



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
17 avril 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

Fonds des Nations Unies pour l'enfance  
Conseil d'administration  
**Session annuelle de 2023**  
13-16 juin 2023  
Point 15 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2022**

#### *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 2022.

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

\* E/ICEF/2023/9.



## 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 en faveur des enfants. Elle cherche pour ce faire à tirer parti du secteur privé pour générer le plus de revenus possible et exercer une influence, en collaboration avec les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays de l'UNICEF dans le monde. Les principales sources de revenus où l'UNICEF a continué de resserrer sa collaboration avec les sympathisants du secteur privé ont enregistré de bons résultats en 2022 également, première année de mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

2. En 2022, le montant total des recettes issues du secteur privé a atteint 2,67 milliards de dollars, dont 713,0 millions de dollars de ressources ordinaires<sup>1</sup> et 1,96 milliard de dollars d'autres ressources. Les ressources ordinaires de l'UNICEF étaient pour plus de la moitié issues du secteur privé. Au total, les recettes issues du secteur privé ont enregistré une hausse de 1,02 milliard de dollars (61,9 %) par rapport au budget approuvé de 1,65 milliard de dollars pour 2022, ainsi qu'une hausse de 28,4 % par rapport à 2021. Les chiffres de 2022 figurant dans le présent rapport n'ont pas été soumis à un audit.

3. La contribution du secteur privé aux opérations d'urgence pour 2022 a atteint 1,11 milliard de dollars, soit une hausse de 568,6 millions de dollars (105,1 %) par rapport au montant effectif des recettes de 2021. Cette croissance résulte des actions de mobilisation menées pour répondre aux besoins d'urgence à grande échelle soulevés par des crises humanitaires comme en Afghanistan, dans la Corne de l'Afrique et en Ukraine.

4. En 2022, les comités nationaux et les bureaux de pays ont continué d'obtenir des résultats extraordinaires. Le montant total des recettes issues du secteur privé générées par les comités nationaux et les bureaux de pays a été de 2,24 milliards de dollars et de 432,7 millions de dollars, respectivement. Cela représente une hausse de 478,3 millions de dollars (27,2 %) et de 112,4 millions de dollars (35,1 %) par rapport à 2021, respectivement pour les comités nationaux et les bureaux de pays.

5. Les comités nationaux et les bureaux de pays ont enregistré pour la plupart une croissance saine de leurs recettes. Les Comités nationaux de l'Allemagne, du Japon, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, et de la Suède ont fourni les plus gros montants de ressources ordinaires et de financement thématique.

6. Conformément au Plan stratégique de l'UNICEF, la Division est résolue à collaborer avec les autres entités des Nations Unies à la collecte de fonds dans le secteur privé. Parmi les initiatives de collaboration les plus marquantes en 2022 on peut citer celles-ci :

a) L'UNICEF a mené des échanges réguliers avec ses pairs dans le cadre du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et du Programme alimentaire mondial sur les problèmes de performance et les éventuels domaines de collaboration pour la collecte de fonds auprès du secteur privé, et ce, afin de faire face à l'évolution des besoins des enfants ainsi qu'aux défis communs.

b) L'UNICEF s'est associé avec le Pacte mondial des Nations Unies à l'occasion de la vingt-septième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP27) afin de placer la

---

<sup>1</sup> Les recettes affectées à la couverture des dépenses liées à la collecte de fonds (86,6 millions de dollars) 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.

question des enfants au cœur de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de lui donner ainsi une plus grande visibilité au moyen du réseau du Pacte mondial des Nations Unies lors de la Conférence.

c) Un événement déterminant de portée mondiale a eu lieu, en juin 2022, dans le cadre du Sommet des dirigeants sur le Pacte mondial des Nations Unies pour marquer le dixième anniversaire des Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant, élaborés conjointement par l'UNICEF, Save the Children International et le Pacte mondial des Nations Unies.

d) L'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement ont continué de mettre en place une initiative conjointe de financement mondial à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable. Une étude de faisabilité a été commandée aux fins de la mise en place d'un mécanisme conjoint de financement du secteur privé visant à mobiliser et harmoniser les capitaux du secteur privé au moyen de partenariats de financement nouveaux et novateurs, et ce, pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

e) L'UNICEF a collaboré avec l'Organisation mondiale de la Santé, organisme chef de file de la politique relative à l'hygiène des mains et à la préparation aux pandémies. Le Fonds a alors réuni des acteurs des secteurs public et privé autour du groupe de l'Accélérateur du marché pour l'hygiène des mains afin de renforcer les systèmes nationaux de chaîne d'approvisionnement pour la conception, la production et la distribution durables de produits et services de haute qualité et abordables.

f) En Ouganda, l'UNICEF et le Fonds d'équipement des Nations Unies ont réfléchi ensemble à la mise en place d'une plateforme pour l'autonomisation de la jeunesse et le développement du jeune enfant à partir d'un modèle d'investissement à impact.

7. La Division s'est associée à des partenaires multipartites sur de grands thèmes mondiaux. C'est ainsi que d'étroites collaborations et des participations rémunératrices ou non lui ont permis de connaître des succès. Les activités de plaidoyer de l'UNICEF ainsi que son programme d'action en faveur des droits de l'enfant ont connu un développement exponentiel, de même que l'influence exercée par le secteur privé pour obtenir des résultats en faveur des droits de l'enfant.

## II. Résultats obtenus

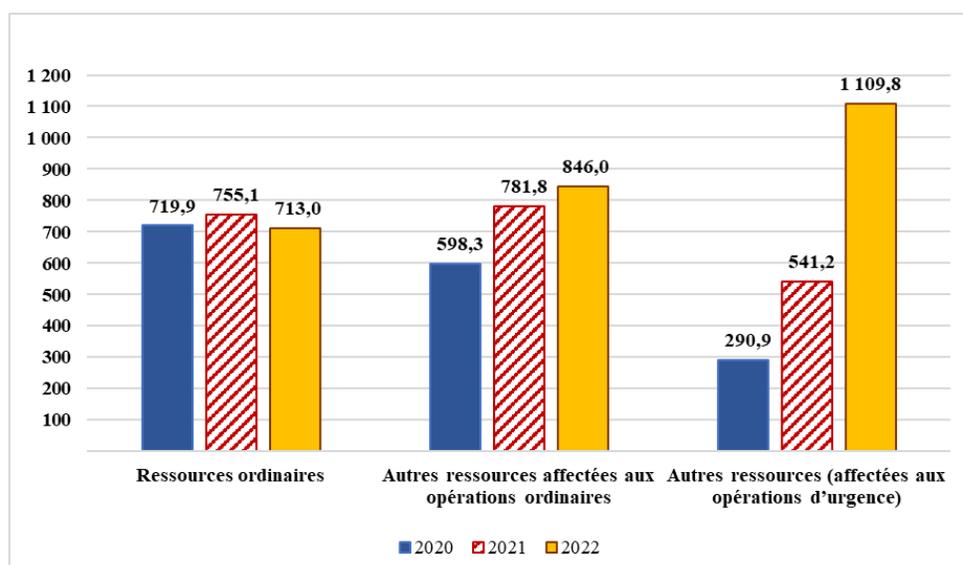
### A. Résultats financiers par type de fonds, marché et catégorie de donateurs

8. Le montant total des recettes issues du secteur privé a atteint 2,67 milliards de dollars en 2022 contre 2,08 milliards de dollars en 2021, soit une hausse de 590,7 millions de dollars (28,4 %).

9. Sur le montant total des recettes issues du secteur privé, les ressources ordinaires se sont élevées à 713,0 millions de dollars, soit une baisse de 42,1 millions de dollars (5,6 %) par rapport aux 755,1 millions de dollars de ressources ordinaires enregistrés en 2021. La diminution des contributions au titre des ressources ordinaires tient surtout à la forte appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux principales devises dans lesquelles les dons sont versés, comme l'euro, le yen japonais, le won coréen, la couronne suédoise et la livre sterling du Royaume-Uni. 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.

10. Le montant total des autres ressources s'est élevé à 1,96 milliard de dollars, soit une augmentation de 632,8 millions de dollars (47,8 %) par rapport à 2021. Sur ce montant, les autres ressources affectées aux opérations ordinaires se sont élevées à 846,0 millions de dollars, soit une augmentation de 64,2 millions de dollars (8,2 %) par rapport à 2021 ; les autres ressources affectées aux opérations d'urgence s'élevaient à 1,1 milliard de dollars, soit une augmentation de 568,6 millions de dollars (105,1 %) par rapport à 2021.

