



Conseil économique et social

Distr. limitée
13 décembre 2019
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2020

Point 13 de l'ordre du jour provisoire*

Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé : plan de travail et projet de budget pour 2020

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 2020. Le plan de travail fait état des activités financières et autres ainsi que des résultats prévus en 2020, conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, au budget intégré du Fonds pour la même période et au « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant ».

On trouvera à la section VI un projet de décision soumis au Conseil d'administration pour examen.

* E/ICEF/2020/1.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Aperçu général	3
II. Résultats pour 2019	4
III. Projet de budget, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2020	9
IV. Produits et charges : prévisions pour 2020	15
A. Méthode de planification	15
B. Produits	15
C. Charges	16
1. Charges relatives à l'efficacité du développement (budget institutionnel)	16
2. Charges de gestion (budget institutionnel)	16
3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales	16
V. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs	20
VI. Projet de décision	21
Annexe	
Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2020	22

I. Aperçu général

1. Au niveau mondial, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé 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 et les autres divisions du siège.

2. En 2020, la Division :

a) collectera 1,5 milliard de dollars, dont 703,7 millions au titre des ressources ordinaires, auprès de particuliers, de fondations, de philanthropes, d'entreprises et d'organisations composées de membres ;

b) augmentera le nombre et la qualité de ses sympathisants et de ses donateurs et veillera à les fidéliser davantage tout en tirant le meilleur parti de ses relations client existantes, en systématisant la gestion des connaissances et en restant attentifs aux occasions à saisir ;

c) renforcera autant que possible la collaboration de tous les acteurs de l'UNICEF avec les entreprises, afin que celles-ci versent des fonds, mettent à profit leurs actifs principaux et leurs innovations et mènent des actions de sensibilisation et des programmes en faveur des enfants tout en améliorant leurs pratiques et leurs politiques en faveur des droits de l'enfant ;

d) élaborera et appliquera un modèle opérationnel destiné à assurer un soutien prévisible de l'UNICEF aux comités nationaux en vue de renforcer les activités de sensibilisation et les programmes au niveau national ;

e) poursuivra le déploiement à l'échelle mondiale de systèmes et de plateformes numériques visant à gagner en efficacité, à faciliter la coordination au niveau mondial et à optimiser la recherche de donateurs partout dans le monde et la collaboration pérenne avec ces derniers ;

f) tiendra compte des recommandations de l'Équipe spéciale indépendante chargée des questions de discrimination fondée sur le genre, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité au travail, du rapport sur l'examen des mesures prises par le Fonds aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, présenté par le groupe indépendant d'expertes, ainsi que du rapport du cabinet Morgan Lewis sur les enquêtes menées par le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF sur des cas de harcèlement sexuel.

3. En 2018, le marché mondial de la collecte de fonds s'est contracté pour la première fois en plus de dix ans, et ce repli s'est poursuivi en 2019. Aussi, le total des produits de la Division, qui devrait s'établir à 1,5 milliard de dollars, soit une progression de 72,6 millions de dollars (5 %) par rapport à l'estimation la plus récente pour 2019, est néanmoins inférieur au montant approuvé dans le « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant » (Plan IMPACT). Pour atteindre ce montant, il est proposé un budget de 223,9 millions de dollars, soit 34,1 millions (13 %) de moins que le budget approuvé pour 2019 et 49,3 millions de moins que le plafond indicatif approuvé par le Conseil d'administration pour 2020.

4. Le budget de la Division comprend le budget institutionnel et le budget à des fins spéciales. Il couvre les coûts directs et indirects associés à l'obtention de produits provenant du secteur privé et à l'amélioration de la situation des enfants grâce aux collaborations et partenariats.

5. Le projet de budget institutionnel de la Division pour 2020 s'élève à 12,6 millions de dollars (aucune augmentation par rapport à 2019).
6. Pour 2020, le projet de budget à des fins spéciales de la Division, approuvé chaque année par le Conseil d'administration, se chiffre à 211,3 millions de dollars, soit 34,1 millions de moins que le montant approuvé pour 2019. Ce budget comprend 151,4 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, dont 85 millions de dollars de mises de fonds et 66,4 millions de dollars destinés à couvrir les dépenses opérationnelles, ainsi qu'un plafond de 59,9 millions de dollars imputés sur les autres ressources.
7. En raison des conditions de marché difficiles dans le secteur privé, le montant des ressources ordinaires devrait être inférieur aux objectifs du Plan IMPACT. Compte tenu de la révision du montant prévu des produits au titre des ressources ordinaires, le budget à des fins spéciales de la Division, d'un montant de 151,4 millions de dollars financé au moyen des ressources ordinaires, sera inférieur de 30 millions de dollars à celui de 2019. Les mises de fonds ont été réduites de 30 millions de dollars (26 %) par rapport au montant approuvé pour 2019 et les dépenses opérationnelles demeurent stables (66,4 millions de dollars).
8. Plafonné à 59,9 millions de dollars pour 2020, le montant des ressources autres que les ressources ordinaires est inférieur de 4 millions de dollars au plafond approuvé pour 2019.
9. Les principaux risques pouvant empêcher la Division d'atteindre ses objectifs en 2020 sont la contraction continue des marchés mondiaux de collecte de fonds privés, la diminution des mises de fonds et les crises de réputation susceptibles de frapper les marchés sur lesquels l'UNICEF gère des partenariats financiers et non financiers avec le secteur privé. Les stratégies visant à atténuer ces risques et à ouvrir de nouvelles perspectives consistent notamment à accélérer la collecte de fonds à l'échelle de l'organisation et à s'assurer que la Division continue de mettre l'accent sur la prévention des risques dans le cadre de ses fonctions d'appui.

