



Conseil économique et social

Distr. limitée
12 avril 2024
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2024

11-14 juin 2024

Point 16 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2023

Résumé

On trouvera dans le présent rapport les résultats financiers et non financiers qu'a obtenus la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, en collaboration avec les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays du Fonds, au moyen du budget qui lui avait été alloué pour 2023.

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

* E/ICEF/2024/10.



I. Vue d'ensemble

1. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (ci-après dénommée « la Division ») a pour objectif d'obtenir des résultats dans l'intérêt des enfants en tirant le meilleur parti des revenus et de l'influence du secteur privé dans le cadre des efforts déployés au sein de l'écosystème de l'UNICEF, qui inclut les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays de l'UNICEF dans le monde entier. En 2023, l'UNICEF a continué à développer et à élargir sa collaboration avec le secteur privé, notamment par des activités de plaidoyer et d'influence, des collectes de fonds et des partenariats. Malgré un contexte extérieur difficile évoluant rapidement, la Division a su s'adapter et mener à bien le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. La Division s'est attachée à accompagner les initiatives visant à favoriser la croissance des revenus et de l'influence, les solutions institutionnelles innovantes et la transformation numérique en tant que catalyseur de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé.

2. En 2023, le montant total des recettes issues du secteur privé a atteint 2,07 milliards de dollars, dont 734,8 millions de dollars de ressources ordinaires et 1,34 milliard de dollars d'autres ressources¹. Ce total est supérieur de 204,1 millions de dollars (10,9 %) au budget approuvé de 1,87 milliard de dollars pour 2023, mais inférieur de 22,3 % par rapport au montant effectif des recettes de 2022. Les recettes de 2023 sont du même ordre que celles de 2021, qui sont les deuxièmes plus élevées après celles de 2022, année où la Division a enregistré des niveaux de collecte de fonds sans précédent du fait des contributions à l'intervention d'urgence en Ukraine. Les chiffres de 2023 figurant dans le présent rapport n'ont pas été soumis à un audit.

3. En 2023, la contribution du secteur privé aux interventions d'urgence s'est élevée à 478,9 millions de dollars, soit une diminution de 630,9 millions de dollars (56,8 %) par rapport au montant effectif des recettes de 2022. Les résultats de 2023 reflètent les efforts de mobilisation déployés pour répondre aux besoins d'urgence à grande échelle soulevés par différentes crises humanitaires, telles que les tremblements de terre qui ont touché la Türkiye et la République arabe syrienne, l'escalade du conflit dans la bande de Gaza et la guerre en Ukraine. Les bons résultats de la collecte de fonds de 2022 pour les autres recettes (opérations d'urgence) s'expliquent quant à eux principalement par la réponse des donateurs à l'appel humanitaire en faveur de l'Ukraine.

4. En 2023, les comités nationaux et les bureaux de pays ont continué d'obtenir de solides résultats. Le montant total des recettes issues du secteur privé générées par les comités nationaux et les bureaux de pays a été de 1,63 milliard de dollars et de 446,5 millions de dollars, respectivement. Cela représente une diminution de 609,5 millions de dollars (27,3 %) et une augmentation de 13,8 millions de dollars (3,2 %) par rapport à 2022, respectivement pour les comités nationaux et les bureaux de pays.

5. Fondée sur l'équation « revenus + influence = impact pour les enfants », l'approche visant à mobiliser le secteur privé en termes de revenus et d'influence a été généralisée en 2023. L'influence et le plaidoyer ont occupé une place de plus en plus importante dans les partenariats de tous horizons, qu'il s'agisse de donateurs individuels, d'entreprises, de fondations, de philanthropes ou d'instances multipartites. Cette approche globale a renforcé la proposition de valeur de l'UNICEF

¹ Les recettes affectées à la couverture des dépenses liées à la collecte de fonds (94,3 millions de dollars en 2023) sont présentées dans le présent rapport sous la rubrique « Autres ressources », alors qu'elles figurent sous la rubrique « Ressources ordinaires » dans les états financiers de l'UNICEF.

auprès de ses partenaires du secteur privé, et a mis à profit la capacité du Fonds à organiser des rencontres, y compris avec ses homologues du secteur public.

6. S'ils ont contribué de manière louable aux progrès accomplis dans la mobilisation du secteur privé, les comités nationaux de l'UNICEF ont dû surmonter de nouvelles difficultés en 2023. À l'instar de nombreux pays, les comités nationaux subissent de plus en plus les effets de la montée des inégalités, des changements climatiques, de la polarisation des opinions politiques, du coût élevé de la vie et des conflits à travers le monde. Ces tendances à long terme interfèrent avec les appels d'urgence à court terme et pèsent lourdement sur leurs effets. Dans de nombreux pays, la priorité accordée aux questions nationales a, dans une certaine mesure, réduit l'attention portée aux questions mondiales et aux droits humains, compliquant ainsi le travail de plaider des comités nationaux et la réalisation de progrès dans le domaine des droits de l'enfant.

7. Néanmoins, les comités nationaux ont continué à défendre avec succès les droits de l'enfant. En collaboration avec les experts techniques des comités nationaux et le Groupe des programmes de l'UNICEF, la Division a aidé les comités à aligner les questions nationales relatives aux droits de l'enfant sur les priorités mondiales de l'UNICEF et a favorisé l'intégration au niveau national des priorités mondiales de l'UNICEF en matière de plaider.

8. Tout au long de l'année, la Division a montré qu'elle était capable de soutenir les activités prioritaires visant à intensifier la mobilisation du secteur privé tout en s'adaptant à l'évolution rapide des besoins des entreprises. La Division a élaboré de nouvelles solutions institutionnelles pour gagner en efficacité et a trouvé le moyen d'intégrer des approches novatrices dans le cadre d'améliorations continues, ce qui a conduit à de nouvelles méthodes de travail et a contribué à ses performances globales.

9. En 2023, conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, la Division restait résolue à collaborer avec les autres entités des Nations Unies à la collecte de fonds dans le secteur privé. Parmi les grandes collaborations menées dans le cadre du système des Nations Unies en vue d'inciter le secteur privé à utiliser son influence et ses revenus aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable figuraient notamment des partenariats avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme alimentaire mondial, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation mondiale de la Santé, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Union internationale des télécommunications et le Pacte mondial des Nations Unies. Les éléments les plus marquants de ces collaborations sont les suivants :

a) L'UNICEF participe aux réunions de coordination des référents interinstitutions pour les situations d'urgence dans le secteur privé, organisées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, au nouveau réseau de mobilisation du secteur privé des Nations Unies, organisé par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi qu'à la révision du Cadre de partenariat stratégique entre l'ONU et le Forum économique mondial, coordonnée par le Pacte mondial des Nations Unies au nom du Secrétariat de l'ONU.

b) L'UNICEF collabore avec le Pacte mondial des Nations Unies depuis près de 15 ans, notamment avec ses réseaux locaux visant à mettre en place des politiques favorables à la famille au niveau des pays. Plus récemment, la collaboration a porté sur les changements climatiques et l'eau. L'UNICEF a ainsi participé au laboratoire de réflexion sur la transition juste lancé par le Pacte mondial des Nations Unies, aux réunions annuelles de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et à l'initiative de « Mandat des chefs

d'entreprise pour l'eau » présentée par le Pacte mondial des Nations Unies dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur l'eau de 2023.

c) En étroite collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires du Programme des Nations Unies pour le développement (dans le cadre de l'initiative Connecting Business) et avec le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (dans le cadre des réseaux de l'Alliance du secteur privé pour des sociétés résilientes face aux catastrophes), l'UNICEF s'engage auprès des entreprises intervenant au niveau national dans la gestion des risques de catastrophe en vue de soutenir la résilience des entreprises et des communautés.

d) L'UNICEF et l'Union internationale des télécommunications ont poursuivi leur collaboration sur l'initiative mondiale Giga, qui vise à connecter chaque école à Internet.

e) L'UNICEF et l'Organisation mondiale de la Santé se sont associés à la Bill & Melinda Gates Foundation, à l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite et à la Banque européenne d'investissement pour finaliser un accord de préfinancement de 500 millions d'euros sur trois ans. Cela permettra de vacciner 370 millions d'enfants par an contre la poliomyélite, de fournir des services de santé essentiels parallèlement aux campagnes de lutte contre la poliomyélite, notamment des vaccins à valence rougeole et d'autres vaccinations systématiques, et de renforcer les systèmes de santé de sorte qu'ils soient prêts à réagir aux nouvelles menaces pour la santé.

f) L'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement ont finalisé une étude de faisabilité aux fins de la mise en place d'un mécanisme conjoint de financement du secteur privé. S'il est financé et exploité, ce mécanisme orientera les capitaux privés vers des opportunités d'investissement axées sur les objectifs de développement durable.

