

Distr. générale
7 août 2018
Français
Original : Anglais
Anglais, espagnol et français
seulement

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire 2018

12-14 septembre 2018

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF

I. Introduction

1. En réponse à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale du 21 décembre 2012 et, en particulier, à la résolution 71/243 du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des politiques relatives aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (QCPR) engageant les agences des Nations Unies, conformément à leurs mandats, « à améliorer le fonctionnement et l'efficacité des dialogues structurés sur le financement des objectifs de développement fixés dans les plans stratégiques », et en accord avec les décisions 2014/17, 2015/14, 2016/13 et 2017/14 du Conseil d'administration, l'UNICEF incorporera à l'ordre du jour de la deuxième session ordinaire 2018 du Conseil d'administration le dialogue structuré sur le financement des résultats de son Plan stratégique 2018-2021. En conséquence, le présent document d'information examine le financement du Plan stratégique de l'UNICEF, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration.

2. Le dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF devrait s'appuyer sur la résolution de l'Assemblée générale 72/279 concernant le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des politiques relatives aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et envisager un financement et une collaboration généralisés à l'échelle du système, en particulier en ce qui a trait au pacte de financement et au dialogue sur le financement des Nations Unies, qui seront abordés en prévision du segment sur les activités opérationnelles de développement du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies en février 2019.

3. Outre la collecte de fonds traditionnelle, le dialogue structuré envisagera de mettre à contribution les partenaires et les ressources qui, dans le cadre du nouveau Plan stratégique, constituent un élément clé pour obtenir des résultats en faveur des enfants, notamment en exerçant une influence sur les systèmes de financement et les politiques budgétaires des pays pour que ceux-ci concentrent leurs efforts sur l'enfance.

* [E/ICEF/2018/19](#).

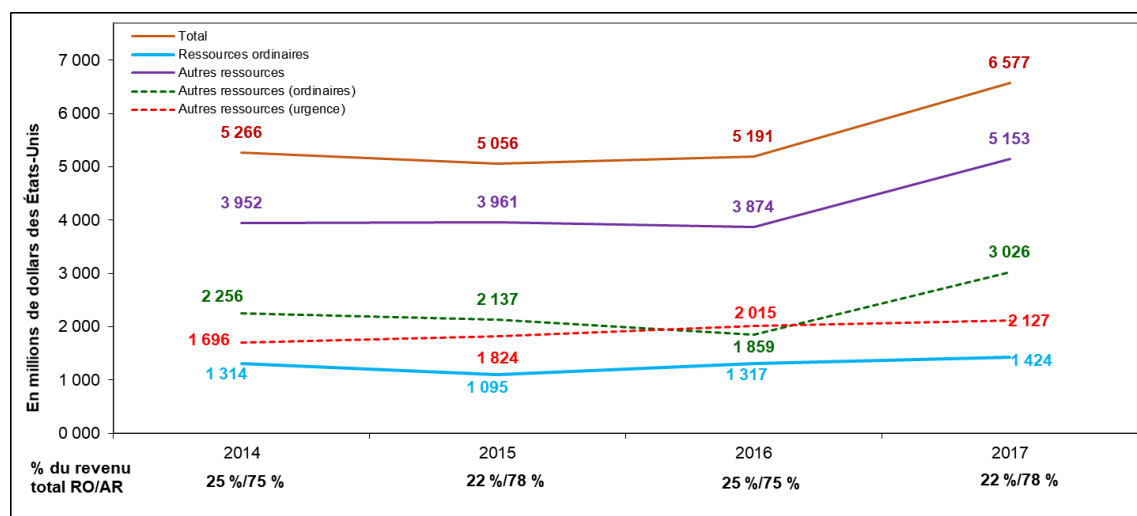
4. Les idées et les propositions avancées dans le présent document prennent en compte le retour obtenu après de nombreuses consultations, notamment lors de conversations informelles avec les membres du Conseil d'administration, ainsi qu'à la suite de discussions avec les responsables d'autres fonds et programmes des Nations Unies et plusieurs partenaires financiers. L'UNICEF travaille avec les responsables des autres fonds et programmes afin d'améliorer son approche du dialogue structuré en partageant avec eux des principes fondamentaux, en apprenant constamment d'eux et en contribuant à son tour à leur apprentissage.

II. Point de la situation sur le financement 2017

5. L'UNICEF tient à remercier tous ses partenaires fournisseurs de ressources pour avoir contribué à ce que l'année 2017 batte des records en termes de mobilisation des ressources. Les recettes totales enregistrées par l'UNICEF ont atteint 6,577 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 27 %, soit 1 386 millions, par rapport à 2016. Les ressources ordinaires (RO) ont augmenté de 8 %, soit 107 millions, passant de 1 317 millions de dollars en 2016 à 1 424 millions en 2017. Néanmoins, de 2016 à 2017, proportionnellement aux recettes totales, la part des RO a baissé de 25 % à 22 %. Les autres ressources (AR) ont augmenté de 33 %, soit 1 279 millions de dollars, passant de 3 874 millions de dollars en 2016 à 5 153 millions de dollars en 2017, partiellement en raison d'un pic dans la mobilisation d'autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) (ARU) à la suite de crises sans précédent dans les pays à travers le monde.

6. Les chiffres concernant les recettes s'appuient sur la nouvelle politique de l'UNICEF pour la comptabilisation des recettes provenant de contributions volontaires, entrée en vigueur en 2017. Les années 2014 à 2016 sont incluses à des fins de comparaison. Dans sa politique antérieure, l'UNICEF prenait en compte les recettes en fonction des dates des échéanciers de paiement figurant dans les accords de subvention avec les partenaires fournisseurs de ressources (ces dates permettaient d'identifier la période durant laquelle les activités programmatiques étaient réalisées et les conditions remplies). Dans le cadre de la nouvelle politique, les recettes sont prises en compte dans leur intégralité, y compris les contributions pluriannuelles, au moment de la signature de l'accord avec le partenaire. À des fins de comparaison, les chiffres concernant les recettes des années antérieures qui figurent dans le présent document ont été retraités en fonction de la nouvelle politique.

Figure 1
Recettes par type de financement en 2014–2017 (en millions de dollars des États-Unis)



Remarque : Les montants des recettes apparaissant dans ce graphique tiennent compte de la nouvelle politique de l'UNICEF pour la comptabilisation des recettes provenant de contributions volontaires. Les chiffres de ces recettes doivent encore être vérifiés.

