



Conseil économique et social

Distr. limitée
18 avril 2022
Français
Original : anglais
Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2022

14-17 juin 2022

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2021

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, au moyen du budget qui lui avait été alloué pour 2021

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

* [E/ICEF/2022/9](#).



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 activités de collecte de fonds et de l'influence du secteur privé, conjointement avec les bureaux de pays de l'UNICEF et les comités nationaux pour l'UNICEF dans le monde entier. Malgré la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'UNICEF a enregistré, en 2021, de nouveaux records pour toutes les sources de financement et continué de développer ses relations avec les sympathisants du secteur privé.

2. En 2021, le montant total des produits provenant du secteur privé a atteint 2,08 milliards de dollars, dont 755,1 millions de dollars de ressources ordinaires et 1 323,0 millions de dollars d'autres ressources. Ce total est supérieur de 574,9 millions de dollars (38,2 %) à l'objectif de 1,50 milliard de dollars prévu pour 2021 et supérieur également de 29,1 % au montant obtenu en 2020.

3. En 2021, la contribution du secteur privé aux opérations d'urgence s'est élevée à 541,2 millions de dollars, soit une augmentation de 250,3 millions de dollars (86 %) par rapport au montant effectif des produits de 2020. Cette hausse est le fruit des efforts conjoints qui ont été faits pour atténuer les risques liés à la pandémie de COVID-19 et qui ont permis de mobiliser 286,9 millions de dollars en faveur du Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19 (Accélérateur ACT), notamment un don de 70 millions de dollars émanant de la Fondation LEGO.

4. L'UNICEF a largement dépassé l'objectif fixé pour 2021, qui était de mobiliser 100 millions de sympathisants – qu'ils fassent du bénévolat, qu'ils mènent des campagnes ou qu'ils fassent des dons en faveur de la cause des enfants. Il a en effet mobilisé un total de 160,7 millions de personnes, dont 114,9 millions de sympathisants en ligne, 18,8 millions de U-Reporters, 12,6 millions de bénévoles et plus de 9,8 millions de donateurs. Près de 4,6 millions d'enfants ont été sensibilisés à la manière de défendre leurs propres droits.

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

II. Résultats obtenus

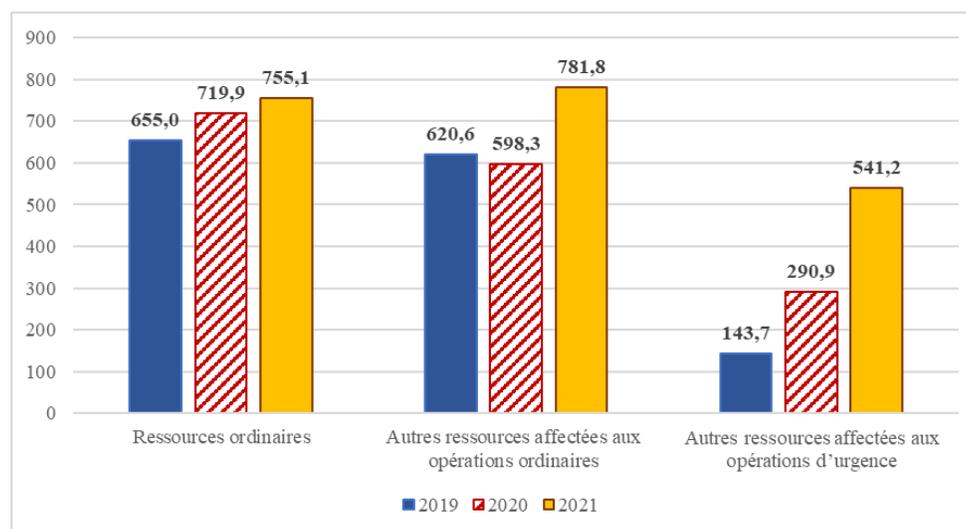
A. Résultats financiers par type de fonds, marché et catégorie de donateurs

6. Les produits issus du secteur privé se sont élevés à 2,08 milliards de dollars en 2021, contre 1,61 milliard de dollars en 2020, soit une hausse de 469,0 millions de dollars (29,1 %).

7. Sur le montant total de ces produits, les ressources ordinaires ont atteint 755,1 millions de dollars, soit une hausse de 35,2 millions de dollars (4,9 %) par rapport à 2020, et les autres ressources se sont élevées à 1 323,0 millions de dollars, soit une hausse de 433,8 millions de dollars (48,8 %) par rapport à 2020. Les autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont élevées à 781,8 millions de dollars, soit une augmentation de 183,5 millions de dollars (30,7 %) par rapport à 2020, et celles affectées aux opérations d'urgence, à 541,2 millions de dollars, soit une augmentation de 250,3 millions de dollars (86 %) par rapport à 2020.

Figure I
Total des produits, 2019-2021

(En millions de dollars des États-Unis)

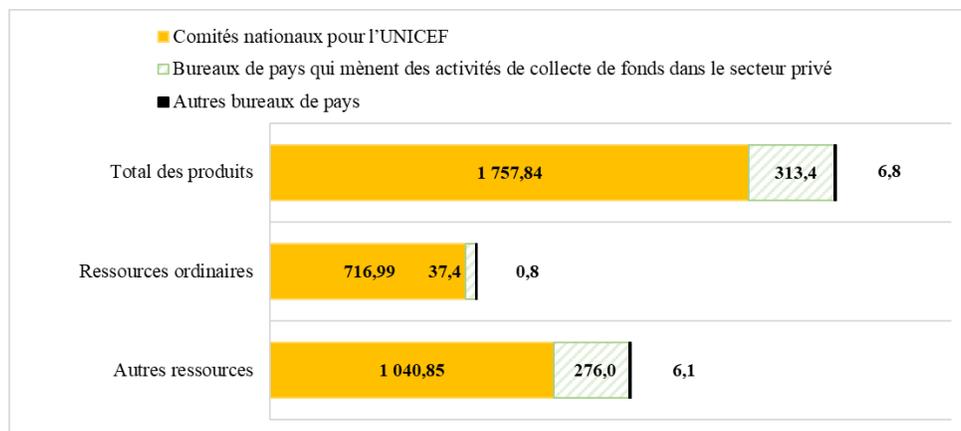


8. En 2021, les produits issus du secteur privé ont été générés par les 33 comités nationaux, 21 bureaux de pays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et 28 bureaux de pays qui mobilisent des fonds au niveau local ou par l'intermédiaire de la plateforme mondiale de don en ligne de l'UNICEF.

9. Au total, les comités nationaux, les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds dans le secteur privé et les autres bureaux de pays ont mobilisé 1 757,8 millions, 313,4 millions et 6,8 millions de dollars, respectivement, dont 717,0 millions, 37,4 millions et 0,8 million de dollars, respectivement, au titre des ressources ordinaires, et 1 040,8 millions, 276,0 millions et 6,1 millions de dollars, respectivement, au titre des autres ressources.

