



Conseil économique et social

Distr. limitée
10 avril 2025
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2025

10-13 juin 2025

Point 17 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2024

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 2024.

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

* [E/ICEF/2025/11](#).



I. Vue d'ensemble

1. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (ci-après dénommée « la Division »), en collaboration avec les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays de l'UNICEF en tant qu'écosystème consacré au secteur privé, 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 au moyen d'activités de plaidoyer et d'influence, de collectes de fonds et de partenariats. L'année 2024 a été marquée par une confluence de crises, notamment des conflits, des catastrophes climatiques croissantes et une instabilité économique prolongée. Pour faire face à ce contexte complexe et difficile, la Division s'est attachée à investir dans des initiatives visant à favoriser la croissance des revenus et de l'influence, y compris la transformation numérique et le renforcement des compétences et des capacités, et à faciliter la recherche de solutions institutionnelles, dans l'objectif de mener à bien le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

2. En 2024, la Division a mis au point une stratégie de mobilisation du secteur privé redéfinissant les modalités de collaboration avec le secteur privé au moyen d'une approche axée sur le public dans les domaines de la collecte de fonds et des partenariats, du plaidoyer et de la communication. La Division a continué de mettre l'accent sur l'influence et le plaidoyer dans ses approches relatives aux partenariats avec les entreprises, les fondations, la philanthropie et les instances multipartites.

3. L'UNICEF a continué de mobiliser un niveau solide de recettes auprès du secteur privé en 2024, en s'appuyant sur une base de référence plus élevée. En 2024, le montant total des recettes issues du secteur privé a atteint 1,85 milliard de dollars, dont 725,8 millions de dollars de ressources ordinaires¹ et 1,13 milliard de dollars d'autres ressources. Ce total est supérieur de 156,3 millions de dollars (7,8 %) au budget approuvé de 2 milliards de dollars pour 2024, mais inférieur de 10,7 % par rapport au montant effectif des recettes de 2023. Les chiffres de 2024 figurant dans le présent rapport n'ont pas été soumis à un audit.

4. En 2024, la contribution du secteur privé aux interventions d'urgence s'est élevée à 298,6 millions de dollars, soit une diminution de 180,3 millions de dollars (37,6 %) par rapport au montant des recettes de 2023. Les résultats de 2024 reflètent un nouveau niveau de référence en matière de mobilisation de ressources auprès des donateurs pour les opérations d'urgence, les ressources mobilisées étant plus élevées qu'avant la pandémie. Le montant des ressources mobilisées pour les opérations d'urgence pour 2024 est plus faible que celui enregistré ces dernières années, au cours desquelles ces ressources avaient atteint des niveaux sans précédent en raison des crises majeures qui ont attiré toute l'attention des médias, comme la pandémie de COVID-19, la crise ukrainienne, les tremblements de terre qui ont touché la Türkiye et la République arabe syrienne et l'escalade du conflit dans la bande de Gaza.

5. En 2024, 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 1,47 milliard de dollars et de 378,8 millions de dollars, respectivement. Cela représente une diminution de 154,5 millions de dollars (9,5 %) et de 67,7 millions de dollars (15,2 %) par rapport à 2023, respectivement pour les comités nationaux et les bureaux de pays.

¹ Les recettes affectées à la couverture des dépenses liées à la collecte de fonds (109,1 millions de dollars en 2024) 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.

6. Les comités nationaux et les bureaux de pays ont maintenu pour la plupart une bonne situation financière et ont continué de contribuer aux ressources ordinaires et aux fonds thématiques. Les Comités nationaux de l'Allemagne, de l'Espagne, de la France, du Japon et de la République de Corée ont fourni les plus gros montants de ressources ordinaires et de financement thématique (résultat combiné).

7. En 2024, les enfants ont rencontré d'immenses difficultés dans le monde entier, y compris dans les pays où étaient présents les comités nationaux. Étant donné que plusieurs pays à revenu élevé accordent une priorité croissante aux questions nationales au détriment des questions mondiales, cette évolution a eu une incidence directe sur le travail de plaidoyer des comités nationaux. Compte tenu de la complexité de la situation au niveau national, il est de plus en plus difficile pour les comités nationaux de poursuivre leur action en faveur des droits de l'enfant et de promouvoir des changements systémiques.

8. Toutefois, avec le soutien de la Division et du Groupe des programmes, les comités nationaux ont réaffirmé leur volonté de défendre les droits de l'enfant dans le cadre de campagnes de plaidoyer axées sur les changements climatiques, la santé mentale, l'éducation et la pauvreté. Leurs efforts ont démontré les effets transformateurs du plaidoyer fondé sur des données probantes, des partenariats stratégiques et de la mobilisation des jeunes, qui ont permis d'induire des changements de politiques dans 21 pays en 2024.

9. Avec un portefeuille toujours plus diversifié d'initiatives à fort impact, l'UNICEF a progressé dans la mise en place de solutions de financement novatrices afin de mobiliser des ressources auprès des secteurs public et privé en faveur des initiatives de développement et d'obtenir des résultats durables pour les enfants.

10. La Division est résolue à collaborer avec les autres entités des Nations Unies à la collecte de fonds dans le secteur privé et, à cet égard, elle a mené les activités suivantes en 2024 :

a) Participation régulière à des activités de collaboration dans le cadre d'échanges sur la collecte de fonds pour les droits de l'enfant et les entreprises, ainsi que sur le financement du développement, y compris par la participation de l'UNICEF au réseau de mobilisation du secteur privé des Nations Unies, qui regroupe une vingtaine d'organismes des Nations Unies.

b) Participation aux réunions mensuelles et annuelles du forum international du leadership en matière de collecte de fonds (International Fundraising Leadership Forum), qui regroupe le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial, ainsi que d'autres grandes organisations non gouvernementales, et participation au groupe de travail des Nations Unies sur la diligence raisonnable en matière de mobilisation du secteur privé.

c) Renforcement des capacités dans le domaine de la philanthropie : mise à disposition de boîtes à outils et de formations en ligne sur la collecte de fonds auprès des grands donateurs, ouvertes à l'ensemble du personnel des Nations Unies ; organisation de formations à l'intention du personnel du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et fourniture de conseils stratégiques en vue de la création d'une unité mondiale de philanthropie au sein du PNUE ; fourniture d'un soutien ponctuel dans l'ensemble du système des Nations Unies.

d) Collaboration avec le Pacte mondial des Nations Unies, notamment avec ses réseaux locaux au niveau national. Des activités thématiques ont été menées sur les questions des droits de l'enfant et des entreprises, y compris sur l'adoption de politiques favorables à la famille et sur les changements climatiques, dans le cadre du laboratoire de réflexion sur la transition juste, et sur la question de l'eau, dans le cadre de la réunion du Mandat des chefs d'entreprise pour l'eau.

e) Coopération avec des entreprises intervenant au niveau national dans la gestion des risques de catastrophe en vue de soutenir la résilience des entreprises et des communautés, en étroite collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe. Cette approche, mise en œuvre dans trois régions, a contribué à institutionnaliser le rôle des entreprises dans la coordination et l'action humanitaires, en mobilisant l'expertise, les actifs et les moyens financiers des entreprises pour répondre aux besoins humanitaires, et en tirant parti de la collaboration entre les différentes parties prenantes.

f) Lancement d'un partenariat financier pour lutter contre la malnutrition de l'enfant, consistant à investir dans la fabrication locale de produits nutritionnels essentiels pour appuyer les fabricants locaux d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi, avec le soutien du Children's Investment Fund Foundation (United Kingdom), et en collaboration avec le Fonds d'équipement des Nations Unies.

g) Poursuite de l'examen de la mise en place d'un mécanisme conjoint de financement du secteur privé afin d'orienter les capitaux vers des possibilités d'investissement à impact compatibles avec la réalisation des objectifs de développement durable, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement.

h) Poursuite de la collaboration avec l'Organisation mondiale de la Santé concernant l'initiative de lutte contre la poliomyélite fondée sur les résultats.