7. Les recettes provenant du secteur public constituent 72 % des recettes totales, soit 4 729 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 29 %, soit 1 055 millions de dollars, par rapport à 2016. Ces recettes viennent principalement des gouvernements et des partenaires interorganisations. Les recettes provenant du secteur privé constituent 26 % des recettes totales de l'UNICEF, soit 1 710 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 22 %, soit 313 millions de dollars, par rapport à 2016. Ces recettes proviennent principalement des comités nationaux pour l'UNICEF, des levées de fonds auprès du secteur privé par les bureaux de pays de l'UNICEF et d'organisations non gouvernementales. Les autres recettes, notamment celles issues d'intérêts, de services d'achat et d'autres sources, atteignent 138 millions de dollars, soit 2 % des recettes totales de l'UNICEF.

8. Les ressources ordinaires demeurent les contributions les plus flexibles en faveur de l'UNICEF. Les RO sont affectées aux programmes de pays selon une approche en plusieurs étapes. Conformément au système modifié d'affectation des ressources ordinaires pour les programmes approuvé par le Conseil d'administration en 1997 (décision 1997/18) et aux modifications apportées en 2008 et 2013, les pays où l'UNICEF a un bureau ou dans lesquels un programme de pays est mis en œuvre bénéficient d'une allocation minimale de 850 000 dollars. Un complément de RO est fourni sur la base de trois critères (le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans, la population infantile et le revenu national brut par personne). Une somme forfaitaire combinée est affectée aux programmes multinationaux couvrant des pays petits ou moins peuplés, et aux programmes locaux approuvés par le Conseil d'administration. Il convient de noter que, dans son Évaluation du développement de l'UNICEF (2015-2016), le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (Multilateral Organisation Performance Assessment Network, ou MOPAN) souligne que l'UNICEF dispose d'une structure de prise de décision claire et explicite pour l'affectation des ressources, laquelle est partiellement reflétée dans le cadre intégré des résultats et ressources du Plan stratégique 2014-2017 et dans l'allocation des RO aux programmes de pays.

9. En 2017, la contribution des partenaires gouvernementaux s'est élevée à 580 millions de dollars, soit 41 % des RO, et celles des partenaires du secteur privé, à 706 millions de dollars, soit 49 %. Les 138 millions de dollars restants, soit 10 %, comprennent les recettes issues d'intérêts, de services d'achat et d'autres sources. Les vingt principaux partenaires fournisseurs de ressources ordinaires par contributions reçues sont indiqués ci-dessous.

Tableau 1
Les 20 principaux partenaires fournisseurs de ressources ordinaires par contributions reçues, 2017 (en dollars des États-Unis)

Rang	Partenaire financier	Ressources ordinaires (dollars É.-U.)
1	États-Unis d'Amérique	132 500 000
2	Japon NC	111 292 625
3	République de Corée CN	99 290 126
4	Suède	84 527 727
5	Royaume-Uni	53 691 275
6	Espagne CN	52 801 476
7	Norvège	47 970 048
8	Allemagne CN	44 198 400
9	France CN	43 805 980
10	Suède CN	41 826 049
11	Pays-Bas CN	41 112 687
12	Italie CN	35 353 950
13	États-Unis d'Amérique CN	34 960 704
14	Suisse	23 944 579
15	Pays-Bas	20 148 462
16	Japon	19 018 327
17	Belgique	18 295 655
18	Allemagne	16 912 264
19	Australie	15 981 735
20	Royaume-Uni CN	14 089 993

10. Les fonds thématiques sont des fonds communs affectés à des fins non spécifiques, classés en tant qu'AR, qui servent à soutenir directement l'obtention de résultats d'importance majeure conformes au Plan stratégique. Ces fonds permettent de planifier à long terme, d'assurer la viabilité des programmes et de réduire le coût des transactions à la fois pour l'UNICEF et ses partenaires financiers. Les fonds thématiques sont affectés selon des critères standardisés, en premier lieu au financement de programmes qui : (a) sont le plus loin d'atteindre les cibles du Plan stratégique de l'UNICEF, les objectifs de développement durable et les autres objectifs humanitaires et de développement mondiaux ; (b) mis en œuvre dans les pays les moins développés et à faible revenu, ou encore se trouvant dans une situation précaire ou se relevant d'un conflit; (c) ont de solides antécédents en matière de mise en œuvre ; et (d) ont démontré leurs possibilités et leur capacité à tirer parti des contributions des partenaires fournisseurs de ressources et des budgets nationaux.

11. En 2017, le financement thématique global pour les sept domaines de résultats du Plan stratégique ainsi que pour le domaine intersectoriel de l'égalité des sexes était de 199 millions de dollars, tandis que le financement thématique pour l'action humanitaire s'élevait à 164 millions de dollars. Cela représente une augmentation du financement thématique de 16 % par rapport à 2016. Pour la deuxième année consécutive, des partenaires ont contribué aux fonds thématiques pour les programmes en faveur de l'égalité des sexes. Les fonds thématiques ont représenté 8 % du total du financement des AR affectées, qui est au même niveau qu'en 2016. Les dix principaux partenaires participant au financement thématique, par contributions reçues, sont indiqués ci-dessous.

Tableau 2

Les dix principaux partenaires participant au financement thématique, par contributions reçues 2017 (en dollars des États-Unis)

Rang	Partenaire financier	Total en dollars É.-U.
1	Norvège	71 229 850
2	Suède	42 098 736
3	Comité allemand pour l'UNICEF	32 369 957
4	Pays-Bas	32 143 010
5	Danemark	29 831 694
6	Fonds des États-Unis pour l'UNICEF	24 865 521
7	Comité du Royaume-Uni pour l'UNICEF	20 992 783
8	Comité coréen pour l'UNICEF	15 956 148
9	Comité japonais pour l'UNICEF	11 756 668
10	Comité espagnol pour l'UNICEF	8 098 452

12. En 2017, les contributions globales à l'UNICEF issues de fonds communs et de programmes conjoints s'élevaient à 182 millions de dollars, soit une diminution de 39 %, comparé à 298 millions de dollars en 2014. En 2017, les revenus directs totaux de l'UNICEF provenant du Groupe de la Banque mondiale (Association internationale de développement) était de 351,4 millions de dollars, plus 26,7 millions de dollars issus des accords gouvernementaux avec les pays de programme, soit un total de 378,1 millions de dollars en autres ressources ordinaires (ARO).