Figure II
Produits générés en 2021 par les comités nationaux et les bureaux de pays de l'UNICEF

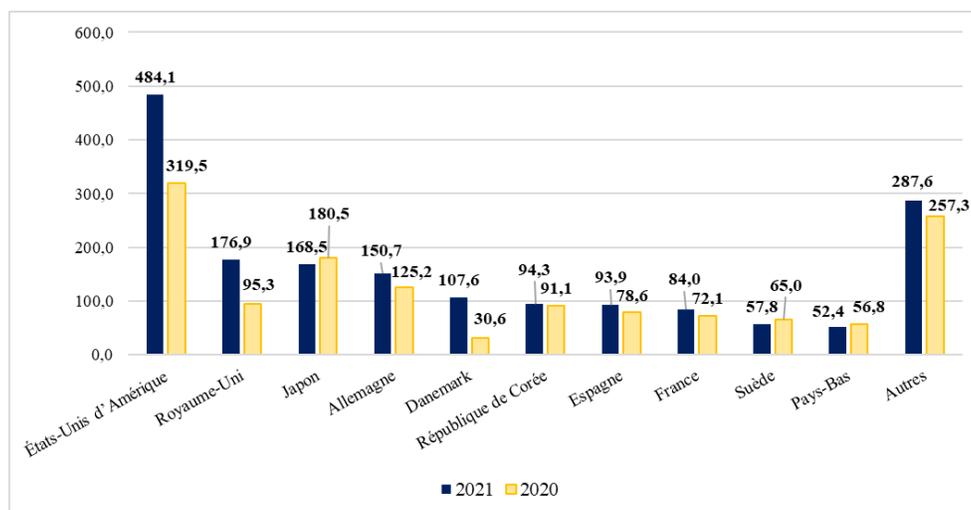
(En millions de dollars des États-Unis)



10. Les produits générés par les comités nationaux ont augmenté de 385,6 millions de dollars (28,1 %) en 2021 par rapport à 2020. Les 10 plus grands comités nationaux ont mobilisé 1 470,2 millions de dollars, ce qui représente 83,6 % des produits générés par ces entités en 2021.

Figure III
Produits générés par les comités nationaux en 2021 et en 2020

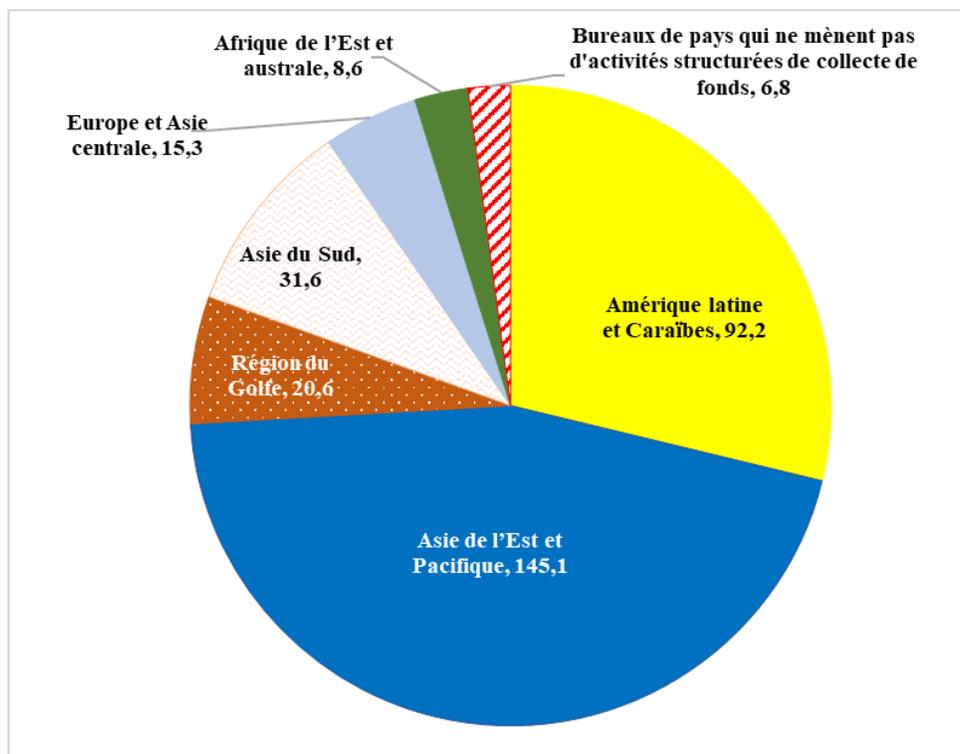
(En millions de dollars des États-Unis)



11. Les produits générés par les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds ont augmenté de 88,6 millions de dollars (39,4 %) en 2021 par rapport à 2020. En revanche, ceux générés par les autres bureaux de pays ont diminué de 5,3 millions de dollars (43,6 %).

Figure IV
Produits générés par les bureaux de pays en 2021, par région et sous-région de l'UNICEF

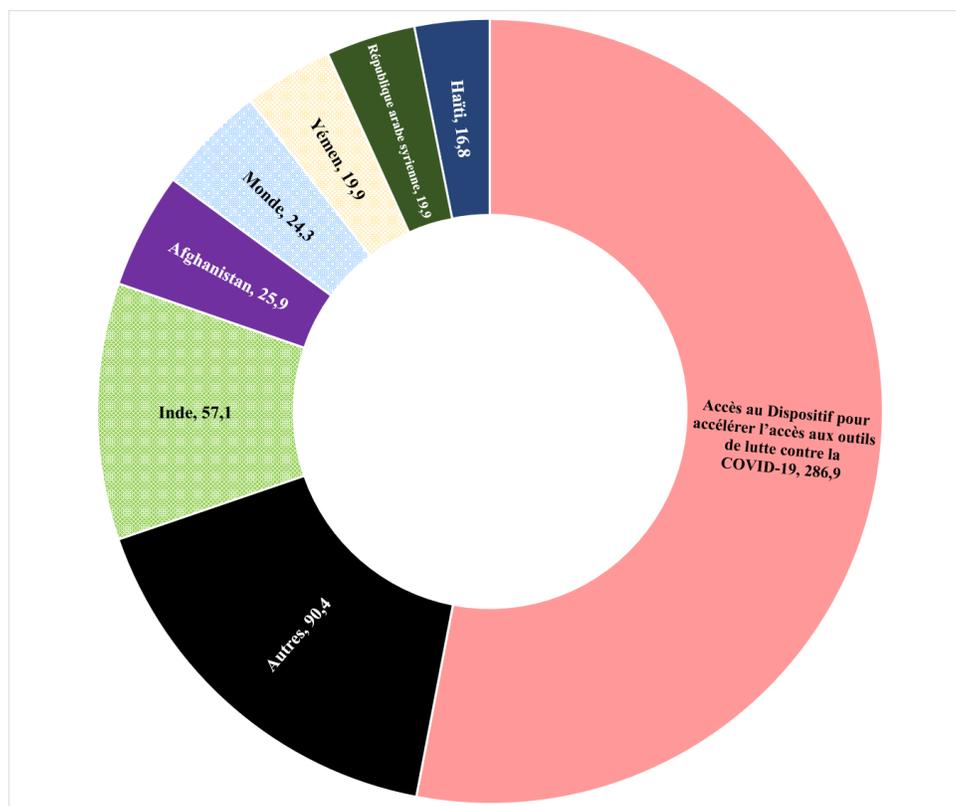
(En millions de dollars des États-Unis)



12. Les autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) provenant du secteur privé sont allées à 53 campagnes en faveur de l'action humanitaire pour les enfants. Les sept principales campagnes ont reçu 83,3 % du montant total des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence).

Figure V
Contributions du secteur privé aux appels d'urgence en 2021

(En millions de dollars des États-Unis)



13. Les montants des produits figurant dans la section ci-dessus sont provisoires et sujets à un audit externe.

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

Réalisation 1 : Particuliers – D'ici à 2021, 115 millions de personnes changent le monde aux côtés de l'UNICEF en faisant entendre leur voix et en versant des dons

14. Bien qu'il soit difficile de lever des fonds dans le secteur privé, l'UNICEF a enregistré, en 2021, de nouveaux records concernant les promesses de dons et les dons en espèces faits par des particuliers, et affiché un bon niveau de produits provenant de legs. Il a pu mobiliser 160,7 millions de sympathisants en 2021, dont 114,9 millions de sympathisants en ligne, 18,8 millions de U-Reporters, 12,6 millions de bénévoles et plus de 9,8 millions de donateurs. Près de 4,6 millions d'enfants ont été sensibilisés aux droits de l'enfant de manière à pouvoir défendre leurs propres droits.

