



Conseil économique et social

Distr. restreinte
13 décembre 2021
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2022

8-11 février 2022

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : programme de travail et projet de budget pour 2022

Résumé

Le présent rapport donne une vue d'ensemble du plan de travail et du projet de budget de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour 2022. 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 2022. Ils sont alignés sur le Plan stratégique et le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025. Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VII.

* [E/ICEF/2022/1](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Aperçu général	3
II. Réalisations en 2021	4
III. Activités de collecte de fonds auprès du secteur privé prévues au titre du Plan stratégique pour 2022-2025	8
A. Collecte de fonds en ligne	8
B. Principaux donateurs.	9
C. Marchés périphériques	9
D. Collaboration avec les entreprises	9
E. Financement en faveur des enfants	10
F. Programmation dans les pays à revenu élevé	10
IV. Principaux résultats escomptés pour 2022.	11
Réalisation 1	11
Réalisation 2	12
Réalisation 3	13
Réalisation 4	14
V. Produits et charges : prévisions pour 2022	16
A. Méthode de planification	16
B. Produits	17
C. Charges	18
1. Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)	18
2. Charges de gestion (budget institutionnel)	18
3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	18
D. Excédent net (secteur privé).	20
VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs	22
VII. Projet de décision	23
Annexe	
Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2022	24

I. Aperçu général

1. Le plan de travail et le projet de budget de la Division de la collecte de fonds et des partenariats (ci-après « la Division ») sont soumis chaque année au Conseil d'administration pour examen et approbation.

2. Bien que l'année 2021, à l'instar de 2020, ait été une année difficile, marquée par la pandémie mondiale de maladie à coronavirus (COVID-19), l'UNICEF a continué de développer considérablement ses relations avec les sympathisants du secteur privé. Les estimations les plus récentes indiquent que les produits totaux s'élèveront à quelque 1,9 milliard de dollars en 2021, soit 377 millions de dollars (25 %) de plus que le montant prévu dans le plan pour la même année et 271 millions de dollars (17 %) de plus que le montant effectif des produits enregistré en 2020.

3. Il importe de noter que les produits au titre des ressources ordinaires émanant du secteur privé devraient contribuer à hauteur de 756 millions de dollars au total des ressources ordinaires en 2021. Le montant total des produits au titre des autres ressources provenant du secteur privé devrait contribuer à hauteur de 1,1 milliard de dollars au total des produits au titre des autres ressources, qui comprennent les produits des autres ressources affectées aux opérations d'urgence, à savoir 560 millions de dollars.

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

- a) Intensifier la collecte de fonds en ligne ;
- b) Optimiser la contribution des grands donateurs en levant des fonds et en tirant parti de leur notoriété, de leurs investissements et de leur expertise ;
- c) Élaborer des stratégies efficaces en vue de lever davantage de fonds sur les marchés périphériques ;
- d) Continuer de généraliser la collaboration avec les entreprises afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants, de générer des revenus et de tirer parti de leurs ressources non financières, telles que leurs capacités d'innovation, leur expertise et leurs atouts essentiels ;
- e) Accroître le financement en faveur des enfants ;
- f) Soutenir les comités nationaux et les bureaux de pays en matière de programmation dans les pays à revenu élevé.

5. Le plan de travail de la Division pour 2022 coïncide avec la première année du Plan stratégique pour 2022-2025. Le plan de travail s'articule autour de quatre réalisations :

- a) Une diversification et une accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé afin de générer 7,2 milliards de dollars de produits (nets) provenant de ce secteur, dont 3,4 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, entre 2022 et 2025 ;
- b) Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci qui améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande échelle en faveur des enfants ;
- c) Une augmentation des revenus et un renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur

public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation ;

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

6. Le montant total des produits issus du secteur privé devrait atteindre 1,65 milliard de dollars en 2022, soit une baisse de 232 millions de dollars (ou 12 %) par rapport aux dernières estimations pour 2021. L'UNICEF est convaincu que les donateurs issus du secteur privé continueront de soutenir activement ses activités liées au Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 en 2022 mais, compte tenu de l'imprévisibilité inhérente aux situations de crise, il a revu à la baisse les prévisions de produits issus des autres ressources affectées aux opérations d'urgence par rapport aux dernières estimations pour 2021.

7. Pour atteindre ces résultats, et conformément au budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025, la Division propose pour 2022 un budget total de 267 millions de dollars, comprenant 158 millions de dollars au titre des ressources ordinaires et 96 millions au titre des autres ressources, ainsi qu'un budget institutionnel de 13,5 millions de dollars.

II. Réalisations en 2021

8. En 2021, les comités nationaux et les bureaux de pays menant des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé devraient connaître un succès sans précédent dans le cadre de la collecte de fonds en faveur des enfants. Toutes catégories de fonds confondues, les produits provenant du secteur privé devraient dépasser à la fois le montant inscrit au budget pour 2021 et le montant effectif des produits de 2020.

9. En 2021, le montant total des produits issus du secteur privé est estimé à 1,9 milliard de dollars, soit 377 millions de dollars (25 %) de plus que le montant inscrit au budget pour 2021 et 271 millions de dollars (17 %) de plus que le montant effectif des produits de 2020. En 2021, on prévoit que les produits provenant du secteur privé s'établiront à 756 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, soit 83 millions de dollars (12 %) de plus que l'objectif de 673 millions de dollars au titre des ressources ordinaires fixé pour l'année et 36 millions de dollars (5 %) de plus que le montant effectif des produits issus de ce type de ressources en 2020. Selon les estimations, la part des produits provenant du secteur privé dans les ressources autres que les ressources ordinaires devrait s'élever à 1,12 milliard de dollars en 2021, ce qui représente 294 millions (35 %) de plus que l'objectif de 831 millions fixé dans le budget pour l'année et 235 millions de dollars (26 %) de plus que le montant effectif des produits issus de ce type de ressources en 2020.

10. En 2021, la contribution du secteur privé aux opérations d'urgence devrait s'élever à 560 millions de dollars, soit une augmentation de 395 millions de dollars (239 %) par rapport aux 165 millions de dollars inscrits au budget pour l'année et de 269 millions de dollars (93 %) par rapport au montant effectif des produits de 2020. Cette hausse résulte des efforts déployés par la Division pour atténuer les risques associés aux annonces de contributions (régulières) et aux dons en espèces dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et de sa capacité à tirer parti des possibilités offertes par le Mécanisme COVAX, notamment du don de 70 millions de dollars émanant de la Fondation LEGO.

