pertinents qui favorisent l'harmonisation et la coordination au niveau national ;

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

d) appuyer l'élaboration de stratégies polyvalentes tenant compte des risques relatives aux principes de bonne gouvernance et à leur application, à l'intention des comités nationaux, notamment en ce qui concerne la protection de l'enfance ;

e) continuer de renforcer les mesures de protection de l'enfance et de veiller à ce qu'elles soient au cœur de toutes les activités de collaboration avec le secteur privé.

32. Conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, ainsi qu'à la vision et à la stratégie mondiale sous-tendant sa politique de financement innovant en faveur des enfants (IF4C) (voir [UNICEF/2022/EB/5](#)), lancées en 2022, la Division a consolidé les ressources dont elle disposait afin de faciliter, de stimuler et

d'accélérer la mise en œuvre de solutions de financement novatrices et alternatives pour les enfants. Dans le cadre de cette stratégie, la Division a encouragé la mise en place de mécanismes de financement novateurs et continuera de s'attacher à équilibrer les financements publics et privés afin de diversifier la base des donateurs et d'accroître le financement d'initiatives à fort impact.

33. Des sources de financement alternatives sont disponibles mais restent largement inexploitées, et ne représentent que 1 % des actifs financiers mondiaux. La vision et la stratégie mondiale IF4C ont pour objectif ambitieux de consacrer 20 milliards de dollars à la réalisation de priorités axées sur les enfants au cours de la période couverte par le plan stratégique, soit de 2022 à 2025.

34. En 2024, la Division s'attachera en priorité à s'appuyer sur le succès des activités nouvelles et existantes de la vision et la stratégie mondiale IF4C, notamment sur les enseignements tirés du projet pilote de l'instrument financier de la Banque mondiale, la poursuite de l'initiative Aujourd'hui et demain (première solution de financement de la lutte contre les risques liés aux changements climatiques axée sur les enfants) qui a été élaborée grâce à l'indice de risque climatique pour les enfants pour fournir un financement rapide aux opérations de secours et de redressement en mettant explicitement l'accent sur les enfants, l'extension du USA Bridge Fund de l'UNICEF, et la mise en œuvre d'une solution de financement de la lutte contre la poliomyélite fondée sur les résultats pour soutenir la production et la création de stocks de vaccins ainsi que la riposte aux épidémies, en collaboration avec la Banque européenne d'investissement. La collaboration avec d'autres organismes apparentés des Nations Unies, y compris dans le cadre de l'initiative conjointe de financement mondial menée avec le Programme des Nations Unies pour le développement, viendra renforcer encore ces efforts.

Réalisation 4 (facteurs de réussite transversaux)

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

35. Pour atteindre cet objectif, un budget de 41,2 millions de dollars est proposé pour 2024, dont 26,5 millions de dollars au titre des ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 14,7 millions de dollars au titre du budget institutionnel. Les facteurs de réussite transversaux continuent de permettre à la Division de disposer d'un modèle institutionnel efficace qui contribue à la réalisation des priorités stratégiques visant à accélérer les revenus et l'influence. Le modèle institutionnel de la Division sera piloté par la direction et par des services polyvalents et adaptés, notamment les services financiers et opérationnels ; le service de la planification stratégique et du suivi ; le service chargé de l'élaboration et de la coordination des programmes. La Division continuera d'assurer une gouvernance stratégique des canaux de communication interne et des produits visant à favoriser la motivation du personnel pour mieux faire connaître et promouvoir le travail mené par l'UNICEF auprès du secteur privé, et de donner des orientations sur les qualités de communication d'un leader au personnel de la Division dans le monde entier. Une attention particulière sera accordée aux initiatives numériques sur le lieu de travail, l'objectif étant de favoriser l'échange de connaissances, d'améliorer la collaboration et de gagner en efficacité, ainsi qu'à la gestion et à la maintenance d'un site intranet intégré et collaboratif pour le secteur privé.

36. La Division continuera de veiller à optimiser et à renforcer le cadre de partenariat entre l'UNICEF et les comités nationaux, d'appuyer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance à l'intention des comités nationaux (y compris les

engagements en matière de protection de l'enfance) et de placer les mesures de protection de l'enfance au centre de toutes les activités de collaboration avec le secteur privé.

