

**Fonds des Nations Unies pour l'enfance**  
Conseil d'administration  
**Première session ordinaire de 2016**  
2-4 février 2016  
Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

## **Stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF**

1. En réponse à la décision [2015/14](#) du Conseil d'administration, l'UNICEF présentera une stratégie de mobilisation des ressources lors de la première session ordinaire du Conseil d'administration qui se tiendra en février 2016.
2. Le présent document donne un aperçu de la stratégie de mobilisation des ressources, qui vise à optimiser la flexibilité et la prévisibilité des recettes afin d'obtenir des résultats notables pour les enfants conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017, à accroître la part des ressources ordinaires par rapport à l'ensemble des recettes, à obtenir des engagements pluriannuels en matière de ressources, y compris des financements communs et mixtes, et à étendre la mobilisation stratégique auprès des partenaires des secteurs public et privé afin de tirer parti des ressources et de favoriser la réalisation des droits de tous les enfants, notamment des plus défavorisés.
3. La stratégie de mobilisation des ressources adoptée par l'UNICEF porte d'une part sur la levée de fonds visant à financer les programmes soutenus par l'UNICEF et d'autre part sur le plaidoyer en faveur de l'attribution de ressources pour l'ensemble des programmes axés sur les enfants, y compris ceux ne dépendant pas de l'UNICEF.

### **I. Introduction**

4. Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme de développement pour l'après-2015) défend ardemment l'adoption d'un programme universel pour les enfants et pose des bases solides (tout en représentant une occasion sans précédent) pour l'action de l'UNICEF au cours des 15 prochaines années. S'il est mis en œuvre correctement, ce programme contribuera à améliorer le quotidien de tous les enfants et leur assurera un avenir meilleur. Les Objectifs de développement durable élargiront les perspectives de partenariat et de mobilisation d'un groupe bien plus large de parties prenantes, issues notamment de la société civile et du secteur privé. De la même manière, les secteurs privé et public, ainsi que les sources nationales et internationales, nous offrent de nouvelles occasions de mobiliser et de tirer parti de ressources supplémentaires pour les enfants. Cela dit, certains signes montrent que l'aide publique au développement (APD) fournie par les pays donateurs traditionnels stagnerait ou, dans

---

\* E/ICEF/2016/1.

certain cas, serait réaffectée à la solution de nouveaux problèmes tels que la crise des migrants et des réfugiés en Europe, ce qui pourrait affecter les ressources disponibles pour l'UNICEF et les autres institutions spécialisées dans le développement et l'action humanitaire.

5. L'augmentation alarmante des urgences humanitaires, mais aussi la complexité et la durée de bon nombre de ces crises, montrent combien il est urgent de renforcer l'intégration des efforts humanitaires et de développement. Il est donc impératif, entre autres, de promouvoir la complémentarité entre les fonds consacrés à l'action humanitaire et ceux dédiés au développement. Le prochain Sommet humanitaire mondial, qui se tiendra les 23 et 24 mai 2016, permettra de s'intéresser aux modalités innovantes visant à encourager cette intégration et à rendre le financement des impératifs humanitaires croissants plus solide et plus prévisible.

6. La stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF étudie les différentes possibilités d'attirer des financements pluriannuels plus souples et prévisibles afin d'être en mesure de satisfaire les besoins des enfants les plus défavorisés. Elle examine l'évolution de la situation en matière d'aide, où les partenariats sont de plus en plus nombreux et où les réalités économiques et financières mondiales donnent lieu à de nouvelles tendances et posent de nouveaux défis. Cette vue d'ensemble présente par ailleurs l'essor du financement privé en matière de développement, la progression de l'affectation de l'APD à des programmes spécifiques au détriment de financements souples et plus récemment la forte tendance à l'augmentation de la mobilisation des ressources nationales dans de nombreux pays à revenu intermédiaire, une tendance qui risque à l'heure actuelle de disparaître, en raison notamment des changements intervenus dans l'économie mondiale.