11. L'UNICEF a élaboré deux solutions innovantes pour financer les investissements dans les activités de collecte de fonds en 2021. Tout d'abord, elle a conclu un accord avec la Banque mondiale afin de mobiliser des ressources

supplémentaires de 50 millions de dollars à investir dans les activités de collecte de fonds menées auprès du secteur privé dans les marchés émergents, dans le cadre d'un instrument financier pilote ayant été approuvé par le Conseil d'administration. Parallèlement, l'UNICEF a créé le Fonds Dynamo autorenouvelable, un mécanisme d'investissement durable visant à stimuler la croissance de la collecte de fonds dans le secteur privé.

12. Les dépenses estimées de la Division pour 2021 s'élèvent à 233 millions de dollars au 1^{er} octobre 2021, tandis que le budget approuvé pour financer les dépenses de fonctionnement et les mises de fonds s'élève à 224 millions de dollars et qu'un budget approuvé supplémentaire de 50 millions de dollars découle de l'accord conclu avec la Banque mondiale. 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 163 millions de dollars, soit 100 % des fonds alloués à la Division pour maximiser l'investissement en vue d'obtenir des produits. Les dépenses financées au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires devraient s'élever à 70 millions de dollars, alors que le plafond a été fixé à 58 millions de dollars pour 2021. Cette augmentation est due à la comptabilisation des dépenses liées à la collecte directe des fonds de la Banque mondiale dans les rapports financiers de la Division.

13. En 2021, la Division de la collecte de fonds et des partenariats et la Division des technologies de l'information et de la communication, avec le concours des bureaux de pays et des bureaux régionaux, ont poursuivi le développement de la stratégie de collaboration avec les sympathisants en imaginant la configuration de base d'une plateforme numérique de collecte de fonds. Cette nouvelle configuration permettra de connecter le système et la base de données du progiciel de gestion de la relation client aux systèmes de paiement, aux médias sociaux et aux comptes de messagerie électronique, ainsi qu'aux centres d'appels et aux équipes, tout en garantissant la protection des données et de la vie privée des donateurs. Elle permettra de renforcer la fidélisation des sympathisants, de les inciter davantage à faire des dons et de renforcer l'efficacité des opérations.

14. La Division a continué de travailler avec le Groupe des programmes de l'UNICEF (anciennement « Division des programmes ») pour donner aux bureaux de pays les moyens de collaborer avec les entreprises. Au nombre des réalisations en matière de renforcement des capacités, on peut citer les suivantes : 1 441 membres du personnel de l'UNICEF ont suivi une formation en ligne (en anglais, français ou espagnol) sur l'initiative « Les entreprises au service des résultats ». Les connaissances fondamentales acquises durant cette formation ont été approfondies lors de formations en ligne organisées dans 55 bureaux de pays. La Division a continué de recenser les bonnes pratiques et de constituer une base de données probantes. Elle a également continué de soutenir le travail de sensibilisation mené par les comités nationaux, en accordant une attention particulière à l'impact que la pandémie de COVID-19 continuait d'avoir, notamment dans le domaine de la santé mentale, et a apporté son soutien via la publication du rapport intitulé « La situation des enfants dans le monde 2021 » et le lancement de la campagne y relative « On My Mind ».

Tableau 1

Tableau 1 État des produits et des charges**Montants effectifs (2020), budget approuvé (2021), estimations les plus récentes (2021) et projet de budget (2022)**(En millions de dollars des États-Unis^{a)})

	Montants effectifs (2020)			Budget approuvé (2021)			Estimations les plus récentes (2021)			Projet de budget (2022)			Comparaison entre le projet de budget de 2022 et le budget approuvé pour 2021	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
Produits provenant du secteur privé														
Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	5,0	–	5,0	5,0	–	5,0	–	0 %
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	715,8	889,2	1 605,0	667,6	830,6	1 498,2	750,9	1 124,0	1 874,9	788,7	855,1	1 643,8	145,6	10 %
Comités nationaux	680,2	687,9	1 368,1	634,0	629,8	1 263,8	714,0	810,0	1 524,0	749,5	592,6	1 342,1	78,3	6 %
Bureaux de pays	35,6	201,3	236,9	33,6	200,8	234,4	36,9	314,0	350,9	39,2	262,5	301,7	67,3	29 %
Produits divers	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des produits provenant du secteur privé	719,9	889,2	1 609,1	672,6	830,6	1 503,2	755,9	1 124,0	1 879,9	793,7	855,1	1 648,8	145,6	10 %
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé														
A. Activités relatives à l'efficacité du développement														
Relations avec les comités nationaux	3,9	–	3,9	4,2	–	4,2	4,0	–	4,0	4,9	–	4,9	0,6	15 %
B. Gestion	7,2	–	7,2	8,3	–	8,3	7,5	–	7,5	8,7	–	8,7	0,3	4 %
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,3	–	1,3	1,6	–	1,6	1,4	–	1,4	1,6	–	1,6	0,1	5 %
Opérations et finances	5,9	–	5,9	6,8	–	6,8	6,1	–	6,1	7,0	–	7,0	0,2	3 %

	Montants effectifs (2020)			Budget approuvé (2021)			Estimations les plus récentes (2021)			Projet de budget (2022)			Comparaison entre le projet de budget de 2022 et le budget approuvé pour 2021	
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources (AR)	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	RO	AR	Total	Montant	Pourcentage
	C. Activités entreprises à des fins spéciales	149,3	53,4	202,7	153,0	58,4	211,4	151,4	69,8	221,3	157,6	96,0	253,6	42,2
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	34,8	0,3	35,1	36,8	1,2	38,0	34,7	0,4	35,1	40,9	1,0	41,9	3,9	10 %
Appui aux bureaux de pays ^a	5,6	–	5,6	7,0	–	7,0	6,1	–	6,1	7,6	–	7,6	0,6	8 %
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	2,5	52,6	55,1	3,9	56,4	60,3	2,1	55,0	57,1	3,0	58,0	61,0	0,7	1 %
Communication et marketing	12,1	0,3	12,4	11,1	–	11,1	11,9	0,3	12,2	11,2	–	11,2	0,1	1 %
Achats	1,1	–	1,1	1,5	–	1,5	1,1	–	1,1	1,5	–	1,5	0,0	3 %
Collaboration avec le secteur privé, notamment les activités de sensibilisation et le financement du développement	6,9	0,2	7,1	7,6	0,8	8,5	6,6	0,2	6,7	8,4	1,0	9,4	0,9	11 %
Investissement dans la collecte de fonds	86,3	–	86,3	85,0	–	85,0	89,0	14,0	103,0	85,0	36,0	121,0	36,0	42 %
Total des charges de la Division	160,4	53,4	213,8	165,5	58,4	223,9	162,9	69,8	232,7	171,1	96,0	267,1	43,2	19 %
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,8	–	0,8	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	–	0 %
Dépréciation	5,1	0,1	5,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
Gains (pertes) de change	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 %
Excédent net (secteur privé)	553,6	835,7	1 389,3	506,4	772,2	1 278,6	592,3	1 054,2	1 646,5	621,9	759,1	1 381,0	102,4	8 %