13. Pour la période 2014-2017, cinq des sept domaines de résultat du Plan stratégique ont enregistré un financement avéré correspondant aux montants planifiés initialement, ce qui est dû en grande partie à une augmentation des ARU. Les appels d'urgence lancés à travers l'Action humanitaire pour les enfants n'ont cependant été financés qu'à hauteur de 50 % durant les quatre années concernées. Les domaines de résultats concernant le VIH et le sida, et l'inclusion sociale ont enregistré une baisse des financements par rapport aux montants planifiés, respectivement de 53 % et de 27 %. Les ressources ordinaires ont manqué de financement par rapport aux montants planifiés dans quatre des sept domaines de résultat, notamment la santé, le VIH et le sida, l'eau, l'assainissement et l'hygiène et l'éducation.

Tableau 3

Financement planifié contre financement avéré, par résultat en 2014-2017

Résultat	Planifié pour 2014-2017 (millions de dollars É.U.)				Dépenses en 2014-2017 (millions de dollars É.U.) ¹				Financement avéré c. planifié pour 2014-17 (%)			
	Ressources ordinaires	Autres ressources (ordinaires)	Autres ressources (urgence)	Total des ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources (ordinaires)	Autres ressources (urgence)	Total des ressources	Ressources ordinaires	Autres ressources (ordinaires)	Autres ressources (urgence)	Total des ressources
Santé	1 023	2 331	1 429	4 783	929	1 135	3 207	5 271	-9.2 %	-51.3 %	124.3 %	10.2 %
VIH et sida	183	416	255	854	146	21	233	400	-19.9 %	-95.1 %	-8.5 %	-53.1 %
EAH	548	1 248	766	2 562	460	1 833	1 270	3 563	-16.0 %	46.8 %	65.9 %	39.1 %
Nutrition	365	832	511	1 708	460	1 086	831	2 377	25.9 %	30.5 %	62.8 %	39.1 %
Éducation	730	1 665	1 021	3 416	611	1 465	2 048	4 125	-16.3 %	-12.0 %	100.6 %	20.7 %
Protection de l'enfance	438	999	612	2 049	637	896	921	2 453	45.3 %	-10.3 %	50.4 %	19.7 %
Inclusion sociale	365	832	511	1 708	503	327	423	1 253	37.8 %	-60.8 %	-17.1 %	-26.7 %
Total	3 652	8 323	5 105	17 080	3 746	6 762	8 934	19 442	2.6 %	-18.8 %	75.0 %	13.8 %

¹Dépenses utilisées pour évaluer le financement.

III. Objectifs de collecte de fonds pour soutenir le Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF

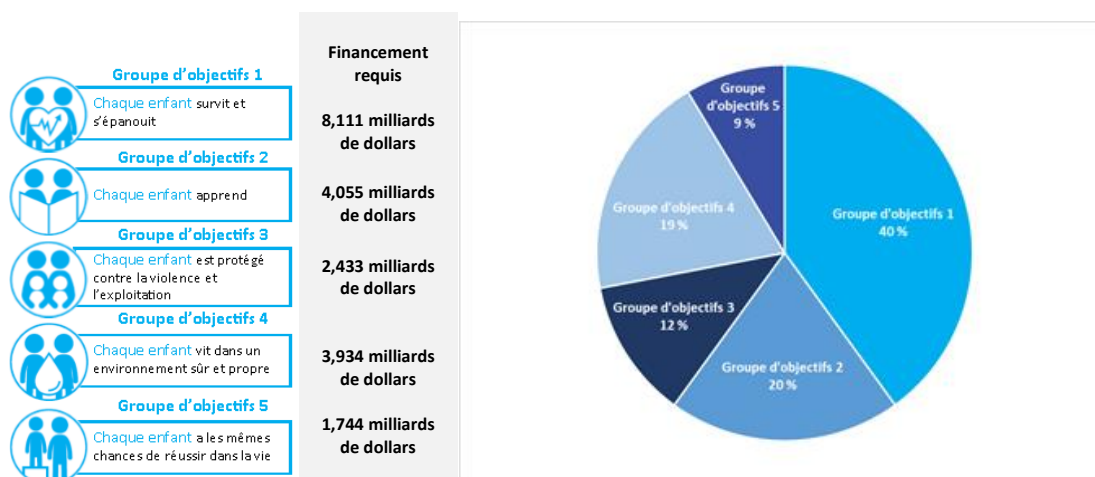
14. Pour la période 2018-2021, l'UNICEF propose un accroissement de 9 % des recettes par rapport au Plan stratégique quadriennal antérieur, si l'organisation prétend atteindre les résultats définis dans ce cadre. Cela donnerait des recettes totales de 22,8 milliards de dollars sur les quatre ans du plan, répartis en 6,3 milliards (soit 28 %) pour les ressources ordinaires (RO) non affectées et 16,5 milliards (soit 72 %) pour les autres ressources (AR) affectées. En ce qui concerne les AR, le but est que d'ici à la fin de la période couverte par le Plan stratégique, les fonds thématiques affectés à des fins non spécifiques, en phase avec les résultats visés dans les cinq groupes d'objectifs, représentent 15 % de l'ensemble des fonds affectés, contre 8 % en 2016.

15. Sur les 22,8 milliards de dollars de recettes totales, l'UNICEF cherche à lever 14,8 milliards, dont 2,2 milliards en RO auprès des gouvernements, des institutions financières internationales (IFI) et par le biais de mécanismes de financement novateurs, de partenariats programmatiques mondiaux et des programmes conjoints des Nations Unies. En ce qui concerne le secteur privé, l'objectif est de lever 7,6 milliards de dollars (nets) de recettes pour la période 2018-2021, et notamment 3,6 milliards de dollars (nets) en RO. Ces recettes seront recueillies auprès de particuliers (4,4 milliards de dollars [nets] entre 2018 et 2021) ; de personnes d'influence (2,4 milliards de dollars [nets] entre 2018 et 2021) ; et d'entreprises (760 millions de dollars [nets] entre 2018 et 2021). Les recettes restantes proviendront d'autres sources.

16. Le Plan stratégique de l'UNICEF a pour ambition de contribuer à ce que tous les enfants puissent exercer leurs droits, et en particulier les plus démunis. L'UNICEF vise à obtenir des résultats dans les cinq groupes d'objectifs définis par le Plan : chaque enfant survit et s'épanouit ; chaque enfant apprend ; chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation ; chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ; chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie. Ces cinq groupes exigent un financement à hauteur de 20,3 milliards de dollars pour la période 2018-2021.