37. La Division continuera d'apporter son soutien aux bureaux de pays, tant ceux qui mènent des opérations structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé que ceux qui offrent de nouveaux marchés, afin qu'ils intègrent des stratégies relatives aux revenus et à l'influence dans les documents relatifs aux programmes nationaux et dans les structures de responsabilité et de gestion des bureaux. Il s'agira notamment d'aider les pays à revenu intermédiaire qui sont en passe de devenir des pays à revenu élevé à créer des modèles d'investissement durables et à assurer leur viabilité financière. Dans les pays sélectionnés dont le potentiel de collecte de fonds est limité, des groupes de collecte de fonds dans le secteur privé (« PSFR clusters ») ou une approche multipays seront mis en œuvre pour optimiser les résultats.

38. La stratégie OneHR de l'UNICEF pour 2022-2025 (en collaboration avec le Centre mondial de services des ressources humaines des Nations Unies) a pour objectif de constituer une communauté de spécialistes des ressources humaines, souple, compétente et centrée sur les personnes, qui travaille activement avec ses partenaires. Conformément à cette stratégie, la Division veille à ce que son personnel soit compétent, motivé et engagé tout au long des processus de gestion du changement. La Division appliquera une stratégie évolutive d'appui aux ressources humaines, qu'elle veillera à examiner constamment, en déployant en continu des efforts de recrutement, d'apprentissage et de développement, ainsi qu'en assurant une gestion efficace et efficiente du cycle de vie professionnel de son personnel, quel que soit le type de contrat concerné. Des connaissances et des pistes de réflexion seront générées et déployées de manière efficace, novatrice et étendue, en partageant les bonnes pratiques de l'UNICEF et des partenaires externes. En collaboration avec les autres divisions, les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, la Division s'efforcera d'aider les marchés à adopter et adapter les bonnes pratiques pour gagner en efficacité.

39. En 2024, la Division devrait encore renforcer ses campagnes à forte valeur en intensifiant ses activités de réflexion, en mobilisant davantage les médias et en déployant une stratégie mondiale efficace sur LinkedIn afin de mieux cibler le public et d'accroître la mobilisation. La Division s'efforcera d'améliorer ses stratégies de création de contenu pour les donateurs importants et d'institutionnaliser et d'étendre ses activités visant à offrir des services en ligne aux donateurs, une innovation qui a été bien accueillie par les marchés de la collecte de fonds et par les donateurs. Afin de mieux gérer les partenaires, la Division adaptera les orientations relatives à la reconnaissance des situations d'urgence sur la base des meilleures pratiques et travaillera en collaboration avec les marchés, les bureaux de pays et les bureaux régionaux pour améliorer la communication dans les situations d'urgence soudaines et très médiatisées. La Division poursuivra ses efforts pour veiller à ce que les plateformes de partage d'images de l'UNICEF, telles que WeShare, soient à l'épreuve du temps, y compris en ce qui concerne la gouvernance et les outils technologiques, et lancera un nouveau cadre de communication à l'intention du secteur privé afin de tenir compte de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans les domaines prioritaires, tels que la malnutrition.

Tableau 2
Projet de budget par résultat escompté, 1^{er} janvier-31 décembre 2024

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources nécessaires</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Activités entreprises à des fins spéciales	163,1	72,0	235,1
Réalisation 1 (Revenus) : Diversification et accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé afin de générer 7,2 milliards de dollars de recettes provenant de ce secteur entre 2022 et 2025, dont 3,4 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, et de permettre ainsi à l'UNICEF de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable	126,5	72,0	198,5
Produit 1.1 : Développement du marché	18,3	–	18,3
Produit 1.2 : Revenus issus des promesses de dons et des dons en espèces	95,4	70,0	165,4
Produit 1.3 : Revenus issus de legs	0,8	–	0,8
Produit 1.4 : Revenus issus de philanthropes et d'associations	3,0	–	3,0
Produit 1.5 : Revenus issus des fondations	2,9	–	2,9
Produit 1.6 : Revenus issus d'entreprises	6,1	2,0	8,1
Réalisation 2 (Influence) : Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci permettent d'améliorer les systèmes, les services et les pratiques et d'obtenir des résultats à grande échelle en faveur des enfants	7,0	–	7,0
Produit 2.1 : Influence de particuliers	0,7	–	0,7
Produit 2.2 : Influence de personnes influentes clés – tirer parti de leurs ressources	1,0	–	1,0
Produit 2.3 : Influence de personnes influentes clés – tirer parti de leur notoriété et de leurs moyens financiers	2,3	–	2,3
Produit 2.4 : Influence des acteurs économiques	3,0	–	3,0
Réalisation 3 (Revenus et influence des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation	3,2	–	3,2
Produit 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé	1,5	–	1,5
Produit 3.2 : Financement du développement	1,6	–	1,6
Réalisation 4 (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes	26,5	–	26,5
Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif	7,0	–	7,0
Produit 4.2 : Communication interne et mobilisation du personnel	2,8	–	2,8