15. Cette croissance s'explique par trois facteurs : 1) les acquisitions générées par les canaux numériques et les campagnes directes à la télévision – dans un nombre accru de marchés, notamment en Australie, au Chili, aux États-Unis d'Amérique, en

Irlande et au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, les canaux numériques ont produit des résultats impressionnants et la proportion de donateurs en ligne a augmenté par rapport à l'année précédente ; 2) le rôle central joué dans certains marchés par les approches axées sur le public, qui permettent de mieux segmenter les donateurs et de leur adresser des propositions et des supports innovants concernant les opérations d'urgence et le Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 ; 3) les investissements en faveur des dons de particuliers, investissements qui ont été réalisés de manière continue par l'UNICEF et les comités nationaux dans le cadre des mises de fonds et, notamment, de l'instrument innovant de la Banque mondiale. Ainsi, à la fin des deux premiers trimestres de 2021, l'UNICEF avait acquis plus de donateurs que pendant toute l'année 2020.

16. Les approches axées sur le numérique sont efficaces dans plusieurs marchés. La publication de contenus et de supports d'excellente qualité et centrés sur le public a permis d'accroître l'acquisition et la mobilisation des donateurs. Ces investissements doivent toutefois se poursuivre. Parallèlement aux investissements croissants qui sont réalisés dans les technologies financières, les systèmes de gestion de la relation client, les dispositifs de gestion des connaissances et les fonctions d'exploitation des données et d'analyse, la dynamique de croissance s'accélérera au cours des prochaines années à condition d'être étayée par des investissements supplémentaires dans les technologies et les ressources humaines.

Produit 1.1 : D'ici à 2021, 11,3 millions de personnes font des dons et les produits provenant du secteur privé se chiffrent à 905 millions de dollars nets par an

17. On estime que plus de 9,8 millions de personnes ont fait des dons à l'UNICEF en 2021, dont 6,2 millions de promesses de dons, 3,5 millions de dons en espèces et 7 300 legs. Un nouveau donateur a été recruté toutes les 14 secondes au moyen des canaux numériques. En outre, 62,5 % de toutes les nouvelles promesses de dons obtenues entre juillet 2020 et juin 2021 ont été reçues sur des canaux numériques.

18. Cela témoigne de la vitesse des changements et de la plus-value d'un modèle de collecte de fonds en ligne pour l'UNICEF. Les propositions et les supports fondés sur une compréhension plus nuancée des donateurs ont donné d'excellents résultats et contribué de manière décisive au niveau élevé des promesses de dons récoltées. Les supports par abonnement constituent un bon exemple de produits centrés sur le public qui favorisent la croissance de la collecte de fonds en ligne. Les bureaux de pays et les comités nationaux de l'UNICEF ont continué d'investir afin d'intensifier les activités de collecte de fonds auprès de particuliers à l'égard de toutes les sources de financement.

Produit 1.2 : D'ici à 2021, 115 millions de personnes, y compris des enfants, se mobilisent pour défendre les droits de l'enfant, et 50 millions de personnes sont prêtes à faire des dons

19. L'UNICEF a mobilisé un total de 160,7 millions de personnes, soit plus que l'objectif fixé pour 2021, qui était de mobiliser 115 millions de sympathisants – qu'ils fassent du bénévolat, qu'ils mènent des campagnes ou qu'ils fassent des dons en faveur de la cause des enfants. Parmi ces personnes, 133,7 millions ont été mobilisées en ligne par l'intermédiaire des médias sociaux et de l'outil U-Report. Des jeunes ont joué le rôle d'agents du changement par l'intermédiaire de U-Report (18,8 millions) et des médias sociaux.

20. La stratégie de collaboration avec les sympathisants a progressé grâce à la publication du module applicatif SESCORE et au lancement de la plateforme numérique SES. Cette nouvelle plateforme, accessible par tous les bureaux de pays et les comités nationaux, permettra à l'UNICEF d'offrir la meilleure expérience possible aux sympathisants, tout en dégagant des gains d'efficacité opérationnelle dans un environnement sécurisé et conforme aux normes de l'industrie des cartes de paiement. Le module SESCORE est une application essentielle de la plateforme numérique. Il comprend près de 1 000 champs et plus de 20 fonctionnalités clés, permet une gestion centralisée de la relation client et s'intègre uniformément aux solutions de paiement, de collecte de fonds, de communication et de marketing qui composent, ensemble, la plateforme numérique, laquelle pourra être rapidement localisée sur les différents marchés.

Réalisation 2 : Influenceurs – L'action et l'efficacité des influenceurs sont maximisées pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants

21. Les crises qui se sont accumulées au cours des deux dernières années – les urgences sanitaires et socioéconomiques liées à la pandémie de COVID-19, la prise de conscience généralisée à l'égard de la justice raciale, l'amplification de la polarisation et des violences politiques et la menace imminente des changements climatiques – ont marqué un tournant décisif pour le domaine de la philanthropie. En 2021, les influenceurs ont réagi à ces menaces pour les droits et le bien-être des enfants en apportant un soutien sans précédent à l'UNICEF et en mettant à profit leur influence singulière de manière inédite.

22. En tout, quelque 1 500 philanthropes, fondations, associations et organisations d'inspiration religieuse ont soutenu l'UNICEF par des contributions financières. Le portefeuille des fondations, qui s'est étoffé, comprend désormais 100 fondations partenaires et même 19 partenariats d'une valeur de plus d'un million de dollars. En 2021, le nombre de membres du Conseil international de l'UNICEF a augmenté de 25 %. Ce collectif, qui regroupe les donateurs les plus importants de l'organisation (chaque membre a donné au moins un million de dollars depuis la création du Conseil), est motivé par sa volonté d'améliorer le sort des enfants aux côtés de l'UNICEF, par l'esprit de communauté et par la reconnaissance de son leadership philanthropique.

Produit 2.1 : Des partenaires philanthropiques de premier plan s'engagent à collaborer avec l'UNICEF et à investir 387 millions de dollars par an d'ici à 2021 pour susciter des changements de grande ampleur en faveur des enfants

23. L'UNICEF a fait appel aux milliardaires du monde entier pour qu'ils l'aident à relever certains des plus grands défis rencontrés par les enfants, notamment à assurer une distribution équitable des vaccins contre la COVID-19. Des milliardaires philanthropes de six pays, dont la majorité était de nouveaux donateurs, ont versé environ 93,8 millions de dollars en 2021.

24. En 2021, la mobilisation des grands donateurs a continué de se faire principalement en ligne, grâce à des expériences virtuelles créatives, informatives et pertinentes. Plus d'un millier de partenaires actuels et potentiels ont participé à des réunions d'information virtuelles et à des visites sur le terrain de grande valeur. Les comités nationaux ont également organisé des tables rondes à l'intention de groupes spécifiques de donateurs actuels et potentiels afin de souligner le rôle moteur de l'UNICEF dans la distribution équitable des vaccins contre la COVID-19 au moyen

du Mécanisme COVAX et de lancer un appel à l'action. Le Conseil international de l'UNICEF a été invité pour la première fois à prendre connaissance du Plan stratégique pour la période 2022-2025 et a participé au vaste processus de consultation en qualité d'intervenant du secteur privé. Les membres du Conseil ont également assisté à une réunion semi-annuelle en juin 2021, où de hauts responsables leur ont présenté les progrès accomplis à l'égard du Plan et des priorités des programmes de l'UNICEF concernant les enfants.

Produit 2.2 : Les influenceurs relaient les messages de sensibilisation de l'UNICEF qui portent sur des questions prioritaires concernant les enfants

25. En plus d'apporter des financements d'un montant record, les influenceurs ont relayé les messages de sensibilisation de l'UNICEF sur la COVID-19 et le Mécanisme COVAX de manière inédite en 2021. Pour la première fois, le Conseil international de l'UNICEF a publié une lettre ouverte appelant les philanthropes à investir en faveur de l'UNICEF pour contribuer à assurer une distribution équitable des vaccins et à mettre fin à la phase aiguë de la pandémie. Signée par plus de 70 membres du Conseil et accompagnée d'une vidéo, la lettre a été largement diffusée sur le site mondial de l'UNICEF (www.unicef.org), LinkedIn et d'autres plateformes de médias sociaux.