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

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

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

16. À cette fin, la Division a recensé les six priorités stratégiques suivantes :

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

A. Collecte de fonds en ligne

17. Si l'UNICEF entend maintenir le niveau de croissance enregistré au cours des deux dernières années, il lui faudra impérativement trouver de nouveaux donateurs et les fidéliser, tout en renforçant ses relations avec ses donateurs et son expérience. Le rôle des canaux numériques en tant que catalyseurs de la collecte de fonds ne saurait être plus éloquent. À la lumière des résultats obtenus récemment, une nouvelle stratégie a été élaborée pour accélérer la transformation de l'organisation en une entité de collecte de fonds en ligne.

18. La nouvelle stratégie consiste notamment à utiliser la base de données des donateurs de l'UNICEF pour obtenir des informations qui peuvent aider les responsables de la collecte de fonds à solliciter des donateurs de meilleure qualité. De nouvelles approches technologiques et de nouvelles plateformes seront mises en place afin de fournir un aperçu global du donateur et de favoriser la création de campagnes qui peuvent être appuyées par une expérience adaptée à chaque donateur. Le contenu sera créé de manière à offrir une expérience hautement personnalisée, basée sur ce que les donateurs apprécient le plus, et sera diffusé en ligne.

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

B. Principaux donateurs

20. Au cours de la période couverte par le nouveau Plan stratégique, l'objectif est de maximiser l'impact et l'efficacité des philanthropes privés en matière de promotion des droits et du bien-être des enfants, en entretenant avec eux des relations significatives et fructueuses.

21. Il a été tout particulièrement judicieux de communiquer sur le rôle de l'UNICEF au sein du Mécanisme COVAX pendant la pandémie. Il sera essentiel de continuer de faire valoir l'avantage comparatif manifeste de l'organisation sur le marché de la philanthropie pour lui permettre de poursuivre sur la voie du succès. Pour ce faire, un soutien personnalisé sera consacré aux cinq principaux marchés de collecte de fonds, et des programmes destinés aux grands donateurs seront élaborés dans cinq comités nationaux présentant un potentiel de marché important.

22. Au niveau mondial, des plans de collaboration pluriannuels seront élaborés pour les 25 premiers collaborateurs potentiels, en utilisant une approche ciblée. Le Conseil international de l'UNICEF se développera pour atteindre plus de 100 membres au cours de la période couverte par le Plan stratégique pour 2022-2025 et une communauté mondiale de responsables des dons majeurs sera créée. Une approche ciblée et basée sur les relations avec les 25 principales organisations confessionnelles et associatives sera adoptée, et une initiative multiconfessionnelle sera développée à l'intention des partenaires qui ont le pouvoir d'attribuer des subventions.

C. Marchés périphériques

23. Afin de permettre à l'UNICEF de recevoir des dons partout dans le monde, la Division soutiendra les marchés non structurés de collecte de fonds auprès du secteur privé qui passent du statut de pays à revenu moyen à celui de pays à revenu élevé et qui présentent les meilleurs potentiels de collecte de fonds auprès de ce secteur. Elle déploiera une feuille de route de mise en œuvre qui comprendra des solutions rentables pour renforcer les capacités en matière de collecte de fonds en ligne et de relations avec les donateurs, ainsi que des modules de formation à la gestion de la collecte de fonds dans le secteur privé dans toutes les régions.

24. Les bureaux de pays dont le potentiel est avéré et dont l'analyse de faisabilité est solide se verront dotés des moyens de développer une collecte de fonds rentable et structurée dans le pays. Ceux dont les opérations de collecte de fonds menées auprès du secteur privé en faveur des programmes sont peu développées auront accès à des ressources mises en commun à l'échelle régionale. Tous les bureaux de pays ayant mis en place des opérations de collecte de fonds auprès du secteur privé disposeront des ressources et des capacités nécessaires pour poursuivre leur croissance en vue de garantir la viabilité financière totale de leurs programmes, tant au niveau national qu'international. La Division dirigera également la collaboration entre les divisions en vue d'un financement durable des programmes dans les pays émergents à revenu élevé et encouragera les initiatives multipays afin de favoriser la collecte de fonds et le traitement des dons dans tous les pays intéressés au niveau mondial.

D. Collaboration avec les entreprises

25. Le nouveau Plan stratégique souligne la nécessité de tirer parti des entreprises pour atteindre les objectifs de développement durable. L'initiative « Les entreprises au service des résultats » est une initiative de promotion du changement institutionnel,

qui vise à donner à l'UNICEF les moyens de nouer une collaboration avec les entreprises afin de susciter des changements en profondeur qui profiteront aux enfants. En s'appuyant sur son expérience passée, l'UNICEF fait évoluer l'organisation pour tirer parti de l'ensemble des approches de collaboration et de partenariat, ce qui l'amène à :

a) Travailler aux côtés des entreprises pour accéder aux revenus, à l'influence, à l'innovation, aux données, à l'expertise, à la structuration du marché et à l'impact social du secteur des entreprises ;

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

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

E. Financement en faveur des enfants

27. Avant le début de la pandémie de COVID-19, le déficit de financement annuel des objectifs de développement durable était estimé à 2 500 milliards de dollars. Les progrès accomplis en matière de droits de l'enfant au cours des 25 dernières années ont déjà été réduits à néant en raison des difficultés engendrées par la pandémie, ce qui n'a fait qu'aggraver ce déficit de financement. La nécessité de trouver de nouvelles sources de financement n'a jamais été aussi grande.

28. L'UNICEF est particulièrement bien placé pour mobiliser des fonds en faveur des enfants grâce à son réseau de mobilisation des ressources du secteur privé, qui comprend 33 comités nationaux, 24 groupes d'appui à la collecte de fonds auprès du secteur privé dans ses bureaux de pays, et un réseau de partenariats solides avec des organismes de financement public, des institutions financières internationales et des États, dont les 36 États membres du Conseil d'administration de l'UNICEF.