II. Résultats obtenus

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

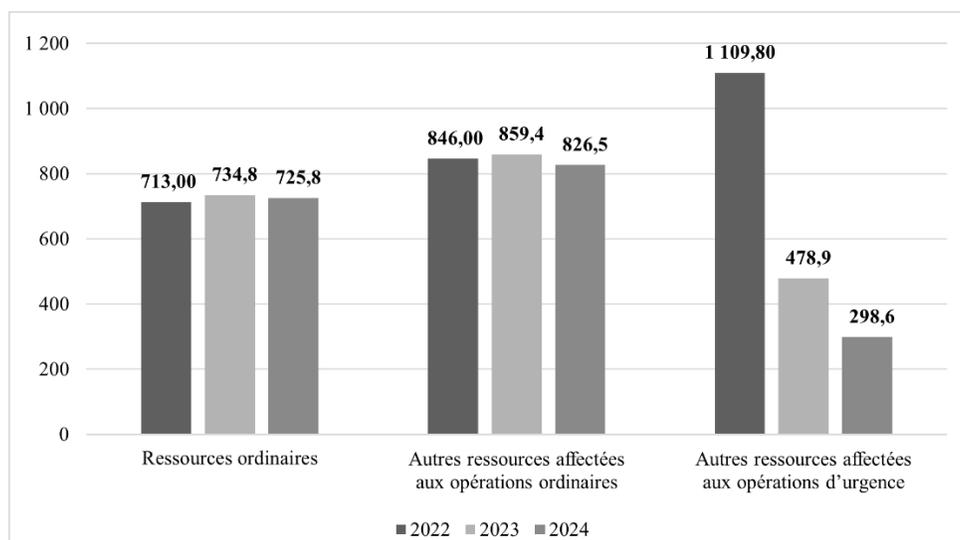
11. Le montant total des recettes issues du secteur privé a atteint 1,85 milliard de dollars en 2024, contre 2,07 milliards de dollars en 2023, soit une baisse de 222,2 millions de dollars (10,7 %).

12. Sur le montant total des recettes issues du secteur privé, les ressources ordinaires se sont élevées à 725,8 millions de dollars, soit une baisse de 9 millions de dollars (1,2 %) par rapport aux 734,8 millions de dollars de ressources ordinaires enregistrés en 2023. Les plus fortes contributions du secteur privé aux ressources ordinaires proviennent des Comités nationaux de l'Allemagne, de l'Espagne, de la France, du Japon et de la République de Corée.

13. Le montant total des autres ressources s'est élevé à 1,13 milliard de dollars, soit une diminution de 213,2 millions de dollars (15,9 %) par rapport à 2023. Sur ce montant, les autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont élevées à 826,5 millions de dollars, soit une diminution de 32,9 millions de dollars (3,8 %) par rapport à 2023 ; et celles affectées aux opérations d'urgence, à 298,6 millions de dollars, soit une diminution de 180,3 millions de dollars (37,6 %) par rapport à 2023. La diminution du montant des autres ressources s'explique principalement par le fait que les fonds levés pour répondre à des situations d'urgence ont été moins importants.

Figure I
Total des recettes, 2022-2024

(En millions de dollars des États-Unis)

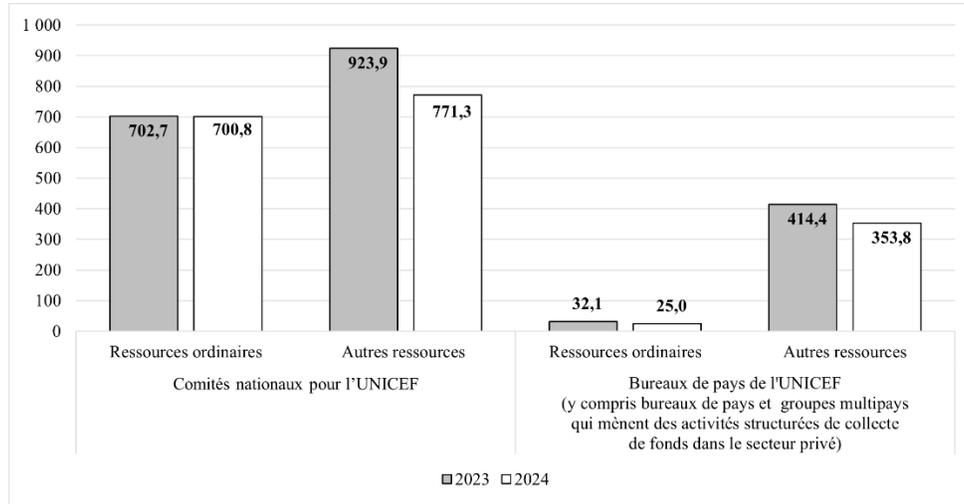


14. En 2024, les recettes issues du secteur privé ont été générées par les 32 comités nationaux, ainsi que 21 bureaux de pays et trois groupes multipays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et 36 autres bureaux de pays qui lèvent des fonds au niveau local ou par l'intermédiaire de la plateforme mondiale de don en ligne de l'UNICEF (bureaux de pays chargés de la collecte de fonds auprès du secteur non privé).

15. 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 1,47 milliard, 341 millions et 37,8 millions de dollars, respectivement, dont 700,8 millions, 23 millions et 2 millions de dollars, respectivement, au titre des ressources ordinaires, et 771,3 millions, 318 millions et 35,8 millions de dollars, respectivement, au titre des autres ressources.

Figure II
Recettes générées en 2024 par les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays et groupes multipays de l'UNICEF

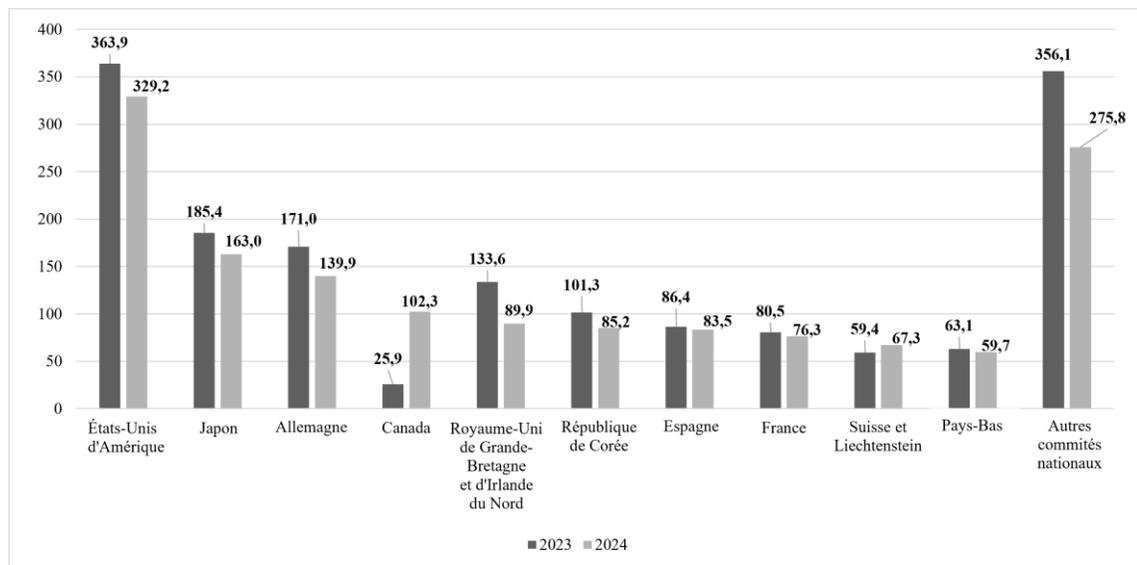
(En millions de dollars des États-Unis)



16. Les recettes générées par les comités nationaux ont diminué de 154,5 millions de dollars (9,5 %) en 2024 par rapport à 2023, en raison principalement d'une baisse des fonds d'urgence. Les 10 plus grands comités nationaux ont généré 1,2 milliard de dollars de recettes, soit 81,3 % du montant total des recettes générées par les comités nationaux en 2024.