26. L'UNICEF s'est également associé à des fondations pour faire avancer des programmes de sensibilisation communs. Ainsi, en collaboration avec la fondation Education Above All, il a orienté les débats sur l'éducation lors du Sommet mondial de l'innovation pour l'éducation (WISE) de 2021 à Doha. Il a notamment mobilisé des chefs d'État, des ministres et des responsables d'organismes des Nations Unies afin de recueillir des engagements de grande ampleur en faveur de l'enseignement primaire universel. Le partenariat noué avec la Bill and Melinda Gates Foundation a permis de susciter des promesses de dons en faveur de plusieurs reconstitutions de ressources et initiatives sanitaires mondiales et, ainsi, d'accélérer les investissements dans Gavi, l'Alliance du Vaccin, le Mécanisme COVAX et l'Accélérateur ACT. Toujours grâce à ce partenariat, des modifications importantes ont été apportées à des politiques nationales afin de faire respecter les engagements pris et d'améliorer l'accès aux vaccins et aux services de santé infantile. Ainsi, au cours de l'année écoulée, l'UNICEF et la Bill and Melinda Gates Foundation ont œuvré en partenariat avec le Conseil des ministres africains sur l'eau pour lancer les Lignes directrices africaines sur les politiques d'assainissement – une initiative ambitieuse qui vise à aider les pays d'Afrique à mettre en place des politiques améliorées et des environnements propices à l'assainissement au cours des prochaines années.

Réalisation 3 : Entreprises – Le pouvoir, le rayonnement et l'influence des entreprises sont pleinement mis à profit pour les enfants

27. L'accent mis sur les entreprises des marchés à fort potentiel de croissance a porté ses fruits. En 2021, l'UNICEF a mobilisé des ressources financières auprès de quelque 20 000 entreprises. Le nombre de partenariats conclus avec des entreprises ayant donné plus de 100 000 dollars est passé de 253 en 2020 à 320 en 2021, et l'UNICEF table sur une croissance à deux chiffres pour la troisième année consécutive, après une hausse de 21 % en 2020 et de 19 % en 2019. En outre, 90 % des partenariats arrivant à échéance ont été renouvelés et, sur les 48 opportunités de croissance conclues en 2021, 28 visaient la riposte de l'UNICEF à la pandémie de COVID-19 et les 20 autres concernaient d'autres priorités de l'UNICEF, notamment l'éducation ainsi que l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

28. En 2021, près de 108 millions d'enfants ont été sensibilisés dans le monde grâce aux activités de mobilisation et de partenariat avec le secteur des entreprises. Plusieurs facteurs manifestes ont contribué à ce résultat. Tout d'abord, le nombre d'entreprises mobilisées s'est clairement inscrit en hausse, les différents bureaux de l'UNICEF ayant collaboré en tout avec plus de 5 000 entreprises en vue de l'obtention de résultats concrets pour les enfants. Deuxièmement, les partenariats stratégiques et multipartites ont augmenté en nombre et ont joué un rôle important pour accroître l'influence dont l'UNICEF a besoin pour concrétiser ses ambitions à l'égard des objectifs de développement durable. Troisièmement, la participation des entreprises a été ancrée plus systématiquement dans les processus de programmation, ce qui a permis de : 1) produire plus de données concernant l'impact des entreprises sur les enfants dans l'analyse de la situation ou l'analyse complémentaire ; 2) prendre en compte l'incidence positive et négative des entreprises au moment de concevoir des théories du changement et des cadres de résultats au niveau national. Enfin, un vaste éventail d'activités de dialogue et de partenariats a été maintenu dans les différents domaines d'action thématiques de l'UNICEF.

29. Dans le cadre de l'initiative « Les entreprises au service des résultats », plus de 60 pays avaient bénéficié, en décembre 2021, de formations et d'ateliers visant à donner aux membres du personnel les outils nécessaires pour intégrer la mobilisation des entreprises dans leur programmation par pays et tirer pleinement parti de l'ensemble des approches de collaboration. Cette tendance devrait se maintenir, car la mise à profit du pouvoir, du rayonnement et de l'influence des entreprises constitue, dans le Plan stratégique pour 2022-2025, un objectif à moyen terme auquel les bureaux nationaux doivent parvenir d'ici à 2025. L'initiative « Les entreprises au service des résultats » a été mise en concordance avec les cadres de résultats du Plan stratégique et les objectifs programmatiques à plus long terme du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Produit 3.1 : Les partenariats avec les entreprises permettent de maximiser les résultats en faveur des enfants : ils aident à mobiliser des revenus (190 millions de dollars en 2021, selon les prévisions) et à gagner en influence et en rayonnement, renforcent la protection des droits de l'enfant et aident les entreprises à mettre leurs activités et leurs moyens au service de l'UNICEF

30. Le nombre de partenariats très techniques fondés sur des valeurs communes est passé de 21 en 2020 à 30 en 2021. Par exemple, le partenariat conclu avec la Z Zurich Foundation vise à promouvoir le bien-être mental des jeunes et à mieux faire connaître cette question. L'objectif consiste non seulement à aider 400 000 adolescents et 150 000 pourvoyeurs de soins dans sept pays (Colombie, Équateur, Indonésie, Maldives, Mexique, Népal et Viet Nam), mais aussi à accroître le soutien et l'impact d'autres intervenants des secteurs public et privé sur ce sujet grâce à la mise en place de la Coalition mondiale en faveur du bien-être psychique de la jeunesse.

31. Airtel Africa et l'UNICEF ont signé un accord de partenariat innovant dans 13 pays des régions de l'Afrique de l'Est et australe et de l'Afrique de l'Ouest et centrale (Congo, Gabon, Kenya, Madagascar, Malawi, Niger, Nigeria, Ouganda, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Tchad et Zambie). L'objectif commun est de contribuer à accélérer l'accès numérique en connectant les écoles à Internet et en garantissant le libre accès aux plateformes d'apprentissage. Airtel Africa est le premier partenaire privé sur le continent africain à prendre un engagement de plusieurs millions de dollars en faveur de l'initiative Réinventer l'éducation.

Produit 3.2 : Les entreprises veillent à garantir durablement les droits de l'enfant dans toutes leurs activités et relations

32. Quelque 108 millions ont bénéficié des activités de mobilisation menées par 65 bureaux de pays de l'UNICEF et 13 comités nationaux auprès de plus de 5 000 entreprises et associations professionnelles pour lutter contre les effets préjudiciables des entreprises sur les enfants. En outre, 61 textes législatifs portant sur des questions pertinentes ont été adoptés et les investisseurs ont été incités à renforcer la prise en compte des droits de l'enfant dans les analyses et les décisions d'investissement axées sur les questions d'environnement, de société et de gouvernance.

33. Les comportements au travail et dans les chaînes d'approvisionnement ont constitué une priorité, notamment en ce qui a trait aux politiques et aux pratiques favorables à la famille. Ainsi, au Bangladesh, 113 usines de confection ont mis en œuvre le programme commun de l'UNICEF et de l'Organisation internationale du Travail, baptisé « Mothers@Work », en direction de plus de 200 000 femmes. En Chine, un programme de politiques et de pratiques favorables à la famille a été lancé par la Commission nationale de la santé, la Fondation chinoise pour le bien-être de la population et l'administration locale de Shenzhen à l'occasion d'une manifestation à laquelle ont assisté plus de 180 000 participants en ligne. En Argentine, l'initiative « Empresas Que Cuidan » (Entreprises prévenantes) a mobilisé 136 entreprises, dont des petites et moyennes entreprises, et permis de mobiliser près de 60 000 enfants.