29. L'approche de l'UNICEF en matière de financement innovant est décrite de manière plus détaillée dans la note d'information intitulée « Mise à jour sur l'approche stratégique des financements alternatifs/innovants » (UNICEF/2022/EB/5), qui sera présentée au Conseil d'administration lors de la présente session.

F. Programmation dans les pays à revenu élevé

30. Comme indiqué dans le « Bilan des résultats obtenus par l'UNICEF dans les pays à revenu élevé et dans les pays à revenu intermédiaire supérieur entrant dans la catégorie des pays à revenu élevé, dans le cadre de son programme universel en faveur des droits de l'enfant » (E/ICEF/2021/26), publié en septembre 2021, la Convention relative aux droits de l'enfant et les objectifs de développement durable fixent les indicateurs de référence permettant à l'UNICEF d'obtenir des résultats en faveur des enfants, d'où qu'ils viennent et où qu'ils vivent. Bien que les pays à revenu faible et aux besoins les plus importants restent sa cible prioritaire, l'UNICEF continuera de

renforcer les interventions programmatiques et les activités de collecte de fonds dans tous les pays à revenu élevé, conformément au mandat universel qui lui a été confié.

31. Pour ce faire, l'UNICEF continuera de faciliter l'apprentissage à partir de la pratique et le partage des connaissances dans tous les pays à revenu élevé. En conséquence, la qualité des programmes sera améliorée et les ressources ne relevant pas de l'aide publique au développement seront augmentées pour mettre en place des capacités supplémentaires en matière d'élaboration de programmes. Les bureaux de pays et les comités nationaux seront soutenus pour améliorer leur capacité de collecte de fonds et tirer parti des diverses possibilités qui s'offrent à eux, tout en continuant de s'engager pleinement à faire de la mobilisation des ressources une priorité en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants dans les pays à faible revenu.

32. L'adaptation des cadres de résultats et de suivi mondiaux permettra d'améliorer plus avant la qualité des programmes dans les pays à revenu élevé, en s'appuyant sur les analyses de la situation des enfants effectuées au niveau national. Le renforcement des indicateurs de référence et des systèmes permettant de suivre les activités améliorées de financement et de mobilisation de ressources entreprises dans le cadre des programmes seront essentiels pour garantir la viabilité financière globale des interventions.

IV. Principaux résultats escomptés pour 2022

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

Réalisation 1

- Diversification et accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé afin de générer 7,2 milliards de dollars de produits 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

34. La Division vise à collecter 1,1 milliard de dollars de produits auprès des donateurs individuels en 2022, dont 745 millions de dollars d'annonces de contributions, 212 millions de dollars de dons en espèces et 103 millions de dollars de legs. Cet objectif sera atteint en s'appuyant sur la stratégie de collecte de fonds en ligne, en trouvant de nouveaux donateurs individuels et en fidélisant les donateurs existants, ainsi qu'en établissant des relations individualisées avec les donateurs. La Division travaillera aux côtés des comités nationaux et des bureaux de pays pour mobiliser 10,6 millions de donateurs individuels en 2022, dont environ 2 millions seront nouveaux, recrutés par le truchement de diverses opérations en ligne et autres (y compris 550 000 annonces de contributions, 1,4 million de dons en espèces et 35 000 personnes ayant exprimé le souhait de faire un legs à l'UNICEF).

35. La Division a pour objectif de collecter 186 millions de dollars auprès de philanthropes et d'associations en 2022, dont 118 millions de dollars auprès d'au moins 200 donateurs majeurs et intermédiaires, et 68 millions de dollars dans le cadre de 80 partenariats confessionnels et associatifs. Tout en préservant et en renforçant

ses relations actuelles avec les principaux donateurs et les partenariats confessionnels et associatifs, la Division s'emploiera tout particulièrement à acquérir de nouveaux donateurs de premier plan, y compris au sein des diasporas, en s'appuyant sur la coopération entre pairs et en élaborant des propositions globales attrayantes qui instaureront un véritable partenariat avec des personnes extrêmement fortunées.

36. En collaboration avec le Centre de recherche Innocenti et d'autres parties prenantes clés, la Division a élaboré une campagne d'appels de fonds aux fins de l'élaboration de programmes en faveur des enfants, qui sera lancée en 2022 avec le soutien d'un petit nombre de philanthropes de premier plan. En outre, en 2022, elle s'attachera à faire passer le nombre de grands donateurs de 16 à 22 et, en fonction de sa réussite, à faire passer le nombre de membres du Conseil international de l'UNICEF de 76 à 82.

37. En 2022, la Division a pour objectif de collecter 165 millions de dollars auprès de fondations qui adhèrent à la mission et aux objectifs de l'UNICEF. Pour ce faire, elle collaborera activement avec les coalitions existantes dirigées par des fondations, telles que les concours philanthropiques, et confèrera aux fondations un rôle central dans les consortiums dirigés par l'UNICEF ou les initiatives multipartenaires, telles que les partenariats public-privé.

38. La Division a pour objectif de collecter 208 millions de dollars auprès des entreprises en 2022. Pour ce faire, la Division, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays, analysera le marché, établira une liste de collaborateurs potentiels susceptibles d'avoir un impact maximal en faveur des enfants et conclura des partenariats pluriannuels de grande valeur avec des entreprises. La Division a pour objectif de tirer parti des résultats obtenus ces dernières années par l'UNICEF en matière de collecte de fonds d'urgence pour développer les partenariats existants avec les entreprises dans les différentes régions du monde ou via les différents canaux, et d'opérer un changement radical dans la croissance à long terme du programme de collecte de fonds auprès des entreprises.

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

Réalisation 2

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

40. La Division a pour objectif d'inciter 22,8 millions de personnes à soutenir les droits de l'enfant et à faire des dons. En s'appuyant sur les connaissances acquises pour stimuler la mobilisation en faveur de la mission et des priorités mondiales de l'UNICEF, la Division déploiera des stratégies de marketing et de communication, des messages clés et du contenu pour améliorer l'expérience des sympathisants sur les marchés de collecte de fonds des comités nationaux et du secteur privé. En 2022, la Division commencera à travailler avec les principales divisions de l'UNICEF pour déployer et optimiser les plateformes de gestion de la relation client dans 10 marchés à haut risque et à fort potentiel, notamment en Argentine, au Brésil, au Chili, en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, ainsi qu'auprès des comités nationaux par

l'intermédiaire d'un partenaire de réalisation disponible. Afin de pérenniser la croissance, la Division créera une communauté de pratique en vue de mettre en commun et d'échanger des connaissances axées sur les sympathisants, et de renforcer ainsi la capacité des marchés à atteindre, mobiliser, convertir et retenir des particuliers en améliorant l'expérience et la satisfaction des sympathisants en tant que donateurs, bénévoles et militants.