Figure III
Recettes générées par les comités nationaux pour l'UNICEF en 2024 et en 2023

(En millions de dollars des États-Unis)

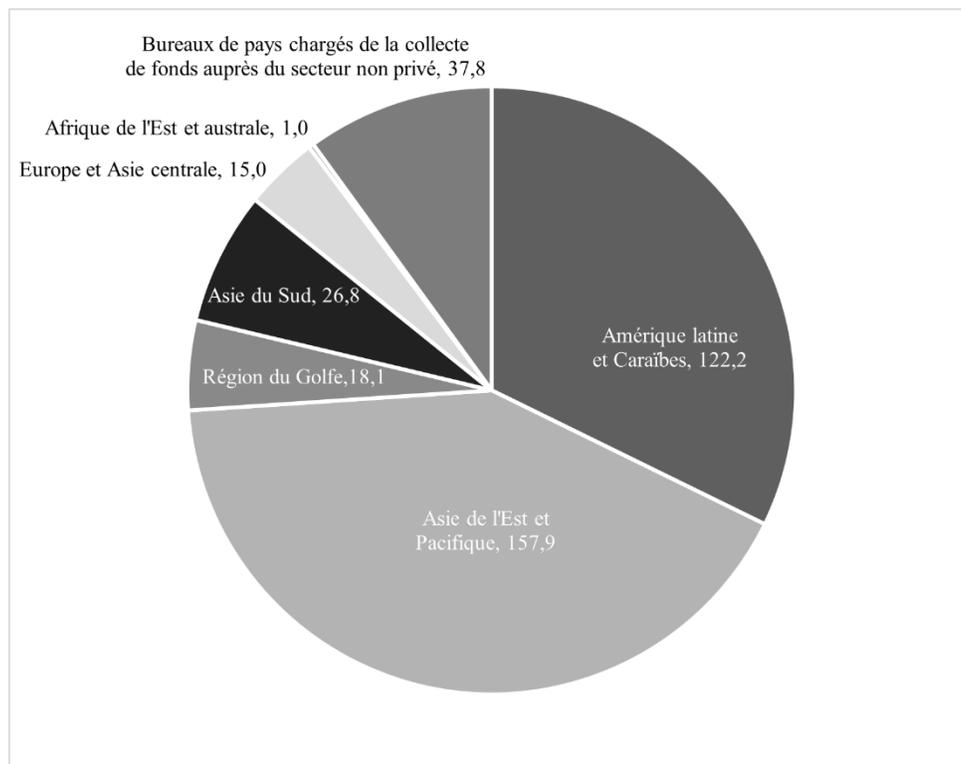


17. Le montant des recettes générées par les bureaux de pays et les groupes multipays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé a diminué de 44,9 millions de dollars (11,6 %) en 2024 par rapport à 2023 principalement en raison d'une baisse des recettes inscrites au titre des autres

ressources affectées aux opérations d'urgence. Le montant des recettes générées par les autres bureaux de pays a diminué de 22,8 millions de dollars (37,6 %), en raison de la diminution des dons destinés aux interventions d'urgence de l'UNICEF.

Figure IV
Recettes générées par les bureaux de pays et groupes multipays en 2024, par région et sous-région de l'UNICEF

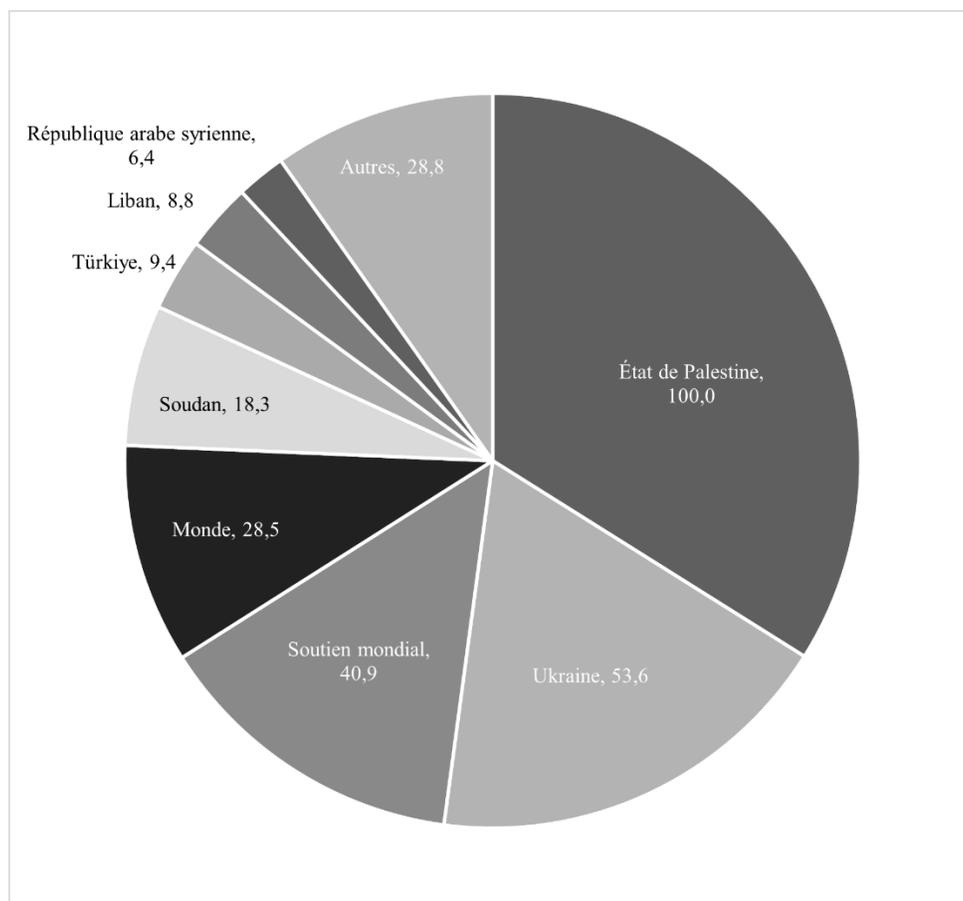
(En millions de dollars des États-Unis)



18. Les autres ressources affectées aux opérations d'urgence issues du secteur privé ont été affectées à 47 campagnes d'action humanitaire pour les enfants. Les huit principales campagnes (voir figure V) ont bénéficié de 90,2 % du montant total des autres ressources affectées aux opérations d'urgence provenant des contributions volontaires.

19. En 2024, la mise à l'essai de l'initiative « Aujourd'hui et demain », un outil de financement pour lutter contre les risques liés aux changements climatiques, spécialement conçu pour bénéficier aux enfants, a continué de donner des résultats positifs. À la suite des cyclones survenus dans des pays couverts par l'initiative en 2024, l'UNICEF a reçu des indemnités d'un montant de 3,9 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 2024
 (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 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

20. En 2024, la Division a poursuivi ses efforts visant à accélérer le financement souple (ressources ordinaires et financement thématique). Il s'est agi de mettre en place des modalités de financement souples avec les partenaires, en adoptant une « approche par portefeuille » ; d'élaborer de nouvelles stratégies pour diversifier la base de donateurs et accroître le nombre d'annonces de contributions ; de renforcer la collaboration au sein de l'écosystème consacré au secteur privé ; et de renforcer l'établissement de rapports pour favoriser une plus grande équité et une plus grande adéquation avec les objectifs de développement durable.

21. L'année a également été marquée par la poursuite de l'élaboration de la stratégie de mobilisation du secteur privé, et les enseignements tirés des dernières années ont continué d'être appliqués. L'un des facteurs essentiels a consisté à investir à la fois dans les personnes et dans les activités en vue de mobiliser des acteurs du secteur privé sur les marchés du monde entier.

Produit 1.1 : Développement des marchés

22. Dans le cadre de l'appui qu'elle a apporté aux marchés, la Division a collaboré étroitement avec les comités nationaux pour suivre les résultats de la collecte de fonds et proposer des ajustements tout au long de l'année, l'idée étant de tirer le meilleur parti des ressources ordinaires. En outre, elle a fourni des conseils et un appui aux comités nationaux pour les aider à mettre en place des équipes optimales et à renforcer leurs capacités, et a travaillé avec des spécialistes techniques de la collecte de fonds pour coordonner l'aide apportée aux marchés. Au cours de la période de planification stratégique conjointe, la Division a collaboré avec les comités nationaux en vue de revoir les stratégies, en veillant à ce que les niveaux d'ambition soient compatibles avec les ressources disponibles et les investissements prévus dans les plans.

23. La Division a apporté son soutien aux marchés sur lesquels étaient présents les bureaux de pays afin de tirer le meilleur parti des possibilités de financement souple pour les programmes menés à l'échelle nationale et mondiale. Elle a également aidé les acteurs des marchés à mettre à jour leurs objectifs et leurs plans d'investissement pour 2025, et a assuré un suivi permanent des résultats, pour veiller à ce que les programmes d'appel de fonds dans le secteur privé soient conformes aux meilleures pratiques et à ce que les investissements des ressources soient gérés de manière efficace. En outre, la Division a fourni un appui concernant les processus d'achat, la mise en œuvre du système Salesforce (plateforme utilisée pour permettre la collecte de fonds numérique à l'UNICEF), le renforcement des capacités, le partage des connaissances et la mobilisation des hauts responsables.