II. Résultats obtenus

A. Résultats financiers par type de fonds, marché et catégorie de donateurs

10. Le montant total des recettes issues du secteur privé a atteint 2,07 milliards de dollars en 2023 contre 2,67 milliards de dollars en 2022, soit une baisse de 595,7 millions de dollars (22,3 %).

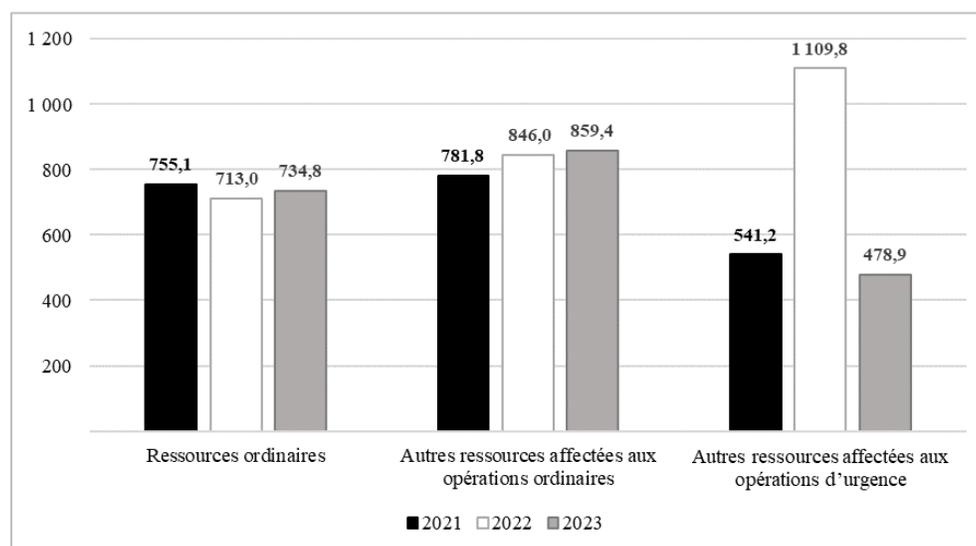
11. Sur le montant total des recettes issues du secteur privé, les ressources ordinaires se sont élevées à 734,8 millions de dollars, soit une augmentation de 21,8 millions de dollars (3,1 %) par rapport aux 713 millions de dollars de ressources ordinaires enregistrés en 2022. Les plus fortes contributions du secteur privé aux ressources ordinaires proviennent des Comités nationaux du Japon, de la République de Corée, de l'Allemagne, de l'Espagne et de la France.

12. Le montant total des autres ressources (opérations ordinaires et opérations d'urgence) s'est élevé à 1,34 milliard de dollars, soit une diminution de 617,5 millions de dollars (31,6 %) par rapport à 2022. Sur ce montant, les autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont élevées à 859,4 millions de dollars, soit une augmentation de 13,4 millions de dollars (1,6 %) par rapport à 2022, et celles affectées aux opérations d'urgence, à 478,9 millions de dollars, soit une diminution de 630,9 millions de dollars (56,8 %) par rapport à 2022. La diminution du montant des autres ressources s'explique principalement par le fait que les fonds

levés pour répondre à des situations d'urgence ailleurs qu'en Ukraine ont été moins importants.

Figure I
Total des recettes, 2021-2023

(En millions de dollars des États-Unis)

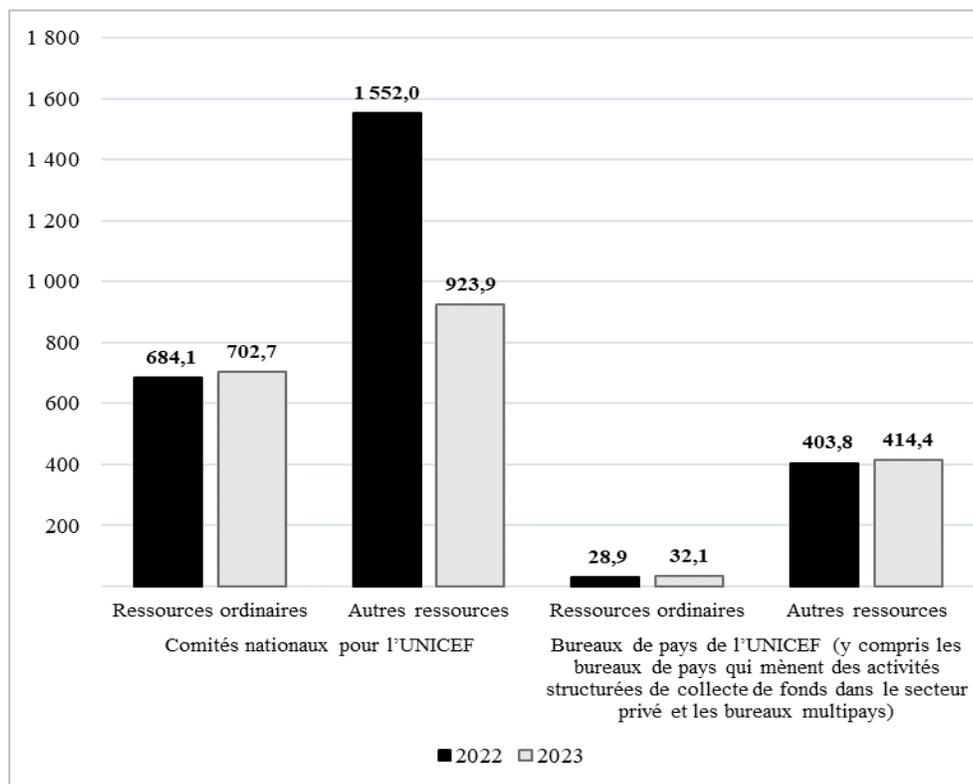


13. En 2023, les recettes issues du secteur privé ont été générées par les 33 comités nationaux, ainsi que 24 bureaux de pays et groupes multipays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et 19 autres bureaux de pays qui lèvent des fonds au niveau local ou par l'intermédiaire de la plateforme mondiale de don en ligne de l'UNICEF.

14. Au total, les comités nationaux, les bureaux de pays et les groupes multipays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et les autres bureaux de pays ont mobilisé 1,63 milliard, 385,9 millions et 60,6 millions de dollars, respectivement, dont 702,7 millions, 30 millions et 2,1 millions de dollars, respectivement, au titre des ressources ordinaires, et 923,9 millions, 355,9 millions et 58,5 millions de dollars, respectivement, au titre des autres ressources.

Figure II
**Recettes générées en 2023 par les comités nationaux pour l'UNICEF
 et les bureaux de pays et groupes multipays de l'UNICEF**

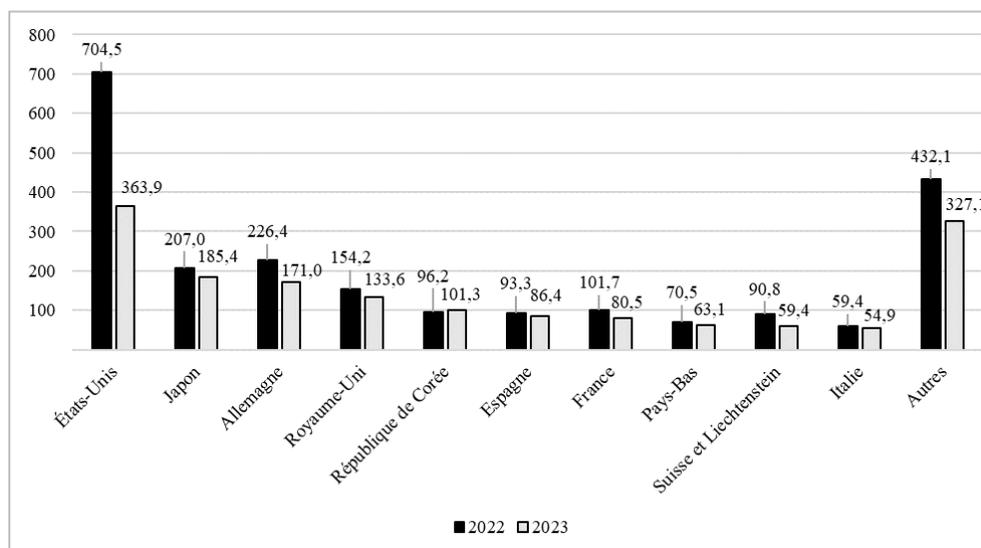
(En millions de dollars des États-Unis)



15. Les recettes générées par les comités nationaux ont diminué de 609,5 millions de dollars (27,3 %) en 2023 par rapport à 2022, en raison d'une baisse des fonds d'urgence. Les 10 plus grands comités nationaux ont généré 1,3 milliard de dollars de recettes, soit 79,9 % du montant total des recettes générées par les comités nationaux en 2023.