41. En s'appuyant sur la stratégie de collaboration avec les entreprises, la Division recensera et négociera des accords à l'échelle mondiale et aidera les bureaux de pays et les comités nationaux à tirer parti de l'expertise, de l'innovation, des données et des atouts fondamentaux du secteur des entreprises afin d'accélérer les résultats en faveur des enfants. Des réalisations et des processus de reconnaissance clairs seront établis pour rendre compte de l'investissement des bureaux et des comités nationaux de l'UNICEF en matière de collaboration non financière avec les partenaires du secteur privé. Des indicateurs seront développés au niveau mondial pour mesurer la contribution et l'impact du secteur privé dans l'accélération des résultats en faveur des enfants. Ces travaux seront coordonnés entre les divisions du siège, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les comités nationaux.

42. La Division fournira aux influenceurs et fondations clés des messages de sensibilisation clairs sur les questions et préoccupations liées aux droits de l'enfant, afin de mobiliser des financements et des ressources budgétaires nationales en faveur du bien-être des enfants et du développement durable. Elle dirigera la collaboration stratégique avec les plateformes multipartites afin de tirer parti de leur portée et de leur impact pour résoudre les problèmes touchant les enfants par le truchement d'activités de sensibilisation et de mobilisation, d'investissements, d'actions collectives et de collaborations entre le secteur public et le secteur privé. Il s'agira notamment de renforcer les systèmes internes pour une gestion réactive des relations à l'échelle mondiale, et de tirer parti des plateformes mondiales mises en place par l'UNICEF, à l'instar du Forum mondial pour l'enfance et la jeunesse qui a tenu sa réunion inaugurale du 7 au 9 décembre 2021¹.

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

Réalisation 3

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

44. Conformément aux politiques et directives de l'UNICEF, et sur la base de la stratégie de programmation dans les pays à revenu élevé, en 2022, la Division aidera les comités nationaux à élaborer, mettre en œuvre et suivre des interventions

¹ <https://www.childrencyouthforum.org/>.

stratégiques dans le cadre des trois principales stratégies de programmation identifiées à cet égard : a) la collecte de données probantes et la gestion des connaissances ; b) le plaidoyer en faveur des changements systémiques ; c) le changement social et comportemental. La Division facilitera le partage des connaissances entre les comités nationaux et les bureaux de pays, et fournira des conseils spécifiques pour garantir la viabilité financière de ces interventions, tout en recherchant des synergies plus globales pour soutenir leur travail de collecte de fonds. Enfin, la Division renforcera son cadre de suivi afin de mieux rendre compte de la contribution majeure que les comités nationaux apportent au Plan stratégique pour 2022-2025, tant en termes de revenus que d'influence.

45. La Division se fondera sur la stratégie de financement en faveur des enfants (voir la note d'information UNICEF/2022/EB/5) pour mettre en œuvre des mécanismes d'innovation financière de manière stratégique, à l'échelle la plus réaliste et à la vitesse requise pour obtenir des résultats durables en faveur des enfants du monde entier, en particulier les plus vulnérables. Elle générera des revenus et exercera une influence en développant des partenariats publics et privés stimulants et des instruments de financement en collaboration avec des investisseurs du secteur privé, des philanthropes et des donateurs multilatéraux.

Réalisation 4

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

46. Le modèle institutionnel de la Division et sa contribution à l'efficacité et à l'efficacé de l'organisation seront pilotés par la direction et par des services polyvalents et adaptés, notamment les services financiers et opérationnels ; le service de la planification stratégique et du suivi ; le service chargé de l'élaboration et de la coordination des programmes. Une gouvernance stratégique des canaux et des produits de communication interne sera mise en place pour faire mieux connaître et promouvoir les travaux de la Division par le truchement de témoignages percutants et pour aider la direction à communiquer avec son personnel. Une attention particulière sera accordée aux initiatives numériques sur le lieu de travail pour favoriser l'échange de connaissances et améliorer l'efficacité, ainsi qu'à l'élaboration et à la gestion d'un site intranet intégré et collaboratif pour le secteur privé.

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

48. Pour faire en sorte que le personnel de la Division soit de plus en plus motivé et engagé, une stratégie en faveur de la diversité et de l'inclusion et des initiatives en faveur du bien-être du personnel, prévoyant notamment des modalités de travail souples, seront conçues et mises en œuvre. Par ailleurs, un recrutement efficace sera mis en place et la bonne gestion du cycle de vie professionnel du personnel de la Division sera assurée, quel que soit le type de contrat. Des connaissances et des pistes

de réflexion seront générées et déployées de manière efficace, innovante et étendue, en partageant les bonnes pratiques de l'UNICEF, du secteur et des entreprises. La Division travaillera en collaboration avec les autres divisions, les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et aidera les marchés à adopter et à adapter les bonnes pratiques pour gagner en efficacité.

Tableau 2

Projet de budget par résultat escompté, 1^{er} janvier-31 décembre 2022

(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>
<i>Activités entreprises à des fins spéciales</i>	157,6	96,0	253,6
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 produits 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	122,5	95,0	217,5
Produit 1.1 : Développement des marchés	14,8	–	14,8
Produit 1.2 : Revenus issus des promesses de dons et des dons en espèces	94,9	94,0	188,9
Produit 1.3 : Revenus issus de legs	0,9	–	0,9
Produit 1.4 : Revenus issus de philanthropes et d'associations	2,9	–	2,9
Produit 1.5 : Revenus issus de fondations	2,8	–	2,8
Produit 1.6 : Revenus issus d'entreprises	6,1	1,0	7,1
Réalisation 2 (influence) : Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci qui améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande échelle en faveur des enfants	7,5	1,0	8,5
Produit 2.1 : Influence de particuliers	1,5	–	1,5
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	0,3	–	0,3
Produit 2.4 : Influence des parties prenantes issues d'entreprises	4,7	1,0	5,7
Réalisation 3 (Revenus et influence auprès des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation	2,4	–	2,4
Produit 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé	1,2	–	1,2
Produit 3.2 : Financement du développement	1,2	–	1,2
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	25,1	–	25,1
Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif	8,1	–	8,1
Produit 4.2 : Communication interne et mobilisation du personnel	2,7	–	2,7