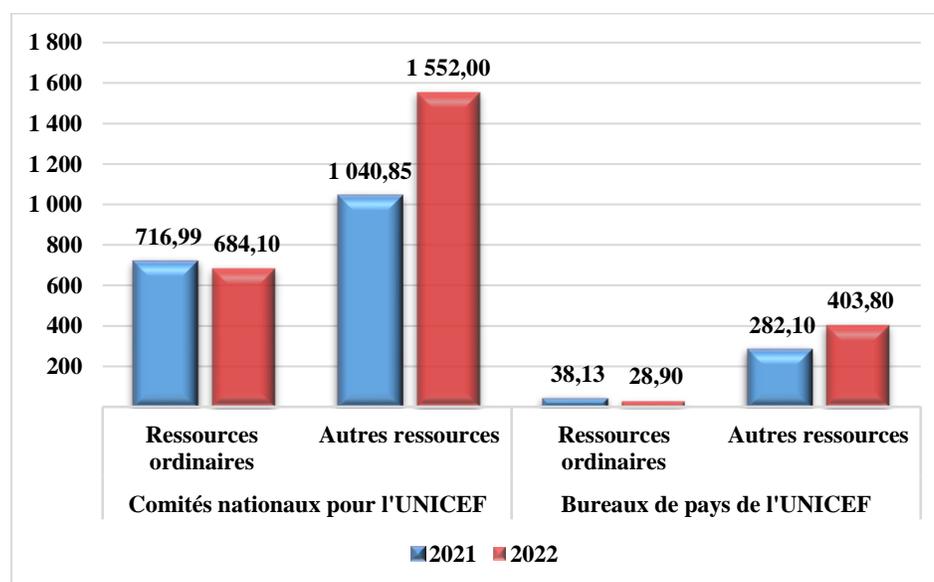
Figure I  
**Total des recettes, 2020-2022**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



11. En 2022, les recettes issues du secteur privé ont été générées par les 33 comités nationaux, ainsi que 21 bureaux de pays de l'UNICEF qui mènent des activités structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé et 32 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.

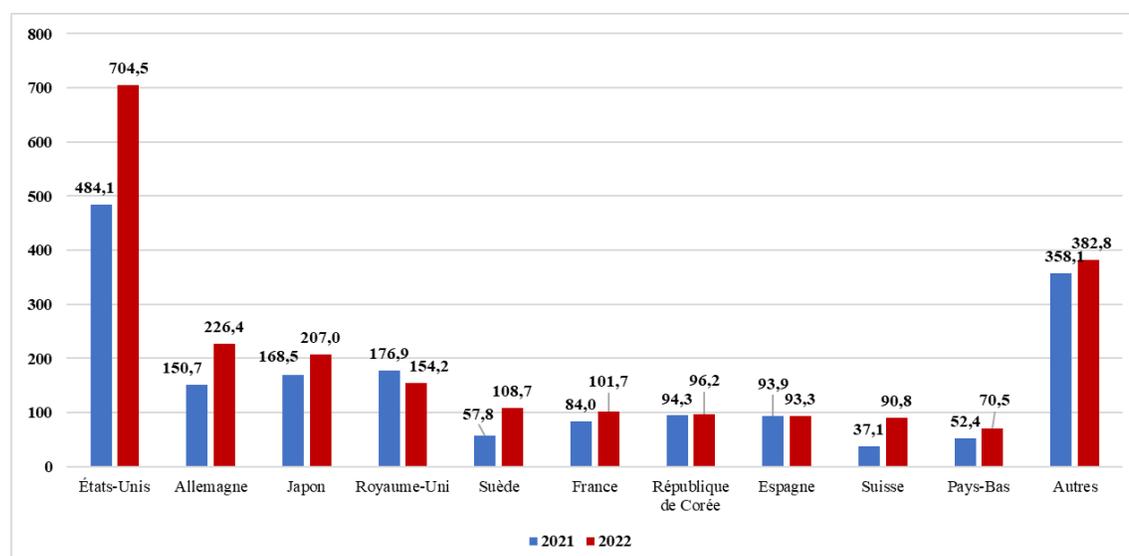
12. Au total, les comités nationaux, les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé et les autres bureaux de pays ont généré 2,24 milliards de dollars, 396,8 millions de dollars et 35,9 millions de dollars de recettes issues du secteur privé, respectivement, dont 684,1 millions de dollars, 27,6 millions de dollars et 1,3 million de dollars, respectivement, au titre des ressources ordinaires, et 1,55 milliard de dollars, 369,2 millions de dollars et 34,6 millions de dollars, respectivement, au titre des autres ressources.

Figure II  
**Recettes générées en 2022 par les comités nationaux pour l'UNICEF  
 et les bureaux de pays de l'UNICEF**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



13. Les recettes générées par les comités nationaux ont augmenté de 478,3 millions de dollars (27,2 %) en 2022 par rapport à 2021. Les 10 plus grands comités nationaux ont généré 1,85 milliard de dollars de recettes, soit 82,9 % du montant total des recettes générées par les comités nationaux en 2022.

Figure III  
**Recettes générées par les comités nationaux pour l'UNICEF en 2022 et en 2021**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



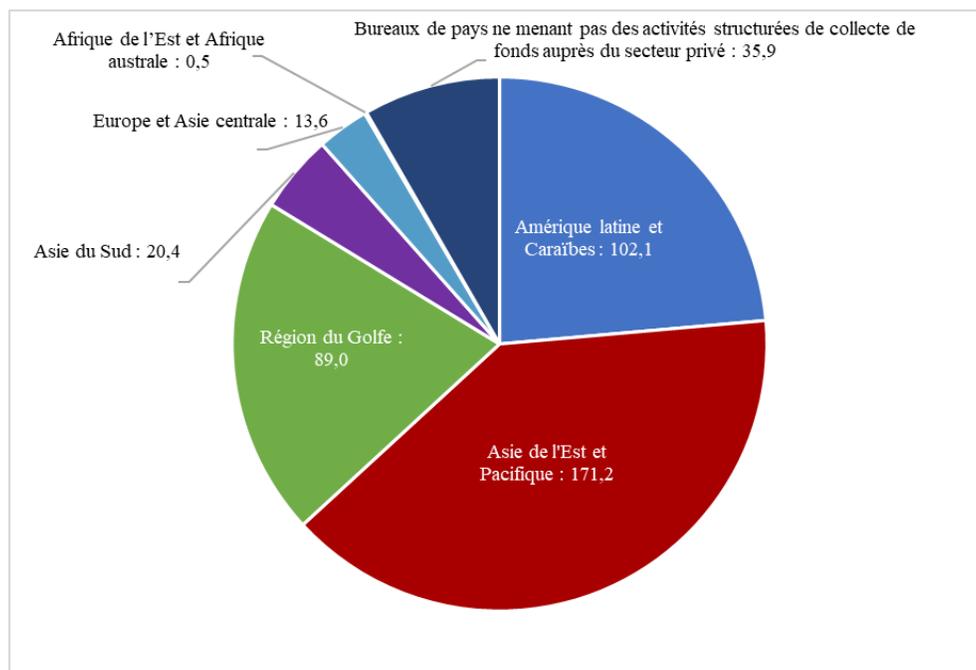
14. Le montant des recettes générées par les bureaux de pays qui mènent des activités structurées de collecte de fonds a augmenté de 83,4 millions de dollars (26,6 %) en 2022 par rapport à 2021. Le montant des recettes générées par les autres

bureaux de pays a augmenté de 29,1 millions de dollars (426,2 %), hausse attribuable à plusieurs dons importants reçus et affectés aux opérations d'urgence de l'UNICEF.