Figure III
Recettes générées par les comités nationaux pour l'UNICEF en 2022 et en 2023

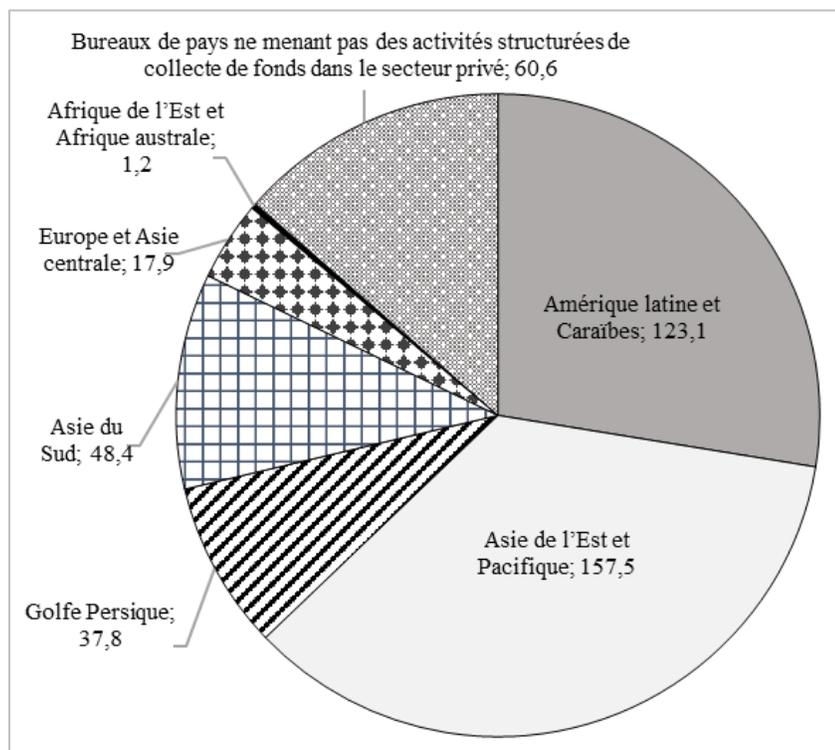
(En millions de dollars des États-Unis)



16. Le montant des recettes générées par les bureaux de pays et les groupes multipays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds a diminué de 10,9 millions de dollars (2,7 %) en 2023 par rapport à 2022, principalement en raison d'une baisse des recettes inscrites au titre des autres ressources (opérations d'urgence). Le montant des recettes générées par les autres bureaux de pays a augmenté de 24,7 millions de dollars (68,8 %), en raison de la réception de plusieurs dons importants destinés aux interventions d'urgence de l'UNICEF en Ukraine.

Figure IV
**Recettes générées par les bureaux de pays et groupes multipays en 2023,
 par région et sous-région de l'UNICEF**

(En millions de dollars des États-Unis)

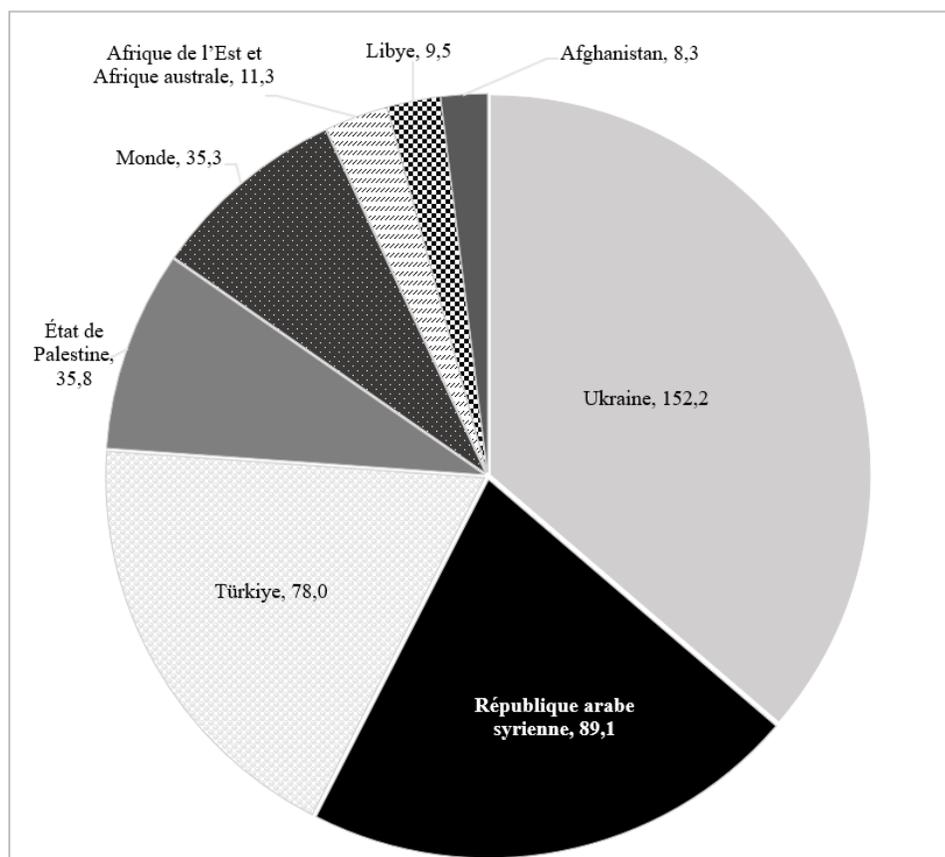


17. Les autres ressources affectées aux opérations d'urgence issues du secteur privé ont été affectées à 51 campagnes d'action humanitaire pour les enfants. Les huit principales campagnes ont bénéficié de 88,3 % du montant total des autres ressources affectées aux opérations d'urgence provenant des contributions volontaires.

18. En 2023, l'UNICEF a lancé l'initiative « Aujourd'hui et demain », un outil de financement des risques liés aux changements climatiques, en particulier les risques cycloniques, spécialement conçu pour bénéficier aux enfants. À la suite des cyclones survenus dans six des pays couverts par l'initiative, l'UNICEF a reçu des indemnités d'un montant de 4 millions de dollars au titre de l'assurance indicielle, qui sont incluses dans le montant total du financement au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence.

Figure V
Contributions du secteur privé aux appels d'urgence en 2023

(En millions de dollars des États-Unis)



B. Résultats financiers et non financiers, par réalisation et par produit

Réalisation 1 (Revenus) : Diversification et accélération de la croissance durable des revenus issus du secteur privé visant à générer 7,2 milliards de dollars de recettes issues du secteur privé entre 2022 et 2025, dont 3,4 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, et à permettre ainsi à l'UNICEF de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable

19. Après avoir atteint un sommet inégalé en 2022, année marquée par l'intervention d'urgence en Ukraine, les recettes devaient se stabiliser à un niveau plus bas. Toutefois, grâce au renforcement de l'efficacité de la stratégie de mobilisation menée par l'UNICEF dans l'ensemble de son écosystème, les recettes du secteur privé sont restées très solides en 2023, atteignant 2,07 milliards de dollars. Les résultats de 2023 confirment que le nouvel « état de référence » des recettes du secteur privé est ancré durablement à des niveaux nettement plus élevés que les années précédentes, ce qui laisse penser que la stratégie de l'UNICEF en matière de recettes issues du secteur privé s'avère efficace sur le long terme.

Produit 1.1 : Développement du marché

20. Dans le cadre de l'examen annuel de la stratégie conjointe, la Division a continué à collaborer étroitement avec les comités nationaux et les bureaux de pays en vue d'optimiser les stratégies conduites sur les marchés. Elle a soutenu le déploiement efficace des stratégies de marché en facilitant le renforcement des capacités et des compétences du personnel, le partage de pratiques exemplaires et les investissements, ainsi que l'élaboration de solutions novatrices en matière de collecte de fonds.

21. Doté de 85 millions de dollars, le budget consacré aux mises de fonds a été intégralement utilisé, contribuant ainsi à la collecte de fonds auprès du secteur privé sur 34 marchés. L'investissement devrait permettre de lever près de 300 millions de dollars sur quatre ans, dont la majeure partie sera constituée de fonds non préaffectés essentiels. En outre, le Comité coréen pour l'UNICEF a investi un million de dollars supplémentaires provenant du mécanisme de financement alternatif que constitue le fonds relais du Fonds des États-Unis pour l'UNICEF.

22. En 2023, 30,5 millions de dollars du Fonds Dynamo autorenewable ont été utilisés pour lever des fonds auprès du secteur privé au travers des bureaux de pays et groupes multipays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds. Cet investissement devrait permettre de collecter 130,1 millions de dollars supplémentaires sur quatre ans, qui constitueront des fonds non préaffectés pour les bureaux de pays et l'UNICEF dans son ensemble.