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources nécessaires</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Produit 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes	1,2	–	1,2
Produit 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive	1,0	–	1,0
Produit 4.5 : Image de marque et marketing	8,3	–	8,3
Produit 4.6 : Gestion des données probantes et des connaissances – Données, marchés et veille stratégique	6,2	–	6,2
<i>Efficacité du développement</i>	5,3	–	5,3
Réalisation 3 (Revenus et influence des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation			
	0,4	–	0,4
Produit 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé	0,4	–	0,4
Réalisation 4 (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes			
	5,0	–	5,0
Produit 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes	5,0	–	5,0
<i>Gestion</i>	9,8	–	9,8
Réalisation 4 (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes			
	9,8	–	9,8
Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif	9,5	–	9,5
Produit 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive	0,3	–	0,3
Budget total prévu pour parvenir aux résultats escomptés	178,2	72,0	250,2

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

IV. Recettes et dépenses : prévisions pour 2024

A. Méthode de planification

40. La présentation du projet de budget de la Division suit celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025. Les activités et les résultats de la Division contribuent à la réalisation des objectifs de l'UNICEF concernant l'efficacité du développement, la gestion et les activités entreprises à des fins spéciales.

41. Les dépenses relatives à l'efficacité du développement et à la gestion ont été approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire, en septembre 2021, dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025. Le

présent document a pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil les dépenses prévues pour 2024 au titre des activités entreprises à des fins spéciales.

42. Trois hypothèses concernant les recettes et les dépenses sont présentées au Conseil d'administration (voir tableau 3) : faible croissance, croissance moyenne et croissance élevée. L'hypothèse de croissance moyenne, la plus réaliste, se fonde sur les informations reçues des marchés de collecte de fonds et l'hypothèse selon laquelle une partie des autres ressources affectées aux opérations d'urgence en 2022 seront maintenues, en supposant que les stratégies décrites précédemment ont bien été mises en œuvre. Il est demandé au Conseil d'administration d'autoriser la Division à engager des dépenses correspondant à l'hypothèse de croissance moyenne et à les augmenter (hypothèse de croissance élevée) si le montant correspondant des recettes est atteint ou à les réduire dans le cas où les recettes correspondraient à l'hypothèse de faible croissance.

B. Recettes

43. Le montant total des recettes provenant du secteur privé devrait atteindre 2 milliards de dollars en 2024, soit une augmentation de 138,2 millions de dollars (7 %) par rapport au montant figurant dans le budget approuvé pour 2023 et une augmentation de 80,8 millions de dollars (4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour 2023.

44. Le montant estimatif des recettes issues du secteur privé pour 2024 a été établi sur la base des informations fournies par les comités nationaux et les bureaux de pays menant des activités de collecte de fonds dans le secteur privé, parallèlement à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. Il comprend un montant de 710,0 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ce qui représente une diminution de 48,2 millions de dollars (6 %) par rapport au montant total des recettes initialement estimé pour 2023, et une augmentation de 30,1 millions de dollars (4 %) par rapport aux estimations les plus récentes pour la même année. Les comités nationaux et les bureaux de pays continuent d'avoir confiance dans leur base de donateurs pour les dons réguliers. Les comités nationaux prévoient d'investir pour inciter les donateurs d'urgence à passer aux dons réguliers en 2024.

45. En 2024, le montant total des recettes au titre des autres ressources devrait s'élever à 1,3 milliard de dollars, soit 186,4 millions de dollars (17 %) de plus que le montant de 1,1 milliard de dollars prévu à ce titre pour 2023 et 50,7 millions de dollars (4 %) de plus que les estimations les plus récentes pour la même année. Vu l'incertitude entourant les grandes crises humanitaires, il est difficile de prévoir avec précision les recettes issues des autres ressources affectées aux opérations d'urgence. L'UNICEF est toutefois convaincu que l'appui apporté par les donateurs du secteur privé aux interventions d'urgence restera fort en 2024 et prévoit que les recettes issues des autres ressources affectées aux opérations d'urgence s'établiront à 392,2 millions de dollars.