Figure IV

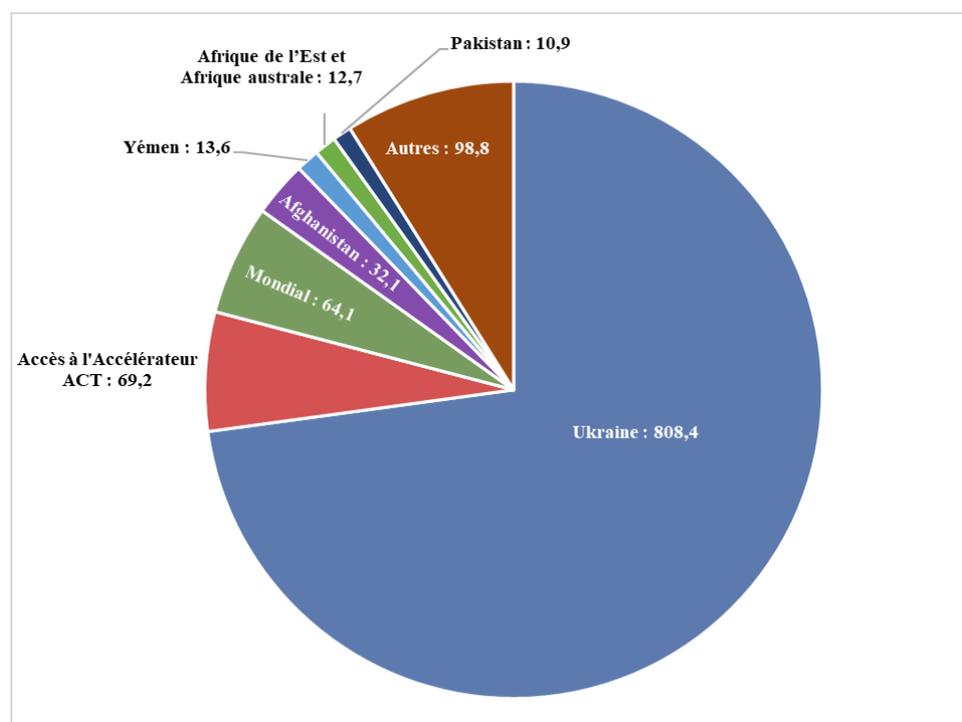
**Recettes générées par les bureaux de pays en 2022, par région et sous-région de l'UNICEF**

(En millions de dollars des États-Unis)



15. Les autres ressources affectées aux opérations d'urgence issues du secteur privé ont été affectées à 50 campagnes d'action humanitaire pour les enfants. Les sept principales campagnes ont bénéficié de 91,1 % du montant total des autres ressources affectées aux opérations d'urgence.

Figure V  
**Contributions du secteur privé aux appels d'urgence en 2022**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



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

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

16. Les recettes issues du secteur privé ont dépassé les montants escomptés en 2022 et ont été stimulées par les interventions d'urgence en Ukraine. Les comités nationaux et les bureaux de pays ont enregistré des montants de recettes exceptionnels en 2022, en exploitant davantage le potentiel de leurs marchés respectifs et en s'appuyant sur des stratégies optimisées conduites sur les marchés, ainsi que sur l'investissement et les innovations en matière de collecte de fonds.

17. En 2022, la poursuite de la hausse des recettes en monnaies locales a témoigné du caractère idoine de la stratégie et du modèle institutionnel de base.

### Produit 1.1 : Développement du marché

18. La Division a alloué 84,4 millions de dollars de mises de fonds en 2022 au moyen d'un rigoureux processus d'allocation. Ces investissements devaient générer 582 millions de dollars de recettes issues du secteur privé sur quatre ans. Les mises de fonds ont été majoritairement allouées aux comités nationaux. Les bureaux de pays ont bénéficié avant tout de l'appui de l'instrument financier pilote de la Banque mondiale. C'est ainsi que 39,8 millions de dollars ont été versés aux activités de collecte de fonds que les bureaux de pays mènent auprès du secteur privé. La Division

a également collaboré avec le Fonds des États-Unis pour l'UNICEF pour expérimenter le fonds relais du Fonds à impact en faveur des enfants de l'UNICEF à faible intérêt. Il s'agit d'un mécanisme de financement remboursable d'aide aux activités générant des ressources ordinaires pour les comités nationaux. Les investissements gérés par la Division ont aidé à générer des montants records de recettes issues du secteur privé en 2022.

19. La Division a continué de fournir des fonds, compétences spécialisées et outils aux comités nationaux et bureaux de pays pour stimuler l'innovation en matière de collecte de fonds sur leurs marchés. Les mises de fonds ont également offert des fonds d'amorçage aux marchés pour faire évoluer la donne en élaborant des produits et en mettant en place des initiatives de collecte de fonds susceptibles d'y parvenir. C'est ainsi que le Comité italien pour l'UNICEF – Fondation ONLUS a développé la nouvelle technologie Inpulse. En 2022, l'initiative Reimagining Fundraising (Repenser la collecte de fonds) a introduit 120 solutions novatrices sur les marchés. En outre, la Division a dressé une liste de 10 partenaires mondiaux pour améliorer la capacité d'innovation des équipes de collecte de fonds sur plusieurs marchés.

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

20. En 2022, les recettes issues de dons de particuliers ont pu être générées auprès de 10,5 millions de donateurs. L'UNICEF a enregistré une croissance extraordinaire des dons en espèces, attribuable pour l'essentiel à la situation d'urgence en Ukraine ainsi qu'aux améliorations apportées à la collecte de fonds en ligne qui ont permis à l'UNICEF d'optimiser la levée.

21. Cette croissance revêt trois aspects :

- a) les bons résultats de la collecte de fonds par les canaux numériques et les campagnes directes à la télévision ont permis de générer des acquisitions records ;
- b) les approches axées sur le public ont permis de mieux segmenter les différents types de donateurs et de leur soumettre ainsi de nouveaux produits et propositions ;
- c) les investissements effectués par l'UNICEF et les comités nationaux dans les dons individuels et la disponibilité des mises de fonds, notamment l'injection continue de fonds provenant de l'instrument financier pilote de la Banque mondiale.

22. Les enseignements tirés de la campagne de collecte de fonds en faveur de l'Ukraine ont montré que les investissements dans la mise en récit et la collecte de fonds en ligne importent grandement à l'UNICEF pour optimiser les possibilités qui s'offrent. De même, l'investissement dans les parcours de donateurs est un moyen d'établir des relations et de susciter de la valeur à long terme, en particulier dans la mesure où les dons de particuliers correspondent également à la plus grande source de financement des ressources ordinaires.

### **Produit 1.3 : Revenus issus de legs**

23. La situation des legs a été assez difficile ces dernières années, mais le nombre total de « leveurs de main » a été bien supérieur à ce qui était prévu, et de nouvelles perspectives s'ouvrent sur les marchés. La conversion en recettes de dons issus de legs demande toujours du temps, mais les contributions financières de ce canal de collecte de fonds à l'UNICEF devraient croître à l'avenir.

### **Produit 1.4 : Revenus issus de philanthropes et d'associations**

24. En 2022, l'UNICEF a continué de mobiliser des fonds issus de partenaires philanthropiques à l'appui de ses programmes en faveur des enfants dans le monde.

Le Fonds a ainsi pu accroître sensiblement le montant de ses recettes par rapport à 2021.

25. En 2022, l'UNICEF a fait appel à l'aide des milliardaires du monde entier pour relever plusieurs des plus grands défis auxquels les enfants font face, notamment la situation d'urgence en Ukraine, laquelle a suscité une levée de 130 millions de dollars. L'UNICEF a reçu son premier « méga-don » de 100 millions de dollars d'aide aux enfants dans cette situation d'urgence. Des philanthropes milliardaires de 14 pays ont contribué pour plus de 210 millions de dollars en 2022. De même, 56 % des milliardaires ayant effectué des dons pour la première fois en 2021 au Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 (Mécanisme COVAX) ont également donné en 2022.

26. Dix-huit nouveaux membres ont rejoint le Conseil international de l'UNICEF. Cette communauté regroupe les principales entreprises familiales et les personnes d'influence mondiale qui souhaitent optimiser leurs investissements philanthropiques en faveur des enfants. Le nombre total de membres y a ainsi été porté à 130 pour un don collectif de plus de 85 millions de dollars en 2022.

27. En 2022, les organisations confessionnelles, associatives et à but non lucratif ont apporté leur concours à l'action de l'UNICEF dans 20 pays et ont même dépassé l'objectif fixé pour 2022-2025. Les organisations associatives ont continué d'être au nombre des partenaires de longue date de l'UNICEF. Rotary International est en partenariat avec l'UNICEF depuis 1988 et a renouvelé son engagement d'éliminer la poliomyélite dans le monde en apportant plus de 68,8 millions de dollars de contribution au Fonds. En outre, le Conseil islamique de l'alimentation et de la nutrition pour l'Amérique a fait une promesse de don de 1,8 million de dollars. Les groupes confessionnels et associatifs ont continué de faire face aux situations d'urgence humanitaire. Plus de 20 millions de dollars ont été collectés pour faire face à la situation d'urgence en Ukraine, notamment un don de 10 millions de dollars de la Buddhist Tzu Chi Foundation et un don de plus d'un million de dollars de Radiohjälpen en Suède. La campagne « Interfaith Movement to End the Pandemic » (Mouvement œcuménique visant à mettre un terme à la pandémie) a abouti à une offre de 2,5 millions de dollars d'aide au Mécanisme COVAX.