24. Afin d'encourager la communauté de pratique mondiale et d'élargir la base de partenaires pour innover en matière de collecte de fonds, le défi UNICORN a été lancé et a constitué l'un des points forts de 2024. Cette initiative de la Division s'est appuyée sur le Fonds de l'UNICEF pour l'innovation en matière de collecte de fonds ainsi que sur un ensemble d'organismes du secteur de l'innovation, l'idée étant d'introduire des innovations plus radicales dans le domaine de la collecte de fonds.

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

25. En 2024, les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays de l'UNICEF ont mobilisé des revenus auprès d'environ 10 millions de sympathisants individuels à l'appui des programmes de l'UNICEF en faveur des enfants dans le monde. La stratégie relative aux dons de particuliers, axée sur les donateurs, s'est avérée très efficace pour favoriser la croissance numérique dans les bureaux et accroître l'attention accordée à la qualité des relations avec les donateurs.

26. En 2022 et 2023, il y a eu un afflux de dons de la part de donateurs qui souhaitaient soutenir la collecte de fonds d'urgence de l'UNICEF. En 2024, la Division a redoublé d'efforts pour aider les comités nationaux et les bureaux de pays à se recentrer sur les promesses de dons tout en poursuivant leurs efforts de collecte de fonds d'urgence. Une analyse plus poussée et de plus grande qualité des données relatives aux donateurs et à leurs comportements, associée à l'utilisation de nouvelles plateformes technologiques, a permis d'augmenter le nombre de promesses de dons.

27. Les initiatives entreprises par l'UNICEF ont consisté notamment à déployer de nouvelles plateformes informatiques, à améliorer les capacités en matière de données et d'analyse et à fournir des conseils et offrir des formations sur le marketing

numérique. L'accès à un contenu et à des propositions de qualité a été un facteur essentiel pour faciliter les campagnes de collecte de fonds.

28. La croissance n'a toutefois pas été homogène au sein des comités nationaux et des bureaux de pays. La diminution des fonds recueillis pour les opérations d'urgence a entraîné une baisse des recettes en espèces en 2024. Les efforts déployés par la Division pour encourager l'augmentation des promesses de dons ont permis de recruter 1,5 million de nouveaux donateurs en 2024, mais la hausse des recettes ne se fera sentir qu'au cours des années à venir.

Produit 1.3 : Revenus issus de legs

29. Les dons issus de legs en 2024 ont connu une croissance considérable de 23 % par rapport à 2023. Deux importants legs effectués au Japon, d'une valeur totale de plus de 30 millions de dollars, ont fait de 2024 l'année la plus importante de l'histoire de l'UNICEF pour ce qui est des dons issus de legs.

30. Au cours des 8 à 10 dernières années, la Division a délibérément élargi ses opérations de collecte de fonds issus de legs dans le cadre de l'appel de fonds dans le secteur privé afin de réduire sa dépendance à long terme à l'égard d'un petit nombre de contributeurs clés et de positionner l'UNICEF en tant que chef de file du secteur.

31. La Division a enregistré des résultats prometteurs grâce à l'arrivée de nouveaux donateurs sur quatre marchés, ce qui a mis en évidence le potentiel croissant des nouvelles opérations de collecte de fonds issus de legs et a permis de réaffirmer à quel point il était important que la Division constitue un portefeuille diversifié de dons issus de legs, qui soit résilient et adapté aux besoins de l'avenir.

32. En 2024, l'accent a été mis sur l'amélioration de la qualité des nouveaux partenaires potentiels sur tous les marchés actifs. Cette approche visait à renforcer les méthodes de prospection afin de repérer les personnes les plus susceptibles de faire un don et d'améliorer la mobilisation grâce à des stratégies axées sur les donateurs, de façon à augmenter la probabilité de conversion et la confiance dans les bénéficiaires à long terme.

Produit 1.4 : Revenus issus de philanthropes et d'associations

33. La stratégie mondiale de la Division relative à la philanthropie, axée sur les donateurs, s'est avérée très efficace et a permis d'augmenter le canal des grands donateurs (donateurs donnant un minimum de 100 000 dollars par an) de 135 % entre 2015 et 2024. 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.

34. 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 2024, 18 nouveaux membres ont rejoint le Conseil, dont une famille de milliardaires, ce qui porte le nombre total de membres à 161 et améliore la diversité du Conseil, qui compte désormais 22 pays représentés.

35. La Division a continué de mettre au point et d'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. En 2024, l'initiative « Philanthropie familiale » a été mise en place. Il s'agit d'un parcours empirique pour les familles philanthropes, qui offre un large éventail de possibilités dans l'objectif de mobiliser plusieurs générations, à partir de l'âge de 8 ans, en proposant des activités adaptées et spécifiques à chaque âge.

36. En 2024, des organisations confessionnelles et associatives, de la société civile et à but non lucratif, issues de 30 pays différents, ont versé des contributions à l'UNICEF.

Produit 1.5 : Revenus issus des fondations

37. En 2024, l'UNICEF a continué de mobiliser d'importantes ressources auprès des fondations, dépassant son objectif annuel. En outre, environ 100 millions de dollars ont été mobilisés pour l'approvisionnement et les fonds d'affectation spéciale (achats). Dix fondations ont donné plus d'un million de dollars en 2024 et une nouvelle stratégie pour les fondations a été élaborée et mise en œuvre.

38. La Bill and Melinda Gates Foundation est restée la principale fondation partenaire de l'UNICEF, et a notamment financé directement les efforts d'éradication de la poliomyélite. Les questions de la santé de la mère et du nouveau-né, de la nutrition de l'enfant, de la prévention des urgences sanitaires et de l'éducation sont restées au centre des intérêts mutuels, et ont été prises en compte dans les programmes, les services d'approvisionnement et les activités de plaidoyer, grâce à l'expertise technique combinée des deux parties.

39. Le partenariat entre l'UNICEF et la Fondation Mastercard a été considérablement renforcé en 2024, avec la signature d'un accord de 39,9 millions de dollars en faveur d'un programme d'apprentissage et de formation professionnelle pour les jeunes en Éthiopie. Ce partenariat a également permis d'obtenir 35 millions de dollars pour la riposte d'urgence à l'épidémie de variole simienne (mpox) dans au moins neuf pays africains en 2024.

40. La Fondation Education Above All et l'UNICEF ont signé deux nouveaux accords de contribution en 2024, dont un partenariat de trois ans avec Génération sans limites qui donnera aux jeunes bénévoles et entrepreneurs les moyens de bénéficier de la formation, des ressources et du mentorat dont ils ont besoin pour agir en faveur du climat.

Produit 1.6 : Revenus issus d'entreprises

41. En se concentrant sur les marchés à fort potentiel, les ressources non destinées aux opérations d'urgences ont continué de croître à un taux à deux chiffres, notamment grâce à de bons résultats en ce qui concerne la reconduction et le renforcement des partenariats existants avec les entreprises ainsi qu'à l'établissement de nouveaux partenariats pluriannuels de plusieurs millions d'euros.

42. La Division a mis en place des mécanismes permettant de mobiliser rapidement les entreprises dès le début d'une situation d'urgence, en leur proposant une solution gagnant-gagnant. Les ressources affectées aux opérations d'urgence provenant des entreprises donatrices ont atteint un niveau jusqu'à quatre fois supérieur à celui observé entre 2014 et 2019. Pour maintenir une base de donateurs plus importante et atteindre un niveau de revenus plus durable, il faut pouvoir convertir les donateurs ponctuels dans les situations d'urgence en partenaires à long terme, renouveler et renforcer les partenariats existants qui se chiffrent à plusieurs millions et définir avec plus de précision l'appétence de l'organisation pour le risque.

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

43. En 2024, l'influence et le plaidoyer ont été constamment intégrés dans les approches en matière d'élaboration de partenariats avec les entreprises, les fondations, la philanthropie et les instances multipartites. À l'occasion de manifestations mondiales majeures, telles que la réunion annuelle du Forum économique mondial et l'Assemblée générale des Nations Unies, la Division a souligné les domaines dans lesquels une collaboration était essentielle, tels que le financement de l'aide humanitaire et les changements climatiques. En outre, grâce à des initiatives telles que la Coalition mondiale pour la santé mentale des jeunes de l'UNICEF, la Division a rassemblé des partenaires autour des domaines prioritaires du Fonds afin de mobiliser des ressources, d'exploiter des réseaux et d'offrir une plateforme pour l'action collective. De même, les membres du cercle des chefs religieux de l'UNICEF (Faith Leadership Circle), qui rassemble des organisations confessionnelles très influentes, ont participé à des séances d'information sur les opérations d'urgence de l'UNICEF, la nutrition des enfants et la situation d'urgence à Gaza.