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

C. Dépenses

47. Le montant total des dépenses de la Division prévues pour 2024 au titre du budget institutionnel (dépenses relatives à l'efficacité du développement et à la gestion) et du projet de budget à des fins spéciales s'élève à 250,2 millions de dollars.

Le montant énoncé dans le projet de budget à des fins spéciales reste inchangé par rapport à celui qui figure dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

48. Pour 2024, les principes régissant l'établissement du budget de la Division sont les suivants :

- a) éviter toute augmentation des dépenses opérationnelles par rapport au budget approuvé pour 2023 ;
- b) favoriser la consolidation des changements apportés précédemment à la structure institutionnelle et réduire au minimum les nouveaux changements ;
- c) mettre en œuvre les initiatives et les priorités du Fonds, nouvelles et existantes, assignées à la Division.

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

49. Les dépenses de la Division relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux. Le budget relatif à l'efficacité du développement ayant été approuvé pour 2024 est de 5,3 millions de dollars, soit 0,3 million de dollars de plus que le budget de 2023. Cette augmentation est due à la révision des coûts standard relatifs aux postes. Le budget approuvé pour 2024 au titre de l'efficacité du développement restera inférieur au plafond fixé pour le budget institutionnel dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025.

2. Dépenses de gestion (budget institutionnel)

50. Les dépenses de gestion de la Division concernent les activités du Bureau (du) de la Directeur(trice), de la Section de la planification stratégique et de la Section des finances et des opérations. Le budget de gestion approuvé pour 2024 est de 9,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 0,3 million par rapport au budget approuvé en 2023. Cette augmentation nette est due à la révision des coûts standard relatifs aux postes.

3. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

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

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

52. Les dépenses de la Division afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales correspondent aux activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, à l'appui aux bureaux de pays, à la communication et au marketing, à la collaboration avec le secteur privé (y compris les activités de sensibilisation et de financement du développement) ainsi qu'aux achats. Elles comprennent également les dépenses afférentes aux mises de fonds. Elles sont financées par des ressources ordinaires et par un montant estimé d'autres ressources.

53. Le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales en 2024 s'établit à 163,1 millions de dollars.

54. Par rapport au budget approuvé en 2023, le montant des ressources ordinaires destinées à financer les dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales en 2024 a augmenté de 2,8 millions de dollars en raison de la progression des coûts standard relatifs aux postes. Il reste inchangé par rapport au montant énoncé dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

55. Il est prévu de consacrer 85 millions de dollars de ce montant à l'investissement dans les activités de collecte de fonds. D'autres mises de fonds seront financées par le Fonds Dynamo autorenouvelable (E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.1).

56. Il est en outre prévu de consacrer 78,1 millions de dollars de ce montant aux dépenses de fonctionnement.

57. Il faut investir dans les ressources humaines, les infrastructures et les campagnes si l'on souhaite collecter des fonds et établir des partenariats. Sans les investissements réalisés, l'UNICEF n'aurait pu devenir le leader mondial qu'il est aujourd'hui dans la collecte de fonds auprès du secteur privé. La stratégie d'investissement privilégiée par l'UNICEF soutient la réalisation de son principal résultat escompté, à savoir la diversification et l'accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé, l'objectif étant de générer un excédent net total de 7,2 milliards de dollars pendant la période visée par le Plan stratégique (2022-2025).

58. Le montant prévu au titre des dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales, imputé sur les ressources autres que les ressources ordinaires, s'élève à 72,0 millions de dollars et correspond aux dépenses liées à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays qui mènent des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé. Ce montant n'est pas une allocation budgétaire et dépend des recettes provenant des collectes de fonds menées par les bureaux de pays, ceux-ci pouvant utiliser jusqu'à 25 % du montant brut de leurs recettes pour couvrir les frais liés à la collecte. Toutefois, ce montant ne s'applique pas si le montant correspondant de recettes n'est pas atteint.

59. En 2024, le montant des dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales imputé sur les autres ressources a augmenté de 6 millions de dollars (9 %) par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est liée aux nouvelles ressources nécessaires à l'augmentation prévue des recettes.

60. Le nombre de postes financés au moyen des ressources ordinaires a diminué, passant de 319 à 318 en 2024. Cette diminution s'explique par la suppression de quatre postes et la création de trois postes dans le cadre des changements stratégiques de la Division pour 2022-2025.

61. Au total, 370 postes seront financés par les recettes au titre des autres ressources en 2024. Sur ce total, 366 postes relèvent des bureaux de pays et les 4 autres du siège, à la Division. La direction de la Division et les directrices et directeurs régionaux respectifs sont collectivement responsables de l'approbation de ces postes, lesquels sont inclus dans la structure organisationnelle des bureaux de pays.