II. Résultats pour 2019

10. Les raisons de la contraction du marché mondial de la collecte de fonds en 2018 et 2019 sont exposées ci-après. Les organismes apparentés à l'UNICEF et les organisations non gouvernementales attribuent principalement ce repli à la montée du nationalisme, qui conduit les médias de nombreux pays à se concentrer sur des questions nationales plutôt que sur des problématiques internationales. Il suit de là que le grand public est moins enclin à soutenir des causes internationales par ses dons. Les activités de collecte de fonds de l'UNICEF auprès du secteur privé, qui se sont développées dans plusieurs marchés et pour la plupart des sources de financement en monnaie locale, lui valent de meilleurs résultats que celles d'autres organisations et en font la deuxième opération mondiale de collecte de fonds privés. Qui plus est, cette tendance mondiale et le renforcement prolongé du dollar des États-Unis ont coïncidé avec l'engagement pris par l'UNICEF d'atteindre les objectifs ambitieux du Plan IMPACT en matière de produits et d'influence.
11. Le Plan IMPACT a été élaboré avant la contraction du marché mondial de la collecte de fonds en 2018. Par conséquent, le montant prévu des produits en 2020 et 2021 a été révisé à la baisse en consultation avec les pays où l'UNICEF collecte des fonds, l'objectif étant de refléter les résultats pouvant être obtenus malgré les difficultés persistantes du marché mondial de la collecte de fonds, moyennant un ciblage et des investissements stratégiques.

12. Le montant total des produits issus du secteur privé devrait s'établir à 1,4 milliard de dollars en 2019, soit 394,5 millions de dollars de moins que l'objectif défini dans le budget approuvé pour 2019 et 49,8 millions de dollars (3 %) de moins que le montant atteint en 2018. Les objectifs pour 2020 et 2021 ont également été revus à la baisse (taux d'accroissement de 5 % au lieu des 11 % auparavant escomptés).

13. Les devises de certains pays où il existe un comité national ou un bureau de pays sont restées instables par rapport au dollar des États-Unis en 2019 et, sur certains marchés, les pertes de change ont été nettement supérieures aux montants collectés en monnaie locale.

14. En 2019, on prévoit que les produits provenant du secteur privé s'établiront à 667 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, soit 185,6 millions de dollars de moins que l'objectif fixé et 23,5 millions de dollars de moins que le montant effectif de 2018. Outre l'attention accrue portée aux questions nationales dans les médias, cette diminution s'explique notamment par le temps nécessaire pour interpréter et appliquer correctement le Règlement général sur la protection des données dans l'Union européenne aux fins de la gestion des informations à caractère personnel, par des incidents ayant reçu une couverture médiatique négative et nuire aux résultats de certains comités nationaux et par les taux de change défavorables sur de nombreux marchés.

15. Les produits provenant du secteur privé au titre des ressources autres que les ressources ordinaires sont estimés à 714,7 millions de dollars en 2019, soit 208,9 millions de moins que l'objectif de 923,7 millions de dollars inscrit au budget de 2019 et 26,2 millions de moins que le montant effectif des produits en 2018. D'après les prévisions, le montant des produits destinés aux opérations d'urgence devrait atteindre 122,3 millions de dollars en 2019, soit 22,3 millions de plus que ce qui était prévu dans le budget (100 millions de dollars) et 39,7 millions de moins que le montant effectif de 2018. Ces projections s'expliquent par la poursuite des activités de collecte de fonds et les efforts déployés par l'UNICEF en vue de maximiser l'intérêt du public pour les situations d'urgence et les catastrophes naturelles à fort retentissement dans le cadre desquelles le Fonds intervient. L'augmentation des autres ressources affectées aux opérations d'urgence est contrebalancée par une diminution escomptée de 231,2 millions de dollars au titre des ressources destinées aux opérations ordinaires par rapport au montant prévu dans le budget révisé. Cette baisse tient essentiellement à une diminution des dons des fondations, au nombre moindre de situations d'urgence soudaines fortement médiatisées et aux taux de change défavorables sur certains marchés.

16. Le montant estimatif des charges de la Division en 2019 s'élève à 242,8 millions de dollars à la mi-octobre, contre 258 millions de dollars prévus au budget. Le budget financé au moyen des ressources ordinaires, y compris les mises de fonds, devrait être utilisé à 100 % afin de maximiser l'investissement en vue d'obtenir des produits. Il se peut que le montant plafonné des autres ressources ne soit pas intégralement utilisé si le montant escompté des produits des bureaux de pays n'est pas atteint, mais l'investissement sera optimisé autant que possible.

17. En 2019, les comités nationaux et les bureaux de pays ont continué de resserrer leur collaboration avec les entreprises, les gouvernements et les instances multipartites. Afin d'optimiser la capacité des entreprises à obtenir des résultats en faveur des enfants dans le cadre des activités de l'UNICEF, la Division met en œuvre l'approche « Business for Results » (mobilisation des entreprises au service des résultats), qui vise à rendre les bureaux de pays du monde entier mieux à même de faire participer efficacement les entreprises à l'amélioration de la situation des enfants. En 2019, elle s'est davantage employée à fournir des orientations stratégiques

et un appui technique aux comités nationaux en vue de faire progresser la mise en œuvre de la Convention relative aux droits de l'enfant dans les différents pays et à l'échelle mondiale. Cette année ayant marqué le trentième anniversaire de la Convention, les comités nationaux se sont attachés à obtenir, de la part des gouvernements concernés, des engagements au niveau national et des signatures au titre de la promesse mondiale par laquelle les pays renouvellent leur engagement à appliquer pleinement ce texte. En outre, les comités nationaux ont engagé diverses initiatives avec des enfants et des jeunes afin de mieux faire connaître les droits de ces derniers et d'y sensibiliser davantage le public.

18. En raison de la méfiance croissante à l'égard du secteur de l'aide, les comités nationaux continuent de se heurter à des difficultés de taille dans leur action de sensibilisation. La Division a élaboré de nouvelles orientations et de nouveaux outils techniques afin d'aider lesdits comités à mener de telles activités dans ce contexte.

19. Les activités continuent de se développer en ce qui concerne l'éducation aux droits de l'enfant et les villes amies des enfants, initiatives auxquelles participent un nombre record de comités nationaux. Le tout premier Sommet des villes amies des enfants s'est tenu à Cologne (Allemagne) en octobre 2019, rassemblant des enfants, des jeunes et les maires de 251 villes de 67 pays. Grâce au Manifeste des enfants et des jeunes pour des villes amies des enfants, qui réunit les contributions de 120 000 enfants et jeunes de plus de 60 pays, les voix de la jeunesse contribueront, à l'avenir, à façonner l'Initiative des villes amies des enfants. La Division continuera de faire avancer ce projet dans un plus grand nombre de villes du monde et de manière plus normalisée, en collaboration avec les bureaux régionaux, la Division des programmes et d'autres divisions.