Produit 3.3 : Les entreprises et les acteurs économiques défendent la cause des enfants

34. Sous l'effet de la pandémie de COVID-19, les entreprises ont été de plus en plus amenées à traiter en priorité les questions systémiques influant directement sur leurs modèles d'activité, en cherchant de plus en plus à renforcer leur résilience et à se préparer au relèvement de l'après-COVID-19. Dans ce contexte, l'UNICEF a saisi l'occasion pour dialoguer plus largement avec les entreprises sur les questions d'influence et de financement, en mobilisant les partenaires autour de domaines prioritaires. Il a su tirer parti de son rôle fédérateur pour attirer l'attention des entreprises sur les préoccupations internationales et engager avec elles un dialogue sur des projets et des défis programmatiques concrets au niveau national. Ainsi, en 2021, 52 bureaux de pays et 17 comités nationaux ont indiqué collaborer avec au moins 896 entreprises et acteurs économiques pour faire progresser les objectifs prioritaires de l'UNICEF en matière de sensibilisation.

35. Alors que les entreprises se montrent de plus en plus désireuses de contribuer aux objectifs de développement durable et de collaborer avec leurs pairs et les pouvoirs publics, l'UNICEF a renforcé ses échanges avec des initiatives du secteur privé, des plateformes multipartites et des entreprises de tous secteurs, dans le cadre d'activités de sensibilisation ou de collaboration, d'actions collectives et de partenariats. À la faveur de ce travail accru auprès de différentes entreprises et au sein d'initiatives et de plateformes professionnelles, le Fonds a pu gagner en visibilité à des moments clés de l'année 2021, notamment lors du Sommet 2021 sur les effets du développement durable de Davos, organisé en ligne, à l'occasion du forum du secteur privé de la manifestation « Uniting Business LIVE » et, pour la première fois, lors du Forum économique du Qatar. L'UNICEF a également pu échanger avec des entreprises au cours de grandes manifestations des Nations Unies, comme la session de lancement de l'Année internationale de l'élimination du travail des enfants tenue lors du Sommet des dirigeants sur le Pacte mondial des Nations Unies, la soixante-

seizième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, la vingt-sixième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26) et le premier Forum mondial pour l'enfance et la jeunesse. Au niveau local, les bureaux nationaux et les comités nationaux ont indiqué avoir noué 246 contacts avec des plateformes multipartites, des initiatives et des réseaux professionnels pour encourager la défense des droits de l'enfant.

Réalisation 4 : Gouvernements – Dans tous les pays où il existe un comité national, les pouvoirs publics, à tous les échelons, donnent suite, aux niveaux national et mondial, aux priorités de l'UNICEF concernant les enfants, telles que définies dans le Plan stratégique pour 2018-2021

36. En 2021, les comités nationaux sont parvenus à faire progresser les droits des enfants et des jeunes aux niveaux national, régional et mondial. Ces travaux se sont accélérés malgré les problèmes persistants dans l'environnement opérationnel, principalement dus à la pandémie de COVID-19.

37. Le Royaume-Uni et l'Italie ont accueilli les sommets du Groupe des Sept et du Groupe des Vingt, respectivement, et ont coorganisé le sommet de la COP26, auquel le Comité du Royaume-Uni pour l'UNICEF et le Comité italien pour l'UNICEF – Fondation ONLUS ont apporté une aide et une impulsion significatives. En 2021, la coordination régionale entre les comités nationaux en Europe a été consolidée, à la faveur de la mise en place de la stratégie européenne sous la direction du bureau de Bruxelles de la Division des partenariats publics de l'UNICEF et des présidences portugaise et slovène du Conseil de l'Union européenne. L'un des temps forts de l'année a été la publication du tout premier rapport sommaire sur l'Europe accompagnant le rapport *La situation des enfants dans le monde*, lequel a été officiellement présenté en octobre 2021 par l'UNICEF et la Commission européenne, avec des jeunes de Belgique, d'Espagne et d'Irlande et un jeune militant de Bulgarie.

38. Des évolutions survenues en interne, comme la publication, en avril 2021, des orientations de programmation concernant les pays à revenu élevé, ont posé un cadre pour l'action de l'UNICEF dans ces pays. La participation des six pays pilotes (Allemagne, Espagne, Finlande, Italie, Japon et Slovénie) a permis d'obtenir des informations et des enseignements majeurs sur la mise en œuvre de ce cadre et contribuera à l'élaboration d'outils et de processus visant à remédier au problème de l'accumulation des privations dont souffrent des groupes d'enfants vulnérables dans les pays à revenu élevé.

Produit 4.1 : Aux niveaux national et mondial, les pouvoirs publics maintiennent ou augmentent les ressources budgétaires consacrées aux enfants

39. Le montant global de l'aide publique au développement a chuté dans 13 pays, tout particulièrement en Australie, en Italie, en République de Corée et au Royaume-Uni (Organisation de coopération et de développement économiques, 2021). Le Comité du Royaume-Uni pour l'UNICEF a poursuivi son étroite collaboration avec la Division des partenariats publics et des acteurs de la société civile pour appeler les pouvoirs publics à consacrer de nouveau 0,7 % du revenu national brut à l'aide publique au développement afin de garantir la protection des enfants les plus vulnérables de la planète. Par conséquent, il sera primordial de continuer à soutenir le développement international au moment où les pays envisagent de réduire encore leurs dépenses.

40. En Islande, une victoire importante a été remportée lorsque le Parlement a adopté le plan stratégique du Gouvernement pour les droits de l'enfant, ce qui constituait un objectif de longue date pour le comité national. Le Parlement a accepté de financer la mise en œuvre de ce plan dans le budget quinquennal révisé de l'État pour la période 2021-2025. Le plan vise à mettre en œuvre la Convention relative aux droits de l'enfant en apportant un appui et un financement à l'Initiative des villes amies des enfants et au programme des écoles des droits de l'enfant du Comité national de l'Islande. En conséquence, le programme des écoles des droits de l'enfant est désormais inclus dans le premier plan d'action de la politique du Gouvernement en matière d'éducation pour la période 2021-2030, et les travaux relatifs à l'établissement d'un contrat de trois ans entre le Comité national de l'Islande et le Ministère de l'éducation ont commencé. Conformément au plan d'action, le Gouvernement renforcera le programme d'ici à 2024, en fonction de la mise en œuvre de l'Initiative des villes amies des enfants.

Produit 4.2 : Les pouvoirs publics intensifient l'action qu'ils mènent pour faire respecter, protéger et garantir les droits de l'enfant aux niveaux national et international

41. Les comités nationaux ont recensé 126 changements intervenus dans des politiques et des lois en 2021, contre 141 en 2020. Alors que les gouvernements continuaient de rencontrer des difficultés sans précédent face à la pandémie de COVID-19, les comités nationaux se sont positionnés comme des partenaires stratégiques, en les aidant à recueillir des éléments concrets et des bonnes pratiques d'autres pays à revenu élevé et en leur donnant des orientations et des directives générales pour éclairer la prise de décisions et les mesures d'urgence. Dans de nombreux pays, les comités nationaux ont directement facilité la participation des enfants et des jeunes aux mesures de relance post-COVID-19 et ont plaidé pour la prise en compte de leurs points de vue. L'Allemagne, l'Australie, la France, la Hongrie, le Luxembourg et la Tchéquie ont publié des rapports et des sondages qui rendent compte du vécu singulier des enfants au cours de la deuxième année de la crise. L'Espagne a réalisé son enquête régulière consacrée à l'enfance, la Finlande a mené des consultations auprès d'enfants dans le cadre des élections municipales, et le Portugal a entrepris une campagne nationale de consultation auprès des enfants en vue des élections législatives.