### **Produit 1.5 : Revenus issus des fondations**

28. En 2022, les recettes issues de partenariats avec les fondations ont augmenté. Le nombre de fondations effectuant plus d'un million de dollars de don par an est ainsi monté à 24.

29. Le réseau mondial des fondations de l'UNICEF a organisé sa réunion annuelle. Les représentants de 40 bureaux de pays et régionaux et comités nationaux y ont participé pour favoriser et optimiser le potentiel des partenariats et investissements associant des fondations. Tout au long de l'année, le réseau a effectué de nombreux appels téléphoniques et envoyé des courriels auprès de ses 115 membres pour soutenir le renforcement des capacités et la collaboration entre les marchés.

30. La plus grande fondation partenaire qu'est la Bill and Melinda Gates Foundation a fait don de 183 millions de dollars en 2022. Ce partenariat a également connu une diversification des nouveaux domaines d'intérêt mutuel, tels que l'éducation et les changements sociaux et comportementaux.

31. Le partenariat avec l'initiative « Educate A Child » de l'Education Above All Foundation a connu un essor considérable en 2002 grâce à la signature de quatre nouveaux accords de partenariats conclus en Gambie, au Paraguay, en République-Unie de Tanzanie et en Somalie pour la scolarisation de quelque 500 000 enfants non

scolarisés. Le projet en Gambie vise à réduire à zéro le nombre d'enfants non scolarisés et a pour objectif de scolariser tout enfant déscolarisé.

### **Produit 1.6 : Revenus issus d'entreprises**

32. L'année 2022 a été la quatrième année de croissance à deux chiffres du montant des recettes issues d'entreprises. L'année enregistre en effet une hausse de 28 millions de dollars de recettes collectées pour la lutte contre la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), pour le Mécanisme COVAX et pour l'accès à l'Accélérateur ACT. En outre, 232 millions de dollars de fonds ont été levés pour faire face à la crise ukrainienne. Les entreprises ont effectué plus de la moitié des dons issus du secteur privé pour la lutte contre la COVID-19 et représentent près d'un tiers des fonds collectés auprès du secteur privé pour faire face à la situation en Ukraine en 2022.

33. En février 2022, l'UNICEF a présenté un partenariat novateur avec Siemens Healthineers en Afrique subsaharienne. Ce partenariat prévoira 5 millions de dollars de dons sur cinq ans et apporter son concours pour optimiser les réseaux de diagnostic en centres de soins, donner plus de moyens aux systèmes de santé mis à rude épreuve par la pandémie de COVID-19 et favoriser la mobilisation de la population dans deux pays : la Côte d'Ivoire et le Ghana.

34. Les dirigeants mondiaux de l'armateur Hapag-Lloyd ont continué de soutenir les initiatives d'éducation de l'UNICEF en Afrique subsaharienne et de verser des contributions au titre des ressources ordinaires. Un accord de partenariat a été conclu à cet effet par le Comité allemand pour l'UNICEF pour un montant de 7,5 millions de dollars de contribution sur trois ans.

35. La Fondation LEGO a effectué un don de 10 millions de dollars d'aide d'urgence à l'Ukraine et aux réfugiés ukrainiens. Elle a en outre contribué pour 7 millions de dollars sur trois ans à la conduite d'une action mondiale de plaidoyer sur la parentalité positive, l'objectif étant de réduire les cas de négligence et de maltraitance au sein des familles puis d'aider à améliorer la santé mentale. La Fondation a accordé une attention particulière à l'inclusion. C'est ainsi qu'un surcroît de 1,2 million de dollars a été offert à l'éducation des filles, ainsi qu'à sa promotion au moyen de l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles.

36. Epic Games, Inc. a accordé à l'UNICEF 25,6 millions de dollars de don d'urgence ponctuel à l'appui de l'intervention menée face à la crise ukrainienne. En outre, 55 autres donateurs ont apporté chacun plus d'un million de dollars, dont Apple Inc qui a effectué un don de 5 millions de dollars. Tetra Laval a soutenu l'action menée par l'UNICEF dans le cadre du Mécanisme COVAX en 2022 en faisant un don de 10 millions de dollars. En outre, l'UNICEF a conclu un partenariat avec Eli Lilly pour un contrat de 14,4 millions de dollars sur quatre ans pour aider à renforcer les systèmes de santé dans cinq pays – le Bangladesh, le Malawi, le Népal, les Philippines et le Zimbabwe – et privilégier l'action relative aux maladies non transmissibles.

37. La Division a continué de mettre l'accent sur la conduite, le développement et le renouvellement de tous les partenariats afin d'optimiser les résultats en faveur des enfants. Toutefois, des investissements systématiques ont été effectués pour amener une croissance exponentielle d'un sous-ensemble desdits partenariats au moyen de la stratégie des « géants dormants » (sleeping giants). Les « géants dormants » sont des entreprises partenaires dont la capacité de dons est estimée à 20 millions de dollars au moins sur trois à quatre ans, soit une moyenne de 5 à 10 millions de dollars par an.

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

38. La Division a élaboré la première stratégie de mobilisation de l'influence du secteur privé, l'idée étant de mettre en place une approche stratégique de collaboration avec le secteur privé en tirant parti de ses revenus et de son influence. En 2022, l'UNICEF a obtenu des résultats notables qui ont justifié cette approche.

39. La Coalition mondiale en faveur du bien-être psychique de la jeunesse a été lancée par l'UNICEF et la Z Zurich Foundation pour promouvoir un mouvement mondial ayant pour objectif de développer les compétences sociales et émotionnelles, et de renforcer les environnements favorables au bien-être psychique de 30 millions de jeunes, notamment des personnes réfugiées et migrantes, dans 30 pays à l'horizon 2030. La plateforme mondiale qu'est la Coalition mobilise les investissements et l'action des secteurs public et privé pour promouvoir le bien-être psychique des jeunes et développer l'action collective visant à élaborer des programmes de santé mentale à leur intention dans le monde. En 2022, la Coalition a mobilisé un soutien supplémentaire de la part de Jo Malone London et de Spotify en matière de financement et de plaidoyer. Elle intervient à présent dans huit pays : la Colombie, l'Équateur, l'Indonésie, les Maldives, le Mexique, le Népal, la République de Corée et le Viet Nam. La stratégie de mobilisation de l'influence du secteur privé vise à rassembler les partenaires du secteur privé – entreprises, instances multipartites, fondations, partenaires philanthropiques et individus – pour mettre à profit :

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

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

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

**Produit 2.1 : Influence de particuliers**

40. La stratégie de collaboration avec les sympathisants cherche à améliorer l'expérience des sympathisants individuels, ainsi que leur fidélité et leur volonté d'agir. À cet effet, la stratégie aide à la mise en place d'une plateforme numérique sur les marchés de l'UNICEF pour élargir la base des particuliers qui font des dons d'argent à la cause des enfants et des jeunes, s'en font les porte-paroles et lui consacrent leur temps. À la fin de 2022, la plateforme numérique avait été mise en place sur 16 marchés et avait suscité l'intérêt d'autres comités nationaux.

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

41. L'UNICEF a continué de collaborer avec des partenaires du secteur privé afin de mobiliser de multiples actifs pour l'obtention de résultats en faveur des enfants. Certains bureaux de pays ont indiqué avoir mobilisé des actifs non financiers du secteur privé en 2022. Les grands partenariats incluent le partenariat avec la Bill and Melinda Gates Foundation, lequel partenariat a tiré profit des compétences techniques de l'UNICEF et de l'influence de la fondation pour faire avancer la réalisation des objectifs du partenariat à l'horizon 2030.

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

42. Des actions se sont poursuivies pour mobiliser les grands donateurs, principalement en ligne en 2022 grâce à des expériences virtuelles créatives, informatives et véritables. Les événements, réunions et participations en présentiel ont également été rétablis pour développer les actions de plaidoyer aux côtés des partenaires. Tout au long de l'année, plus d'un millier de partenaires actuels et potentiels ont participé à des réunions d'information ou à des visites de grande valeur, en ligne ou en présentiel.

43. Le Symposium du Conseil international de l'UNICEF s'est tenu à Copenhague. Il a proposé une série d'expériences aux membres, telles qu'une visite à la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF. Les membres du Conseil international ont également assisté à une réunion semestrielle pour entendre les exposés de l'UNICEF concernant le plan et les priorités programmatiques visant à motiver leurs activités externes de plaidoyer ainsi que leur participation active en faveur des droits de l'enfant dans le monde.