20. Il est clairement admis que les activités de plaidoyer menées auprès des gouvernements dans les capitales sont essentielles pour susciter la contribution du secteur public à l'action de l'UNICEF. Les gouvernements comptent sur le Fonds pour faire connaître à la population nationale les effets de leurs programmes afin de rallier le soutien du contribuable à l'aide publique au développement et d'en accroître la visibilité. Les activités de sensibilisation menées par l'UNICEF et les comités nationaux ont permis d'accroître les budgets, d'engager des réformes politiques, de renforcer les systèmes et de réduire les inégalités aux niveaux national et infranational. De par ces actions, le Fonds demeure un acteur pertinent dans un contexte politique et social en rapide évolution.

21. La relation stratégique entre l'UNICEF et les comités nationaux a continué d'être bien gérée en 2019, et il a notamment été procédé au renforcement des systèmes et des protocoles relatifs à la planification stratégique conjointe, aux contrôles internes et à la gouvernance des comités nationaux. La Division a continué de fournir des orientations et un appui sur mesure aux comités nationaux et de définir des procédures à leur intention en vue d'assurer un contrôle financier et l'atténuation continue des risques.

22. La Division continue de contrôler rigoureusement ses activités en procédant régulièrement à des audits, en renforçant les procédures de prévision, en assurant le suivi et la comptabilisation des produits et des charges et en examinant régulièrement les risques et les procédures relatives à la continuité des opérations. Un rapport complet sur l'exécution du Plan IMPACT à ce jour sera présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2020.

Tableau 1
État des produits et des charges

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montants effectifs (2018)			Budget approuvé (2019)			Estimations les plus récentes (2019)			Projet de budget (2020)			Comparaison entre le projet de budget de 2020 et le budget approuvé pour 2019	
	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	5,8	–	5,8	7,0	–	7,0	7,0	–	7,0	7,0	–	7,0	–	0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	684,7	740,9	1 425,6	845,6	923,7	1 769,3	660,0	714,7	1 374,7	696,7	750,6	1 447,3	72,6	5
Comités nationaux	643,5	548,5	1 192,0	794,3	685,5	1 479,8	626,9	544,1	1 171,0	649,5	566,4	1 215,9	45,0	4
Bureaux de pays	41,2	192,4	233,6	51,3	238,2	289,5	33,1	170,6	203,8	47,2	184,2	231,4	27,6	14
Produits divers	0,1	–	0,1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Total des produits provenant du secteur privé	690,6	740,9	1 431,5	852,6	923,7	1 776,3	667,0	714,7	1 381,7	703,7	750,6	1 454,3	72,6	5
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	3,7	–	3,7	4,1	–	4,1	4,1	–	4,1	4,2	–	4,2	0,1	3
B. Gestion	7,9	–	7,9	8,5	–	8,5	8,5	–	8,5	8,4	–	8,4	(0,1)	-1
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,4	–	1,4	1,5	–	1,5	1,5	–	1,5	1,6	–	1,6	–	2
Opérations et finances	6,5	–	6,5	6,9	–	6,9	6,9	–	6,9	6,8	–	6,8	(0,1)	-1

	Montants effectifs (2018)			Budget approuvé (2019)			Estimations les plus récentes (2019)			Projet de budget (2020)			Comparaison entre le projet de budget de 2020 et le budget approuvé pour 2019	
	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	153,2	36,4	189,6	181,5	63,9	245,4	181,5	48,7	230,2	151,4	59,9	211,3	(18,9)
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	27,0	–	27,0	36,3	–	36,3	36,3	–	36,3	36,3	–	36,3	0,1	0
Appui aux bureaux de pays ^a	5,3	–	5,3	6,9	–	6,9	6,9	–	6,9	6,9	–	6,9	0,0	0
Coûts directs de la collecte de fonds pour les bureaux de pays	1,9	36,0	37,9	3,3	61,9	65,2	3,3	48,1	51,4	3,6	57,9	61,5	10,1	20
Communication et marketing	8,9	0,2	9,1	11,3	–	11,3	11,3	–	11,3	10,8	–	10,8	(0,5)	-4
Achats	1,3	–	1,3	1,4	–	1,4	1,4	–	1,4	1,3	–	1,3	(0,0)	-1
Collaboration avec le secteur privé	6,1	0,2	6,3	7,4	2,0	9,4	7,4	0,6	8,0	7,4	2,0	9,4	1,4	17
Mises de fonds	102,7	–	102,7	115,0	–	115,0	115,0	–	115,0	85,0	–	85,0	(30,0)	-26
Total des charges de la Division	164,8	36,4	201,2	194,1	63,9	258,0	194,1	48,7	242,8	164,0	59,9	223,9	(18,8)	-8
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	1,1	–	1,1	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	0,7	–	0,7	–	0
Dépréciation	1,7	–	1,7	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Gains (pertes) de change	(1,9)	(0,9)	(2,8)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Excédent net	524,9	705,4	1 230,3	657,8	859,8	1 517,5	472,2	666,0	1 138,2	539,0	690,7	1 229,7	91,5	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. Projet de budget, principaux résultats escomptés et ressources nécessaires pour 2020

23. Afin d'atteindre l'objectif de 1,5 milliard de dollars de produits en 2020, dont 703,7 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, la Division propose : a) un budget à des fins spéciales de 211,3 millions de dollars, dont 151,4 millions de dollars imputés sur les ressources ordinaires et un montant plafonné à 59,9 millions de dollars au titre des autres ressources ; b) un budget institutionnel de 12,6 millions de dollars.

24. On trouvera ci-après une version actualisée des résultats escomptés et des stratégies pour 2020 par groupe du secteur privé. Consciente que les résultats escomptés n'ont pas été pleinement atteints au cours de la première année du Plan IMPACT et que 2019 continue d'être une année difficile, la Division engage des mesures destinées à hâter la réalisation des objectifs du Plan. Plus précisément, elle : a) redoublera d'efforts pour intensifier la collecte de fonds dans le secteur privé, notamment auprès des particuliers ; b) s'attachera à diffuser et à transposer à plus grande échelle de nouveaux modèles de collecte de fonds et à faire preuve de plus de souplesse afin de mieux tirer parti des possibilités de mobilisation des ressources pour les situations d'urgence ; c) renforcera les relations avec les sympathisants dans le cadre de la stratégie de collaboration avec ces derniers afin de perdre moins de bailleurs de fonds et d'en acquérir de nouveaux en privilégiant les mesures axées sur le numérique ; d) promouvra des solutions novatrices afin de pérenniser l'investissement nécessaire à la croissance en mettant l'accent sur les principaux marchés, les domaines stratégiques et les vecteurs de croissance.