Produit 2.1 : Influence de particuliers

44. En 2024, l'UNICEF a connu une forte progression grâce au lancement réussi de sa stratégie de collaboration avec les sympathisants sur huit marchés. Cette stratégie a permis d'accélérer la transformation numérique de l'UNICEF grâce à la mise en place d'une plateforme de gestion de la relation client intégrant des fonctions de marketing, fondée sur la technologie Salesforce. Cela a permis d'améliorer considérablement la stratégie de collaboration avec les sympathisants, de mieux cibler le public visé et d'intensifier les efforts de collecte de fonds. Avoir une connaissance plus approfondie des donateurs permet de créer des stratégies de collaboration personnalisées qui les interpellent vraiment. La Division a mis en œuvre avec succès la plateforme dans 30 comités nationaux et bureaux de pays.

45. En 2024, le calendrier de mise en œuvre s'est considérablement accéléré, et le lancement de l'initiative a été couronné de succès dans plusieurs régions. Pour relever les défis liés à la collaboration régionale, la Division des technologies de l'information et de la communication a mis en place un modèle de centre de services partagés dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, qui sera reproduit dans d'autres régions.

46. La plateforme numérique de la stratégie de collaboration avec les sympathisants a permis d'obtenir des résultats remarquables, ce qui montre à quel point les technologies numériques peuvent améliorer les capacités de collecte de fonds et renforcer la collaboration des donateurs sur divers marchés.

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

47. En 2024, la Division a continué de collaborer avec le Groupe des programmes en vue de mobiliser le secteur privé afin d'obtenir des résultats pour les enfants 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.

48. Au total, 60 bureaux de pays et comités nationaux de l'UNICEF ont entrepris des démarches auprès d'entreprises, d'associations sectorielles, d'investisseurs et d'autres parties prenantes pour prévenir et combattre les pratiques commerciales ayant des effets néfastes sur les droits de l'enfant. Plus de 101 pays ont également mobilisé d'importantes ressources non financières en faveur des enfants auprès des entreprises, et 106 bureaux de pays ont intégré la mobilisation des entreprises dans la conception d'au moins un domaine thématique de leurs programmes.

49. En 2024, 36 bureaux de l'UNICEF ont signalé des changements dans les cadres réglementaires, soit au niveau législatif et politique, soit au niveau des normes établies dans le secteur des entreprises. Ces changements résultent des efforts de sensibilisation de l'UNICEF et de sa collaboration avec le secteur privé et les acteurs étatiques, visant à améliorer l'écosystème commercial et les lois, les politiques et les établies dans le secteur des entreprises qui s'attaquent aux pratiques commerciales ayant des répercussions sur les droits de l'enfant.

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

50. En 2024, la mobilisation des grands donateurs s'est poursuivie et plus d'un millier de partenaires actuels et potentiels ont participé à des réunions et à des séances d'information de grande valeur, en ligne ou en présentiel, tout au long de l'année.

51. Tout au long de l'année, les membres du groupe de travail sur le financement souple du Conseil international de l'UNICEF ont incité leurs collègues membres du Conseil à envisager de faire des dons souples et ont fourni des orientations à l'UNICEF sur la meilleure façon d'aborder les messages relatifs à l'importance et aux répercussions des dons sans restriction auprès de ce public. Lors du Symposium du Conseil international de l'UNICEF de 2024, plusieurs membres se sont engagés à verser plus de 3 millions de dollars à l'UNICEF, dont 1,5 million de dollars au titre des ressources ordinaires.

52. Quatre nouveaux vice-présidents régionaux, qui ont pris leurs fonctions en 2024, soutiendront la mise en œuvre de l'initiative et la participation des membres du Conseil dans leurs régions respectives. Le Vice-Président pour le Moyen-Orient et l'Afrique, M. Khalil Abou Jaoude, a rédigé une lettre qui a été transmise à 1 500 personnes afin de mobiliser leur soutien en faveur de l'UNICEF et de ses opérations au Liban à la suite du conflit dans le pays.

53. La communauté mondiale Next Generation (NextGen) de l'UNICEF a également continué de s'élargir, avec l'arrivée d'un nouveau membre chinois au conseil d'administration de NextGen Principals, et du premier membre africain (Nigéria) dans la communauté NextGen élargie à la suite de sa participation au sommet NextGen qui s'est tenu pour la première fois au Kenya et en République-Unie de Tanzanie.

54. Le cercle des chefs religieux de l'UNICEF s'est réuni pour la quatrième fois en 2024 et a rassemblé des partenaires de toutes confessions pour mobiliser des ressources et exercer une influence en faveur de l'action de l'UNICEF. Les membres ont assisté à trois réunions d'information de haut niveau auxquelles ont participé de hauts fonctionnaires du Groupe des programmes et du Bureau des programmes d'urgence.

55. Dans le cadre du Fonds pour la nutrition de l'enfant, des ressources considérables ont été mobilisées auprès de plusieurs fondations en 2024, notamment une contribution en nature de 34,4 millions de dollars de la Kirk Humanitarian Foundation. Le Fonds pour la nutrition de l'enfant a pour objectif d'accélérer la mise en place de politiques, de programmes et de fournitures durables pour mettre fin à

l'émaciation des enfants. En 2024, huit des pays qui s'étaient engagés à investir des ressources nationales pour lutter contre l'émaciation des enfants dans le cadre du Plan d'action mondial contre l'émaciation des enfants ont eu accès au fonds de contrepartie du Fonds pour la nutrition de l'enfant.

56. En outre, la Bill & Melinda Gates Foundation est restée très influente dans le réseau mondial de la santé, en siégeant notamment au conseil d'administration de Gavi, l'Alliance du vaccin, du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et du Mécanisme de financement mondial pour les femmes, les enfants et les adolescents, ce qui lui a donné l'occasion de contribuer à définir les priorités en matière de santé mondiale et à élaborer des mécanismes de financement. Pour renforcer ce partenariat, la Fondation et l'UNICEF se sont réunis en décembre 2024 à l'occasion d'une réunion de hauts responsables. Un plan de travail commun, qui accordera une attention particulière à la collaboration dans la région Afrique, est en cours d'élaboration.

Produit 2.4 : Influence des acteurs économiques

57. En 2024, des progrès considérables ont été réalisés en ce qui concerne l'influence des acteurs économiques, notamment une mobilisation accrue du secteur privé dans les canaux à forte valeur ajoutée. Ces progrès se sont appuyés sur les démarches mises en place au cours des années précédentes, qui consistent notamment à établir un lien spécifique entre les activités d'influence et de collecte de revenus pour obtenir de meilleurs résultats grâce à des propositions de valeur plus convaincantes et à des stratégies de plaidoyer auprès du secteur privé plus larges et à long terme. L'intégration d'activités de plaidoyer à l'occasion des manifestations mondiales majeures, telles que l'Assemblée générale des Nations Unies, la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP), la réunion annuelle du Forum économique mondial et le Mobile World Congress de la GSMA, a été un succès majeur en 2024. Cela a permis de donner une plus grande visibilité aux priorités et aux besoins programmatiques de l'UNICEF et de mobiliser les partenaires pour qu'ils soutiennent les objectifs de l'organisation grâce à leur influence et à leurs contributions financières.

58. En 2024, les actions de plaidoyer se sont articulées autour de trois axes prioritaires : les changements climatiques (prise en compte des travaux antérieurs sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène), la santé mentale (en particulier la Coalition mondiale pour la santé mentale des jeunes, créée par la Division) et l'évolution de la stratégie de plaidoyer pour le renforcement des systèmes de santé (assurer l'équité en santé et lutter contre les maladies non transmissibles).

59. La stratégie en matière d'action climatique s'appuie sur des travaux de recherche menés à la demande de l'UNICEF sur les avantages économiques et sociaux de la transition énergétique dans les secteurs sociaux, lancée en 2024. Les conclusions et les demandes formulées dans ce rapport ont mobilisé les partenaires à des moments cruciaux, tels que la Semaine d'action pour le climat de Londres et la COP 29, afin qu'ils s'unissent aux efforts de l'UNICEF en matière de lutte contre la pauvreté énergétique et de résilience climatique.