<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	1,4	–	1,4
Produit 4.4 : Des personnes dynamiques et une culture inclusive	1,0	–	1,0
Produit 4.5 : Image de marque et marketing	7,2	–	7,2
Produit 4.6 : Gestion des données probantes et des connaissances - Données, marchés et veille stratégique	4,8	–	4,8
<i>Efficacité du développement</i>	4,9	–	4,9
Réalisation 3 (Revenus et influence auprès des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de sensibilisation			
Produit 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé	0,3	–	0,3
Réalisation 4 : (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes			
Produit 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes	4,6	–	4,6
<i>Gestion</i>	8,7	–	8,7
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			
Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif	8,4	–	8,4
Produit 4.4 : Des personnes dynamiques et une culture inclusive	0,3	–	0,3
Budget total prévu pour parvenir aux résultats escomptés	171,1	96,0	267,1

V. Produits et charges : prévisions pour 2022

A. Méthode de planification

49. 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.

50. Les charges relatives à l'efficacité du développement et à la gestion ont été approuvées par le Conseil d'administration 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 2022 au titre des activités entreprises à des fins spéciales.

51. Trois hypothèses concernant les produits et les charges sont présentées au Conseil d'administration (voir tableau 3) : faible croissance, croissance moyenne et croissance élevée. L'hypothèse de croissance moyenne, la plus réaliste, se fonde sur les informations reçues des marchés de collecte de fonds en octobre 2021, sur les projections relatives aux taux de change, sur l'hypothèse selon laquelle les dons liés au Mécanisme COVAX, comptabilisés au titre des autres ressources affectées aux

opérations d'urgence, seront maintenus, 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 produits est atteint ou à les réduire dans le cas où les produits correspondraient à l'hypothèse de faible croissance. Les niveaux de produits élevés et faibles sont basés sur les hypothèses selon lesquelles les produits issus des autres ressources affectées aux opérations d'urgence peuvent augmenter ou diminuer de manière significative et imprévisible par rapport à l'hypothèse de croissance moyenne en fonction des activités liées au mécanisme COVAX et à d'autres urgences chroniques ou nouvelles.

B. Produits

52. Le montant total des produits provenant du secteur privé devrait atteindre 1 650 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 146 millions de dollars (ou 10 %) par rapport au montant estimatif des produits pour 2021 et une diminution de 231 millions de dollars (ou 12 %) par rapport aux dernières estimations pour 2021.

53. Le montant estimatif des produits pour 2022 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 794 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, ce qui représente une augmentation de 121 millions de dollars (18 %) par rapport au montant total des produits initialement estimé pour 2021, et une augmentation de 38 millions de dollars (5 %) par rapport aux dernières estimations pour la même année. Les pays restent confiants quant à leur base de donateurs réguliers, d'autant plus que les pays disposant d'un comité national sortent de la situation d'incertitude économique causée par la pandémie de COVID-19.

54. En 2022, le montant total des produits au titre des autres ressources devrait s'élever à 855 millions de dollars, soit 25 millions de dollars (ou 3 %) de plus que le montant de 831 millions de dollars prévu à ce titre pour 2021 et 269 millions de dollars (ou 24 %) de moins que les dernières estimations pour la même année. Les produits des autres ressources affectées aux opérations ordinaires devraient diminuer de 55 millions de dollars (8 %) par rapport au montant prévu pour 2021. Cette baisse est compensée par une augmentation prévue des produits au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence, à savoir 245 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 80 millions de dollars (ou 49 pour cent) par rapport au montant de 165 millions de dollars prévu pour 2021, et une diminution de 314 millions de dollars (ou 56 pour cent) par rapport aux dernières estimations pour 2021. Compte tenu de la nature imprévisible des situations d'urgence, il est difficile de prévoir avec certitude les produits issus des autres ressources affectées aux opérations d'urgence. L'UNICEF est convaincu que les donateurs issus du secteur privé continueront de soutenir activement ses activités liées au Mécanisme COVAX mais, compte tenu de l'imprévisibilité inhérente aux situations de crise, il a revu à la baisse les prévisions de produits issus des autres ressources affectées aux opérations d'urgence par rapport aux dernières estimations pour 2021.

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

C. Charges

56. Le montant total des charges de la Division prévues pour 2022 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 267 millions de dollars. Le projet de budget à des fins spéciales est maintenu au même niveau que le budget approuvé de 2021 (à l'exception des hausses obligatoires des dépenses afférentes aux postes), tel que présenté dans le budget intégré de l'UNICEF pour 2022-2025.

57. Pour 2022, 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 2021 ; 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. Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)

58. Les charges de la Division relatives à l'efficacité du développement se rapportent à la gestion de la relation stratégique avec les comités nationaux. Le budget de la Division relative à l'efficacité du développement ayant été approuvé pour 2022 est de 4,9 millions de dollars, soit 0,7 million de dollars de plus que le budget de 2021 (4,2 millions de dollars). Cette augmentation est imputable à la révision des coûts standard relatifs aux postes et à un transfert depuis la rubrique Charges de gestion du budget autre que pour les postes (0,3 million de dollars). Le budget de la Division ayant été approuvé pour 2022 restera inférieur au plafond fixé pour le budget institutionnel dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025.

2. Charges de gestion (budget institutionnel)

59. Les charges de gestion de la Division concernent les activités du Bureau de la direction, de la Section de la planification stratégique et de la Section des finances et des opérations. Le budget de gestion approuvé a augmenté de 0,4 million de dollars pour atteindre 8,7 millions de dollars en 2022, contre 8,3 millions approuvés en 2021. Cette augmentation nette est imputable à la révision des coûts standard relatifs aux postes et à un transfert à la rubrique dépenses relatives à l'efficacité du développement du budget autre que pour les postes (0,3 million de dollars).

3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

60. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales qui a) nécessitent d'importantes dépenses d'investissement ; b) qui ne relèvent pas des activités de gestion de l'organisation.

61. Les charges 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 charges afférentes aux mises de fonds. Elles sont financées par des ressources ordinaires et par un montant plafonné d'autres ressources.

62. Le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales en 2022 est de 157,6 millions de dollars.

63. Par rapport au budget approuvé de 2021, le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales en 2022 a augmenté

de 4,6 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.