Figure 2

Besoins de financement pour chaque groupe d'objectifs visé par le plan stratégique 2018-2021



17. Pour optimiser le potentiel du système des Nations Unies, des gouvernements, des organisations de la société civile et du secteur privé, et afin de se conformer et de contribuer aux objectifs de développement durable et à la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse, l'UNICEF et un groupe de partenaires travaillent à l'élaboration d'un nouveau partenariat

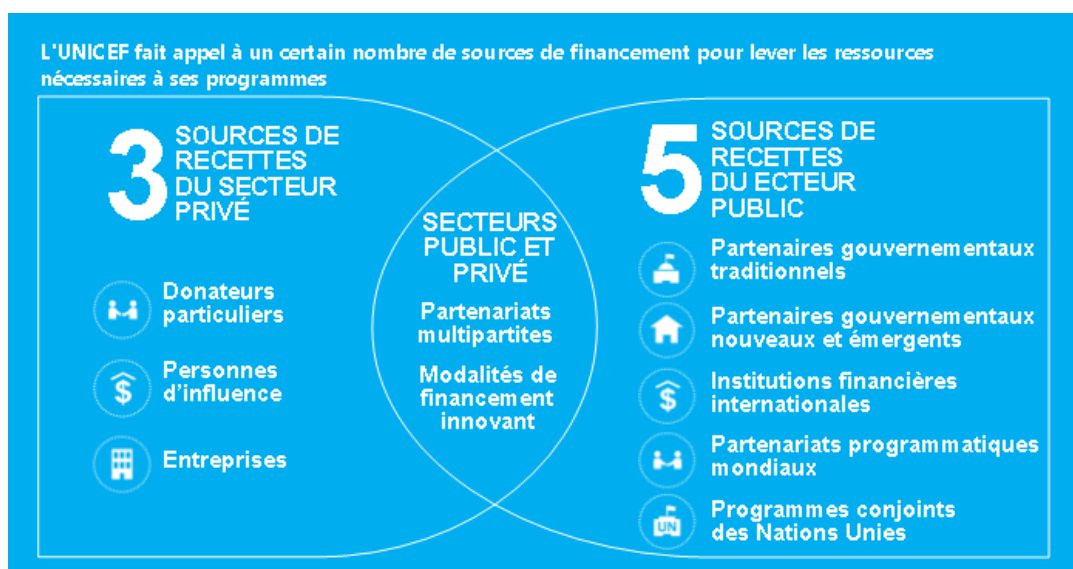
dans le but d'élargir les possibilités des jeunes âgés de 10 à 24 ans. Le Programme en faveur des jeunes cherche de nouveaux moyens de veiller à ce que chaque jeune aille à l'école, apprenne, suive une formation ou ait un emploi d'ici à 2030, tout en mettant l'accent sur ceux d'entre eux qui risquent le plus d'être laissés pour compte, notamment les filles, les jeunes handicapés, en déplacement ou victimes de conflits ou de catastrophes naturelles. L'apport de l'UNICEF au Programme en faveur des jeunes est étroitement lié au Plan stratégique 2018-2021. En mobilisant les ressources pour la mise en œuvre du Plan stratégique, et en apportant son soutien pour forger et optimiser les partenariats, l'UNICEF contribuera à atteindre les objectifs définis dans le Programme.

IV. Stratégie pour la mobilisation des ressources en 2018-2021

18. Afin d'atteindre ses objectifs 2018-2021 en matière de recettes, l'UNICEF renforcera et diversifiera davantage son portefeuille, établi de longue date, pour mobiliser les ressources, en mettant l'accent sur les flux de recettes décrits ci-dessous.

Figure 3

Flux de recettes du secteur public et du secteur privé



A. Secteur public

19. **Partenaires fournisseurs de ressources gouvernementaux traditionnels.** L'UNICEF renforcera ses relations avec ses partenaires fournisseurs de ressources gouvernementaux traditionnels pour mobiliser des ressources supplémentaires, en particulier des RO et des fonds thématiques, et pour appuyer les efforts de plaidoyer visant à placer les enfants au cœur des programmes d'aide au développement et des programmes et budgets nationaux en matière de développement. Les résultats escomptés sont les suivants :

- un financement accru de la part des partenaires gouvernementaux traditionnels, notamment en ce qui a trait aux RO et aux financements thématiques et pluriannuels ;
- une coopération stratégique renforcée quant aux priorités thématiques communes (p.ex., le développement de la petite enfance, la santé et l'éducation) dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF ;
- des AR assujetties à de moindres exigences et une augmentation des subventions à long terme pour les ARU ;

- (d) une consolidation des partenariats humanitaires.

20. **Partenaires gouvernementaux nouveaux et émergents.** L'UNICEF continuera à consolider ses relations avec des partenaires gouvernementaux nouveaux et émergents pour collaborer au développement et à l'action humanitaire au niveau international, notamment en Chine et en Inde. Ceci inclut des partenariats visant à mobiliser des ressources supplémentaires pour les programmes de l'UNICEF (contributions financières et en nature), ainsi qu'une coopération horizontale et Sud-Sud pour optimiser l'aide bilatérale en faveur des enfants, en influençant les politiques d'aide publique au développement et les partenariats public-privé. Les résultats escomptés sont :

- (a) une augmentation des recettes provenant de partenaires gouvernementaux nouveaux et émergents, ainsi que des fonds investis en faveur de l'enfance ne provenant pas de l'UNICEF ;

- (b) une meilleure capacité et des occasions plus nombreuses pour les bureaux de pays de participer à la mobilisation des ressources, de soutenir le développement de partenariats public-privé et de bénéficier de contributions en nature de la part des partenaires gouvernementaux nouveaux et émergents.

- (c) Les politiques et les budgets des partenaires gouvernementaux et nouveaux et émergents sont influencés pour refléter les droits de l'enfant.