Produit 1.2 : Revenus issus des promesses de dons et des dons en espèces

23. En 2023, les recettes issues de dons de particuliers ont presque atteint le même niveau que l'année précédente, alors même que l'UNICEF avait enregistré des résultats extraordinaires en 2022, principalement du fait de l'intervention d'urgence en Ukraine.

24. Le niveau exceptionnel des dons en espèces s'est maintenu en 2023, dépassant les prévisions annuelles. Cela s'explique en grande partie par les multiples situations d'urgence et les améliorations apportées à la collecte de fonds numérique, qui ont permis aux équipes de l'UNICEF d'explorer de nouvelles possibilités dans ce domaine.

25. La croissance des efforts de collecte de fonds repose principalement sur les investissements dans les capacités numériques, notamment le déploiement de nouvelles plateformes informatiques, l'amélioration des capacités en matière de données et d'analyse et les conseils en marketing numérique qui ont permis d'exploiter les possibilités de collecte de fonds pour les situations d'urgence. Les investissements dans les dons de particuliers effectués par l'UNICEF, les comités nationaux et les bureaux de pays ont également joué un rôle central à cet égard. Enfin, l'accès à un contenu et à des propositions de qualité a constitué un facteur clef pour les campagnes de collecte de fonds.

Produit 1.3 : Revenus issus de legs

26. D'après les résultats préliminaires des marchés en 2023, les volumes ont augmenté, de même que le nombre de dons de plus d'un million de dollars. Toutefois, la valeur moyenne globale des dons issus de legs a diminué en raison de la baisse de la valeur de l'immobilier sur de nombreux marchés patrimoniaux clefs. La Division a continué à concentrer ses efforts sur la qualité des nouveaux donateurs, en optimisant les parcours de conversion en donateurs et en donnant la priorité aux legs de grande valeur (plus de 100 000 dollars).

Produit 1.4 : Revenus issus de philanthropes et d'associations

27. L'approche sur mesure appliquée à la philanthropie mondiale s'est avérée très efficace, permettant au canal des grands donateurs (ceux qui contribuent à hauteur de plus de 100 000 dollars par an) d'augmenter de 101 % depuis 2020. Compte tenu de l'augmentation de la richesse privée et de la prise de conscience des inégalités dans le monde, il est possible de continuer à étendre les contributions des organismes philanthropiques privés à l'UNICEF, comme le prouvent les subventions de plusieurs millions de dollars reçues en 2023. Tandis que les philanthropes s'engagent de plus en plus sur les questions mondiales, les dons cumulés du Conseil international de l'UNICEF ont officiellement franchi la barre du demi-milliard de dollars depuis sa création en 2017. En 2023, 12 nouveaux membres ont rejoint le Conseil, qui compte désormais 142 membres issus de 22 pays.

28. L'UNICEF a continué à développer et à affiner des offres personnalisées pour les différents publics et secteurs relevant de sa compétence, tels que les donateurs de niveau intermédiaire, les familles de philanthropes et la nouvelle génération de philanthropes. La communauté mondiale Next Generation (NextGen) de l'UNICEF compte des centres de leadership en Allemagne, aux États-Unis d'Amérique, en Italie, au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et au Viet Nam et, depuis peu, en Autriche. En 2023, la communauté a mobilisé plus de 7,9 millions de dollars pour des programmes de l'UNICEF dans le monde. La deuxième année du mandat triennal des responsables mondiaux NextGen d'UNICEF s'est achevée avec la concrétisation de deux dons de responsables : 2 millions de dollars pour l'action de l'UNICEF en faveur du climat et 500 000 dollars pour la situation d'urgence à Gaza. En outre, la famille d'un responsable a versé plus de 900 000 dollars depuis son adhésion au groupe.

29. En 2023, les organisations confessionnelles, associatives et à but non lucratif de 18 pays ont apporté leur concours à l'action de l'UNICEF au travers des comités nationaux.

Produit 1.5 : Revenus issus des fondations

30. En 2023, l'UNICEF a poursuivi avec succès la mobilisation de recettes auprès des principales fondations mondiales partenaires, dépassant son objectif annuel. Plus de 20 fondations ont donné plus d'un million de dollars au cours de l'année.

31. Des partenariats stratégiques ont été conclus avec des marchés prioritaires et des comités nationaux en vue de renforcer la mobilisation des fondations. La Division a continué à collaborer avec l'ensemble de l'UNICEF sur la mobilisation des fondations lors d'événements mondiaux majeurs, tels que le Forum économique mondial, le Forum Philea, le Sommet mondial de la santé, l'Assemblée mondiale de la Santé, la vingt-huitième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 28) et la semaine de haut niveau de la soixante-dix-huitième session de l'Assemblée générale.

32. La Bill & Melinda Gates Foundation, la plus grande fondation partenaire de l'organisation, a contribué à divers programmes de l'UNICEF, notamment en soutenant les efforts d'éradication de la poliomyélite. Au-delà des financements, ce partenariat a permis de tirer parti de l'expertise technique et de l'influence de l'UNICEF et de la fondation pour progresser vers leurs objectifs communs de partenariat à l'horizon 2030. Ce partenariat s'est également concentré sur des domaines émergents d'intérêt mutuel, tels que l'éducation, les situations d'urgence, la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant, et la nutrition et la supplémentation en divers micronutriments.

33. Partenaire de longue date, la Children's Investment Fund Foundation a également augmenté ses contributions à l'UNICEF en 2023. Le renforcement du partenariat avec cette fondation résulte de contributions supplémentaires au Fonds pour la nutrition de l'enfant et de succès programmatiques en Inde, notamment dans le domaine de la nutrition, de l'éducation et du développement des compétences des jeunes dans le cadre du partenariat mondial intitulé « Génération sans limites ».

Produit 1.6 : Revenus issus d'entreprises

34. Les recettes de 2023 ont été inférieures à celles de 2022, ces dernières ayant été dopées par la réaction sans précédent des entreprises à la guerre en Ukraine. Toutefois, elles reflètent une croissance notable par rapport à celles de 2019 et de 2018 – les deux années les plus récentes avant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et la situation d'urgence en Ukraine – avec un taux de croissance annuel composé de 17 % (sur la période allant de 2018 à 2023). En 2023, en collaboration avec des entreprises donatrices, l'UNICEF a également mobilisé des fonds importants pour répondre aux tremblements de terre en Türkiye et en République arabe syrienne, à la guerre en Ukraine et à la situation d'urgence à Gaza.

35. En 2023, la priorité était d'établir de nouveaux partenariats pluriannuels à long terme permettant l'obtention durable de recettes. Faisant fond sur les succès enregistrés en 2022, où les contributions à la situation d'urgence en Ukraine ont représenté 41 % des recettes totales issues des entreprises, l'UNICEF a réussi en 2023 à convertir 13 sympathisants ponctuels en partenaires pluriannuels à long terme.

36. En 2023, le portefeuille mondial de partenariats d'entreprises existants comprenait plus de 200 partenariats à plus de 100 000 dollars, dont plus de 40 à 1 million de dollars ou plus par an, ce qui représente un quart du total des recettes issues des entreprises. En outre, l'UNICEF a poursuivi ses efforts de renforcement et de renouvellement des partenariats existants dans le cadre d'accords tripartites. Ces nouveaux partenariats ont représenté près des trois quarts des contributions faites par les plus grands partenaires mondiaux existants.

37. L'accent mis sur les entreprises des marchés à fort potentiel de croissance a porté ses fruits : 15 marchés sont à l'origine de plus de 83 % des recettes mondiales issues des entreprises en 2023 et de 86 % de la croissance enregistrée depuis 2020. La croissance a essentiellement reposé sur les partenariats internationaux de haut niveau, y compris les partenariats à forte valeur ajoutée de plus de 5 millions de dollars.

Réalisation 2 (Influence) : Des échanges avec le secteur privé et un investissement auprès de celui-ci améliorent les systèmes, les services et les pratiques donnant des résultats à grande échelle en faveur des enfants

38. Après avoir lancé en 2022 une première stratégie de mobilisation de l'influence du secteur privé pour compléter sa stratégie de mobilisation des ressources du secteur privé, la Division a généralisé en 2023 à l'ensemble de l'UNICEF l'approche stratégique visant à mobiliser le secteur privé sur la base de l'équation « revenus + influence = impact ». En pratique, cela signifie que l'influence et le plaidoyer ont été de plus en plus intégrés dans les échanges avec les partenaires, tous canaux confondus (entreprises, fondations, philanthropes et instances multipartites).