64. La Division, qui est chargée d'accroître les produits provenant du secteur privé dans plus de 50 marchés, assure la planification, la répartition et la gestion des mises de fonds, et en rend compte. L'UNICEF a publié un examen de l'impact des mises de fonds dans le document intitulé « Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2020 » ([E/ICEF/2021/AB/L.8](#)) ;

65. Dans le budget à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires pour 2022, les mises de fonds représentent 85,0 millions de dollars. D'autres mises de fonds seront financées par le Fonds Dynamo autorenewable, qui sera initialement comptabilisé au titre des ressources ordinaires pour un total de 20 millions de dollars. La Division poursuivra le financement du fonds comme décrit dans le document intitulé « Investir dans la collecte de fonds auprès du secteur privé avec le Fonds Dynamo autorenewable » ([E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.1](#)).

66. Les investissements – dans les ressources humaines, les infrastructures et les campagnes – sont nécessaires pour collecter des fonds et nouer des partenariats. Ils sont essentiels pour permettre à l'UNICEF de se hisser au rang de référence mondiale en matière de collecte de fonds auprès du secteur privé. L'UNICEF a élaboré une stratégie d'investissement révisée en s'appuyant sur les leçons tirées de ses résultats passés en la matière et sur les idées nouvelles en matière de collecte de fonds au niveau mondial. La stratégie 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 afin de générer 7,2 milliards de dollars de produits provenant de ce secteur pour la période visée par le Plan stratégique (2022-2025).

67. Les principaux éléments de la stratégie révisée sont les suivants :

a) Obtenir un financement suffisant auprès de diverses sources, y compris des mises de fonds, pour contribuer à atteindre l'objectif ambitieux en matière de produits totaux cumulés ;

b) Élargir le portefeuille de sources et de mécanismes de financement des investissements, sur la base de l'expérience acquise grâce à l'instrument financier de la Banque mondiale et au Fonds Dynamo autorenewable, afin d'assurer des investissements durables à long terme ;

c) Continuer de s'appuyer sur des données et des analyses pour recenser et hiérarchiser les marchés potentiels et les perspectives à court, moyen et long terme ;

d) Passer d'un investissement axé sur les campagnes à un investissement axé sur les flux de revenus, en se fondant sur des mécanismes conjoints de planification stratégique, de suivi et d'établissement de rapports et, ce faisant, accroître la souplesse des investissements et l'efficacité des processus.

68. La stratégie révisée fait actuellement l'objet de consultations avec les comités nationaux et les bureaux de pays, les bureaux régionaux, la Division de la gestion et de l'administration financières et les autres bureaux concernés de l'UNICEF.

69. Dans le budget à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires pour 2022, les dépenses de fonctionnement représentent 72,6 millions de dollars.

70. Il importe que les mises de fonds annuelles d'un montant élevé aux fins de la collecte de fonds s'accompagnent d'investissements visant à améliorer les compétences techniques et les systèmes au siège, dans les bureaux régionaux et sur tous les marchés, de façon à optimiser leur rendement. En outre, la bonne gestion des

mises de fonds impose de suivre l'évolution des produits provenant de la collecte de fonds, d'analyser le potentiel des marchés et de gérer les risques, ce qui ne peut être fait sans l'aide de spécialistes de la collecte de fonds à l'échelle mondiale. L'amélioration constante des compétences, des systèmes et des pratiques a permis d'employer les fonds de telle sorte que les ressources ordinaires augmentent.

71. Le montant prévu au titre des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales, imputé sur les ressources autres que les ressources ordinaires, est un plafond de 60 millions de dollars et non une allocation budgétaire 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 dans le secteur privé. Le montant de ce plafond budgétaire dépend des produits de la collecte de fonds des bureaux de pays, ceux-ci pouvant utiliser jusqu'à 25 % du montant brut de leurs produits pour couvrir les frais liés à la collecte. Toutefois, ce plafond ne s'applique pas si le montant correspondant de produits n'est pas atteint.

72. En 2022, le montant plafonné des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales imputé sur les autres ressources a augmenté de 1,6 million de dollars (3 %) par rapport à l'année précédente. Le rehaussement du plafond pour 2022 est lié aux nouvelles ressources nécessaires à la génération de produits et à la mise en œuvre de nouvelles modalités d'investissement pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux, telles que le Fonds Dynamo autorenewable.

73. Le nombre de postes financés au moyen des autres ressources utilisées à des fins spéciales augmentera, passant de 334 en 2021 à 340 en 2022. La direction de la Division et les directrices et directeurs régionaux respectifs sont collectivement responsables de l'approbation de ces postes, lesquels sont inclus dans la structure organisationnelle des bureaux de pays. Le montant plafonné des charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales imputé sur les autres ressources et les dépenses relatives aux postes sont présentés dans le plan de travail et le projet de budget relatifs à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé et dans le rapport financier relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, respectivement.

D. Excédent net (secteur privé)

74. En 2022, l'excédent net des produits recueillis auprès du secteur privé (après déduction des charges de la Division, des mises de fonds et des charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences), devrait s'élever à 1,38 milliard de dollars, soit 102,4 millions de dollars (8 %) de plus que le montant inscrit dans le budget approuvé de 2021 et 266 millions de dollars de moins que les dernières estimations pour la même année.

Tableau 3

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

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I</i> (faible croissance)	<i>II</i> (croissance moyenne)	<i>III</i> (croissance élevée)
Produits provenant du secteur privé			
Comités nationaux	1 302,7	1 347,1	1 437,2

	<i>I</i> <i>(faible croissance)</i>	<i>II</i> <i>(croissance moyenne)</i>	<i>III</i> <i>(croissance élevée)</i>
Bureaux de pays	300,7	301,7	325,2
Total des produits provenant du secteur privé	1 603,4	1 648,8	1 762,4
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé			
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	4,9	4,9	4,9
Relations avec les comités nationaux	4,9	4,9	4,9
B. Gestion	8,7	8,7	8,7
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,6	1,6	1,6
Opérations et finances	7,0	7,0	7,0
C. Activités entreprises à des fins spéciales	250,9	253,6	261,0
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	41,0	41,9	48,3
Appui aux bureaux de pays ^a	7,5	7,6	7,6
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	59,8	61,0	62,0
Communication et marketing	11,0	11,2	11,2
Achats	1,5	1,5	1,5
Collaboration avec le secteur privé	9,2	9,4	9,4
Investissement dans la collecte de fonds	121,0	121,0	121,0
Total des charges de la Division	264,4	267,1	274,5
Charges des comités nationaux afférentes à l'acquisition de licences et aux ventes	0,7	0,7	0,7
Excédent net (secteur privé)	1 338,3	1 381,0	1 487,2