60. Le programme mondial de promotion du renforcement des systèmes de santé s'est davantage concentré sur l'équité en santé, notamment sur la charge, les coûts et les besoins des enfants et des adolescents en ce qui concerne les maladies non transmissibles et la santé mentale. Élaboré à la suite de consultations avec les parties prenantes du secteur privé, notamment lors de l'Assemblée mondiale de la Santé et du Sommet mondial de la santé, le programme a permis de coordonner les demandes collectives des partenaires en vue de la quatrième réunion de haut niveau de

l'Assemblée générale des Nations Unies sur la prévention et la maîtrise des maladies non transmissibles qui se tiendra en septembre 2025.

61. En 2024, la Coalition mondiale pour la santé mentale des jeunes, une initiative du secteur privé convoquée par l'UNICEF, est passée de cinq à sept membres, ce qui lui a permis de tirer parti de leur réseau pour faire appel à des investissements et à des actions dans le domaine de la santé mentale des enfants et des adolescents. La Coalition est parvenue à réunir des partenaires lors de l'Assemblée générale des Nations Unies de 2024 grâce à la publication d'une lettre ouverte signée par plus de 40 organisations dans plus de 20 pays.

**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 plaidoyer**

62. L'UNICEF a réussi à mettre en place des solutions de financement novatrices pour les enfants grâce à un portefeuille d'initiatives à fort impact toujours plus diversifié, qui permet de mobiliser efficacement d'importantes ressources pour soutenir les initiatives de développement, et ainsi d'obtenir des résultats concrets pour les enfants. En collaboration avec les experts techniques des comités nationaux et le Groupe des programmes, la Division a aidé les comités nationaux 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 plaidoyer.

63. En 2024, l'UNICEF a accru ses revenus et élargi son influence grâce à des partenariats avec les secteurs public et privé. En faisant progresser son influence, l'UNICEF a atteint ses objectifs relatifs au nombre de pays ayant pris des mesures de sensibilisation qui ont conduit à un changement de politique concernant les priorités mondiales de l'UNICEF en matière de plaidoyer, telles que la santé mentale, l'amélioration de l'accès à l'eau potable et la lutte contre la dégradation de l'environnement et les changements climatiques. Les efforts de plaidoyer ont donné lieu à un changement de politiques liées à la santé mentale des enfants et des jeunes dans 10 pays, ce qui a permis d'atteindre l'objectif fixé pour 2024. Les efforts de plaidoyer axés sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable et la lutte contre la dégradation de l'environnement et les changements climatiques ont donné lieu à un changement de politique dans 11 pays, ce qui a dépassé l'objectif de huit pays pour 2024 et a plus que doublé la base de référence de cinq pays en 2021.

64. Les activités de plaidoyer des comités nationaux ont permis de faire progresser les lois, la réglementation, les politiques et les budgets nationaux qui soutiennent les droits de l'enfant dans 21 pays, dépassant l'objectif de 16 pays fixé pour 2024.

65. L'UNICEF a continué d'accélérer l'augmentation de ses revenus et l'élargissement de son influence à grande échelle en faveur des enfants et des jeunes en mobilisant des capitaux, en établissant des partenariats stratégiques avec des parties prenantes des secteurs public et privé et en s'associant à des institutions financières internationales. Grâce à son portefeuille diversifié de financement novateur pour les enfants et à l'exécution de nouvelles transactions de financement novatrices, l'UNICEF a réussi à débloquer des ressources pour les enfants et à accélérer les résultats afin d'avoir un impact durable sur les enfants et les jeunes.

Produit 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé

66. Continuant de jouer un rôle clé dans la sensibilisation aux droits de l'enfant énoncés dans la Convention relative aux droits de l'enfant, et dans la compréhension de ceux-ci, les comités nationaux de l'UNICEF ont mené des activités d'éducation aux droits de l'enfant dans leurs pays respectifs, qui ont bénéficié à plus de 7,56 millions d'enfants en 2024. En outre, plus de 18 millions d'enfants vivent désormais dans des municipalités ayant pris des engagements exprès et mis en place des plans d'action dans le cadre de l'Initiative des villes amies des enfants. Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à 2023, où les activités d'éducation aux droits de l'enfant avaient bénéficié à 6 millions d'enfants et l'Initiative des villes amies des enfants à 14,5 millions d'enfants.

67. Outre les résultats obtenus en matière de plaidoyer sur des questions précises, des progrès ont également été accomplis dans le cadre des efforts de plaidoyer fondamentaux. En Écosse, le Comité britannique pour l'UNICEF a longtemps œuvré en faveur de l'incorporation de la Convention relative aux droits de l'enfant dans la législation interne, ce qui a abouti à l'adoption d'une loi en 2024, constituant un précédent pour ce qui est de la reconnaissance des droits de l'enfant dans la législation, qui oblige les organismes publics à veiller au respect de ces droits dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'aide sociale, en s'appuyant sur des directives officielles visant à renforcer la responsabilité et à donner aux enfants les moyens d'agir.

68. Les comités nationaux ont également plaidé en faveur de l'intégration des droits de l'enfant dans les pratiques et les politiques des entreprises afin de prévenir et d'atténuer les effets négatifs de leurs activités. Par exemple, la Norvège a collaboré avec des institutions universitaires, dont la Norwegian School of Economics, afin de promouvoir davantage les Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant.

Produit 3.2 : Financement du développement

69. En 2024, la Division a su mobiliser des ressources considérables pour financer des initiatives de développement, a obtenu des résultats grâce à l'établissement de partenariats entre les secteurs public et privé, et a continué de mobiliser des capitaux afin d'obtenir un maximum de résultats pour les enfants.

a) Depuis le lancement de l'initiative « Aujourd'hui et demain » il y a deux ans, première solution de financement axée sur les enfants à prendre en compte les risques liés aux changements climatiques, en particulier les conséquences des cyclones dans les pays à risque, l'UNICEF a reçu plus de 7,9 millions de dollars² de paiements d'assurance indicielle pour répondre aux urgences provoquées par les cyclones tropicaux dans les huit pays concernés.

b) L'UNICEF a continué de mettre en œuvre son partenariat avec l'Organisation mondiale de la Santé, la Bill & Melinda Gates Foundation, la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement pour éradiquer la poliomyélite et faire en sorte que les innovations en matière de santé soient davantage accessibles à ceux qui en ont le plus besoin. Au cours de l'année 2024, une opération de financement basée sur les résultats a permis de verser des fonds à l'UNICEF et à l'Organisation mondiale de la Santé, et ainsi de mener plus de 45 campagnes de lutte contre la poliomyélite dans plus de 30 pays africains et d'acheter plus d'un milliard de doses de vaccins oraux contre la poliomyélite.

² Dont 2 millions de dollars reçus en janvier 2025, mais qui concernent des faits survenus en 2024.

c) Le USA Bridge Fund de l'UNICEF a poursuivi ses offres de préfinancement, ce qui a permis d'accroître la portée de l'Initiative pour l'autonomie en matière de vaccins et le nombre de commandes passées dans le cadre du dispositif de paiement anticipé des fournisseurs d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi.

d) La Division a continué d'aider le Centre de financement innovant du Bureau de l'innovation d'Helsinki et le Fonds des États-Unis pour l'UNICEF à élaborer un cadre d'investissement centré sur l'enfant, en apportant son expertise technique et en assurant le lien avec les comités nationaux. Ce cadre est un outil novateur qui non seulement donne la priorité au bien-être des enfants, mais montre également que les investissements peuvent entraîner des progrès sociétaux à long terme. Le cadre a été nommé par *Time Magazine* comme étant l'une des meilleures inventions de 2024, ce qui montre que les innovations font la différence dans le monde entier.

e) L'Égypte et l'Allemagne ont conclu un accord d'allègement de la dette qui prévoit l'affectation de fonds à l'UNICEF et au Programme alimentaire mondial. Cette initiative vise à renforcer la capacité de l'Égypte à fournir des services de qualité en matière d'éducation, de soins de santé et de nutrition aux réfugiés originaires du Soudan et aux communautés d'accueil.

f) L'UNICEF a organisé une manifestation parallèle lors de la deuxième session du Comité préparatoire de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement avec des partenaires clés des secteurs public et privé. Celle-ci était axée sur la recherche de solutions de financement novatrices et durables pour accélérer et combler le déficit de financement des objectifs de développement durable. Des mécanismes de financement novateurs – tels que les solutions à l'endettement, le financement des risques climatiques et les investissements à impact axés sur les enfants – ont été examinés comme autant de solutions permettant d'accélérer les progrès en faveur des enfants.