Réalisation 1¹

D'ici à 2020, 81,4 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons

- D'ici à 2020, 11,3 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 891,5 millions de dollars
- D'ici à 2021, 100 millions de personnes, y compris des enfants, se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant, et 50 millions de personnes sont prêtes à faire des dons

25. Concernant la première réalisation escomptée, il est proposé un budget à des fins spéciales de 172,4 millions de dollars (114,5 millions au titre des ressources ordinaires et 57,9 millions au titre des autres ressources) pour atteindre le montant de produits visé. On trouvera ci-après quelques-unes des principales stratégies de collecte de fonds dans le secteur privé qu'il est prévu de mettre en œuvre en 2020 dans ce cadre :

a) La Division continuera de concentrer ses ressources sur les marchés qui présentent le plus fort potentiel de croissance en ce qui concerne les dons individuels, dont les contributions mensuelles, les dons ponctuels et les legs ;

b) Outre le renforcement des activités de soutien technique, d'analyse et d'investissement en 2018 et 2019, un ensemble de stratégies d'accélération de la levée de fonds, y compris la définition de facteurs clés de succès, a été mis au point dans

¹ Tout comme la définition des modalités de collaboration avec les sympathisants dans le cadre de la stratégie de collaboration, la méthode de définition des niveaux de donateurs a été modifiée en 2018. L'objectif final est que, d'ici à 2021, 100 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons.

l'optique de stimuler la collecte de fonds, notamment au titre des ressources ordinaires, en mobilisant le personnel de direction et en tirant parti de l'appui institutionnel ;

c) Le maintien des niveaux actuel et prévu d'investissement est la condition sine qua non pour atteindre le montant escompté des produits et accroître ces derniers, s'agissant en particulier des ressources ordinaires. Les mises de fonds permettent aux comités nationaux et aux bureaux de pays de l'UNICEF de réaliser des investissements stratégiques afin d'ouvrir de nouvelles perspectives de collecte de fonds. Les mises de fonds de 85 millions de dollars serviront en 2020 à stimuler la croissance sur les marchés prioritaires, notamment les sources de recettes comme les dons et les legs, qui représentent une quantité élevée de ressources ordinaires. La réduction des mises de fonds de 115 à 85 millions de dollars en 2020 aura une incidence sur le montant des fonds collectés au titre des ressources ordinaires, d'abord légère en 2020 puis plus marquée les années suivantes. Toutefois, l'UNICEF est déterminé à trouver des solutions de financement novatrices pour atténuer cet impact ;

d) La Division entend rester le maître d'œuvre de la stratégie de collaboration avec les sympathisants et appuiera les activités relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé entreprises par les bureaux de pays à fort potentiel.

Réalisation 2

L'action et l'efficacité des influenceurs sont maximisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants

- Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 392 millions de dollars par an d'ici à 2020 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants
- Les influenceurs relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF qui portent sur des questions prioritaires concernant les enfants

26. Pour parvenir à la deuxième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 5,4 millions de dollars financé au moyen des ressources ordinaires afin de poursuivre les démarches auprès des fondations mondiales avec lesquelles il est envisagé de collaborer, d'entretenir le lien avec les principaux donateurs et d'amener les partenaires et leurs réseaux à orienter l'action publique et privée conformément aux messages de l'UNICEF sur les questions les plus importantes.

Réalisation 3

Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants

- Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à engranger des produits (170,8 millions de dollars en 2020, selon les prévisions) et à gagner en influence et en rayonnement, renforcent la protection des droits de l'enfant et aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF

- Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l’enfant dans toutes leurs activités et relations
- Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants

27. S’agissant de la troisième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d’un montant de 15,7 millions de dollars (14,5 millions au titre des ressources ordinaires et 1,2 million au titre des autres ressources). Dans le cadre de la stratégie de repositionnement global, la Division continuera de chercher des moyens d’établir des partenariats et de collaborer avec les entreprises et les acteurs économiques et de dégager des produits plus importants en tirant le meilleur parti des formes actuelles de partenariat.

28. La Division investit en outre dans la mobilisation des entreprises au service des résultats, l’idée étant d’améliorer la situation des enfants en mettant à profit le potentiel et le rôle important des entreprises dans les politiques, programmes, orientations et pratiques de l’UNICEF, autrement dit dans le cadre réglementaire de l’organisation, sa culture, ses actions et ses décisions à tous les niveaux. Il est indispensable que les responsables et le personnel aient les compétences, les connaissances et la confiance nécessaires pour collaborer avec les entreprises en tant que partenaires. Concrètement, environ 50 % du personnel et des responsables du Fonds chargés des programmes et des partenariats participeront à des séances de renforcement des capacités en matière de coopération avec les entreprises en vue d’acquiescer et d’utiliser de façon mesurable des compétences et des outils leur permettant de normaliser la collaboration avec les entreprises à tous les niveaux de manière cohérente, stratégique et pratique afin d’obtenir des résultats en faveur des enfants à grande échelle.

Réalisation 4

Dans tous les pays où il existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l’UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique pour 2018-2021

- Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants
- Les pouvoirs publics intensifient l’action qu’ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l’enfant aux niveaux national et international

29. Pour parvenir à la quatrième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d’un montant de 2,2 millions de dollars (1,4 million au titre des ressources ordinaires et 0,8 million au titre des autres ressources). La Division continuera de resserrer ses liens stratégiques avec le secteur privé et de contribuer, par ses politiques, sa stratégie et son action de sensibilisation, à favoriser la prise en compte des droits de l’enfant dans les normes, les lois, les politiques, les conventions nationales et les accords internationaux. Pour financer les activités envisagées, elle s’emploiera à collecter 0,8 million de dollars au titre des autres ressources auprès des pouvoirs publics, des entreprises et d’autres donateurs, tels que des fondations.