21. Les **institutions financières internationales** sont des partenaires importants pour l'UNICEF dans le cadre de l'élaboration de nouvelles solutions de financement, plus prévisibles, et d'interventions à plus long terme dans des domaines essentiels du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment dans des contextes précaires, de conflit et de violence. Dans les environnements non précaires, les IFI fournissent des financements par le biais de subventions et de crédits (prêts concessionnels et non concessionnels) aux gouvernements clients pour la mise en place de projets de développement en phase avec les priorités des IFI dans le cadre de leurs partenariats nationaux. En apportant des conseils techniques aux gouvernements à l'échelle nationale et infranationale, notamment en encourageant des mesures budgétaires favorables à l'enfance, l'UNICEF peut tirer parti et exercer une influence sur les investissements des IFI dans des domaines critiques pour le bien-être des enfants et des jeunes. Les résultats escomptés dans ce domaine sont les suivants :

- (a) une cohérence renforcée entre les investissements et les programmes de prêts des IFI et les stratégies de pays de l'UNICEF ;

- (b) une collaboration approfondie avec la Banque mondiale, incluant l'élargissement du cadre de partenariat stratégique aux bureaux régionaux et de pays de l'UNICEF ; l'expansion des 18 partenariats de l'Association internationale de développement pour les situations précaires, de conflit et de violence ; et la promotion d'un dialogue stratégique de haut niveau entre l'UNICEF et la Banque mondiale.

22. Les **partenariats programmatiques mondiaux** (Global Programme Partnerships ou GPP) sont importants pour l'UNICEF au niveau du plaidoyer (voix et influence) et de la mobilisation des ressources (pour soutenir les programmes de pays) dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021. Les résultats escomptés dans ce domaine sont les suivants :

- (a) un renforcement de la position de l'UNICEF en tant que partenaire apportant une valeur ajoutée sur le plan national, en soutenant les GPP dans l'utilisation et la supervision efficaces de leurs ressources, en aidant d'autres pays à avoir accès et à utiliser les financements des GPP ; et en proposant des modalités plus rentables afin de contrer les tendances en faveur d'une présence accrue des GPP dans les pays ;

- (b) l'élargissement de la collaboration de l'UNICEF avec les GPP sur le plan mondial par la coopération avec de nouveaux GPP ou des GPP générant un revenu (p.ex., le Fonds vert pour le climat, le mécanisme de financement d'urgence pour la lutte contre les pandémies

et le Mécanisme mondial de financement) ; par une participation plus stratégique auprès des mécanismes qui régissent les GPP ; par un plaidoyer conjoint en faveur des domaines prioritaires communs et par l'augmentation des niveaux de financement d'un certain nombre de GPP ;

(c) une efficacité accrue de la collaboration avec les GPP en réduisant les coûts de transaction liés à la mise en œuvre et à la production de rapports, et donc le fardeau et les frais pour l'organisation, notamment dans le contexte de la réforme de l'approche de l'UNICEF en matière de rapport aux partenaires, et une confiance renouvelée dans le contrôle et la prise de responsabilités exercés par l'Organisation, qui constituent une garantie pour les GPP qui veulent limiter les risques encourus par leurs investissements dans les pays.

23. **Programmes conjoints et fonds communs des Nations Unies.** Le Programme à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable, qui s'appuient sur le principe de ne laisser personne de côté, exigent des transformations, des approches intégrées et des solutions afin de surmonter les obstacles structurels qui entravent le développement durable. Les partenariats des Nations Unies et le renforcement de la cohérence au sein de l'organisation font partie intégrante du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF, et constituent l'une des stratégies pour opérer ce changement crucial et obtenir des résultats. Cela signifie recourir à des modalités de financement spécialement conçues pour produire des résultats collectifs et, en particulier, des mécanismes souples et stratégiques, tels que le Fonds central pour les interventions d'urgence, le Fonds pour la consolidation de la paix et le Fonds pour la réalisation des objectifs de développement durable, ainsi que les fonds communs stratégiques à l'échelle des pays. Le Plan stratégique de l'UNICEF encourage encore plus les programmes conjoints bien conçus dans la réalisation des cibles et le franchissement d'étapes bien définies liées à la cohérence des politiques, la construction de systèmes et la mobilisation des partenaires et des communautés pour obtenir des résultats. Les résultats escomptés des programmes conjoints sont les suivants :

(a) une amélioration de la capacité du personnel de l'UNICEF sur le terrain à apporter un soutien en matière de politique intégrée et de partenariats d'investissement pour les objectifs de développement durable grâce à l'effet catalyseur des fonds communs ;

(b) une attention soutenue en matière de politique et un financement accru en faveur de l'enfance, grâce à l'utilisation stratégique de programmes conjoints en phase avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

B. Secteur privé

24. Les **donateurs individuels** incluent les gens qui agissent en faveur de l'UNICEF, et notamment toute personne donnant jusqu'à 10 000 dollars par an, ou faisant un legs d'un montant quelconque à l'organisation ; cette catégorie inclut également ceux qui soutiennent les campagnes et les initiatives de l'UNICEF, ainsi que les enfants, en particulier ceux qui se trouvent dans les pays où il y a un comité national et où l'UNICEF promeut l'enseignement des droits de l'enfant et des initiatives dans ce domaine encourageant la participation des enfants et des jeunes.

25. Les donateurs individuels sont d'importance cruciale pour générer des RO pour l'organisation. L'UNICEF cherche à offrir un monde meilleur aux enfants en s'appuyant sur les voix et les dons de 100 millions de personnes. Cela implique de mobiliser 100 millions de donateurs en faveur des droits de l'enfant, dont 14 millions donneront 1,7 milliard de dollars par an d'ici à 2021 et un total de 6 milliards de dollars sur une période de quatre ans, entre 2018 et 2021.

26. Les **personnes d'influence** sont des individus qui ont le pouvoir d'exercer un ascendant sur les autres et de les inspirer. Parmi elles, on trouve des individus fortunés, des philanthropes, des directeurs de fondations, des membres, anciens ou actuels, du Conseil

d'administration de l'UNICEF et des comités nationaux, des célébrités et des leaders d'opinion.

27. Les personnes d'influence jouent un rôle essentiel dans la génération de recettes pour l'organisation, en particulier dans la catégorie des AR. Afin d'optimiser l'incidence et l'efficacité des personnes d'influence en faveur des droits de l'enfant conformément aux priorités de l'UNICEF, et grâce à des relations judicieuses et efficaces, l'organisation adoptera une approche à deux volets.

28. Le premier volet consistera à encourager nos principaux partenaires philanthropes à collaborer avec l'UNICEF et à investir 787 millions de dollars par an d'ici à 2021, et 2,6 milliards de dollars sur une période de quatre ans (2018-2021) afin d'accomplir un changement transformationnel en faveur des enfants. Le second volet consistera à faire en sorte que les personnes d'influence amplifient le message de plaidoyer de l'UNICEF sur les questions prioritaires affectant les enfants.