42. L'un des moyens les plus efficaces dont disposent les comités nationaux pour évaluer en permanence le niveau d'action et d'engagement de leurs gouvernements consiste à établir un suivi des droits de l'enfant et à participer aux processus de présentation de rapports aux organes conventionnels. En 2021, les comités nationaux du Luxembourg, de la Pologne, de la Suisse et de la Tchéquie ont pris part à ces processus, et le Comité national de l'Islande a joué un rôle de premier moteur en coordonnant l'action des différents intervenants et en veillant à ce que les points de vue des partenaires et, surtout, des enfants eux-mêmes soient intégrés dans son rapport. UNICEF Islande a rédigé un rapport facultatif en collaboration avec les huit plus grandes organisations non gouvernementales humanitaires et de défense des droits humains, concouru à la rédaction d'un rapport distinct et indépendant sur les enfants et aidé le Gouvernement à soumettre son rapport au Comité des droits de l'enfant.

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

43. Selon le Baromètre de confiance Edelman pour 2020 et 2021, l’UNICEF figure parmi les trois organisations les plus fiables sur presque tous les marchés et partage le titre d’organisme le plus fiable avec le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et Médecins sans frontières. Ce résultat est le fruit de la mise en œuvre de la stratégie de marque de l’UNICEF pour la période 2018-2021, dont l’objectif était de renforcer la confiance du public à l’égard de la capacité de l’UNICEF à s’acquitter de son mandat en faveur des enfants.

44. L’UNICEF a usé de son pouvoir fédérateur et de son image de marque pour lancer, en décembre 2021, le tout premier Forum mondial pour l’enfance et la jeunesse, qui a été coorganisé avec un large éventail de partenaires et coaccueilli par les gouvernements du Botswana et de la Suède. Lors de cette tribune virtuelle de portée mondiale qui a mis à l’honneur les enfants et les jeunes, les dirigeants ont attiré l’attention de la communauté internationale sur la nécessité pressante de recenser et de mettre en valeur des solutions nouvelles ou éprouvées pour les enfants, d’impulser des initiatives et de mobiliser des ressources porteuses de transformations pour faire progresser les droits de l’enfant et concrétiser les objectifs de développement durable.

45. Le forum a rencontré un franc succès. Le programme, élaboré conjointement avec un conseil consultatif de la jeunesse, comprenait plus de 40 sessions thématiques faisant intervenir 230 intervenants de haut niveau qui provenaient de plus de 80 pays et représentaient plus de 200 organisations de tous les secteurs. En tout, 155 engagements ont été pris par des gouvernements, des institutions internationales, des entreprises, des fondations et des organisations de la société civile de 57 pays. Cette manifestation de grande ampleur a mis en évidence la puissance de la marque UNICEF et consolidé le rôle de l’organisation comme porte-parole des enfants.

Produit 5.1 : Le public connaît mieux les activités de l’UNICEF, principale organisation au service des enfants dans les marchés du secteur privé

46. Il ressort de l’édition 2020 et 2021 du Baromètre de confiance Edelman que, parmi les personnes interrogées connaissant l’UNICEF, la moitié citait spontanément « les enfants » comme la cause défendue par l’organisation, avec de grandes différences en fonction de la typologie des marchés. Toutefois, depuis que l’organisation a commencé à mesurer cette perception en 2013, le degré de compréhension de l’action de l’UNICEF est resté faible dans un grand nombre de marchés importants. Parmi les personnes déclarant connaître l’UNICEF, le nombre de personnes ayant dit que l’organisation était liée aux enfants est resté comparable à celui des personnes déclarant seulement connaître l’UNICEF.

47. L’ajout des mots « pour chaque enfant » dans le logo de l’organisation visait expressément à aider le public à mieux comprendre le mandat, la mission et la raison d’être de l’UNICEF. Néanmoins, il peut s’écouler plusieurs années avant que les effets de ce changement de logo dans la sensibilisation à cette idée se répercutent dans les sondages d’opinion publique.

Produit 5.2 : Les activités de l'UNICEF sont davantage valorisées et le Fonds est considéré comme une organisation qui obtient des résultats concrets

48. L'UNICEF a été perçu comme aussi efficace ou plus efficace que les organisations comparables dans la moitié des marchés en 2020-2021, contre seulement un tiers des marchés en 2016-2017, ce qui constitue une nette amélioration.

49. Les effets déployés dans le monde entier pour aider les équipes de pays à communiquer les résultats de l'UNICEF en faveur des enfants de manière plus visible, plus fréquente et plus claire semblent avoir eu un effet positif sur la perception de l'efficacité de l'organisation. Les études menées sur l'image de marque de l'UNICEF montrent que l'organisation est de plus en plus associée aux enfants et à l'efficacité, deux thèmes qui, avec la confiance, constituent les principaux moteurs de la croissance de la collecte de fonds.

Produit 5.3 : L'UNICEF mobilise les différents publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé

50. Dans trois marchés sur quatre, l'UNICEF figure parmi les trois premières organisations comparables auxquelles les personnes interrogées envisageraient de faire des dons. L'UNICEF suscite le même degré de confiance que d'autres organisations œuvrant en faveur des enfants. Ces résultats assurent au Fonds une assise solide pour mobiliser les différents publics afin qu'ils prennent des mesures en faveur des enfants dans les marchés du secteur privé.

Produit 5.4 : L'UNICEF utilise au mieux des contenus mobilisateurs, intéressants et émouvants afin de renforcer son image

51. Des contenus mobilisateurs et intéressants à l'intention des sympathisants ont été produits et gérés tout au long de l'année. En collaboration avec la Division de l'approvisionnement et la Division de la communication mondiale et du plaidoyer, la Division a codirigé la stratégie de production du contenu consacré au déploiement des vaccins via le Mécanisme COVAX et à l'action menée dans le cadre de l'Accélérateur ACT. Ce travail a donné lieu à une grande couverture médiatique, à de nombreuses mentions sur les médias sociaux et à un volume élevé de téléchargements en 2021 : 6 972 téléchargements de contenus sur l'action de l'UNICEF sur le terrain, 3 611 téléchargements de supports concernant les répercussions de la pandémie sur les enfants et 1 488 téléchargements de vidéos spécifiques établies dans le cadre de partenariats et axées sur le processus de mobilisation des donateurs à long terme.

52. Grâce à la collaboration du groupe de travail sur les dons de montants élevés et du groupe de travail sur les opérations d'urgence, 20 événements virtuels consacrés aux interventions d'urgence et aux autres activités ont été organisés en 2020 et 2021 à l'intention des donateurs, ce qui a contribué à renforcer l'image de marque de l'UNICEF parmi les donateurs importants. En outre, d'après un sondage mené en janvier 2022, les interactions virtuelles avec les donateurs ont constitué un outil très efficace pour la gestion des donateurs actuels ou potentiels.

Réalisation 6 : Facteurs de réussite – D'ici à 2021, l'UNICEF, fort d'une culture commune, est bien placé pour atteindre des résultats ambitieux dans le secteur privé (et le secteur public dans les pays où il existe un comité national)

53. En 2021, la Division a continué d'harmoniser ses procédures de travail, ses systèmes et ses ressources humaines pour faciliter l'obtention de résultats. Elle a notamment fait preuve d'innovation pour accroître les revenus et l'influence,

concouru à l'établissement du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025 et continué de faire face aux conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises au fur et à mesure de leur évolution.