39. Cette approche globale a renforcé la proposition de valeur de l'UNICEF : elle a permis de répondre à l'évolution de l'environnement externe et à la demande des partenaires privés d'une collaboration ayant un impact, tout en tirant parti de la

capacité de l'organisation à réunir des acteurs clefs, y compris ses homologues du secteur public. S'appuyant sur la stratégie de mobilisation de l'influence, cette approche a été appliquée en mettant à profit :

a) les coalitions, réseaux, plateformes et notoriété de chefs d'entreprise, pour rassembler des partenaires autour des domaines prioritaires de l'UNICEF et assigner des objectifs de plaidoyer au niveau mondial, régional et national ;

b) les ressources (données, compétences techniques et actifs) pour permettre à l'UNICEF d'obtenir des résultats à grande échelle et de tirer parti plus globalement des investissements pour la réalisation des objectifs de développement durable à un niveau mondial, régional et national ;

c) les changements apportés aux politiques et pratiques du commerce et de l'industrie qui ont une incidence préjudiciable sur les enfants.

Produit 2.1 : Influence de particuliers

40. La stratégie de collaboration avec les sympathisants cherche à améliorer l'expérience des sympathisants et à accroître leur fidélité et leur volonté d'agir en soutenant le déploiement d'une plateforme numérique sur les 33 marchés de l'UNICEF. Cela contribuera à élargir le nombre de personnes qui consacrent leur argent, leur voix et leur temps à la cause des enfants et des jeunes. Ce faisant, la stratégie évitera les risques liés à la gestion et au stockage des données et améliorera l'efficacité du traitement des données, des opérations et des paiements entre les bureaux de pays, les comités nationaux et les partenaires.

Produit 2.2 : Influence de personnes influentes clefs – tirer parti de leurs ressources

41. Conjointement avec le Groupe des programmes, la Division a continué à mobiliser les entreprises, les gouvernements et le secteur financier afin d'obtenir des résultats pour les enfants, à la fois en mettant les principaux actifs des entreprises au service des programmes de l'UNICEF et en influençant les pratiques des entreprises qui ont des effets néfastes sur les droits de l'enfant.

42. En 2023, 53 bureaux de pays et comités nationaux de l'UNICEF ont indiqué avoir entrepris des démarches auprès d'entreprises, d'associations sectorielles et d'investisseurs pour lutter contre les pratiques commerciales ayant des effets néfastes sur les droits de l'enfant. Plus de 5 000 entreprises ont amélioré leurs pratiques commerciales au cours de l'année considérée, notamment en adoptant des pratiques favorables à la famille sur le lieu de travail, en améliorant les politiques de sécurité en ligne, en s'attaquant aux stéréotypes de genre dans le marketing et en réalisant des études d'impact sur les droits de l'enfant.

43. S'appuyant sur le travail de l'UNICEF avec les entreprises pour mettre en œuvre des politiques et des pratiques relatives aux droits de l'enfant, 33 bureaux de pays et comités nationaux ont fait état du succès de leurs efforts de sensibilisation visant à améliorer les lois, les politiques et les normes industrielles qui s'attaquent aux pratiques commerciales ayant des répercussions sur les droits de l'enfant. En outre, en 2023, plusieurs normes internationales et régionales importantes ont été adoptées, et l'UNICEF a apporté son aide et son soutien technique à un grand nombre d'entre elles. Par exemple, grâce aux efforts de plaidoyer de l'UNICEF, les normes européennes d'information en matière de durabilité adoptées par l'Union européenne incluent des normes essentielles de publication d'informations sur les droits de l'enfant.

Produit 2.3 : Influence de personnes influentes clefs – tirer parti de leur notoriété et de leurs moyens financiers

44. Le partenariat que l'UNICEF a noué en matière de plaidoyer avec la Bill & Melinda Gates Foundation a permis de susciter des promesses de dons en faveur de multiples reconstitutions de ressources et initiatives sanitaires mondiales. Il a ainsi été possible d'investir dans Gavi, l'Alliance du Vaccin, et l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite, et d'amplifier les messages clefs et les demandes nationales de nouveaux engagements. En outre, grâce à l'initiative Countdown to 2030 (Compte à rebours vers 2030), l'UNICEF et la Bill & Melinda Gates Foundation ont renforcé les capacités statistiques et analytiques de 22 pays dans leur utilisation des données pour éclairer l'élaboration des politiques en matière de nutrition, de santé reproductive et de santé de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent dans les pays touchés par une forte malnutrition.

45. En septembre 2023, l'UNICEF et Education Above All ont célébré leur partenariat décennal lors d'un événement intitulé « A Decade of Dreams » (Une décennie de rêves). L'événement a mis en lumière la portée de ce partenariat de longue date dans 17 pays, où il a permis de scolariser 5 millions d'enfants non scolarisés grâce au programme « Educate A Child » (Éduquer un enfant).

46. En 2023, la mobilisation des grands donateurs s'est poursuivie et plus d'un millier de partenaires actuels et potentiels de premier plan ont participé à des réunions et des séances d'information en ligne ou en présentiel tout au long de l'année. Les membres du Conseil international de l'UNICEF se sont réunis à Mexico en novembre 2023 pour discuter des principaux problèmes auxquels les enfants sont confrontés dans le monde et convenir de la manière d'optimiser leurs investissements philanthropiques en faveur des enfants en réunissant leurs financements, leur leadership et leur expertise.

Produit 2.4 : Influence des acteurs économiques

47. Les résultats obtenus en 2023 illustrent l'intégration réussie de l'influence dans les activités génératrices de revenus et démontrent comment le fait de recourir à l'influence du secteur privé établit une proposition de valeur convaincante qui contribue à mobiliser des recettes accrues. En témoignent les résultats obtenus dans le cadre de l'élargissement et de l'opérationnalisation de la stratégie de plaidoyer auprès des entreprises, de l'utilisation stratégique des événements mondiaux pour favoriser les partenariats et approfondir la collaboration avec les instances multipartites, ainsi que de l'exploration des partenariats public-privé.

48. En 2023, l'approche de plaidoyer auprès des entreprises a permis de réaliser des progrès significatifs en matière de santé mentale, de sécurité hydrique et de changements climatiques. Ces exemples témoignent de l'intégration de l'influence et des revenus dans une stratégie cohérente, qui prévoyait l'ajout de la santé en tant que domaine thématique.

49. Dirigée par l'UNICEF, la Coalition mondiale pour la santé mentale des jeunes a accueilli deux nouvelles entreprises en 2023. Elle rassemble désormais six entreprises mondiales qui souhaitent alléger le fardeau croissant que représentent les problèmes de santé mentale des jeunes dans le monde et qui investissent collectivement plus de 30 millions de dollars. La stratégie de plaidoyer en faveur du climat auprès des entreprises a consolidé les liens avec des réseaux tels que le Pacte mondial des Nations Unies, l'initiative The B Team, le Forum for the Future et la coalition « We Mean Business ». Le plaidoyer en faveur du climat auprès des entreprises a éclairé la plupart des discussions des parties prenantes lors de la COP28, y compris le partenariat avec We Mean Business dans le cadre d'une campagne ayant

recueilli plus de 200 signatures d'entreprises sur l'abandon progressif des combustibles fossiles. Au nombre des réalisations en matière de sécurité hydrique figurent une position de haut niveau en faveur de l'action des entreprises lors de la Conférence des Nations Unies sur l'eau de 2023, des actions communes avec d'autres plateformes et un appel mondial à l'action à l'occasion de la COP28. L'approche fondée sur la résilience des entreprises et des communautés a continué d'être mise en œuvre dans sept pays, et un montant supplémentaire de 0,5 million de dollars a été obtenu pour 2024.

50. La semaine de haut niveau de l'Assemblée générale, la COP28 et la réunion annuelle du Forum économique mondial ont continué d'être les occasions phares de faire progresser les priorités en matière de partenariat et de plaider, avec un niveau sans précédent de mobilisation lors des événements organisés par l'UNICEF et de participation de l'UNICEF à des événements clefs. Ces événements mondiaux font désormais partie d'une stratégie de marketing plus large visant à cibler des publics à forte valeur ajoutée, ainsi que d'un processus à l'échelle de la Division – en consultation avec les bureaux régionaux – visant à définir des priorités et des objectifs pour ces moments clefs annuels.

Réalisation 3 (Revenus et influence des secteurs public et privé) : Augmentation des revenus et renforcement de l'influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes grâce à la collaboration entre le secteur public et le secteur privé en matière de financement, d'effet de levier et de plaider

51. En collaboration avec les experts techniques des comités nationaux et le Groupe des programmes, la Division a aidé les comités à aligner les questions nationales relatives aux droits de l'enfant sur les priorités mondiales de l'UNICEF et a favorisé l'intégration au niveau national des priorités mondiales de l'UNICEF en matière de plaider. L'action des comités nationaux en faveur des droits de l'enfant s'est traduite par des avancées positives dans les politiques, les programmes, les budgets et les pratiques des gouvernements et d'autres parties prenantes clefs dans 21 pays. En 2023, les activités d'éducation aux droits de l'enfant ont bénéficié à plus de 6 millions d'enfants. Près de 2 millions d'enfants fréquentent les écoles des droits de l'enfant et grâce à l'Initiative des villes amies des enfants, 14,5 millions d'enfants vivent dans des municipalités qui se sont officiellement engagées à respecter les droits de l'enfant.