44. Le Conseil international de l'UNICEF vise à autonomiser la prochaine génération et à lui donner les moyens de mieux se faire entendre. En 2022, les membres du Conseil ont donné un caractère officiel à cet objectif en créant une équipe spéciale pour la participation des jeunes en collaboration avec la Section du développement et de la participation des adolescents de l'UNICEF ainsi que les jeunes acteurs du changement dans le monde afin de faire avancer l'action de l'UNICEF en faveur de la participation active des jeunes.

45. La communauté mondiale Next Generation (NextGen) compte des centres de leadership en Allemagne, aux États-Unis d'Amérique, en Italie, au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, et au Viet Nam. La communauté a mobilisé plus de 11,4 millions de dollars pour des programmes de l'UNICEF dans le monde. Le premier conseil mondial NextGen, où siègent les responsables mondiaux NextGen d'UNICEF, a été lancé en 2022. Onze responsables y représentent 11 pays. Au cours de la première année d'existence du conseil, les responsables ont apporté plus de 5 millions de dollars grâce à leurs dons et à leur influence, et se sont exprimés devant 17 groupes de discussion et grands donateurs. Ils ont alors pu atteindre 1 700 autres personnes extrêmement fortunées et sensibiliser leurs réseaux à l'action de l'UNICEF.

46. Le Cercle des dons multiconfessionnels de l'UNICEF s'est élargi à 11 membres. Des organisations bouddhistes, chrétiennes, juives, musulmanes et interconfessionnelles y sont représentées. L'ensemble de ces membres ont levé plus de 32 millions de dollars pour les programmes de l'UNICEF en 2022. Ils sont des partenaires essentiels de l'UNICEF en matière de plaidoyer et de changements sociaux et comportementaux. À cet effet, ils apportent leurs concours aux événements mondiaux de plaidoyer, participant à l'initiative mondiale Foi et changement positif pour les enfants, les familles et les communautés conduite par le Groupe des programmes de l'UNICEF, et siègent au Conseil consultatif multiconfessionnel des Nations Unies.

47. Les fondations ont fourni des financements. Elles ont, en outre, beaucoup aidé à mettre en avant les priorités de l'UNICEF en matière de plaidoyer et d'objectifs de développement durable. En 2022, la Division a mis à profit plus de 500 millions de dollars pour l'obtention de résultats en faveur des enfants et pour la réalisation des objectifs de développement durable. Les dépenses dans les secteurs sociaux ont augmenté dans six pays. Le partenariat que l'UNICEF a noué en matière de plaidoyer avec la Bill and Melinda Gates Foundation a permis de susciter des promesses de dons en faveur de multiples reconstitutions de ressources et initiatives sanitaires

mondiales. Il a ainsi été possible d'investir dans Gavi, l'Alliance du Vaccin, le Mécanisme COVAX et l'Accélérateur ACT. Le partenariat a également permis d'introduire de grandes réformes au niveau national visant à faire respecter les engagements pris pour élargir l'accès aux vaccins et aux services de santé infantile.

48. L'UNICEF a institué le Fonds pour la nutrition de l'enfant à l'occasion d'un événement organisé pendant la semaine de haut niveau de l'Assemblée générale des Nations Unies. Près de 280 millions de dollars de promesses de dons ont été annoncés à cette occasion, de nouvelles contributions ayant été apportées par des partenaires des secteurs public et privé. Au total, 577 millions de dollars ont été mis à profit entre juillet et septembre 2022 pour faire face à la crise de la malnutrition de l'enfant.

49. En partenariat avec l'Education Above All Foundation, l'UNICEF a apporté son soutien au Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur du Qatar dans le cadre de consultations nationales préparatoires du Sommet sur la transformation de l'éducation, qui a suscité la ferme volonté de soutenir l'éducation dans le monde. L'UNICEF s'est également associé à l'Education Above All Foundation lors de sa Journée internationale pour la protection de l'éducation contre les attaques afin que la communauté mondiale s'emploie à prendre les mesures voulues pour garantir l'éducation contre toutes attaques et pour soutenir la mise en œuvre effective des résolutions 2061 (2012) et 1612 (2005) du Conseil de sécurité.

#### **Produit 2.4 : Influence des acteurs économiques**

50. Les principaux documents stratégiques accordent une place centrale à la mobilisation de l'influence exercée par les acteurs économiques. C'est ainsi que le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 a inscrit les activités correspondantes dans l'équation « revenus + influence = impact », en lien direct avec la stratégie de changement concernant les partenariats et la mobilisation : secteur public et privé.

51. La stratégie de plaidoyer auprès des entreprises a permis de formuler pour la première fois les modes de participation des entreprises à de multiples activités couvrant des domaines aussi divers que la sensibilisation et l'action collective, et ce, pour faire face à l'évolution de l'environnement extérieur. À cet égard, les acteurs économiques s'attendent à collaborer activement avec l'UNICEF en réponse à une proposition de valeur plus générale. Cette approche a permis à l'UNICEF d'influencer les plateformes d'entreprises et d'entrer en contact avec les membres et dirigeants de ces entreprises. La stratégie générale de plaidoyer auprès des entreprises a été reprise dans les stratégies plus générales de partenariat et de plaidoyer ainsi que dans les projets à gros budget et de grande valeur. Des stratégies de plaidoyer thématiques ont été élaborées pour la santé mentale, le climat ainsi que l'eau, l'assainissement et l'hygiène. Concernant la santé mentale, la mise en œuvre opérationnelle de ces stratégies est passée par le lancement de la Coalition mondiale sur la santé mentale chez les jeunes en 2022, qui inclut aujourd'hui quatre entreprises partenaires. Concernant les changements climatiques, une Déclaration des entreprises sur les changements climatiques et les droits de l'enfant a été publiée et approuvée par des entreprises à l'occasion de la COP27. S'agissant du programme relatif à l'eau, l'assainissement et l'hygiène, une stratégie intégrée de plaidoyer et de collecte de fonds, notamment, a été élaborée en 2022 en prévision de la Conférence des Nations Unies sur l'eau de 2023.

52. Dans de nombreux cas, la collaboration avec les entreprises vient compléter la collaboration avec le secteur public. Les partenariats public-privé permettent de tirer pleinement parti des revenus et des influences de grande échelle en comblant les lacunes pour ce faire. L'UNICEF a constitué une équipe de partenariats public-privé au sein de sa Division des partenariats publics et de sa Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé pour la poursuite stratégique de partenariats

centrés sur les enfants. Un groupe de praticiens des partenariats public-privé, composé de plus de 100 membres issus des comités nationaux, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du siège de l'UNICEF, a été constitué pour faciliter les échanges et promouvoir le programme en la matière.

53. La collaboration et la mobilisation continuent de revêtir un caractère officiel grâce aux instances multipartites. En 2022, deux mémorandums d'accord ont été signés avec la Chambre de commerce internationale et avec l'Alliance mondiale pour la facilitation des échanges, respectivement. Ces mémorandums ont beaucoup aidé à traduire la collaboration mondiale au plan local et consistaient notamment à obtenir le soutien des chambres de commerce locales dans la crise ukrainienne, ainsi qu'à soutenir l'action de l'Alliance mondiale pour la facilitation des échanges au Mozambique visant à numériser les processus d'importation.

54. Le Forum économique mondial est demeuré une plateforme essentielle qui vise à mobiliser le secteur privé à grande échelle en faveur des priorités mondiales. C'est ainsi qu'on y a procédé à un recensement stratégique des initiatives permettant à l'UNICEF d'inclure la prise en compte des questions relatives aux enfants. La mobilisation officielle et directe de la Directrice générale de l'UNICEF, notamment lors de la réunion annuelle du Forum, a ouvert la voie à la collaboration et au renforcement des systèmes sur des thèmes tels que l'éducation et l'apprentissage, la santé, l'eau et l'inclusion numérique. Cela a permis d'accroître la collaboration technique ainsi que la participation tout au long de l'année. En outre, on a pu constituer des partenariats en mettant à profit le réseau du forum, notamment son pouvoir fédérateur, ses travaux de recherche, ses médias et plateformes de communication, ses communautés et ses initiatives.

55. En 2022, un événement majeur a été organisé au nouveau mondial pour marquer le dixième anniversaire des principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant. Des tables rondes d'entreprises nordiques ont aussi été tenues, et l'UNICEF a publié un rapport d'évaluation mondial. L'UNICEF a proposé de mieux mettre en évidence les droits de l'enfant dans les initiatives de technologies responsables. Le Fonds a proposé une prise en compte des droits de l'enfant dans toute nouvelle législation contraignante sur la diligence voulue en matière de droits humains ainsi que dans les normes déclaratives. L'UNICEF a également promu l'intégration de l'action des entreprises dans les approches de programme. Il a franchi plusieurs étapes majeures à cet égard, notamment en obtenant l'octroi de 1,4 million de dollars de subventions publiques au profit d'activités de plaidoyer menées aux côtés de partenaires pour la promotion de politiques favorables à la famille en Australie.