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

70. En 2024, la Division a continué d'adapter ses facteurs de réussite transversaux en fonction de l'évolution du contexte opérationnel et des besoins nouveaux des utilisateurs en créant des liens entre les équipes et en leur donnant les moyens d'agir, en simplifiant les processus et en améliorant les modèles de fonctionnement afin d'accélérer la mobilisation de ressources et la collaboration avec les partenaires.

71. Dans tous les domaines, les activités menées dans ce cadre ont directement contribué à favoriser l'innovation et à renforcer les capacités à obtenir des résultats. La Division a renforcé les processus intégrés de planification des travaux et d'établissement des budgets, assuré aux comités nationaux un accès sans entrave aux systèmes de l'UNICEF, testé de nouveaux moyens d'améliorer la participation du personnel, aidé les bureaux de pays à réduire les risques liés à la cybersécurité, apporté un soutien aux comités nationaux dans des domaines prioritaires communs, fourni au personnel des services de soutien et de renforcement des capacités, et mis en œuvre de nouvelles approches concernant l'image de marque et les données sur le public.

72. La Division a collaboré avec les comités nationaux en vue de renforcer les pratiques de bonne gouvernance, et a par ailleurs apporté son soutien aux nouveaux

marchés en renforçant les capacités des bureaux nationaux à mener des opérations de collecte de fonds auprès du secteur privé.

Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif

73. En 2024, la Division a continué d'affiner son modèle institutionnel pour faire en sorte qu'il reste souple et soit à même de répondre à l'évolution des besoins des utilisateurs finaux.

74. Pour continuer d'améliorer l'efficacité de la collecte de fonds auprès du secteur privé, neuf comités nationaux ont obtenu un accès sans entrave aux systèmes de l'UNICEF, et la Division a lancé une politique actualisée sur les contributions en nature afin de simplifier les processus dans tous les bureaux. En outre, la Division a renforcé les processus intégrés de planification des travaux et d'établissement des budgets, ainsi que les exigences relatives aux pratiques d'achat durables dans les appels d'offres pour la prestation de services. En collaboration avec la Division des technologies de l'information et de la communication, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé a poursuivi ses travaux prioritaires visant à aider les bureaux de pays à améliorer la sécurité de leurs données, et ainsi réduire le risque global dans les bureaux de l'UNICEF qui mènent des activités de collecte de fonds dans le secteur privé.

Produit 4.2 : Communication interne et mobilisation du personnel

75. Dans l'ensemble, on a constaté une amélioration de l'intérêt du personnel pour divers outils de communication interne en 2024, ce qui s'est traduit par une hausse du nombre de lecteurs de la lettre d'information The Pulse et par une augmentation de la participation aux réunions organisées à l'intention de l'ensemble du personnel de la Division, ainsi que par une plus grande interaction lors de ces réunions, par rapport à 2023. Après avoir analysé les contenus les plus appréciés par le personnel, de nouveaux produits plus pertinents ont été introduits pour informer le personnel sur les objectifs stratégiques globaux, les objectifs en matière de partenariat entre les divisions et les priorités en matière de collaboration avec le secteur privé. Le nouvel outil de communication vidéo Chill Chat de la Division, très novateur, continue de susciter un fort intérêt de la part du personnel de toute la Division.

Produit 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes

76. En 2024, la Division a continué de veiller à optimiser et à renforcer le cadre de partenariat entre l'UNICEF et les comités nationaux et d'appuyer l'élaboration de stratégies polyvalentes tenant compte des risques relatives aux principes de bonne gouvernance et à leur application, à l'intention des comités nationaux. Des progrès importants ont été réalisés dans la mise en œuvre des politiques, des procédures et des formations en matière de protection de l'enfance. Les plans stratégiques conjoints prévoyaient la réalisation d'évaluations des risques et définissaient les stratégies de gouvernance mises en œuvre en 2024, notamment en ce qui concerne la protection de l'enfance.

77. Pour répondre à certains des besoins les plus importants des bureaux de pays et des groupes multipays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé, la Division a continué en 2024 d'améliorer son cadre réglementaire afin d'apporter de la clarté et de promouvoir la souplesse dans les activités de collecte de fonds dans le secteur privé, de s'attaquer aux facteurs de réussite opérationnels et d'investir dans le perfectionnement des compétences nationales et la collaboration à un haut niveau. Grâce au programme d'excellence des collectes de fonds, la Division a investi dans le renforcement des compétences techniques et interpersonnelles de 28 jeunes membres du personnel chargé de la

collecte de fonds au niveau national dans 22 pays participant au programme, et a recruté quatre autres talents nationaux externes dans le domaine de la collecte de fonds numériques provenant de toute l'Afrique et du Moyen-Orient, dans le but de favoriser le perfectionnement des compétences en matière de collecte de fonds et de jeter les bases de la collecte de fonds au niveau local. En outre, l'entrée en fonctions de 30 hauts responsables de l'UNICEF issus des bureaux nationaux et régionaux a permis de soutenir et d'encourager les partenariats privés et la collecte de fonds dans leurs régions respectives.

78. La Division a continué de soutenir la mise en place de groupes multipays chargés de mener des activités de collecte de fonds dans le secteur privé et leur intégration complète dans les systèmes internes. Elle a en outre réalisé une évaluation approfondie de la gestion, de la mise en œuvre et des résultats financiers des groupes multipays afin de déterminer les améliorations structurelles à apporter et la rentabilité future. La Division a également continué d'évaluer les perspectives de collecte de fonds sur les nouveaux marchés en Afrique, au Moyen-Orient, en Europe et en Asie centrale, en examinant et en analysant les résultats pour informer ses stratégies et évaluer les possibilités de collecte de fonds future dans le secteur privé dans ces régions.

Produit 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive

79. Le groupe chargé du personnel et de la culture organisationnelle de la Division a contribué à répondre aux besoins de l'organisation en assurant le recrutement, le perfectionnement et la fidélisation d'une main-d'œuvre de haut niveau à même de répondre à ces besoins. La Division a continué d'apporter son soutien au personnel en lui offrant une gamme de services de ressources humaines et de services consultatifs. La stratégie d'apprentissage et de perfectionnement a continué d'être mise en œuvre, et a créé un environnement propice à l'apprentissage et au perfectionnement du personnel, en renforçant les valeurs fondamentales de l'UNICEF, à savoir la bienveillance, le respect, l'intégrité, la confiance, la responsabilité et la durabilité. Pour la cinquième année consécutive, la Division a veillé à ce que le délai moyen de recrutement reste inférieur à 50 jours. La participation à la communauté mondiale « personnel et culture » de l'UNICEF et des comités nationaux qui mènent des activités de collecte de fonds s'est poursuivie en 2024, ce qui a permis de favoriser l'apprentissage par les pairs et la collaboration, en se concentrant sur des thèmes tels que les valeurs, la définition des tâches, la culture de la sécurité psychologique, les répercussions des changements climatiques sur le lieu de travail et l'enrichissement mutuel des compétences du personnel.

Produit 4.5 : Image de marque et marketing

80. La Division a fourni des orientations et un soutien aux comités nationaux et aux bureaux de pays en ce qui concerne la communication de qualité, la création d'une marque, la visibilité et la mobilisation des partenaires, et a également fourni un soutien en matière de communication de crise. À cette fin, elle a mis en place une approche entièrement intégrée qui tire parti des connaissances du public, des campagnes du secteur privé et de la communication avec les partenaires. La Division a appuyé les efforts de sensibilisation des médias et de production de contenu dans les situations d'urgence, en facilitant plus de 600 entretiens avec des médias de premier plan rien que pour la crise de l'État de Palestine.

81. La mise en récit est un élément important de la bonne gestion des publics à forte valeur ajoutée car elle permet de susciter la confiance, la mobilisation et l'inspiration. Cela a permis à la Division d'obtenir des résultats dans ses efforts de collecte de fonds, notamment des contributions des organisations membres et des grands

donateurs. En outre, la diffusion d'une vidéo à fort impact a entraîné le renouvellement d'une contribution importante de la part d'un donateur anonyme.

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

82. Tout au long de l'année 2024, la Division a fourni de nombreux produits et des pistes de réflexion à tous les acteurs du marché qui mènent des opérations de collecte de fonds dans le secteur privé et à plusieurs autres marchés. Grâce à la gestion des connaissances, la Division a organisé une série de séances de renforcement des capacités pour le personnel de l'UNICEF, ainsi que des exercices stratégiques sur les enseignements tirés afin d'éclairer la prise de décision au sein de la Division et d'accroître l'efficacité dans l'ensemble de la Division.