Réalisation 5**D'ici à 2021, l'UNICEF s'impose comme l'organisation chargée d'améliorer les conditions de vie des enfants dans le monde qui jouit du plus haut niveau de confiance et d'interaction**

- Le public connaît mieux les activités menées par le Fonds, principale organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé
- Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets
- L'UNICEF mobilise différents publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé
- L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image

30. En ce qui concerne la cinquième réalisation, il est proposé un budget à des fins spéciales d'un montant de 5,3 millions de dollars au titre des ressources ordinaires. Parmi les priorités pour 2020 figurent le maintien du rôle moteur de la Division en matière de planification et la mise en œuvre de campagnes mondiales intégrées susceptibles de maximiser le nombre de partisans, les possibilités de collaboration et la collecte de fonds.

Réalisation 6**D'ici à 2020, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où il existe un comité national)**

- Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables
- L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats
- Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du « Plan 2018-2021 de l'UNICEF de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant »
- L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé

31. En ce qui concerne la sixième réalisation, l'enveloppe à financer au moyen des ressources ordinaires est fixée à 22,9 millions de dollars, dont 10,3 millions de dollars au titre du budget à des fins spéciales et 12,6 millions de dollars au titre du budget institutionnel. Elle permettra à la Division de garantir son excellence sur les plans financier et opérationnel et d'appuyer les activités de collecte de fonds à l'échelle mondiale. Elle servira en outre à renforcer les activités de coordination, de contrôle et de gestion des risques menées avec et par les comités nationaux, y compris la planification stratégique commune et le suivi de l'application des accords de coopération. La Division continuera à aider les équipes de direction et les conseils d'administration des comités nationaux à appliquer les principes de bonne gouvernance relatifs à la gestion et aux opérations, aux activités des conseils d'administration, à la transparence et à la communication, à la déontologie, à l'audit,

à la gestion des risques et au respect des obligations. L'appui à la gestion et aux opérations sera axé sur la fourniture d'orientations et de conseils stratégiques concernant tous les aspects des activités de l'UNICEF relatives à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé, sur le renforcement constant de la gestion des activités de la Division, sur la conception et l'utilisation d'un système de pointe pour la gestion de la relation client et l'optimisation de la cybersécurité, sur la présentation de rapports financiers transparents concernant les activités génératrices de produits menées auprès du secteur privé et l'emploi des mises de fonds, sur la collaboration en vue de donner suite aux conclusions des organes de contrôle, sur la gestion rigoureuse des ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide, le perfectionnement et la rétention de fonctionnaires compétents ainsi que sur l'application des recommandations de l'Équipe spéciale indépendante.

Tableau 2

Projet de budget par résultat escompté, 1^{er} janvier-31 décembre 2020

(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	151,4	59,9	211,3
Réalisation 1 : D'ici à 2020, 81,4 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons	114,5	57,9	172,4
Produit 1.1 : D'ici à 2020, 11,3 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 891,5 millions de dollars	113,4	57,9	171,4
Produit 1.2 : D'ici à 2021, 100 millions de personnes, y compris des enfants, se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant, et 50 millions de personnes sont prêtes à faire des dons	1,1	–	1,1
Réalisation 2 : L'action et l'efficacité des influenceurs sont maximisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants	5,4	–	5,4
Produit 2.1 : Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 392 millions de dollars par an d'ici à 2020 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants	5,1	–	5,1
Produit 2.2 : Les influenceurs relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF qui portent sur des questions prioritaires concernant les enfants	0,3	–	0,3
Réalisation 3 : Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants	14,5	1,2	15,7
Produit 3.1 : Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (170,8 millions de dollars en 2020, selon les prévisions) et à gagner en influence et en rayonnement, renforcent la protection des droits de l'enfant et aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF	9,5	1,2	10,7
Résultat 3.2 : Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations	2,6	–	2,6
Produit 3.3 : Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants	2,4	–	2,4
Réalisation 4 : Dans tous les pays où il existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique pour 2018-2021	1,4	0,8	2,2
Produit 4.1 : Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants	0,9	–	0,9
Produit 4.2 : Les pouvoirs publics intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l'enfant aux niveaux national et international	0,5	0,8	1,3

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Ressources nécessaires</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>
Réalisation 5 : D'ici à 2021, l'UNICEF s'impose comme l'organisation chargée d'améliorer les conditions de vie des enfants dans le monde qui jouit du plus haut niveau de confiance et d'interaction	5,3	–	5,3
Produit 5.1 : Le public connaît mieux les activités de l'UNICEF, principale organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé	2,1	–	2,1
Produit 5.2 : Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets	1,2	–	1,2
Produit 5.3 : L'UNICEF mobilise les différents publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé	1,2	–	1,2
Produit 5.4 : L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image	0,8	–	0,8
Réalisation 6 : D'ici à 2020, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où il existe un comité national)	10,3	–	10,3
Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables	3,2	–	3,2
Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats	3,9	–	3,9
Produit 6.3 : Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du « Plan 2018-2021 de l'UNICEF de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant »	2,3	–	2,3
Produit 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé	0,9	–	0,9
<i>Efficacité du développement</i>	4,2	–	4,2
Réalisation 6 : D'ici à 2020, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où il existe un comité national)	4,2	–	4,2
Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables	4,2	–	4,2
<i>Gestion</i>	8,4	–	8,4
Réalisation 6 : D'ici à 2020, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où existe un comité national)	8,4	–	8,4
Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables	4,6	–	4,6
Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats	3,5	–	3,5
Produit 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé	0,3	–	0,3
Budget total prévu pour parvenir aux résultats escomptés	164,0	59,9	223,9

IV. Produits et charges : prévisions pour 2020

A. Méthode de planification

32. La présentation du budget et des tableaux suit celle du budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021. 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.

33. Les charges relatives à l'efficacité du développement et à la gestion ont été approuvées à titre indicatif par le Conseil d'administration dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021. Le présent document a pour objet de soumettre à l'approbation du Conseil les dépenses prévues en 2020 au titre des activités entreprises à des fins spéciales.

34. 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 plausible, se fonde sur les informations reçues des marchés de collecte de fonds en octobre 2019 et sur les projections relatives aux taux de change, en supposant que les stratégies décrites précédemment ont bien été mises en œuvre. Il sera demandé au Conseil d'administration d'autoriser la Division à engager des dépenses correspondant à l'hypothèse de croissance moyenne et à les porter au montant maximal (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. On considère que les produits peuvent être supérieurs au montant correspondant à l'hypothèse de croissance moyenne si les conditions du marché mondial de collecte de fonds s'améliorent, et inférieurs à ce montant si de nouveaux risques apparaissent.