52. Les comités nationaux continuent de jouer un rôle crucial : ils influencent le débat sur l'importance de l'aide publique au développement et facilitent et encouragent les contributions des gouvernements à l'UNICEF.

53. L'UNICEF a maintenu des partenariats avec des institutions financières et d'autres donateurs à effet catalyseur, y compris des donateurs et des investisseurs privés, afin d'élargir les sources de financement grâce à des instruments de financement novateurs et alternatifs permettant de répondre aux divers besoins des enfants.

Produit 3.1 : Contribution au renforcement de la mobilisation dans les pays à revenu élevé

54. En 2023, les comités nationaux ont grandement fait progresser les réformes en faveur des droits de l'enfant, tant au niveau national que mondial. Des progrès positifs ont ainsi été enregistrés dans les politiques, les programmes, les budgets et les pratiques des gouvernements et d'autres parties prenantes clefs dans 21 pays. Par exemple, au Canada, s'appuyant sur des années de travail de plaider, le Comité

national a pesé sur l'adoption de l'outil d'évaluation des répercussions sur les droits de l'enfant et de son cours en ligne connexe par le Ministère de la justice. De ce fait, l'élaboration de toute nouvelle loi ou politique nationale s'accompagnera d'un examen de son impact sur les droits de l'enfant. Au lendemain des inondations dévastatrices qui ont frappé la Slovénie en août 2023, le Comité national a réussi à faire en sorte que les fonds de protection sociale soient prioritaires et ajustés en fonction de l'inflation, évitant ainsi des mesures d'austérité qui auraient eu des répercussions négatives sur les enfants. Cela vient rappeler qu'il est primordial non seulement de faire progresser les droits de l'enfant, mais aussi de protéger les acquis en la matière.

55. Les comités nationaux ont continué de promouvoir les priorités de l'UNICEF en matière de plaidoyer au niveau mondial. Les résultats les plus probants ont été obtenus dans les domaines de la santé mentale (19 pays) et des changements climatiques (17 pays). En Nouvelle-Zélande, le Comité a mis en avant les besoins des enfants et des jeunes en matière de santé mentale lors des situations d'urgence nationales, ce qui a amené le Ministère du développement social à intégrer les effets sur la santé mentale dans son plan de relèvement à long terme. Les comités nationaux ont également joué un rôle déterminant dans leurs capitales en amont de la COP28, en influençant les États Membres pour qu'ils tiennent compte des effets spécifiques et disproportionnés des changements climatiques sur la santé et le bien-être des enfants.

56. Les activités d'éducation aux droits de l'enfant ont bénéficié à 6 millions d'enfants. En moyenne, 16 % des personnes interrogées dans le cadre d'un récent sondage réalisé dans 25 pays où un comité national est présent avaient une connaissance « élevée » des droits de l'enfant, tandis que 42 % en avaient une connaissance « moyenne », 33 % une connaissance « faible » et 9 % une connaissance « nulle ». Quatorze comités nationaux mettaient en œuvre ou prévoient de mettre en œuvre des écoles des droits de l'enfant ou des modèles similaires. Actuellement, plus de 6 300 écoles de ce type touchent près de 2 millions d'enfants.

57. En 2023, l'Initiative des villes amies des enfants a été mise en œuvre dans 22 pays dotés d'un comité national, et environ 1 140 villes et municipalités ont obtenu le statut de « villes amies des enfants » par l'UNICEF. En Espagne, en Finlande et en République de Corée, plus de la moitié des enfants vivent dans des villes amies des enfants. Dans le cadre de l'Initiative des villes amies des enfants, les comités nationaux ont contribué à la bonne application au niveau local de politiques adaptées aux enfants et ont mis en place des mécanismes permettant aux enfants et aux jeunes de participer à la prise de décision au niveau local, notamment en ce qui concerne la planification du budget local, l'aménagement urbain et les services sociaux. L'UNICEF a mis au point de nouveaux indicateurs de suivi pour aider à mesurer les résultats des plans et budgets locaux favorables aux enfants dans les municipalités participant à l'Initiative des villes amies des enfants.

Produit 3.2 : Financement du développement

58. L'UNICEF a mis en œuvre l'initiative « Aujourd'hui et demain », la première solution de financement des risques climatiques axée sur les enfants. L'initiative vise à lutter contre les changements climatiques et en particulier contre les conséquences des cyclones dans huit pays à risque : le Bangladesh, les Comores, les Fidji, Haïti, les Îles Salomon, Madagascar, le Mozambique et Vanuatu. Au cours de l'année écoulée depuis le lancement du projet pilote, l'UNICEF a obtenu plus de 100 millions de dollars de couverture des risques cycloniques et a reçu environ 4 millions de dollars

de paiements d'assurance indicielle pour répondre aux urgences provoquées par les cyclones tropicaux dans six des huit pays couverts.

59. La Division a soutenu le centre de financement innovant du Bureau de l'innovation d'Helsinki et a également apporté son soutien au Fonds des États-Unis pour l'UNICEF dans l'élaboration du cadre d'investissement centré sur l'enfant, en apportant son expertise technique et en assurant le lien avec les comités nationaux.

Réalisation 4 (Facteurs de réussite transversaux) : Le modèle institutionnel de l'UNICEF permet d'établir des partenariats et des collaborations efficaces pour accroître les revenus et l'influence en faveur des enfants et des jeunes

60. En 2023, on a vu que les facteurs de réussite de la Division pouvaient soutenir les collaborations prioritaires pour intensifier la mobilisation des ressources et répondre à l'évolution rapide des besoins institutionnels. La Division a mis au point de nouvelles solutions institutionnelles pour améliorer son efficacité et a déterminé les possibilités d'intégrer des approches fondées sur plusieurs facteurs de réussite dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue. La Division a mis l'accent sur l'innovation et le renforcement des capacités, en utilisant des plateformes de communication interne et de gestion des connaissances, et en coordonnant la planification du travail, les processus, les systèmes et les ressources humaines afin d'obtenir davantage de résultats. En outre, la Division a travaillé avec les comités nationaux pour renforcer les pratiques de bonne gouvernance et a soutenu de nouveaux marchés, en renforçant les capacités des bureaux de pays en matière d'opérations de collecte de fonds auprès du secteur privé.

Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif

61. La Division a veillé à ce que les facteurs de réussite soient agiles et réactifs face à l'évolution rapide de l'environnement extérieur, notamment en raison de la multiplication des situations d'urgence humanitaire. Les facteurs de réussite ont contribué à toutes les réalisations du plan de gestion de bureaux de la Division visant à intensifier les efforts de collecte de fonds auprès du secteur privé à l'échelle mondiale, notamment en ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies de paiement par l'intermédiaire de prestataires de services de paiement multipays. Des solutions institutionnelles mondiales novatrices ont été déployées pour continuer à gagner en efficacité, telles qu'un système actualisé de transfert de fonds lié au système de gestion de la relation clients de l'UNICEF et des comités nationaux, un programme pilote entreprise à entreprise en ligne et l'intégration des systèmes de l'UNICEF et des comités nationaux.

62. En 2023, la Division a consolidé ses pratiques de gestion des risques en se concentrant sur ses principaux risques stratégiques et en les gérant de manière proactive. La sécurité des données est restée une priorité et des efforts considérables ont été déployés pour aider les bureaux de pays de l'UNICEF chargés de la collecte de fonds auprès du secteur privé à respecter les normes en matière de sécurité des données. En outre, grâce aux facteurs de réussite, l'UNICEF a pu bénéficier de solides services de conseil et de soutien en matière de partenariat, ce qui lui a permis de prendre des décisions éclairées en la matière et de se préserver des risques d'atteinte à sa réputation.

Produit 4.2 : Communication interne et mobilisation du personnel

63. En 2023, la Division a mis en œuvre une stratégie de communication interne et de mobilisation du personnel afin d'améliorer la qualité de la mobilisation dans l'ensemble de l'écosystème de l'UNICEF consacré au secteur privé. Facteur de réussite du Plan stratégique 2022-2025, la communication interne a pris une place de plus en plus importante : elle amplifie la voix des dirigeants, du personnel et des comités nationaux, harmonise la prise de décision stratégique et aide tous les secteurs de l'organisation à communiquer sur les résultats, les priorités et les réussites. Conformément à la stratégie mondiale de communication interne et de mobilisation du personnel, la Division a étoffé le contenu destiné au public cible, en utilisant les outils numériques les plus efficaces pour soutenir son travail.