^a Comprend les charges 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 2022-2023 »

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

	<i>Montants effectifs (2020)</i>	<i>Budget approuvé (2021)</i>	<i>Estimations les plus récentes (2021)</i>	<i>Projet de budget (2022)</i>	<i>Prévisions (2023^a)</i>
Produits provenant du secteur privé					
Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles	4,1	5,0	5,0	5,0	5,0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 605,0	1 498,2	1 874,9	1 643,8	1 735,6
Comités nationaux	1 368,1	1 263,8	1 524,0	1 342,1	1 480,9
Bureaux de pays	236,9	234,4	350,9	301,7	254,7
Produits divers	–	–	–	–	–

	Montants effectifs (2020)	Budget approuvé (2021)	Estimations les plus récentes (2021)	Projet de budget (2022)	Prévisions (2023 ^a)
Total des produits provenant du secteur privé	1 609,1	1 503,2	1 879,9	1 648,8	1 740,6
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé					
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	3,9	4,2	4,0	4,9	5,0
Relations avec les comités nationaux	3,9	4,2	4,0	4,9	5,0
B. Gestion	7,2	8,3	7,5	8,7	8,9
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,3	1,6	1,4	1,6	1,7
Opérations et finances	5,9	6,8	6,1	7,0	7,2
C. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	202,7	211,4	221,3	253,6	225,5
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	35,1	38,0	35,1	41,9	43,0
Appui aux bureaux de pays ^b	5,6	7,0	6,1	7,6	7,8
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	55,1	60,3	57,1	61,0	66,9
Communication et marketing	12,4	11,1	12,2	11,2	11,5
Achats	1,1	1,5	1,1	1,5	1,6
Collaboration avec le secteur privé, notamment les activités de sensibilisation et le financement du développement	7,1	8,5	6,7	9,4	9,8
Investissement dans la collecte de fonds	86,3	85,0	103,0	121,0	85,0
Total des charges de la Division	213,8	223,9	232,7	267,1	239,5
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Ventes et dépréciation	5,2	–	–	–	–
Gains (pertes) de change	–	–	–	–	–
Excédent net (secteur privé)	1 389,3	1 278,6	1 646,5	1 381,0	1 500,4

^a Les prévisions pour 2022 sont provisoires et, par conséquent, sujettes à modification.

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

VI. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

75. En 2022, la Division propose la création de six postes supplémentaires, tous directement liés à la génération de produits dans les bureaux de pays. Il n'y a pas de changement net du nombre de postes au siège. Il est proposé d'inscrire 630 postes au budget de la Division. Sur ce total, 45 postes sont financés au moyen du budget institutionnel, 241 grâce aux ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 344 au moyen des autres ressources à des fins spéciales. Sur ce total également, 211 postes sont situés à Genève et 419 dans d'autres villes sièges, dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays et dans des centres d'appui.

76. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2022 figure à l'annexe du présent document.

VII. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des hypothèses de croissance élevée, moyenne et faible des produits pour 2022, telles que présentées dans le tableau 3 du document [E/ICEF/2022/AB/L.1](#) ;

2. *Approuve* un budget de 158 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour financer les activités entreprises à des fins spéciales, dont 85 millions de dollars de mises de fonds et 73 millions de dollars pour les autres dépenses liées à la collecte de fonds auprès du secteur privé, ainsi que l'établissement d'un plafond de 60 millions de dollars pour les autres ressources, sur la base de l'hypothèse de croissance moyenne (voir tableau 3) ;

3. *Prend note* de la proposition d'utiliser 20 millions de dollars du Fonds Dynamo autorenewable pour investir davantage dans la collecte de fonds auprès du secteur privé ;

4. *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/2022/AB/L.1](#) si le produit de la collecte de fonds atteint 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 2022 ;

5. *Invite* la Directrice générale à trouver de nouveaux marchés, et à en tirer parti si l'occasion se présente, entre deux sessions et à le tenir informé ;

6. *Approuve* un montant de 15,8 millions de dollars, soit 10 % du montant consacré aux activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires (158 millions de dollars), pour le mois de janvier 2023, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2023.

Annexe

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2022

	Classe							Total AI	AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Effectifs approuvés pour 2021	1	5	2	24	71	83	13	199	–	45	244
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé)											
Effectifs approuvés pour 2021	1	5	2	24	71	83	13	199	–	45	244
Modifications du tableau d'effectifs en 2022											
Gestion	–	–	–	–	1	–	-1	–	–	–	–
Efficacité du développement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Activités entreprises à des fins spéciales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Effectifs proposés pour 2022	1	5	2	24	72	83	12	199	–	45	244
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	1	–	-1	–	–	–	–
Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	4	13	10	–	27	3	12	42
Modifications du tableau d'effectifs en 2022	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Effectifs proposés pour 2022	–	–	–	4	13	10	–	27	3	12	42
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des effectifs de la Division : ressources ordinaires											
Effectifs approuvés pour 2021	1	5	2	28	84	93	13	226	3	57	286
Effectifs proposés pour 2022	1	5	2	28	85	93	12	226	3	57	286
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	1	–	-1	–	–	–	–
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	4	–	–	4	–	–	4
Effectifs proposés pour 2022	–	–	–	–	4	–	–	4	–	–	4
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

	Classe							Total AI	AN	G	Total général
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
Bureaux de pays de l'UNICEF : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	2	11	5	1	19	160	155	334
Modifications du tableau d'effectifs en 2021 : estimations les plus récentes	–	–	–	–	–	1	–	1	4	1	6
Effectifs proposés pour 2022	–	–	–	2	11	6	1	20	164	156	340
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	–	1	–	1	4	1	6
Total des autres ressources											
Effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	2	15	5	1	23	160	155	338
Effectifs proposés pour 2022	–	–	–	2	15	6	1	24	164	156	344
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	–	1	–	1	4	1	6
Total des effectifs de la Division											
Effectifs approuvés pour 2021	1	5	2	30	99	98	14	249	163	212	624
Effectifs proposés pour 2022	1	5	2	30	100	99	13	250	167	213	630
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2021	–	–	–	–	1	1	-1	1	4	1	6