35. Comme indiqué dans le tableau 1, en 2020, 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 se chiffrer à 1,2 milliard de dollars, soit 91,5 millions de dollars de plus que l'estimation la plus récente pour 2019.

B. Produits

36. Dans le projet de budget pour 2020, il est prévu que le montant total des produits provenant du secteur privé progressera de 5 %, s'établissant à 1,5 milliard de dollars contre 1,4 milliard en 2019, selon la dernière estimation.

37. Cette croissance s'explique par l'augmentation prévue de 6 % (36,7 millions de dollars) du montant des produits provenant du secteur privé au titre des ressources ordinaires, qui s'établit à 703,7 millions de dollars dans le projet de budget pour 2020 (contre 667 millions de dollars en 2019, d'après l'estimation la plus récente), et par la hausse escomptée de 5 % (35,9 millions de dollars) du montant des produits au titre des autres ressources, qui se chiffre à 750,6 millions de dollars dans le projet de budget pour 2020 (contre 714,7 millions de dollars en 2019, selon la dernière estimation).

38. Cet accroissement des produits, prévu sur la base des informations reçues des marchés en octobre 2019, sera particulièrement marqué pour ce qui est des dons individuels (dons mensuels réguliers, dons en espèces et dons consentis à l'UNICEF dans des testaments). Il s'explique également par le soutien technique intensif fourni sur les marchés ayant connu des difficultés en 2018 et par la croissance continue observée sur les marchés traditionnels conjuguée à la croissance rapide de marchés

nouveaux et émergents comme l'Inde et la Chine. Pour ce qui est des fondations et des principaux donateurs, les perspectives restent également prometteuses.

C. Charges

39. Le montant total des charges de la Division prévues en 2020 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 223,9 millions de dollars, soit 34,1 millions de dollars de moins que le budget approuvé pour 2019.

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

40. 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 proposé pour 2020 au titre de l'efficacité du développement s'établira à 4,2 millions de dollars, soit 0,1 million de dollars de plus que l'estimation la plus récente pour 2019 (4,1 millions de dollars) et restera inférieur au plafond approuvé à titre indicatif pour le budget institutionnel dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021. Cette augmentation est essentiellement due à la hausse obligatoire des dépenses afférentes aux postes.

2. Charges de gestion (budget institutionnel)

41. Les charges de gestion de la Division concernent les activités du Bureau du Directeur, de la Section de la planification stratégique et de la Section des finances et des opérations. Elles diminueront de 0,1 million de dollars, passant de 8,5 millions de dollars selon la dernière estimation pour 2019 à 8,4 millions de dollars en 2020. Cette baisse s'explique par le transfert de ressources au Bureau de la Directrice générale en vue de financer un poste de spécialiste des questions juridiques (P-3) et d'accroître la prestation de services juridiques, eu égard notamment à la complexification et au caractère de plus en plus novateur des activités de collecte de fonds privés et de mobilisation du secteur privé.

3. Charges afférentes aux activités entreprises à des fins spéciales

42. Les activités entreprises à des fins spéciales sont des activités transversales qui nécessitent d'importantes dépenses d'investissement ou qui ne relèvent pas des activités de gestion de l'organisation.

43. Financées par des ressources ordinaires et par un montant plafonné d'autres ressources, 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, y compris les mises de fonds, à l'appui aux bureaux de pays, à la communication et au marketing ainsi qu'aux achats.

44. Pour 2020, les grands principes régissant l'établissement du budget de la Division étaient les suivants : a) éviter toute augmentation des dépenses opérationnelles par rapport à 2019 et du montant indicatif approuvé par le Conseil d'administration ; b) protéger autant que possible les investissements en faveur de la collecte de fonds et réduire au minimum les transformations structurelles en 2020, après deux ans marqués par des changements structurels de grande ampleur ; c) adopter les principes de l'Équipe spéciale indépendante et régulariser, sans frais supplémentaires pour l'organisation, les postes temporaires de longue durée dont les titulaires exécutent des tâches incombant aux fonctionnaires ; d) mettre en œuvre les initiatives et les priorités de l'organisation, nouvelles et existantes, assignées à la Division.

45. Par rapport à 2019, le montant des ressources ordinaires destinées à financer les activités entreprises à des fins spéciales en 2020 a baissé de 30 millions de dollars, les mises de fonds étant particulièrement concernées. Cette diminution s'explique par la révision du montant des produits prévu au titre des ressources ordinaires.

46. Les mises de fonds sont gérées, réparties et suivies par la Division, celle-ci étant chargée d'accroître les produits provenant du secteur privé dans plus de 50 marchés.

47. Les mises de fonds ont pour objectif principal d'accroître davantage les ressources ordinaires pendant la durée du Plan IMPACT et au-delà et de multiplier les sources de produits essentielles comme les promesses de dons, les legs, les nouveaux partenariats avec les entreprises et les appels de fonds sur Internet. Ces ressources sont en outre essentielles pour permettre aux bureaux de pays ayant mis en place des programmes de collecte de fonds auprès du secteur privé de mobiliser des ressources ordinaires dans le monde entier et d'investir dans la collecte de fonds pour leurs propres programmes. En 2020, les ressources ordinaires de la Division devraient augmenter de 6 % (36,7 millions de dollars) par rapport au montant effectif estimé pour 2019. Pendant la période 2018-2021, les ressources ordinaires devraient se chiffrer à 2,8 milliards de dollars, soit 434 millions de dollars de plus que pendant la période 2014-2017, et cette croissance nécessite de poursuivre les investissements.

48. Il importe que l'augmentation des ressources s'accompagne d'investissements visant à améliorer les compétences techniques et les systèmes au siège et dans les pays de façon à optimiser les résultats. Qui plus est, la gestion de mises de fonds annuelles d'un montant élevé nécessite de disposer d'un solide dispositif de gestion du risque et d'analyser le potentiel des marchés avec l'aide de spécialistes de la collecte de fonds à l'échelle mondiale. Des mises de fonds cadrant avec le Plan IMPACT et un contrôle plus rigoureux des produits ont permis d'employer les fonds de telle sorte que les revenus provenant du secteur privé augmentent.