D. Excédent net (secteur privé)

62. En 2024, l'excédent net des recettes recueillies auprès du secteur privé (après déduction des dépenses de la Division) devrait s'élever à 1,8 milliard de dollars, soit 128,9 millions de dollars (8 %) de plus que le montant inscrit dans le budget approuvé pour 2023 et 81,4 millions de dollars de plus que les estimations les plus récentes pour la même année.

Tableau 3
**Plan 2022-2025 de l'UNICEF relatif au secteur privé : prévisions relatives
 aux recettes et aux dépenses pour 2024**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I (faible croissance)</i>	<i>II (croissance moyenne)</i>	<i>III (croissance élevée)</i>
Recettes provenant du secteur privé			
Comités nationaux pour l'UNICEF	1 420,7	1 578,6	1 736,5
Bureaux de pays	385,8	428,6	471,4
Total des recettes issues du secteur privé	1 806,5	2 007,2	2 207,9
Dépenses de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé			
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	5,3	5,3	5,3
Relations avec les comités nationaux	5,3	5,3	5,3
B. Gestion	9,8	9,8	9,8
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,8	1,8	1,8
Opérations et finances	8,0	8,0	8,0
C. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	232,1	235,1	235,1
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	44,7	45,6	45,6
Appui aux bureaux de pays ^a	8,5	8,7	8,7
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	71,0	72,4	72,4
Communication et marketing	12,3	12,5	12,5
Achats	1,7	1,7	1,7
Collaboration avec le secteur privé	9,0	9,2	9,2
Investissement dans la collecte de fonds	85,0	85,0	85,0
Total des dépenses de la Division	247,2	250,2	250,2
Excédent net (secteur privé)	1 559,3	1 757,0	1 957,7

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

Tableau 4
**Prévisions financières concernant le plan de la Division de la collecte de fonds
et des partenariats dans le secteur privé intitulé « Plan 2024-2025 »**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs (2022)</i>	<i>Budget approuvé (2023)</i>	<i>Estimations les plus récentes (2023)</i>	<i>Projet de budget (2024)</i>	<i>Prévisions (2025)^a</i>
Recettes provenant du secteur privé					
Licences	4,8	–	–	–	–
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	2 664,0	1 869,0	1 926,4	2 007,2	2 088,5
Comités nationaux pour l'UNICEF	2 231,3	1 519,9	1 532,5	1 578,6	1 611,6
Bureaux de pays	432,7	349,1	393,9	428,6	476,9
Total des recettes issues du secteur privé	2 668,8	1 869,0	1 926,4	2 007,2	2 088,5
Dépenses de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé					
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	4,1	5,0	4,0	5,3	5,6
Relations avec les comités nationaux	4,1	5,0	4,0	5,3	5,6
B. Gestion	6,7	9,5	7,6	9,8	10,0
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,4	1,7	1,5	1,8	1,9
Opérations et finances	5,3	7,8	6,1	8,0	8,1
C. Dépenses afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	246,5	226,3	239,2	235,1	245,1
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	36,4	44,4	42,2	45,6	46,9
Appui aux bureaux de pays ^b	8,6	8,4	9,6	8,7	9,0
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	63,1	67,0	79,9	72,4	80,2
Communication et marketing	9,3	12,1	10,7	12,5	12,9
Achats	1,2	1,6	1,4	1,7	1,8
Collaboration avec le secteur privé, notamment les activités de sensibilisation et le financement du développement	7,5	7,9	8,3	9,2	9,5
Investissement dans la collecte de fonds	120,4	85,0	87,2	85,0	85,0
Total des dépenses de la Division	257,4	240,9	250,8	250,2	260,7
Dépenses des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,9	–	–	–	–

	Montants effectifs (2022)	Budget approuvé (2023)	Estimations les plus récentes (2023)	Projet de budget (2024)	Prévisions (2025) ^a
Ventes et dépréciation	2,5	–	–	–	–
Gains/(pertes) de change	–	–	–	–	–
Excédent net (secteur privé)	2 408,0	1 628,1	1 675,6	1 757,0	1 827,8

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

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

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

V. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

63. En 2024, la Division propose de financer 318 postes au moyen des ressources ordinaires et 370 postes au moyen des autres ressources. Au total, il est proposé d'inscrire 688 postes au budget de la Division. Sur ce total, 48 postes sont financés au moyen du budget institutionnel, 270 grâce aux ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 370 au moyen des autres ressources à des fins spéciales. Sur ce total également, 219 postes sont situés à Genève et 469 dans d'autres villes sièges, dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

64. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2024 figure à l'annexe du présent document. Dans l'ensemble, il y a une diminution d'un poste financé par les ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales compte tenu des changements stratégiques prévus pour 2022-2025.