C. Utilisation des ressources

83. Les travaux de la Division ainsi que des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF ont quatre 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 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.

84. Dans sa décision 2024/5, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé un budget de 163,1 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 78,1 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 72 millions de dollars financé par d'autres ressources. Le budget institutionnel alloué à la Division pour 2024 s'est élevé à 15,1 millions de dollars.

1. Activités financées par les ressources ordinaires

Mises de fonds – Fins spéciales

85. Les mises de fonds permettent à la Division d'investir stratégiquement en fidélisant les donateurs fiables et en attirant de nouveaux donateurs, et ce, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays. En 2024, les ressources disponibles ont servi à exploiter les possibilités les plus rentables qui permettent 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.

86. Les dépenses afférentes aux mises de fonds se sont élevées en 2024 à 85,9 millions de dollars et ont été supérieures au budget de 0,9 million de dollars (1,1 %).

87. Sur le montant total des mises de fonds, 79 % ont été alloués aux comités nationaux, 4 % aux bureaux de pays et 17 % 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 42 marchés où étaient présents des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. À titre de comparaison, en 2023, des mises de fonds étaient allouées à 34 pays.

Activités de collecte de fonds – Fins spéciales

88. En 2024, le budget consacré aux autres activités de collecte de fonds a été augmenté de 2,8 millions de dollars, pour atteindre 78,1 millions de dollars. Les charges afférentes à ces activités se sont élevées à 76 millions de dollars, ce qui représente 97,3 % du budget approuvé. La sous-utilisation de 2,1 millions de dollars (2,7 %) s'explique par les économies réalisées sur les postes. Les dépenses relatives aux autres activités de collecte de fonds se sont réparties comme suit : coût de l'expertise technique fournie par la Division aux comités nationaux (41,4 millions de dollars) et aux bureaux de pays (9,4 millions de dollars) dans le cadre de l'appui à la collecte de fonds mondiale ; marketing et communication (11 millions de dollars) ; collaboration avec le secteur privé (11 millions de dollars) ; et achats (1,7 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

89. En 2024, le budget institutionnel alloué à l'efficacité du développement et aux activités de gestion s'élevait au total à 15,1 millions de dollars, soit une augmentation de 0,6 million de dollars par rapport à 2023. 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 12,6 millions de dollars. Le montant correspondant à la sous-utilisation des crédits, soit 2,5 millions de dollars (16,6 %), 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

90. 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.

91. Les dépenses afférentes aux autres activités de collecte de fonds se sont élevées au total à 77,5 millions de dollars en 2024 contre un plafond approuvé de 72,0 millions de dollars, tandis que le total des recettes collectées par les bureaux de pays a été

inférieur au budget de 49,8 millions de dollars. Cette diminution des recettes tient à plusieurs facteurs, notamment les répercussions négatives des taux de change et les retards pris par certains donateurs pour renouveler leurs accords.

Instrument de la Banque mondiale

92. Entre 2021 et 2024, 24 pays ont bénéficié du mécanisme de financement de la Banque mondiale. Les 24 bureaux de pays correspondants ont recueilli 539,5 millions de dollars de promesses de dons depuis la mise en œuvre de l'instrument en 2021, dont 157 millions de dollars durant l'année 2024.

Fonds Dynamo autorenewable

93. Le Fonds Dynamo autorenewable ([E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.1](#)) 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, 42 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 2024. 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

94. L'excédent net au titre du secteur privé s'est établi à 1,6 milliard de dollars, soit 158,3 millions (9 %) de moins que prévu pour 2024, et 228,8 millions de dollars (12,5 %) de moins qu'en 2023. Il représente 86,4 % des recettes issues du secteur privé. Le ratio de l'excédent net en 2024 était inférieur de 87,5 % au budget de 2024 et de 88,2 % au ratio de l'année précédente.

E. Changements stratégiques

95. En collaboration avec les 32 comités nationaux, 21 bureaux de pays et trois 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, qui s'articule autour des six changements stratégiques suivants :

- a) intensifier la collecte de fonds en ligne ;
- b) optimiser la contribution des grands donateurs en levant des fonds et en tirant parti de leur notoriété, de leurs investissements et de leur expertise ;
- c) élaborer des stratégies efficaces en vue de lever davantage de fonds sur les nouveaux marchés ;
- d) continuer de généraliser la collaboration avec les entreprises afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants, de générer des revenus et de tirer parti de leurs ressources non financières, telles que leurs capacités d'innovation, leur expertise et leurs atouts essentiels ;
- e) accroître le financement en faveur des enfants ;
- f) 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 2024 » ([E/ICEF/2025/AB/L.5](#)).

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, 2023-2024

(En millions de dollars des États-Unis)

	2023 (montants effectifs)			2024 budget approuvé			2024 (montants effectifs)			Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2024)	
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Montant	Pourcentage
Recettes provenant du secteur privé											
Licences	2,1	–	2,1	–	–	–	1,6	–	1,6	1,6	0,0 %
Collecte de fonds auprès du secteur privé	732,7	1 334,3	2 067,0	710,0	1 297,2	2 007,2	724,2	1 121,2	1 845,4	(161,8)	-8,1 %
Comités nationaux	700,6	919,9	1 620,5	673,1	905,5	1 578,6	699,2	767,4	1 466,6	(112,0)	-7,1 %
Bureaux de pays	32,1	414,4	446,5	36,9	391,7	428,6	25,0	353,8	378,8	(49,8)	-11,6 %
Recettes diverses	–	4,0	4,0	–	–	–	–	3,9	3,9	3,9	0,0 %
Total des recettes issues du secteur privé	734,8	1 338,3	2 073,1	710,0	1 297,2	2 007,2	725,8	1 125,1	1 850,9	(156,3)	-7,8 %
Dépenses de la Division											
A. Efficacité du développement :	4,0	–	4,0	5,3	–	5,3	4,1	–	4,1	(1,2)	-22,6 %
Relations avec les comités nationaux	4,0	–	4,0	5,3	–	5,3	4,1	–	4,1	(1,2)	-22,6 %
B. Gestion :	7,7	–	7,7	9,8	–	9,8	8,5	–	8,5	(1,3)	-13,3 %
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,4	–	1,4	1,8	–	1,8	1,7	–	1,7	(0,1)	-5,6 %
Finances et opérations	6,3	–	6,3	8,0	–	8,0	6,8	–	6,8	(1,2)	-15,0 %
C. Activités entreprises à des fins spéciales :	159,7	73,0	232,7	163,1	72,0	235,1	161,9	77,5	239,4	4,3	1,8 %
Collecte de fonds	39,4	0,9	40,3	43,6	2,0	45,6	40,4	1,0	41,4	(4,2)	-9,2 %
Appui aux bureaux de pays	8,8	–	8,8	8,7	–	8,7	9,4	–	9,4	0,7	8,0 %
Dépenses directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	2,4	72,1	74,5	2,4	70,0	72,4	2,5	76,5	79,0	6,6	9,1 %
Marketing et communication	9,9	–	9,9	12,5	–	12,5	11,0	–	11,0	(1,5)	-12,0 %
Achats	1,3	–	1,3	1,7	–	1,7	1,7	–	1,7	–	0,0 %
Mobilisation du secteur privé	8,1	–	8,1	9,2	–	9,2	11,0	–	11,0	1,8	19,6 %
Investissement dans la collecte de fonds*	89,8	–	89,8	85,0	–	85,0	85,9	–	85,9	0,9	1,1 %
Total des dépenses de la Division	171,4	73,0	244,4	178,2	72,0	250,2	174,5	77,5	252,0	1,8	0,7 %

	2023 (montants effectifs)			2024 budget approuvé			2024 (montants effectifs)			Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2024)	
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Montant	Pourcentage
Dépenses des comités nationaux afférentes aux licences et aux ventes	0,3	–	0,3	–	–	–	0,2	–	0,2	0,2	0,0 %
Dépréciation	1,1	(0,2)	0,9	–	–	–	–	–	–	–	0,0 %
Excédent net (secteur privé)	562,0	1 265,5	1 827,5	531,8	1 225,2	1 757,0	551,1	1 047,6	1 598,7	(158,3)	-9,0 %

* Investissement dans la collecte de fonds : pour les montants effectifs de 2024, le chiffre figurant dans la colonne des ressources ordinaires correspond aux mises de fonds de la Division