Produit 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes

64. En 2023, en collaboration avec les comités nationaux, la Division a continué à mettre l'accent sur le soutien et le renforcement des pratiques de bonne gouvernance et sur l'atténuation efficace des risques. La Division a maintenu une étroite collaboration avec les comités nationaux et les a aidés à renforcer la bonne gouvernance et les pratiques de protection de l'enfance au sein de leurs organisations, ce qui a permis d'obtenir des résultats et de soutenir la gestion des risques dans le respect du cadre de gouvernance convenu. Les plans stratégiques conjoints prévoyaient des évaluations des risques et fixaient les stratégies de gouvernance mises en œuvre en 2023, notamment en ce qui concerne la protection de l'enfance.

65. Les initiatives de collaboration stratégique, de renforcement des capacités et de partage des connaissances ont soutenu les approches de gouvernance des comités nationaux. Parmi les domaines d'intérêt figuraient la gestion efficace des risques d'entreprise, la durabilité, la prévention des crises, la préparation aux crises et l'efficacité des conseils d'administration des comités nationaux.

66. La Division a lancé les premiers groupes multipays de collecte de fonds auprès du secteur privé afin d'étendre la collecte de fonds à de nouveaux marchés et de contribuer à la viabilité financière des programmes de l'UNICEF. Implantés en Europe et en Asie centrale, en Amérique latine et dans les Caraïbes et en Asie du Sud, les trois groupes multipays seront pleinement opérationnels et rassembleront 13 bureaux de pays en 2024. Au total, les groupes ont collecté 6,3 millions de dollars en 2023.

67. La Division a continué à soutenir les bureaux de pays dans la gestion, l'utilisation et le remboursement de l'instrument d'investissement de la Banque mondiale, et a aidé les bureaux de pays à investir par l'intermédiaire du Fonds Dynamo autorenewable, contribuant ainsi à une croissance durable et saine des recettes flexibles dans les bureaux de pays.

68. Axés sur le développement des talents et des compétences, des investissements supplémentaires ont été réalisés pour favoriser l'excellence au sein de la Division et des partenariats. Ces investissements ont couvert l'orientation du personnel de direction de la Division, le lancement du programme d'excellence des collecteurs de fonds et le parcours d'apprentissage des chefs de la collecte de fonds de la Division. En 2023, ces programmes ont soutenu 55 talents de la collecte de fonds des bureaux de pays dans leur perfectionnement professionnel.

Produit 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive

69. Les ressources humaines de la Division ont contribué au recrutement, au perfectionnement et à la rétention d'un personnel hautement qualifié pour répondre aux besoins de l'organisation. L'application de la politique de sélection du personnel

a été affinée, ce qui a abouti à des recrutements plus rapides et plus efficaces, avec un délai moyen de recrutement de 44 jours, bien en deçà de l'objectif global de 60 jours. La Division a continué de mettre en œuvre la stratégie d'apprentissage et de mener des initiatives pertinentes pour favoriser un environnement propice à l'apprentissage, à l'appui et au perfectionnement du personnel. L'un des principaux objectifs était de fournir un accompagnement professionnel individualisé pour soutenir le perfectionnement du personnel. Dans ce cadre, 51 personnes ont bénéficié d'un accompagnement professionnel individualisé avec des coachs internes et externes dans des domaines tels que la carrière, les points forts, les compétences en matière d'encadrement et le développement personnel. Sous la direction de la Division, la communauté mondiale « personnel et culture » de l'UNICEF et des comités nationaux s'est mobilisée toujours plus en 2023, en fournissant des renseignements essentiels et en augmentant la visibilité sur l'évolution des pratiques relatives au personnel et à la culture.

Produit 4.5 : Image de marque et marketing

70. L'UNICEF a redoublé d'efforts pour se positionner en tant que partenaire de choix auprès des publics à forte valeur ajoutée et a lancé la campagne de marketing « Shape the Future » (Façonner l'avenir) en 2023. Grâce à la mise à disposition d'outils de communication et de promotion de l'image de marque sur les marchés, plus de 20 crises ont bénéficié d'une couverture médiatique, ce qui a permis aux comités nationaux de mobiliser efficacement les ressources nécessaires à leur visibilité et à leurs besoins de collecte de fonds. La Division a organisé douze expériences virtuelles thématiques mondiales pour des publics à forte valeur ajoutée qui ont attiré plus de 5 000 participants, y compris de nouveaux partenaires potentiels. La mise en récit a pris une place de plus en plus importante dans la bonne gestion des publics à forte valeur ajoutée. Elle permet de susciter la confiance, la mobilisation et l'inspiration, ce qui se traduit par des résultats en matière de collecte de fonds. Elle s'appuie sur une stratégie de recommandation de pair à pair au moyen de vidéos de témoignages personnels et d'autres contenus mettant en scène des membres du Conseil international de l'UNICEF.

Produit 4.6 : Gestion des données probantes et des connaissances – Données, marchés et veille stratégique

71. En 2023, la Division a mis l'accent sur la production de données probantes robustes axées sur le public, la collecte d'expériences et d'enseignements et l'échange de connaissances, qui ont inspiré et contribué à renforcer les campagnes des comités nationaux et des bureaux de pays et à susciter des innovations et de nouvelles méthodes de travail. La connaissance des médias a atteint de nouveaux sommets, et la Division a reçu une médaille d'or de l'AMEC (Association internationale pour la mesure et l'évaluation de la communication) pour son travail qui a permis à l'équipe chargée des partenariats avec les entreprises de collecter des fonds.

72. La collecte d'expériences et de bonnes pratiques a été élargie grâce à l'inclusion de nouvelles catégories sur les partenariats et le plaidoyer lors de la cérémonie de remise des prix « Inspire Awards ». Déployée plus largement dans les domaines de la collecte de fonds et des partenariats, la plateforme de partage des connaissances (Knowledge Exchange Platform) a permis de recueillir des informations sur environ 150 exemples.

C. Utilisation des ressources

73. Les travaux de la Division ainsi que des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF ont trois sources de financement :

a) le budget à des fins spéciales, financé par les ressources ordinaires, qui couvre les mises de fonds et d'autres activités de collecte de fonds auprès du secteur privé de la Division et de ses centres d'appui régionaux à Amman, à Bangkok, à Nairobi et à Panama ; et un montant plafonné à des fins spéciales, financé par d'autres ressources, qui couvre les charges afférentes à des activités de levée de fonds dans les bureaux de pays menant des activités structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé ;

b) le budget institutionnel consacré à l'efficacité du développement et aux activités de gestion ;

c) le mécanisme établi en partenariat avec la Banque mondiale au titre de l'accord de flux de trésorerie, qui a permis de mobiliser des fonds supplémentaires destinés à être investis dans la collecte de fonds dans le secteur privé ;

d) Le Fonds Dynamo autorenouvelable, destiné à offrir un mécanisme d'investissement durable aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, afin de dynamiser les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé.

74. Dans sa décision 2023/5, le Conseil de l'administration a approuvé un budget de 160,3 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 75,3 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 66 millions de dollars financé par d'autres ressources. Le budget institutionnel alloué à la Division pour 2023 s'est élevé à 14,5 millions de dollars.

1. Activités financées par les ressources ordinaires

Mises de fonds – Fins spéciales

75. Les mises de fonds permettent à la Division d'investir stratégiquement en fidélisant les donateurs fiables et en attirant de nouveaux, et ce, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays. En 2023, les ressources disponibles ont servi à exploiter les possibilités les plus rentables qui pourraient permettre d'accroître les ressources ordinaires et de développer les sources essentielles de ces ressources, comme les dons périodiques et les legs, notamment au moyen d'activités de collecte de fonds en ligne.

76. Les dépenses afférentes aux mises de fonds se sont élevées en 2023 à 89,8 millions de dollars et ont été supérieures au budget de 4,8 millions de dollars (5,6 %).

77. Sur le montant total des mises de fonds, 79 % ont été alloués aux comités nationaux, 2 % aux bureaux de pays et 19 % aux initiatives mondiales gérées par la Division. Les critères de décision applicables à l'allocation de mises de fonds comprenaient le rapport coût-efficacité des propositions reçues et le potentiel de génération de recettes des marchés. Des mises de fonds ont été consacrées à des activités de collecte de fonds menées sur 34 marchés où étaient présents des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. À titre de comparaison, en 2022, des mises de fonds étaient allouées à 36 pays.

Activités de collecte de fonds – Fins spéciales

78. En 2023, le budget consacré aux activités de collecte de fonds a été augmenté de 2,7 millions de dollars, pour atteindre 75,3 millions de dollars. Les charges afférentes à ces activités se sont élevées à 69,9 millions de dollars, ce qui représente 92,8 % du budget approuvé. La sous-utilisation de 5,4 millions de dollars (7,2 %) s'explique par les économies réalisées sur les postes vacants.