**Réalisation 3 : (Revenus et influence auprès 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**

56. La Division a collaboré avec les comités nationaux et le Groupe des programmes pour aligner les questions nationales relatives aux droits de l'enfant sur les priorités mondiales de l'UNICEF. Elle a induit des réformes, a amélioré la connaissance et la compréhension des droits de l'enfant, et a favorisé l'intégration au niveau national des priorités mondiales de l'UNICEF en matière de plaidoyer. Un cadre des Droits dans l'école de l'UNICEF (UNICEF Child Rights School Framework) a été élaboré qui comprend des boîtes à outils permettant d'évaluer la prise en compte des activités fondées sur les droits par les écoles.

57. La publication « Innovative Financing for Children – Global Vision and Strategy » sur la vision et la stratégie de modes de financement novateurs en faveur

des enfants a été lancée en 2022. L'UNICEF a présenté l'initiative « Aujourd'hui et demain » à l'occasion de la COP27.

58. Les principes de l'approche par pays ont été adoptés en 2010. Ils présentent une position commune de l'UNICEF et des comités nationaux unis dans la défense des droits universels et pour l'obtention de résultats en faveur des enfants partout dans le monde. Les profonds changements survenus dans le monde depuis 2010 ont amené l'UNICEF et les comités nationaux à mettre à jour les principes dans le souci de guider toutes les équipes participant à la collaboration, que prévoient les Accords de coopération, et ce, afin d'optimiser les résultats en faveur des enfants sur la base des normes les plus strictes.

59. En 2022, la Division a organisé de nombreuses visites sur le terrain, en présentiel et en ligne. Elle a également organisé des réunions d'information à l'intention des comités nationaux et de leurs sympathisants en faveur de l'Ukraine et des pays voisins qui accueillent des enfants et familles réfugiés ukrainiens.

### **Produit 3.1 : Programmation dans les pays à revenu élevé**

60. En 2022, les comités nationaux ont grandement fait avancer les réformes relatives aux droits de l'enfant, au niveau national et mondial. Ils ont pour ce faire mis l'accent sur l'introduction de réformes fondées sur les droits de l'enfant dans les politiques, programmes, budgets et pratiques des gouvernements et des autres grands acteurs intervenant dans ce domaine. Les activités d'éducation aux droits de l'enfant ont bénéficié à plus de 6 millions d'enfants. De même, l'initiative « Villes amies des enfants » a permis à 14 millions d'enfants de vivre dans des municipalités qui s'engagent expressément en faveur des droits de l'enfant et qui sont dotées d'un plan d'action à cet effet. Au Japon, la stratégie pluriannuelle de plaidoyer du Comité national s'est appuyée sur la série de fiches de résultats de l'UNICEF comme outil de comparaison. Le Gouvernement japonais a ainsi pu mettre en place sa première agence de l'enfance et de la famille.

61. Les comités nationaux ont continué de promouvoir les priorités de l'UNICEF en matière de plaidoyer au niveau mondial, en particulier pour la santé mentale et les changements climatiques. Ils ont apporté leur concours à l'action menée pour influencer les politiques d'aide publique au développement. Le soutien des comités à l'action globale menée par l'UNICEF de mobilisation des ressources a également permis d'obtenir d'importantes promesses de financement à l'appui de plusieurs des principaux partenariats et plateformes, comme Gavi, l'Alliance du Vaccin, ainsi que la Coalition pour les innovations en matière de préparation aux épidémies et le Mécanisme COVAX. En 2022, 16 comités nationaux ont entrepris des activités d'éducation aux droits de l'enfant dans le cadre de la Journée mondiale de l'enfance, lesquelles activités ont bénéficié à 439 886 enfants au moins.

62. Seize comités nationaux ont planifié ou mis en œuvre des modèles relatifs aux Droits dans l'école en y associant plus de 6 000 écoles et 1,8 million d'enfants. Dans le cadre du projet financé par l'Union européenne « Enfants, champions du changement » (Children as Champions of Change), ces initiatives ont pu s'appuyer sur l'élaboration du Cadre des Droits dans l'école de l'UNICEF, des boîtes à outils d'accompagnement, une participation des enfants fondée sur les droits dans les écoles et une méthode d'auto-évaluation.

63. L'Initiative « Villes amies des enfants » a poursuivi son développement. Mise en œuvre au sein de 22 comités nationaux en 2022, elle compte environ 1 140 municipalités reconnues comme telles. L'Initiative a permis aux comités nationaux de continuer de fournir une aide à de solides activités relatives à la participation des enfants au niveau local.

### **Produit 3.2 : Financement du développement**

64. L'UNICEF a continué de travailler à des partenariats financiers novateurs pour catalyser les financements et les aligner sur les objectifs de développement durable en faveur des enfants grâce à d'autres instruments financiers. À l'occasion de la COP27, l'UNICEF a présenté l'initiative « Aujourd'hui et demain », premier mécanisme de financement lié aux risques de catastrophes climatiques axé sur les enfants en réponse aux risques liés aux changements climatiques, en particulier l'incidence des cyclones dans huit pays exposés : le Bangladesh, les Comores, les Fidji, Haïti, les Îles Salomon, Madagascar, le Mozambique et Vanuatu. Cette initiative pilote sera mise en œuvre en 2023 et s'appuiera sur la résilience aux changements climatiques de long terme, la réduction des risques de catastrophe et la préparation aux catastrophes aujourd'hui. Pour ce faire, elle mettra en outre à profit un financement novateur de transfert de risque demain pour les secours en cas de catastrophe et le relèvement résilient face aux changements climatiques dans le cadre d'une police d'assurance indexée sur les risques en question.

65. L'année 2022 a marqué le dixième anniversaire de la création du fonds relais du Fonds à impact en faveur des enfants dans le cadre du Fonds des États-Unis pour l'UNICEF. Les parties prenantes du Fonds incluent des institutions et entreprises partenaires, ainsi que des membres du Conseil international de l'UNICEF. Le Fonds a permis d'obtenir des résultats en intensifiant les financements d'importance critique pour les programmes de l'UNICEF, ainsi que pour l'achat de fournitures essentielles et les interventions d'urgence. Le Fonds a aussi procuré des capitaux aux activités de collecte de ressources ordinaires des comités nationaux.

66. L'UNICEF a resserré sa collaboration avec le secteur privé dans le cadre de partenariats d'entreprises aux côtés de gestionnaires de portefeuille. Soucieux de bien gérer lesdits partenariats, le Fonds a publié une politique sur la collaboration entretenue avec les gestionnaires de portefeuille pour créer et commercialiser des mises de fonds afin de mobiliser des financements à l'appui des activités relatives aux programmes de l'organisation. Le Fonds arrête actuellement les derniers détails d'une procédure visant à mettre en œuvre cette politique.

#### **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**

67. En 2022, on a vu que les facteurs de réussite de la Division pouvaient soutenir les collaborations prioritaires pour intensifier la mobilisation des ressources et répondre à l'évolution rapide des besoins institutionnels. La Division a mis l'accent sur l'investissement dans l'innovation et le renforcement des capacités. Pour ce faire, elle a utilisé de manière tactique des plateformes de communication interne et de gestion du savoir, et harmonisé les procédures de travail, les systèmes et les ressources humaines en vue d'obtenir des résultats. Les résultats, priorités et stratégies clés avaient été entièrement intégrés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, qui officialisera et encouragera une action holistique et institutionnelle ainsi que l'investissement pour la constitution de partenariats et la collecte de fonds auprès du secteur privé.

68. La Division a collaboré avec les comités nationaux au renforcement des pratiques et processus de bonne gouvernance conformément aux principes correspondants élaborés à l'intention des comités nationaux. La Division s'est également employée à soutenir la collecte de fonds auprès des nouveaux marchés, à renforcer les capacités des bureaux de pays au moyen de la collecte de fonds auprès du secteur privé, et à bâtir une culture axée sur le service grâce à un système mondial de suivi à l'appui de la collecte de fonds auprès du secteur privé.