29. L'UNICEF travaillera avec les **entreprises** pour qu'elles mobilisent pleinement leur pouvoir, leur rayonnement et leur influence en faveur des enfants¹. L'UNICEF s'emploiera à garantir que :

(a) les partenariats avec les entreprises permettent d'optimiser les résultats en faveur des enfants, les revenus, l'influence de l'organisation, le respect des Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant et/ou les principales activités et actifs de l'organisation, et de lever 273 millions de dollars par an en faveur de l'UNICEF d'ici à 2021 ;

(b) les entreprises prennent des mesures pérennes pour que les droits de l'enfant soient respectés dans toutes les activités et relations commerciales ;

(c) les entreprises et les parties prenantes plaident en faveur des enfants.

C. Initiatives du secteur public et du secteur privé

30. **Partenariats multipartites.** L'UNICEF continuera à entretenir des relations avec des plateformes, des organisations et des réseaux stratégiques liés à des entreprises, qu'ils se focalisent sur un secteur d'activité ou impliquent plusieurs parties prenantes, telles que des gouvernements ou le secteur public, afin de sensibiliser les entreprises et de les influencer pour qu'elles respectent et promeuvent les droits de l'enfant. Cela impliquera d'élaborer des normes, des politiques et des règlements qui tiennent compte de l'impact de l'activité commerciale sur les droits de l'enfant ; d'établir des relations avec le secteur financier (privé et public) ; de renforcer les capacités de collaboration avec des partenaires gouvernementaux et commerciaux nouveaux et non traditionnels pour protéger les droits de l'enfant au sein de l'entreprise, ainsi que d'améliorer les compétences du personnel de l'UNICEF. L'UNICEF contactera également des entreprises, des associations professionnelles, des plateformes multipartites et d'autres organismes des Nations Unies pour que les droits de l'enfant soient intégrés aux initiatives prises par les entreprises, pour élaborer et diffuser conjointement des outils et des éléments d'orientation, et pour informer les entreprises de l'impact de leur activité sur les enfants. De plus, l'UNICEF mobilisera les entreprises et leurs parties prenantes pour qu'elles plaident en faveur des enfants et utilisent leur voix, leur influence et leur rayonnement pour que la défense des enfants devienne une priorité.

31. **Optimisation de solutions de financement innovantes.** La mise en œuvre réussie du Programme 2030 exigera un important flux de financement international, public et privé. Dans le cadre de la mise en œuvre des résolutions 67/226 et 71/243 de l'Assemblée générale, l'UNICEF a collaboré étroitement avec les gouvernements, les organismes des Nations

¹ En ce qui a trait aux entreprises, les objectifs sont liés à la cinquième stratégie de changement du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF, et en particulier à l'idée d'« exploiter le pouvoir des entreprises ». Le plan de gestion du bureau de la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF reflète dans quelle mesure le Plan stratégique vise à façonner le marché. Pour réussir, ces deux volets devront être étroitement coordonnés.

Unies, les IFI, les organisations philanthropiques, la société civile et d'autres partenaires du secteur privé afin d'étudier des modalités de financement innovantes pouvant catalyser des ressources supplémentaires et honorer ainsi les engagements pris dans le cadre des objectifs de développement durable. Le but est de mettre au point des mécanismes pérennes, d'apporter des ressources supplémentaires et d'améliorer l'efficacité tout en ciblant des domaines stratégiques où le financement manque. L'UNICEF prévoit de recourir davantage au financement mixte, une combinaison stratégique de flux financiers publics et/ou privés pour le développement avec des capitaux privés, dans des domaines tels que l'eau, l'assainissement et l'hygiène, et les préparations à l'action humanitaire. Il prévoit également de lancer des obligations à impact sur le développement, potentiellement dans le domaine de la santé et de l'éducation, et de mettre à profit la finance islamique avec le soutien de conseils consultatifs sur la charia. Enfin, il prévoit d'amplifier les initiatives existantes, notamment le fonds renouvelable pour l'Initiative pour l'autonomie en matière de vaccins (Vaccine Independence Initiative ou VII), et les instruments pour répondre aux défaillances du marché, par exemple, en comblant les écarts de financement afin d'atténuer les principaux risques et les goulets d'étranglement financiers, en particulier pour les initiatives liées à l'approvisionnement.

D. Des stratégies transversales

32. **Une gestion axée sur les résultats.** Pour que l'UNICEF demeure un partenaire de confiance, il sera essentiel de continuer à se concentrer sur les résultats, d'en faire la démonstration et de les présenter de façon convaincante aux donateurs. Pour ce faire, il faudra améliorer notre gestion axée sur les résultats (notamment au niveau des rapports et du budget), insister sur la transparence et montrer que l'argent est utilisé de manière productive. L'UNICEF continuera à soutenir des évaluations multilatérales telles que le MOPAN et incorporera les conclusions à ses travaux, afin de se concentrer encore davantage sur les résultats et l'efficacité.

33. Pour soutenir une gestion axée sur les résultats, l'UNICEF déploiera un outil d'élaboration budgétaire en 2019. Cet outil d'élaboration budgétaire est une application en ligne, conçue pour aider l'UNICEF à améliorer sa capacité à relier les résultats aux ressources. Cet outil consolidera la gestion axée sur les résultats de l'organisation en permettant d'établir des relations plus étroites entre la planification des ressources nécessaires et les résultats et réalisations, qui seront pleinement intégrés aux processus programmatiques et alignés sur le Plan stratégique 2018-2021. Cet outil permettra à l'UNICEF de s'appuyer sur ses propres pratiques en matière de production de rapports transparents, car les bureaux seront en mesure de fournir des données leur permettant de suivre les tendances et d'apporter des informations pour planifier le budget à long terme, lesquelles s'inscriront dans les périodes successives de planification.

34. **Reconnaissance et visibilité des partenaires fournisseurs de ressources.** Au fur et à mesure que les résultats sont atteints en collaboration avec ses partenaires financiers, l'UNICEF met en place de nouvelles procédures pour mieux reconnaître leurs efforts, en particulier pour ceux qui contribuent aux RO et aux fonds de financement thématique communs. Ces procédures viennent compléter les directives de l'organisation en matière de reconnaissance. Les initiatives qui ont déjà été prises pour améliorer la visibilité prévoient la communication périodique des résultats, notamment ceux obtenus par les bureaux de pays, qui peuvent être partagés par les partenaires avec leurs mandants, ainsi que des annonces sur les médias sociaux, des communiqués de presse et des présentations à l'attention des parlementaires. La collaboration dans le cadre d'initiatives visant une meilleure visibilité sera renforcée entre la Division des partenariats publics (Public Partnerships Division ou PPD), la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (Private Fundraising and Partnerships Division ou PFP), la Division de la communication, la Division de l'approvisionnement et les comités nationaux, lorsque cela est pertinent. De plus, l'UNICEF continuera à faire référence à ses principaux partenaires financiers dans ses

rappports institutionnels annuels, tels que le Recueil des contributions des partenaires financiers (Compendium of Resource Partner Contributions), le Rapport sur les ressources ordinaires, le Rapport annuel de l'UNICEF, et les Rapports sur les résultats annuels de l'UNICEF.