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des hypothèses de croissance élevée, moyenne et faible des recettes pour 2024, telles que présentées dans le tableau 3 du document E/ICEF/2024/AB/L.1 ;

2. *Approuve* un budget de 163,1 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour financer les activités entreprises à des fins spéciales, dont 85,0 millions de dollars de mises de fonds et 78,1 millions de dollars pour les autres dépenses liées à la collecte de fonds auprès du secteur privé, ainsi qu'un montant de 72,0 millions de dollars pour les autres ressources, sur la base de l'hypothèse de croissance moyenne présentée dans le tableau 3 ;

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

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

b) Réduire ou augmenter les dépenses dans la limite des montants indiqués dans les colonnes I et III du tableau 3 du document E/ICEF/2024/AB/L.1 si les recettes générées par les collectes de fonds atteignent les niveaux indiqués dans ces mêmes colonnes ;

c) Engager des dépenses supplémentaires entre deux de ses sessions, à concurrence du montant imputable aux fluctuations des taux de change, si cela est nécessaire pour exécuter le plan de travail approuvé pour 2024 ;

4. *Approuve* un montant de 16,3 millions de dollars, soit 10 % du montant consacré aux activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires (163,1 millions de dollars), pour le mois de janvier 2025, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2025.

Annexe

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2024

Changements relatifs aux postes	Classe							AI	Total AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé)											
Effectifs approuvés pour 2023*	1	5	1	29	81	91	13	221	–	43	264
Modifications du tableau d'effectifs en 2024											
Gestion	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Efficacité du développement	–	–	–	–	–	1	-1	–	–	–	–
Activités entreprises à des fins spéciales	–	–	–	–	2	-1	–	1	–	–	1
Effectifs proposés pour 2024	1	5	1	29	83	91	12	222	–	43	265
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	–	–	–	–	2	–	-1	1	–	–	1
Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF											
Effectifs approuvés pour 2023*	–	–	–	5	16	11	1	32	6	16	55
Modifications du tableau d'effectifs en 2024	–	–	–	–	-1	–	–	-1	–	-1	-2
Effectifs proposés pour 2024	–	–	–	5	15	11	1	31	6	15	53
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	–	–	–	–	-1	–	–	-1	–	-1	-2
Total des effectifs de la Division : ressources ordinaires											
Effectifs approuvés pour 2023*	1	5	1	34	97	102	14	254	6	59	319
Effectifs proposés pour 2024	1	5	1	33	98	102	13	254	6	58	318
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	–	–	–	–	1	–	-1	–	–	-1	-1
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) : autres ressources											
Effectifs approuvés pour 2023*	–	–	–	–	3	1	–	4	–	–	4
Modifications du tableau d'effectifs en 2024											
Effectifs proposés pour 2024	–	–	–	–	3	1	–	4	–	–	4
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Bureaux de pays de l'UNICEF : autres ressources											
Effectifs approuvés pour 2023*	–	–	–	3	9	6	1	19	188	159	366
Effectifs proposés pour 2024	–	–	–	3	9	6	1	19	188	159	366
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total (autres ressources)											
Effectifs approuvés pour 2023*	–	–	–	3	12	7	1	23	188	159	370

<i>Changements relatifs aux postes</i>	<i>Classe</i>							<i>AI</i>	<i>Total AN</i>	<i>G</i>	<i>Total général</i>
	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-6</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>				
Effectifs proposés pour 2024	-	-	-	3	12	7	1	23	188	159	370
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total (effectifs de la Division)											
Effectifs approuvés pour 2023*	1	5	1	37	109	109	15	277	194	218	689
Effectifs proposés pour 2024	1	5	1	37	110	109	14	277	194	217	688
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2023	-	-	-	-	1	-	-1	-	-	-1	-1

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

* Comprend les changements apportés au cours de l'année, principalement dans les bureaux de pays chargés de la collecte de fonds auprès du secteur privé et qui s'expliquent en grande partie par la mobilisation de ressources supplémentaires dans le cadre de la collecte de fonds, ce qui a permis aux bureaux de pays de collecter des recettes plus élevées que prévu.