#### **Produit 4.1 : Modèle institutionnel souple et réactif**

69. Les facteurs de réussites de la Division ont aidé à développer la collecte de fonds auprès du secteur privé au niveau mondial et à frayer la voie à des modes de financement novateurs en faveur des enfants. Ils ont apporté pour ce faire une aide considérable dans les domaines de la stratégie, de la planification financière et des achats pour éclairer la prise de décision en matière de partenariat, en réduisant au minimum les risques de réputation. Des solutions institutionnelles mondiales novatrices ont été mises en œuvre pour stimuler l'efficacité, telles qu'un système actualisé de transfert de fonds, un programme pilote entreprise à entreprise en ligne, et le programme pilote d'intégration du système de gestion de la relation clients de l'UNICEF et des comités nationaux.

70. La Division a renforcé ses pratiques de gestion des risques en mettant l'accent sur les risques stratégiques majeurs auxquels elle est exposée et en cherchant à les anticiper davantage. La sécurité des données est demeurée une priorité. C'est ainsi qu'un projet mondial sur les normes de sécurité des données a permis de réduire sensiblement le risque de violation des données.

#### **Produit 4.2 : Communication interne et mobilisation du personnel**

71. En 2022, la Division a pu améliorer la communication interne. En témoignent les réponses positives recueillies auprès du personnel lors du Sondage mondial du personnel sur la possibilité de se tenir informé du développement organisationnel et des priorités stratégiques. La fonction relative à la communication interne a aidé à faire connaître les priorités stratégiques et les processus de changement par le biais de divers canaux, notamment les exposés hebdomadaires, les réunions mensuelles et la diffusion du bulletin d'information Pulse. La Division a utilisé avec succès un modèle en réseau pour améliorer la collaboration du personnel ainsi que la productivité. Le passage à une nouvelle plateforme intranet a également facilité ce processus en permettant d'élargir l'accès aux sites de collaboration et aux outils numériques.

#### **Produit 4.3 : Gouvernance et supervision décentralisées et autonomes**

72. En 2022, les comités nationaux ont continué de renforcer leurs mécanismes de gouvernance conformément aux principes de bonne gouvernance, sous la supervision et la gestion de leurs conseils d'administration, en bénéficiant des orientations techniques, formations et outils fournis par la Division. Les objectifs stratégiques de gouvernance et les stratégies d'amélioration, convenus dans les plans stratégiques conjoints, ont été mis en œuvre. Dans le cadre du programme général de gouvernance, on a continué d'accorder la priorité à un cadre éthique solide axé sur la protection de l'enfance et la gestion efficace du risque institutionnel, et fondé sur les questions d'environnement, de société et de gouvernance.

73. Les principales améliorations structurelles apportées à la planification stratégique conjointe ont été notamment : l'ajout d'un nouveau facteur de réussite « personnel et culture » dans les plans stratégiques ; l'alignement du tableau de bord des plans stratégiques conjoints généraux sur le tableau de bord financier trimestriel et le rapport sur les recettes et les dépenses ; l'adaptation des indicateurs clefs de performance dans les sections portant sur l'influence et les revenus des plans stratégiques conjoints ; les améliorations générales apportées à l'expérience des utilisateurs. L'intégration du processus de demande de mises de fonds ainsi que des informations de base correspondantes dans les plans stratégiques conjoints constitue une mise à jour essentielle de la plateforme.

74. En 2022, la Division a amorcé une réorientation stratégique pour soutenir la collecte de fonds dans les nouveaux marchés et contribuer à la viabilité financière des

programmes de l'UNICEF dans les pays à revenu intermédiaire supérieur et les pays à revenu élevé. Les effets conjugués de cette approche et des actions menées sans relâche pour stimuler les recettes issues de la collecte de fonds auprès du secteur privé ont permis aux bureaux de pays de l'UNICEF de générer 433 millions de dollars en 2022, soit une hausse de 35 % par rapport à 2021.

75. La Division a continué d'aider les bureaux de pays à gérer, utiliser et rembourser les fonds procurés par l'instrument financier de la Banque mondiale dans le respect de toutes les obligations de règlement et déclaratives (financières et d'impact) vis-à-vis de la Banque mondiale et du Conseil d'administration de l'UNICEF. L'instrument contribue à la croissance saine et durable de revenus flexibles dans les bureaux de pays.

76. D'autres investissements ont été effectués pour favoriser l'excellence de la collecte de fonds et des partenariats auprès du secteur privé au moyen du développement des talents et des capacités. Ces investissements ont couvert notamment deux cycles d'orientation du personnel de direction de la Division (dont ont bénéficié 48 cadres supérieurs de bureaux de pays et bureaux régionaux) ainsi que la conception et le lancement de deux nouveaux programmes de gestion des compétences : le programme d'excellence des collecteurs de fonds (dont a bénéficié le personnel chargé de la collecte de fonds au niveau national) et le parcours d'apprentissage des chefs de la collecte de fonds auprès du secteur privé (dont ont bénéficié les responsables de la collecte de fonds). Ces deux programmes continueront de soutenir le perfectionnement professionnel du personnel des bureaux de pays tout au long de l'année 2023.

77. La Division a continué d'étudier le potentiel de la philanthropie et des dons islamiques sur les marchés existants et nouveaux, l'accent étant mis sur la collecte de fonds en ligne et de grande valeur, à partir des infrastructures numériques existantes. Après une période d'essai à la fin 2022, cette action devrait se poursuivre aux moyens de groupes techniques associant les comités nationaux et les bureaux de pays.

78. L'année 2022 a été une année décisive pour la création d'une culture axée sur le service. Un système mondial a en outre été mis en place pour suivre et traiter les problèmes opérationnels posés par la collecte de fonds auprès du secteur privé dans les bureaux de pays, lesquels problèmes nécessitent l'attention et le soutien du siège.

#### **Produit 4.4 : Personnel dynamique et culture inclusive**

79. La fonction relative aux ressources humaines de la Division a aidé au recrutement, à la valorisation et à la rétention de personnes hautement qualifiées : fonctionnaires, consultant et consultants, vacataires, stagiaires et membres du personnel affectés à des missions élargies en réponse aux besoins institutionnels. L'équipe chargée de l'apprentissage et du développement a proposé 17 programmes de 56 séances en ligne auxquelles 955 personnes ont participé. Une formation sur les préjugés inconscients a été mise à l'essai à l'appui de l'initiative en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Cette formation a été dispensée à quatorze personnes en présentiel et à sept personnes en ligne. Le resserrement de la collaboration avec la communauté mondiale « personnel et culture » a offert la possibilité aux ressources humaines de la Division de soutenir celle-ci ainsi que l'organisation grâce à l'enrichissement mutuel et à la souplesse. Le Réseau des ressources humaines chargées de la collecte de fonds dans le secteur privé au sein des comités nationaux s'est mobilisé toujours plus en 2022 sous la direction de la Division. C'est ainsi que le Réseau a aidé à intégrer l'information sur le personnel et la culture dans les plans stratégiques conjoints.

#### **Produit 4.5 : Image de marque et marketing**

80. En 2022, la Division a continué d'exploiter le développement de l'image de marque aux côtés des interlocuteurs du secteur privé, ainsi que l'intégration de la communication pour garantir le succès de la collecte de fonds. Aux côtés d'autres divisions, la Division a aidé tous les publics et donateurs à bien saisir l'incidence de leur collaboration avec l'UNICEF. Les plus de 10 millions de donateurs de 2022, ainsi que les millions d'autres acteurs qui collaborent dans les domaines d'action de l'UNICEF, ont permis aux populations dans le monde de voir l'UNICEF en action.

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

81. En 2022, l'UNICEF a lancé de solides initiatives de partage des connaissances et de renforcement des capacités entre les comités nationaux et les bureaux de pays. Plus de 380 exemples ont été mis en évidence par la cérémonie de récompense « Les Inspire Awards » et par la nouvelle plateforme de partage des connaissances (Knowledge Exchange Platform) lancée en 2022. Plus de 4 400 personnes ont participé durant toute l'année à plus de 100 séances de partage des connaissances et compétences organisées avec succès dans le cadre de l'Académie en ligne de partage des compétences (Virtual Skill Share Academy). Les cours en ligne ont été mis à jour à partir des connaissances de base, des stratégies et des nouveaux cas. Des prestations de renforcement des capacités ont également été élaborées et mises à jour, notamment le Programme pour le renforcement des capacités de la collaboration avec les sympathisants (Supporter Engagement Capacity Building Programme) et le nouveau Programme d'excellence des collectes de fonds (Fundraising Excellence Programme).

### **C. Utilisation des ressources**

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

a) le budget à des fins spéciales, financé par les ressources ordinaires, qui couvre les mises de fonds et d'autres activités de collecte de fonds de la Division et de ses centres d'appui régionaux à Amman, à Bangkok, à Nairobi et à Panama ; 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.