35. Renforcement du plaidoyer et mise à profit du financement des partenaires publics et privés. L'UNICEF continuera à considérer ses partenaires non seulement comme des donateurs, mais aussi comme des intervenants capables d'influencer le dialogue politique, de promouvoir ses priorités en matière de sensibilisation et de mobiliser davantage de ressources en faveur des enfants, par le biais de l'organisation et d'autres canaux. Le plaidoyer en faveur de politiques pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable sera mieux coordonné, notamment grâce au Groupe des amis et à d'autres canaux intergouvernementaux d'importance majeure. La coordination continuera d'être assurée à travers PPD, PFP, les bureaux régionaux et de pays et les comités nationaux pour intervenir auprès des gouvernements, et notamment des députés, et tirer ainsi parti des synergies. L'UNICEF examinera également ses capacités au niveau du siège, des bureaux régionaux et de pays afin de veiller à ce que les ressources nécessaires soient disponibles pour que le travail de plaidoyer et de mise à profit des partenariats soit effectué efficacement et son impact, mesuré.

36. Il est important de renforcer les partenariats avec les IFI, notamment avec la Banque mondiale et d'autres partenaires internationaux et régionaux, afin de mobiliser des ressources et obtenir des résultats à grande échelle pour aider les enfants, de même qu'optimiser les financements à travers les GPP, les fonds communs, les fonds d'affectation spéciale multidonateurs, les entreprises et les fondations. De plus, il est essentiel de mobiliser les ressources nationales, notamment dans les pays qui ont des difficultés à obtenir des fonds de la part des partenaires financiers traditionnels. L'UNICEF doit également demeurer un partenaire de confiance pour les institutions régionales qui mettent en œuvre de plus en plus de politiques et de plateformes techniques concernant toute une gamme de questions sociales, économiques et politiques affectant la vie des enfants.

37. La mobilisation des ressources dans les contextes humanitaires. Les défis sans précédent que posent les urgences humanitaires exigent des solutions nouvelles et innovantes et un renforcement du lien entre les efforts humanitaires et de développement. L'UNICEF collaborera avec ses partenaires pour : accroître les financements flexibles/thématiques, et veiller à ce que les fonds soient pluriannuels. L'UNICEF interviendra également auprès des partenaires et des donateurs pour obtenir des contributions accrues au Fonds thématique mondial d'aide humanitaire de l'UNICEF, et soutiendra le Fonds central pour les interventions d'urgence et les fonds communs des pays pour atteindre des objectifs de financement plus ambitieux. La priorité sera également d'améliorer les rapports sur l'utilisation et les résultats atteints grâce aux fonds flexibles, notamment en ce qui a trait aux rapports de résultats annuels, à l'aperçu du Rapport sur l'action humanitaire en faveur des enfants, aux rapports d'urgence consolidés et aux rapports de situation, et d'insister sur la visibilité et la reconnaissance des partenaires contribuant aux fonds flexibles de l'UNICEF.

38. Le renforcement des capacités. L'UNICEF devra s'assurer que son personnel possède les capacités nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation des ressources et atteindre les objectifs désirés. L'UNICEF adoptera une approche plus systématique vis-à-vis du renforcement des capacités pour la mobilisation des ressources en fournissant aux bureaux une orientation, des formations, des webinaires et d'autres formes de soutien direct. Les capacités des bureaux régionaux et de pays seront renforcées pour qu'ils gèrent efficacement les modalités des partenariats dans lesquels ils seront de plus en plus impliqués, notamment : les partenariats avec des gouvernements émergents ; les partenariats avec les IFI – y compris la Banque mondiale ; les modalités de financement innovant ; la mobilisation des partenariats pour influencer les dépenses intérieures en faveur de l'enfance, notamment à travers les finances publiques ; et les partenariats avec des entreprises et des particuliers.

39. Le partage des connaissances continuera à être encouragé, grâce à des outils et à des mécanismes de collaboration permettant d'optimiser l'utilisation et l'échange des informations, des meilleures pratiques, et des enseignements tirés de l'action de l'UNICEF. Des plateformes communes d'information et de communication soutenant le rayonnement de l'UNICEF, ainsi que l'engagement et la levée de fonds en sa faveur, notamment des plateformes de gestion des relations avec la clientèle et des bases de données sur les donateurs permettant l'échange d'informations financières et de renseignements sur nos partenaires, seront envisagées pour optimiser l'efficacité du partage des données entre les comités nationaux et l'UNICEF, et pour surveiller la performance.

40. **La gestion des risques.** L'UNICEF atténuera le risque de ne pas obtenir les ressources suffisantes pour son Plan stratégique 2018-2021 en diversifiant davantage sa base de partenaires financiers, notamment en doublant le nombre de donateurs individuels. Les progrès et renseignements en temps réel concernant nos partenaires seront examinés en regard des revenus ciblés, afin d'étayer toute rectification de parcours qui pourrait s'avérer nécessaire. En outre, l'UNICEF soumettra tous les ans des mises à jour financières au Conseil d'administration, et le plan de travail sur la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé et les propositions budgétaires continueront de lui être soumis chaque année pour approbation.

41. Une plus grande clarté sera apportée quant à la mobilisation et à la gestion des ressources à travers tout l'UNICEF, grâce à un nouveau cadre de redevabilité qui s'appuiera sur les politiques et les procédures pertinentes, notamment sur la politique actualisée de PPD concernant la gestion des contributions, qui fournit des éclaircissements sur les pouvoirs délégués pour la signature de nouveaux accords de financement. Une note d'orientation viendra aussi aider l'UNICEF à consolider son approche quant à la gestion des modalités de donations, notamment celles en rapport avec la lutte contre le terrorisme. De plus, les politiques et l'approche de l'UNICEF en matière de risques seront systématiquement incluses dans les rapports et consultations annuels avec les partenaires fournisseurs de ressources.