49. Les comités nationaux et les bureaux de pays présentent leurs demandes de mises de fonds pour 2020 au moment de la rédaction du présent document. En 2020, le rendement des mises de fonds devrait être conforme au ratio minimum exigé (3:1), sauf en ce qui concerne les legs et l'innovation. En effet, il faut plus du temps pour récupérer les investissements relatifs aux legs et ces investissements ont un rendement nettement supérieur mais ne peuvent être estimés avec précision sur une période de trois ans. Des ressources modestes seront consacrées à l'innovation et à la mise à l'essai de nouvelles techniques de collecte de fonds, mais elles ne seront pas immédiatement rentables ; elles permettront cependant à l'UNICEF de rester à l'avant-garde de la recherche dans ce domaine.

50. Compte tenu de leur importance, les mises de fonds font l'objet d'une procédure rigoureuse et transparente de planification, de suivi et d'établissement de rapports. Néanmoins, la Division s'efforce d'améliorer constamment la gestion des mises de fonds, notamment les modes de répartition ainsi que le suivi et les rapports connexes. Un rapport complet sur les mises de fonds sera présenté en 2021, conformément à la demande du Conseil d'administration.

51. Il a été fait en sorte que les dépenses opérationnelles n'augmentent pas par rapport à 2019. Des crédits sont toutefois prévus au titre des dépenses opérationnelles relatives à certaines initiatives et priorités de l'organisation au niveau mondial qui n'avaient pas été anticipées en 2017, lorsque la Division a élaboré son plan de gestion des bureaux pour la période 2018-2021, telles que la stratégie de collaboration avec les sympathisants, axée notamment sur la collecte de fonds en ligne, l'initiative « Business for Results » et le rétablissement d'opérations modestes de collecte de fonds dans le bureau des partenariats de la Grèce après la fermeture du Comité national hellénique.

52. La Division demande également la création et la régularisation de 15 postes à durée déterminée financés au moyen des ressources ordinaires au titre des activités entreprises à des fins spéciales, les fonctions actuellement exercées par les titulaires de postes temporaires devant être maintenues. L'Équipe spéciale indépendante a recommandé, dans l'intérêt du personnel et de l'organisation, de convertir en postes à durée déterminée les fonctions exercées par les membres de longue date du personnel de l'UNICEF engagés comme consultants ou temporaires, le personnel pouvant alors postuler à ces postes dans le cadre d'un processus de recrutement normal. Les coûts liés à ces régularisations n'ont aucune incidence sur le budget et sont prévus dans le budget à des fins spéciales approuvé à titre indicatif par le Conseil d'administration dans le cadre du plan de gestion des bureaux pour la période 2018-2021.

53. 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 et non une allocation budgétaire, et correspond aux dépenses liées à la collecte de fonds directement assumées par les bureaux de pays de l'UNICEF qui ont des programmes de collecte de fonds. 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.

54. Si l'on compare uniquement la composante Activités entreprises à des fins spéciales du budget de la Division financé au moyen des ressources autres que les ressources ordinaires pour 2019 et 2020, celui de 2020 fait apparaître une diminution de 6 % par rapport au budget approuvé pour 2019 (59,9 millions de dollars contre 63,9 millions de dollars). Le nombre de postes financés grâce aux produits issus de la collecte de fonds des bureaux de pays augmentera, passant de 224 en 2019 à 270 en 2020. Les nouveaux postes seront auto-financés grâce à des revenus provenant des opérations de collecte de fonds menées dans les bureaux de pays (autres ressources utilisées à des fins spéciales). En ce qui concerne les bureaux de pays qui financent directement leurs programmes de collecte de fonds au moyen de leurs produits bruts, les postes financés au moyen des autres ressources sont approuvés par la Division et les directeurs régionaux, la décision finale revenant aux bureaux régionaux concernés. Depuis 2016, la Division rend compte dans son rapport financier des dépenses afférentes à ces postes, qui relèvent des bureaux de pays. Les bons résultats des bureaux de pays en matière de collecte de fonds expliquent dans une large mesure la croissance des produits issus du secteur privé au niveau mondial, laquelle devrait s'établir à 14 % en 2020 contre une hausse de 5 % prévue pour l'ensemble des produits. À l'avenir, cette augmentation jouera un rôle de plus en plus important dans le portefeuille et ces nouvelles ressources contribueront de manière déterminante à la croissance d'ensemble.

Tableau 3

Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant – prévisions relatives aux produits et aux charges pour 2020

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>I (faible croissance)</i>	<i>II (croissance moyenne)</i>	<i>III (croissance élevée)</i>
Produits provenant du secteur privé			
Comités nationaux	1 161,8	1 222,9	1 287,6

	<i>I (faible croissance)</i>	<i>II (croissance moyenne)</i>	<i>III (croissance élevée)</i>
Bureaux de pays	219,8	231,4	263,2
Total des produits provenant du secteur privé	1 381,6	1 454,3	1 550,8
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé			
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	4,2	4,2	4,2
Relations avec les comités nationaux	4,2	4,2	4,2
B. Gestion	8,4	8,4	8,4
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,6	1,6	1,6
Opérations et finances	6,8	6,8	6,8
C. Activités entreprises à des fins spéciales	205,0	211,3	247,6
Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé	34,5	36,3	38,2
Appui aux bureaux de pays ^a	6,6	6,9	7,3
Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	58,5	61,5	64,6
Communication et marketing	10,2	10,8	11,3
Achats	1,3	1,3	1,4
Collaboration avec le secteur privé	8,9	9,4	9,8
Mises de fonds	85,0	85,0	115,0
Total des charges afférentes à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	217,6	223,9	260,3
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	0,7	0,7	0,7
Excédent net	1 163,3	1 229,7	1 289,9

^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 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant »

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs (2018)</i>	<i>Budget approuvé (2019)</i>	<i>Estimations les plus récentes (2019)</i>	<i>Projet de budget (2020)</i>	<i>Prévisions (2021)^a</i>
Produits provenant du secteur privé					
Produit de la vente de cartes de vœux et d'autres articles	5,8	7,0	7,0	7,0	7,0
Contributions provenant de la collecte de fonds auprès du secteur privé	1 425,6	1 769,3	1 374,7	1 447,3	1 517,0
Comités nationaux	1 192,0	1 479,8	1 171,0	1 215,9	1 265,4
Bureaux de pays	233,6	289,5	203,8	231,4	251,6