79. Les charges relatives aux activités de collecte de fonds se sont réparties comme suit : coût de l'expertise technique fournie par la Division aux comités nationaux (40,3 millions de dollars) et aux bureaux de pays (8,8 millions de dollars) dans le cadre de l'appui à la collecte de fonds mondiale ; marketing et communication (9,9 millions de dollars) ; collaboration avec le secteur privé (8,1 millions de dollars) ; et achats (1,3 million de dollars). Les principaux éléments du coût de l'appui à la collecte de fonds mondiale sont l'expertise technique concernant les dons de particuliers, les partenariats avec les entreprises et la philanthropie mondiale.

Budget institutionnel

80. En 2023, le budget institutionnel alloué à l'efficacité du développement et aux activités de gestion s'élevait au total à 14,5 millions de dollars, soit une augmentation de 0,9 million de dollars par rapport à 2022. Les dépenses afférentes au Bureau du (de la) Directeur(trice) de la Division et aux fonctions relatives à la planification stratégique, aux finances et aux relations avec les comités nationaux ont atteint un total de 11,7 millions de dollars. Le montant correspondant à la sous-utilisation des crédits, soit 2,8 millions de dollars (19,3 %), comprenait les économies réalisées sur les postes vacants qui sont conservés et gérés de manière centralisée, conformément à la politique de l'UNICEF.

2. Autres types de financements

Activités de collecte de fonds – Autres ressources

81. Le montant plafonné alloué aux autres activités de collecte de fonds couvre les coûts directs des activités de collecte de fonds menées par les bureaux de pays et est établi sur la base des recettes prévues. Les bureaux de pays ont pour instruction d'investir dans la collecte de fonds jusqu'à 25 % du montant brut des recettes issues du secteur privé enregistrées dans le pays pendant l'année civile. Le plafond représente le niveau de dépenses estimé. Les dépenses sont engagées en fonction des recettes perçues. Par conséquent, une surutilisation du montant plafonné ne donne pas lieu à un dépassement de crédits et une sous-utilisation de ce montant n'entraîne pas non plus d'économies pour l'UNICEF.

82. Les dépenses afférentes aux autres activités de collecte de fonds se sont élevées au total à 73 millions de dollars en 2023 contre un plafond approuvé de 66 millions de dollars, tandis que le total des recettes collectées par les bureaux de pays a dépassé le budget de 97,4 millions de dollars.

Instrument de la Banque mondiale

83. Entre 2021 et 2023, 24 pays ont bénéficié du mécanisme de financement de la Banque mondiale. En 2023, 4,4 millions de dollars ont été utilisés dans le cadre des engagements de l'année en cours. Les 24 bureaux de pays correspondants ont recueilli 382,5 millions de dollars de promesses de dons depuis la mise en œuvre de l'instrument en 2021, dont 150,9 millions de dollars durant l'année 2023.

Fonds Dynamo autorenewable

84. Le Fonds Dynamo autorenewable vise à offrir un mécanisme d'investissement durable aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, afin de dynamiser les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé. Au total, 30,5 millions de dollars du Fonds Dynamo ont été utilisés pour renforcer la collecte de fonds sur les marchés nationaux et régionaux au cours de l'année 2023. Le Fonds Dynamo ne fait pas partie du budget de la Division et n'est donc pas mentionné dans l'annexe au présent rapport.

D. Excédent net

85. En 2023, l'excédent net au titre du secteur privé, qui fait partie intégrante des ressources dont dispose l'UNICEF, s'est établi à 1,83 milliard de dollars, soit 12,2 % de plus que prévu et 24,1 % (580,6 millions de dollars) de moins qu'en 2022. Il représente 88,2 % des recettes issues du secteur privé, soit un ratio supérieur au ratio prévu dans le budget pour 2023 (87,1 %), mais inférieur au ratio de l'année antérieure (90,2 %).

E. Changements stratégiques

86. En collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays et groupes multipays de l'UNICEF, la Division a pour objectif de tirer parti du secteur privé pour générer des revenus et exercer une influence à grande échelle afin de contribuer à atteindre les résultats établis dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 à travers le plan de gestion de bureaux de la Division, qui se décline en quatre réalisations :

- a) revenus ;
- b) influence ;
- c) revenus et influence des secteurs public et privé ;
- d) facteurs de réussite transversaux.

87. S'inscrivant dans le cadre de ces quatre réalisations, la Division continuera à se concentrer sur les six orientations stratégiques suivantes :

- a) intensifier la collecte de fonds en ligne ;
- b) optimiser la contribution des grands donateurs ;
- c) élaborer des stratégies efficaces en vue de lever davantage de fonds sur les nouveaux marchés ;
- d) accroître le financement en faveur des enfants ;
- e) continuer de généraliser la collaboration avec les entreprises ;
- f) contribuer au renforcement de la mobilisation de l'UNICEF dans les pays à revenu élevé.

III. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du document intitulé « Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2023 » ([E/ICEF/2024/AB/L.7](#)).
2. *Prend également note* du fait que les recettes figurant dans le présent rapport sont soumises à un audit externe et que les résultats non financiers sont donnés à titre indicatif.

Annexe

Recettes et dépenses, 2022-2023

(En millions de dollars des États-Unis)	2022 (montants effectifs)			2023 (budget approuvé)			2023 (montants effectifs)			Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2023)	
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Montant	Pourcentage
Recettes issues du secteur privé											
Licences	4,8	–	4,8	–	–	–	2,1	–	2,1	2,1	0,0
Collecte de fonds auprès du secteur privé	708,2	1 955,8	2 664,0	758,2	1 110,8	1 869,0	732,7	1 334,3	2 067,0	198,0	10,6
Comités nationaux	679,3	1 552,0	2 231,3	728,4	791,5	1 519,9	700,6	919,9	1 620,5	100,6	6,6
Bureaux de pays	28,9	403,8	432,7	29,8	319,3	349,1	32,1	414,4	446,5	97,4	27,9
Produits divers	–	–	–	–	–	–	–	4,0	4,0	4,0	0,0
Total des recettes issues du secteur privé	713,0	1 955,8	2 668,8	758,2	1 110,8	1 869,0	734,8	1 338,3	2 073,1	204,1	10,9
Dépenses de la Division											
A. Activités visant l'efficacité du développement :	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	4,0	–	4,0	(1,0)	-20,0
Relations avec les comités nationaux	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	4,0	–	4,0	(1,0)	-20,0
B. Gestion :	6,7	–	6,7	9,5	–	9,5	7,7	–	7,7	(1,8)	-18,9
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,4	–	1,4	1,7	–	1,7	1,4	–	1,4	(0,3)	-17,6
Finances et opérations	5,3	–	5,3	7,8	–	7,8	6,3	–	6,3	(1,5)	-19,2
C. Activités entreprises à des fins spéciales :	148,6	97,9	246,5	160,4	66,0	226,4	159,7	73,0	232,7	6,3	2,7
Collecte de fonds	36,4	–	36,4	42,4	2,0	44,4	39,4	0,9	40,3	(4,1)	-9,2
Appui aux bureaux de pays	7,9	0,7	8,6	8,4	–	8,4	8,8	–	8,8	0,4	4,8
Dépenses directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	2,1	61,0	63,1	3,0	64,0	67,0	2,4	72,1	74,5	7,5	11,2
Marketing et communication	9,3	–	9,3	12,1	–	12,1	9,9	–	9,9	(2,2)	-18,2
Achats	1,2	–	1,2	1,6	–	1,6	1,3	–	1,3	(0,3)	-18,8
Mobilisation du secteur privé	7,3	0,2	7,5	7,9	–	7,9	8,1	–	8,1	0,2	2,5

<i>(En millions de dollars des États-Unis)</i>	<i>2022 (montants effectifs)</i>			<i>2023 (budget approuvé)</i>			<i>2023 (montants effectifs)</i>			<i>Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2023)</i>	
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>	<i>Total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Investissement dans la collecte de fonds*	84,4	36,0	120,4	85,0	–	85,0	89,8	–	89,8	4,8	5,6
Total des dépenses de la Division	159,4	97,9	257,3	174,9	66,0	240,9	171,4	73,0	244,4	3,5	1,5
Dépenses des comités nationaux afférentes aux licences et aux ventes	0,9	–	0,9	–	–	–	0,3	–	0,3	0,3	0,0
Dépréciation	1,2	1,3	2,5	–	–	–	1,1	(0,2)	0,9	0,9	0,0
Excédent net (secteur privé)	551,5	1 856,6	2 408,1	583,3	1 044,8	1 628,1	562,0	1 265,5	1 827,5	199,4	12,2

* Investissement dans la collecte de fonds : pour les montants effectifs de 2023, le chiffre figurant dans la colonne des ressources ordinaires correspond aux mises de fonds de la Division.