V. Propositions pour le dialogue structuré

42. Conformément à la décision 2017/14 du Conseil d'administration, l'UNICEF aura recours au dialogue structuré, « à titre d'outil pour améliorer la qualité et la transparence du financement et mieux lier les ressources financières aux résultats visés par le Plan stratégique 2018-2021 ». La présente section souligne les propositions visant à renforcer le dialogue structuré, lequel se focalise sur les consultations relatives au financement du Plan stratégique de l'UNICEF qui se tiendront durant l'année et impliqueront diverses parties prenantes. Ces propositions incluent ce qui suit :

(a) Des réunions informelles et formelles avec les membres du Conseil d'administration durant sa première session ordinaire sur le plan de travail sur la collecte de fonds et les partenariats dans le secteur privé et les propositions budgétaires.

(b) Des consultations stratégiques bilatérales annuelles avec les partenaires, durant lesquelles l'UNICEF soulignera l'importance de financements flexibles et prévisibles. Les déficits et les besoins en matière de financement seront aussi discutés.

(c) Des réunions connexes durant la session annuelle du Conseil d'administration sur les rapports annuels sur les résultats.

(d) Une seconde session ordinaire du Conseil d'administration, durant laquelle les sujets suivants seront abordés :

(i) Plan stratégique de l'UNICEF : estimations financières actualisées,

(ii) Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année antérieure,

(iii) Dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF (discussions formelles et informelles).

43. Dans le cadre de la session du Conseil d'administration sur le dialogue structuré quant au financement des résultats du Plan stratégique 2018-2021, l'UNICEF propose le format suivant :

(a) Point de la situation sur le statut du financement du Plan stratégique (de toutes les sources, notamment publiques et privées) et information sur les guichets de financement, incluant les RO, les fonds thématiques, les AR et les fonds communs. Au titre de ce segment, il sera important de souligner :

(i) Les progrès réalisés quant à l'accroissement des financements flexibles et prévisibles, notamment des RO thématiques et des financements pluriannuels, et leur impact sur les résultats. Il sera également important de mettre en évidence les écarts de financement par rapport aux objectifs préconisés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF et de souligner les évolutions du Pacte de financement des Nations Unies.

(ii) Les progrès réalisés pour élargir notre base de partenaires fournisseurs de ressources (en particulier pour les RO et les fonds thématiques), en soulignant les contributions importantes des nouveaux partenaires et en faisant le point sur les collectes de fonds auprès du secteur privé et sur les avancées en matière de partenariats public-privé en faveur des résultats du Plan stratégique, ainsi que sur l'évolution de notre collaboration avec la Banque mondiale.

(iii) Les avancées réalisées concernant les mécanismes de financement innovants, comme les obligations et les garanties.

(iv) Les progrès réalisés et les défis rencontrés dans le financement de l'action humanitaire, en mettant en avant les résultats obtenus grâce à nos investissements financiers et en faisant le point sur les engagements du pacte relatif au financement de l'action humanitaire (Grand Bargain), notamment sur le renforcement du lien entre développement et action humanitaire et ses effets sur les flux de financement.

(v) Les succès remportés dans le financement des résultats du système des Nations Unies, dans le contexte de la réforme de l'ONU et du Pacte de financement.

(vi) Les défis et les opportunités en rapport avec le renforcement du financement du Plan stratégique, en s'appuyant sur les conclusions des évaluations et estimations, notamment le MOPAN.

(b) Les interventions de partenaires divers sur des domaines critiques liés au financement du Plan stratégique de l'UNICEF constitueront aussi un point clé de la session. Celles-ci incluront :

(i) L'intervention d'au moins deux partenaires vedettes (dont au moins un sera un comité national), qui plaideront auprès des autres partenaires en faveur de l'investissement dans les RO et les fonds thématiques.

(ii) L'intervention d'un représentant gouvernemental d'un pays où des programmes sont mis en œuvre, sur les résultats obtenus en faveur des enfants grâce aux RO affectées par l'UNICEF.

(iii) L'intervention d'un représentant gouvernemental évoquant son expérience dans la mobilisation de financements nationaux pour atteindre les objectifs de développement durable liés à l'enfance.

(c) Les progrès et initiatives concernant la visibilité des partenaires fournisseurs de ressources seront également soulignés, en particulier en ce qui a trait aux RO et aux fonds thématiques.

(d) Les progrès en matière de transparence, notamment en ce qui a trait aux déficits de financement sur le plan des résultats, seront démontrés grâce au Portail de la transparence de l'UNICEF (<https://open.unicef.org/>) et à l'outil d'élaboration budgétaire de l'UNICEF, évoqué au paragraphe 33 ci-dessus.

(e) D'autres éléments essentiels de la Stratégie mondiale de mobilisation des ressources 2018-2021 de l'UNICEF seront soulignés, y compris la diversification du portefeuille de l'UNICEF et son alignement sur le Pacte de financement des Nations Unies.

VI. Conclusion

44. L'UNICEF tient à adresser ses profonds remerciements à ses partenaires fournisseurs de ressources grâce auxquels les recettes générées en 2017 en faveur des enfants ont battu des records, et se réjouit de collaborer avec eux pour atteindre les ambitieux objectifs du Plan stratégique 2018-2021 en matière de recettes et donner un élan aux financements flexibles et plurinannuels pour que chaque enfant soit en bonne santé, apprenne, soit protégé contre la violence et l'exploitation, vive dans un environnement sûr et propre et ait les mêmes chances de réussir dans la vie.

45. Durant la période concernée par le Plan stratégique, l'UNICEF sera à l'écoute de ses partenaires tout au long de l'année, notamment des États Membres, des comités nationaux, de la société civile et du secteur privé pour savoir quels sont progrès et les lacunes par rapport aux objectifs de mobilisation des ressources liés au Plan stratégique et pour procéder à des ajustements stratégiques, le cas échéant. L'UNICEF continuera à collaborer avec les États Membres pour façonner son approche du dialogue structuré et sera attentif aux suggestions sur la manière de le rendre plus dynamique et interactif et d'impliquer un plus grand nombre de parties prenantes. L'UNICEF continuera également à travailler avec les responsables des autres fonds et programmes afin d'améliorer le dialogue structuré grâce à des discussions sur le financement à l'échelle du système et au partage des principes fondamentaux et des enseignements tirés pour ajuster et peaufiner constamment son approche.