83. Dans sa décision 2022/8, le Conseil de l'administration de l'UNICEF a approuvé un budget de 158 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 73 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 60 millions de dollars financé par d'autres ressources. Le budget institutionnel alloué à la Division pour 2022 s'est élevé à 13,6 millions de dollars.

**Budget à des fins spéciales financé par les ressources ordinaires*****Mise de fonds***

84. Les mises de fonds permettent à la Division d'investir stratégiquement en fidélisant les donateurs fiables et en attirant de nouveaux, et ce, en collaboration avec les comités nationaux et les bureaux de pays. En 2022, les ressources disponibles ont servi à exploiter les possibilités les plus rentables qui permettaient 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.

85. Les dépenses afférentes aux mises de fonds se sont élevées en 2022 à 84,4 millions de dollars et ont été inférieures au budget de 0,6 million de dollars (0,7 %).

86. Sur le montant total des mises de fonds, 79 % ont été alloués aux comités nationaux, 3 % aux bureaux de pays et 18 % 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 36 marchés où étaient présents des comités nationaux et des bureaux de pays. À titre de comparaison, en 2021, des mises de fonds étaient allouées à 47 pays.

***Autres activités de collecte de fonds***

87. En 2022, le budget consacré aux autres activités de collecte de fonds a été augmenté de 4,6 millions de dollars, pour atteindre 72,6 millions de dollars. Les dépenses afférentes aux autres activités de collecte de fonds en 2022 se sont élevées à un total de 64,2 millions de dollars, soit 88,4 % du budget approuvé. La sous-utilisation de 8,4 millions de dollars (11,6 %) s'explique par les économies réalisées sur les postes vacants.

88. 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 (36,4 millions de dollars) et aux bureaux de pays (10 millions de dollars) dans le cadre de l'appui à la collecte de fonds mondiale ; marketing et communication (9,3 millions de dollars) ; collaboration avec le secteur privé (7,3 millions de dollars) ; et achats (1,2 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 (17,7 millions de dollars) ; les partenariats avec les entreprises (8,5 millions de dollars) ; la philanthropie mondiale (10,2 millions de dollars).

**Activités de collecte de fonds financées par d'autres ressources*****Autres activités de collecte de fonds***

89. 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.

90. Les dépenses afférentes aux autres activités de collecte de fonds se sont élevées au total à 61,9 millions de dollars en 2022 contre un plafond approuvé de

60,0 millions de dollars, tandis que le total des recettes collectées par les bureaux de pays a dépassé le budget de 131,0 millions de dollars.

#### ***Budget institutionnel***

91. En 2022, le budget institutionnel alloué à l'efficacité du développement et aux activités de gestion s'élevait au total à 13,6 millions de dollars, soit une augmentation de 1,1 million de dollars par rapport à 2021. 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 10,8 millions de dollars. Le montant correspondant à la sous-utilisation des crédits, soit 2,8 millions de dollars (20,6 %), comprenait les économies réalisées sur les postes vacants qui sont conservés et gérés de manière centralisée, conformément à la politique de l'UNICEF.

#### ***Instrument de la Banque mondiale***

92. En 2022, 24 pays ont bénéficié du mécanisme de financement de la Banque mondiale. Les 24 bureaux de pays correspondants ont recueilli 232,7 millions de dollars de promesses de dons depuis la mise en œuvre de l'instrument, dont 128,0 millions de dollars durant l'année 2022.

### **D. Excédent net**

93. L'excédent net au titre du secteur privé s'est établi à 2,41 milliards de dollars, soit 74,4 % de plus que prévu pour 2022, et 31,0 % (570,2 millions de dollars) de plus qu'en 2021. Il représente 90,2 % des recettes issues du secteur privé, soit un ratio supérieur au ratio prévu dans le budget pour 2022 (83,8 %) et au ratio de l'année antérieure (88,4 %).

### **E. Priorités stratégiques**

94. La Division a pour objectif, en collaboration avec les 33 comités nationaux pour l'UNICEF et 21 bureaux de pays de l'UNICEF, 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 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 2022 » ([E/ICEF/2023/AB/L.3](#)).
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, 2021-2022

(En millions de dollars des États-Unis)										Écart entre les montants effectifs et le budget approuvé (2022)	
	2021 (montants effectifs)			2022 (budget approuvé)			2022 (montants effectifs)			Montant	Pourcentage
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total		
<b>Recettes issues du secteur privé</b>											
Licences	2,2	-	2,2	5,0	-	5,0	4,8	-	4,8	(0,2)	-4,0 %
Collecte de fonds auprès du secteur privé	752,9	1 323,0	2 075,9	788,7	855,1	1 643,8	708,2	1 955,8	2 664,0	1 020,2	62,1 %
Comités nationaux	714,8	1 040,8	1 755,6	749,5	592,6	1 342,1	679,3	1 552,0	2 231,3	889,2	66,3 %
Bureaux de pays	38,1	282,2	320,3	39,2	265,5	301,7	28,9	403,8	432,7	131,0	43,4 %
<b>Total des recettes issues du secteur privé</b>	<b>755,1</b>	<b>1 323,0</b>	<b>2 078,1</b>	<b>793,7</b>	<b>855,1</b>	<b>1 648,8</b>	<b>713,0</b>	<b>1 955,8</b>	<b>2 668,8</b>	<b>1 020,0</b>	<b>61,9 %</b>
<b>Dépenses de la Division</b>											
<b>A. Efficacité du développement :</b>	<b>4,1</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>	<b>4,9</b>	<b>-</b>	<b>4,9</b>	<b>4,1</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>	<b>(0,8)</b>	<b>-15,6 %</b>
Relations avec les comités nationaux	4,1	-	4,1	4,9	-	4,9	4,1	-	4,1	(0,8)	-15,6 %
<b>B. Direction :</b>	<b>7,6</b>	<b>-</b>	<b>7,6</b>	<b>8,7</b>	<b>-</b>	<b>8,7</b>	<b>6,7</b>	<b>-</b>	<b>6,7</b>	<b>(1,9)</b>	<b>-22,0 %</b>
Bureau du (de la) Directeur(trice) et planification stratégique	1,5	-	1,5	1,6	-	1,6	1,4	-	1,4	(0,2)	-14,6 %
Finances et opérations	6,1	-	6,1	7,0	-	7,0	5,3	-	5,3	(1,7)	-23,7 %
<b>C. Activités entreprises à des fins spéciales :</b>	<b>150,9</b>	<b>77,3</b>	<b>228,3</b>	<b>157,6</b>	<b>96,0</b>	<b>253,6</b>	<b>148,6</b>	<b>97,9</b>	<b>246,5</b>	<b>(7,1)</b>	<b>-2,8 %</b>
Collecte de fonds	32,3	0,3	32,6	40,9	1,0	41,9	36,4	-	36,4	(5,5)	-13,1 %
Appui aux bureaux de pays	6,1	-	6,1	7,6	-	7,6	7,9	0,7	8,6	1,0	13,1 %
Dépenses directes des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds	2,0	61,3	63,3	3,0	58,0	61,0	2,1	61,0	63,1	2,1	3,4 %
Marketing et communication	9,7	-	9,7	11,2	-	11,2	9,3	-	9,3	(1,9)	-16,9 %
Achats	1,1	-	1,1	1,5	-	1,5	1,2	-	1,2	(0,3)	-19,8 %
Mobilisation du secteur privé	7,1	0,4	7,5	8,4	1,0	9,4	7,3	0,2	7,5	(1,9)	-20,2 %
Investissement dans la collecte de fonds*	92,6	15,4	107,9	85,0	36,0	121,0	84,4	36,0	120,4	(0,6)	-0,5 %
<b>Total des dépenses de la Division</b>	<b>162,6</b>	<b>77,3</b>	<b>239,9</b>	<b>171,1</b>	<b>96,0</b>	<b>267,1</b>	<b>159,5</b>	<b>97,9</b>	<b>257,4</b>	<b>(9,7)</b>	<b>-3,6 %</b>
Dépenses des comités nationaux afférentes aux licences et aux ventes	0,3	-	0,3	0,7	-	0,7	0,9	-	0,9	0,2	28,6

Dépréciation	-	-	-	-	-	-	1,2	1,3	2,5	-	-
<b>Excédent net (secteur privé)</b>	<b>592,2</b>	<b>1 245,6</b>	<b>1 837,8</b>	<b>621,9</b>	<b>759,1</b>	<b>1 381,0</b>	<b>551,4</b>	<b>1 856,6</b>	<b>2 408,0</b>	<b>1 027,0</b>	<b>74,4 %</b>

\* Investissement dans la collecte de fonds : pour les montants effectifs de 2022, 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.