54. Des solutions innovantes ont été étudiées pour favoriser la croissance des revenus. Après avoir été approuvé par le Conseil d'administration de l'UNICEF pour être mis en place dans le cadre d'un projet pilote, l'instrument de la Banque mondiale a été lancé pour investir de manière stratégique dans les activités de collecte de fonds des bureaux de pays auprès du secteur privé, l'objectif étant d'améliorer la prévisibilité et la durabilité des mises de fonds pour accélérer la génération de produits. L'engagement a été pris d'intégrer et d'aligner les partenariats au sein d'un système de données centralisé (UNISON) qui serait utilisé par la Division, la Division des partenariats publics, les comités nationaux, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

55. Pour concrétiser les ambitions du Plan stratégique pour la période 2022-2025, la Division a entrepris des travaux préparatoires sur les questions touchant aux ressources humaines, aux politiques et aux infrastructures. Elle a consulté les comités nationaux et les bureaux de pays au sujet des processus de planification existants. Sur la base des commentaires reçus, les processus et les systèmes conjoints de planification stratégique ont été révisés et simplifiés pour les comités nationaux, et des améliorations similaires sont prévues pour les processus et les systèmes de planification des activités avec le secteur privé dans les bureaux nationaux. Le renforcement des capacités a constitué un domaine d'action transversal, et des séances de formation et de sensibilisation ont été planifiées et organisées dans des domaines prioritaires tels que la sécurité des données, les préjugés inconscients, la gestion des risques, les financements innovants, l'incidence des ressources ordinaires et les systèmes de données. L'événement virtuel de partage des compétences a été l'une des principales activités de renforcement des capacités et d'apprentissage mutuel.

Produit 6.1 : Le Fonds s'adapte à l'objectif visé et se dote de systèmes de gouvernance réactifs, transparents et responsables

56. La Division a recherché de nouveaux instruments de financement et d'investissement pour dégager d'importantes ressources ordinaires. Le Conseil d'administration a approuvé un instrument financier de 50 millions de dollars dans le cadre d'un projet pilote mené en partenariat entre l'UNICEF et la Banque mondiale. L'UNICEF a entièrement alloué les 50 millions de dollars aux pays émergents dans le cadre de deux cycles d'attribution (30,8 % en juin 2021 et le solde en décembre 2021). En outre, la Division a pu réaffecter des fonds supplémentaires, de telle sorte que le budget consacré aux mises de fonds est passé de 85 à 93 millions de dollars. La mise en place du Fonds Dynamo autorenewable a également été entérinée par le Conseil en 2021, et le Fonds sera alimenté en 2022. Cela explique en partie pourquoi le taux de contribution global des comités nationaux s'est maintenu à 75 %, comme les années précédentes.

57. De nouvelles politiques ont permis de simplifier et d'harmoniser les processus tout en satisfaisant aux objectifs opérationnels. Des documents réglementaires ont été publiés pour faciliter les achats de services de collecte de fonds toujours plus complexes, le devoir de diligence applicable aux partenariats multipartites et le financement des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé dans les bureaux de pays. Dans le cadre de l'élaboration du nouveau Plan stratégique, des recherches ont été menées sur la manière d'agir auprès des marchés à fort potentiel, comme les fondations, les grands donateurs et le secteur des jeux.

Produit 6.2 : L'UNICEF planifie et exécute ses activités de manière unifiée dans le cadre d'une gestion efficace et efficiente des résultats

58. Sur la base de l'analyse de la situation qu'elle a achevée au début de l'année 2021, la Division a été en mesure de proposer des résultats, des priorités et des stratégies clés qui sont pleinement intégrés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. L'objectif est de reconnaître formellement le rôle que les activités de collecte de fonds et de partenariat avec le secteur privé devraient jouer en vue de la concrétisation des objectifs du Plan stratégique et d'insuffler dans toute l'institution une dynamique, étayée par des investissements, pour stimuler ces activités.

59. La Division a encore renforcé la gestion des résultats concernant le secteur privé au moyen de plusieurs initiatives, notamment : l'amélioration de la plateforme IMPACT ; l'enregistrement et le partage systématiques des bonnes pratiques en matière de collecte de fonds et de partenariats avec les entreprises ; des activités de partage des connaissances, la principale étant l'événement virtuel de partage des compétences qui a rassemblé plus de 3 000 membres du personnel de l'UNICEF et des comités nationaux, qui ont échangé les connaissances les plus récentes en matière de collecte de fonds, de partenariats et de mobilisation du secteur privé.

Produit 6.3 : Des systèmes informatiques adaptables et sûrs appuient l'exécution du « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant »

60. En 2021, l'UNICEF a adopté UNISON comme plateforme centralisée de gestion des partenariats afin de gérer ses relations avec les organismes des secteurs public et privé aux quatre coins du monde, de manière à renforcer les synergies et à tirer parti des systèmes dans l'ensemble du volet Partenariats et avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les comités nationaux. La Division a réalisé une étude de faisabilité en vue de l'intégration du système de gestion des transferts de fonds (UNISON) et procédé à des tests avec sept comités nationaux. En parallèle, l'interface utilisateur a été considérablement simplifiée et des automatisations ont été introduites pour garantir la qualité des données tout en permettant au personnel de gagner du temps. Des activités de formation et de renforcement des capacités en matière d'amélioration des systèmes et de gestion des donateurs issus des secteurs privé et public ont été engagées et elles se poursuivront en 2022.

Produit 6.4 : L'UNICEF et les comités nationaux disposent d'un personnel polyvalent et apte à transformer la relation avec le secteur privé

61. La Division a facilité le recrutement de personnel hautement qualifié devant répondre aux besoins de l'organisation. L'application de la politique de sélection du personnel a été affinée pour simplifier davantage les procédures de recrutement afin qu'elles soient plus rapides et plus efficaces, ce qui a permis de ramener le délai moyen de recrutement à 38 jours pour la troisième année consécutive, bien en deçà de l'indicateur de performance global (60 jours) et en dessous de l'indicateur de performance concernant le recrutement d'urgence (40 jours).

62. 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 et au perfectionnement du personnel. Elle a dispensé 50 modules de formation (d'une durée de 2 à 3 heures, pour un total de 618 participants), 3 séminaires-retraites d'équipe sur mesure (21 participants) et 11 sessions de développement de l'esprit d'équipe basées sur CliftonStrengths (114 participants).

Toutes les sessions se sont déroulées de manière virtuelle. En tout, 135 séances d'accompagnement individualisées ont eu lieu.

C. Utilisation des ressources

63. Les travaux de la Division, ainsi que des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF, sont financés par trois sources :

- le budget à des fins spéciales, qui comprend : un montant financé par les ressources ordinaires, qui couvre les mises de fonds et d'autres activités de collecte de fonds relevant de la Division à Genève et de ses centres d'appui régionaux à Amman, à Bangkok, à Nairobi et à Panama, et un montant plafonné financé par d'autres ressources, qui couvre les charges afférentes à d'autres activités de levée de fonds dans les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds ;
- le budget institutionnel consacré à l'efficacité du développement et aux activités de gestion ;
- 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 auprès du secteur privé.

64. Dans sa décision 2021/5, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé un budget de 153 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 68 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 58,4 millions de dollars financé par d'autres ressources et la mise en place d'un partenariat avec la Banque mondiale visant à mobiliser des ressources supplémentaires dans le cadre d'un projet pilote d'un montant maximum de 50 millions de dollars. Le budget institutionnel alloué à la Division pour 2021 s'est élevé à 12,5 millions de dollars.

Budget à des fins spéciales financé par les ressources ordinaires

Mise de fonds

65. Les mises de fonds permettent à la Division, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays, d'investir stratégiquement en fidélisant les donateurs fiables et en attirant de nouveaux. En 2021, les ressources disponibles ont servi à exploiter les possibilités les plus rentables qui permettaient d'accroître les produits relevant des ressources ordinaires et de développer les sources essentielles de ces produits, comme les dons périodiques et les legs, notamment au moyen d'activités de collecte de fonds en ligne.

66. Les dépenses afférentes aux mises de fonds se sont élevées à 92,6 millions de dollars et ont dépassé de 7,6 millions de dollars le budget prévu (soit 8,9 %), dans le cadre de l'autorité donnée au (à la) Directeur(trice) de la Division pour tirer le meilleur parti de l'investissement dans les activités génératrices de revenus grâce à la réaffectation des ressources de la Division sur la base d'un examen continu et rigoureux.