	Montants effectifs (2018)	Budget approuvé (2019)	Estimations les plus récentes (2019)	Projet de budget (2020)	Prévisions (2021) ^a
Produits divers	0,1	–	–	–	–
Total des produits provenant du secteur privé	1 431,5	1 776,3	1 381,7	1 454,3	1 524,0
Charges de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé					
A. Activités relatives à l'efficacité du développement	3,7	4,1	4,1	4,2	4,7
Relations avec les comités nationaux	3,7	4,1	4,1	4,2	4,7
B. Gestion	7,9	8,5	8,5	8,4	8,7
Bureau du Directeur et planification stratégique	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6
Opérations et finances	6,5	6,9	6,9	6,8	7,0
C. Activités entreprises à des fins spéciales	189,6	245,4	230,2	211,3	214,6
Collecte de fonds dans le secteur privé	27,0	36,3	36,3	36,3	37,7
Appui aux bureaux de pays ^b	5,3	6,9	6,9	6,9	7,4
Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	37,9	65,2	51,4	61,5	61,8
Communication et marketing	9,1	11,3	11,3	10,8	11,4
Achats	1,3	1,4	1,4	1,3	1,4
Collaboration avec le secteur privé	6,3	9,4	8,0	9,4	9,8
Mises de fonds	102,7	115,0	115,0	85,0	85,0
Total des charges de la Division	201,2	258,0	242,8	223,9	227,9
Charges des comités nationaux afférentes aux ventes et à l'acquisition de licences	1,1	0,7	0,7	0,7	0,7
Ventes et dépréciation	1,7	–	–	–	–
Gains (pertes) de change lié(e)s à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé	(2,8)	–	–	–	–
Excédent net	1 230,3	1 517,5	1 138,2	1 229,7	1 295,3

^a Les prévisions pour 2021 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.

V. Ressources humaines : modifications du tableau d'effectifs

55. En 2020, il est proposé d'inscrire 556 postes au budget de la Division. Sur ce total, 44 postes sont financés au moyen du budget institutionnel, 237 grâce aux ressources ordinaires utilisées à des fins spéciales et 275 au moyen des autres

ressources à des fins spéciales. Sur ce total également, 198 postes sont situés à Genève et 358 dans d'autres villes sièges, dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays et dans des centres d'appui.

56. La création de 15 nouveaux postes demandée pour 2020 répond à la nécessité de maintenir des fonctions actuellement assurées par des titulaires de postes temporaires, conformément aux recommandations de l'Équipe spéciale indépendante, et de régulariser ces postes.

57. Une synthèse des modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2020 figure à l'annexe I du présent document.

VI. Projet de décision

58. Le projet de décision suivant est soumis à l'examen du Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* des hypothèses de croissance élevée, moyenne et faible des produits pour 2020, telles que présentées dans le tableau 3 du document [E/ICEF/2020/AB/L.1](#) ;

2. *Approuve* un budget de 151,4 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 66,4 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 59,9 millions de dollars pour les autres ressources, sur la base de l'hypothèse de croissance moyenne (voir tableau 3) ;

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

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

b) Augmenter ou réduire les dépenses dans la limite des montants indiqués dans les colonnes I et III du tableau 3 du document [E/ICEF/2020/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 2020 ;

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

5. *Approuve* un montant de 15,1 millions de dollars, soit 10 % du montant consacré aux activités entreprises à des fins spéciales au titre des ressources ordinaires (151,4 millions de dollars), pour le mois de janvier 2021, à imputer sur le budget annuel consacré à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé pour 2021.

Annexe

Modifications du tableau d'effectifs proposées pour 2020

	Classe						P-2	Total (administrateurs recrutés sur le plan international)	Administrateurs recrutés sur le plan national	Agents des services généraux	Total
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3					
Effectifs approuvés pour 2019	1	5	2	21	65	73	12	179	–	44	223
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé)											
Effectifs approuvés pour 2019	1	5	2	21	65	73	12	179	–	44	223
Modifications du tableau d'effectifs en 2020											
Gestion	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Activités relatives à l'efficacité du développement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Activités entreprises à des fins spéciales	–	–	–	–	–	11	2	13	–	2	15
Effectifs proposés pour 2020	1	5	2	21	65	84	14	192	–	46	238
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	11	2	13	–	2	15
Centres de soutien régionaux et bureaux de pays de l'UNICEF (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	5	12	10	–	27	6	10	43
Modifications du tableau d'effectifs en 2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Effectifs proposés pour 2020	–	–	–	5	12	10	–	27	6	10	43
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total des effectifs de la Division : ressources ordinaires											
Effectifs approuvés pour 2019	1	5	2	26	77	83	12	206	6	54	266
Effectifs proposés pour 2020	1	5	2	26	77	94	14	219	6	56	281
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	11	2	13	–	2	15
Siège (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) : autres ressources (activités à des fins spéciales)											
Effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	5	–	–	5	–	–	5
Effectifs proposés pour 2020	–	–	–	–	5	–	–	5	–	–	5
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Bureaux de pays de l'UNICEF : autres ressources (activités à des fins spéciales)											

	<i>Classe</i>						<i>P-2</i>	<i>Total (administrateurs recrutés sur le plan international)</i>	<i>Administrateurs recrutés sur le plan national</i>	<i>Agents des services généraux</i>	<i>Total</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>					
Effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	1	9	3	–	13	100	111	224
Modifications du tableau d'effectifs en 2019 : estimations les plus récentes	–	–	–	–	–	1	–	1	21	24	46
Effectifs proposés pour 2020	–	–	–	1	9	4	–	14	121	135	270
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	1	–	1	21	24	46
Total des autres ressources											
Effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	1	14	3	–	18	100	111	229
Effectifs proposés pour 2020	–	–	–	1	14	4	–	19	121	135	275
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	1	–	1	21	24	46
Total des effectifs de la Division											
Effectifs approuvés pour 2019	1	5	2	27	91	86	12	224	106	165	495
Effectifs proposés pour 2020	1	5	2	27	91	98	14	238	127	191	556
Modifications par rapport aux effectifs approuvés pour 2019	–	–	–	–	–	12	2	14	21	26	61