67. Sur le montant total des mises de fonds, 78 % ont été alloués aux comités nationaux, 14 % aux bureaux de pays et 8 % 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 produits des marchés. Des mises de fonds ont été consacrées à 87 projets de collecte de fonds menés dans 47 marchés où étaient présents des comités nationaux ou des bureaux de pays. À titre de comparaison, en 2020, des fonds avaient été alloués à 81 projets de collecte de fonds dans 46 pays.

Autres activités de collecte de fonds

68. En 2021, le budget consacré aux autres activités de collecte de fonds a été augmenté de 1,6 million de dollars, pour atteindre 68,0 millions de dollars. Les charges afférentes à ces activités se sont élevées à 58,3 millions de dollars, ce qui représente 85,8 % du budget approuvé. La sous-utilisation de 9,7 millions de dollars (14,2 %) s'explique par la décision de réaffecter 7,6 millions de dollars (11,2 %) à la mise de fonds, ainsi que par les économies réalisées du fait de postes vacants et de la révision des coûts standard relatifs aux postes ; ces économies (qui sont gérées de façon centralisée) se sont élevées à un total de 2,1 millions de dollars (3,0 %).

69. Les charges 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 (32,3 millions de dollars) et aux bureaux de pays (8,1 millions de dollars) dans le cadre de l'appui à la collecte de fonds mondiale ; marketing et communication (9,7 millions de dollars) ; collaboration avec le secteur privé (7,1 millions de dollars) ; achats (1,1 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 (13,5 millions de dollars) ; les partenariats avec les entreprises (7,1 millions de dollars) ; la philanthropie mondiale (6,3 millions de dollars).

Activités de collecte de fonds financées par d'autres ressources

Autres activités de collecte de fonds

70. 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 produits prévus. Les bureaux de pays ont pour instruction d'investir dans la collecte de fonds jusqu'à 25 % du montant brut des produits issus du secteur privé enregistrés dans le pays pendant l'année civile. Le plafond représente le niveau de dépenses estimé. Les dépenses sont engagées en fonction des produits perçus. 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.

71. Les charges afférentes aux autres activités de collecte de fonds se sont élevées à 62,0 millions de dollars en 2021, contre un plafond approuvé de 58,4 millions de dollars, tandis que le total des produits collectés par les bureaux de pays a dépassé le budget de 79,4 millions de dollars.

Budget institutionnel

72. En 2021, le budget institutionnel alloué à l'efficacité du développement et aux activités de gestion s'élevait à 12,5 millions de dollars, soit une diminution de 0,1 million de dollars par rapport à 2020. Les charges 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 11,7 millions de dollars. Le montant correspondant à la sous-utilisation des crédits, soit 0,8 million de dollars (6,4 %), qui comprend les économies réalisées sur les postes vacants et les

coûts standard révisés relatifs aux postes, est conservé et géré de manière centralisée, conformément à la politique de l'UNICEF.

Instrument de la Banque mondiale

73. Comme suite à l'autorisation donnée par son Conseil d'administration, l'UNICEF a mis en œuvre l'accord de flux de trésorerie conclu avec la Banque mondiale et mobilisé 50 millions de dollars supplémentaires qui ont été investis dans la collecte de fonds auprès du secteur privé, dans le cadre d'un projet pilote. Le premier cycle d'attribution, qui a eu lieu en juin 2021, a donné lieu à un investissement supplémentaire de 15,4 millions de dollars dans les bureaux de pays de l'UNICEF. Les bureaux participants ont collecté 177,1 millions de dollars de promesses de dons. Un montant supplémentaire de 34,6 millions de dollars a été alloué en décembre 2021.

D. Excédent net

74. L'excédent net au titre du secteur privé s'est établi à 1 837,8 millions de dollars, soit 43,7 % de plus que prévu pour 2021 et 32,3 % (448,5 millions de dollars) de plus qu'en 2020. Il représente 88,4 % des produits provenant du secteur privé, soit un ratio supérieur au ratio prévu dans le budget pour 2021 (85,1 %) et au ratio de l'année antérieure (86,3 %).

E. Priorités stratégiques

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

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

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 2021 » ;
2. *Prend note également* du fait que les produits figurant dans le présent rapport sont soumis à un audit externe et que les résultats non financiers sont donnés à titre indicatif.

Annexe

Produits et charges, 2020-2021

(En millions de dollars des États-Unis)	2020 (montants effectifs)			2021 (budget approuvé)			2021 (montants effectifs)			Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2021)	
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Montant	Pourcentage
Produits provenant du secteur privé											
Licences	4,1	–	4,1	5,0	–	5,0	2,2	–	2,2	(2,8)	–56,0 %
Collecte de fonds auprès du secteur privé	715,8	889,2	1 605,0	667,6	830,6	1 498,2	752,9	1 323,0	2 075,9	577,7	38,6 %
Comités nationaux	680,2	687,9	1 368,1	634,0	629,8	1 263,8	714,8	1 040,8	1 755,5	491,7	38,9 %
Bureaux de pays	35,6	201,3	236,9	33,6	200,8	234,4	38,1	282,2	320,3	85,9	36,6 %
Total des produits provenant du secteur privé	719,9	889,2	1 609,1	672,6	830,6	1 503,2	755,1	1 323,0	2 078,1	574,9	38,2 %
Charges de la Division											
A. Efficacité du développement	3,9	–	3,9	4,2	–	4,2	4,1	–	4,1	(0,1)	–2,5 %
Relations avec les comités nationaux	3,9	–	3,9	4,2	–	4,2	4,1	–	4,1	(0,1)	–2,5 %
B. Gestion	7,2	–	7,2	8,3	–	8,3	7,6	–	7,6	(0,8)	–9,1 %
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,3	–	1,3	1,6	–	1,6	1,5	–	1,5	(0,1)	–4,2 %
Finances et opérations	5,9	–	5,9	6,8	–	6,8	6,1	–	6,1	(0,7)	–10,3 %
C. Activités entreprises à des fins spéciales	149,3	53,4	202,7	153,0	58,4	211,4	150,9	53,4	228,3	16,9	8,0 %
Collecte de fonds	34,8	0,3	35,1	36,8	1,2	38,0	32,3	0,3	32,6	(5,4)	–14,2 %
Appui aux bureaux de pays	5,6	–	5,6	7,0	–	7,0	6,1	–	6,1	(0,9)	–12,8 %
Charges directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	2,5	52,6	55,1	3,9	56,4	60,3	2,0	61,3	63,3	3,1	5,1 %
Marketing et communication	12,1	0,3	12,4	11,1	–	11,1	9,7	–	9,7	(1,4)	–12,8 %
Achats	1,1	–	1,1	1,5	–	1,5	1,1	–	1,1	(0,4)	–25,9 %
Mobilisation du secteur privé	6,9	0,2	7,1	7,6	0,8	8,4	7,1	0,4	7,5	(1,0)	–11,6 %
Investissement dans la collecte de fonds*	86,3	–	86,3	85,0	–	85,0	92,6	15,4	107,9	22,9	27,0 %
Total des charges de la Division	160,4	53,4	213,8	165,5	58,4	223,9	162,6	77,3	239,9	16,0	–7,2 %

<i>(En millions de dollars des États-Unis)</i>	<i>2020 (montants effectifs)</i>			<i>2021 (budget approuvé)</i>			<i>2021 (montants effectifs)</i>			<i>Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2021)</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>
Charges des comités nationaux afférentes aux licences et aux ventes	0,8	–	0,8	0,7	–	0,7	0,3	–	0,3	(0,4)	–55,4 %
Dépréciation	5,1	0,1	5,2	–	–	–	–	–	–	–	–
Excédent net (secteur privé)	553,6	835,7	1 389,3	506,4	772,2	1 278,6	592,2	1 245,6	1 837,8	559,2	43,7 %

* Investissement dans la collecte de fonds : pour les montants effectifs de 2021, le chiffre figurant dans la colonne des ressources ordinaires correspond aux mises de fonds de la Division et celui figurant dans la colonne des autres ressources aux mises de fonds de l'instrument de la Banque mondiale.