7. Afin d'être mieux à même de soutenir la mise en œuvre du Programme de développement pour l'après-2015, l'UNICEF et les autres organismes des Nations Unies doivent étudier et étendre l'utilisation à l'échelle nationale, régionale et mondiale des modalités de financement qui favorisent une prestation et des résultats intégrés. Les mécanismes de financement conjoint tels que les fonds humanitaires communs, le Programme commun des Nations Unies sur les adolescentes autochtones au Guatemala, le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix et le Programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/l'excision, contribuent à renforcer la coordination et la cohérence. À l'avenir, l'UNICEF participera activement à l'élaboration d'instruments qui favoriseront une action plus intégrée et cohérente au sein des piliers des Nations Unies que sont le développement, l'action humanitaire et la paix.

## **II. Piliers pour la mobilisation des ressources**

8. Intégrant des sources de financement public et privé, la stratégie de mobilisation des ressources de l'UNICEF implique de : (a) favoriser une vision partagée des priorités et des résultats avec l'éventail le plus large possible de partenaires financiers (gouvernements, institutions financières internationales [IFI], fondations, entreprises et donateurs individuels) comme base de ressources solides, durables, souples et prévisibles pour l'UNICEF ; (b) chercher à établir des partenariats et à obtenir des ressources susceptibles de lier les objectifs mondiaux conjoints en matière de développement et d'action humanitaire aux priorités spécifiques des gouvernements nationaux, ainsi qu'aux problèmes auxquels sont confrontés les enfants dans chaque pays ; (c) travailler avec les organismes des Nations Unies, les IFI, les partenariats programmatiques mondiaux (PPM) et d'autres partenaires afin de garantir l'adéquation entre le programme et les dispositions relatives aux financements ; (d) accélérer le passage à plus grande échelle de l'intervention face aux crises humanitaires en collaborant à l'échelle mondiale, régionale et nationale avec des partenaires publics et privés, traditionnels et émergents, et en étudiant des

possibilités de financement innovantes ; (e) élargir le socle de partenaires financiers afin de promouvoir l'universalité et l'impartialité du mandat de l'UNICEF, de diversifier les risques financiers pour l'institution et de partager la charge financière avec les partenaires ; (f) tirer parti de l'engagement de longue date avec les citoyens et le secteur privé dans les pays à revenu élevé, en particulier par l'intermédiaire du réseau des 35 Comités nationaux pour l'UNICEF, à des fins de collecte de fonds et de plaider pour sensibiliser l'opinion publique sur les droits de l'enfant ; (g) investir dans les pays à revenu intermédiaire et les nouveaux pays à revenu élevé afin d'optimiser la collecte de fonds publics et privés sur les marchés en expansion ; et (h) assurer une gestion axée sur les résultats et une budgétisation plus robustes, garantir l'élaboration de rapports de qualité et reconnaître plus systématiquement les contributions de nos partenaires.

9. Cette stratégie s'appuie sur la présence de l'UNICEF quasiment partout dans le monde grâce à son réseau de bureaux sur le terrain, aux divisions de son siège et aux Comités nationaux. L'institution s'efforce d'optimiser le partage des résultats bénéficiant aux enfants en diffusant les enseignements tirés de son expérience ainsi que les bonnes pratiques, notamment dans le domaine de la mobilisation des ressources.

### III. Les flux de revenus des secteurs public et privé

10. L'UNICEF bénéficie de ressources importantes provenant des secteurs public et privé. Dans chacun de ces secteurs, il puise dans plusieurs flux de revenus, chacun nécessitant une approche adaptée.

#### A. Le secteur public

11. **États et partenaires intergouvernementaux** : l'UNICEF continuera de rechercher les meilleures collaborations et partenariats possible avec les États et partenaires intergouvernementaux du monde entier afin de promouvoir les droits et les intérêts des enfants. Un engagement fort et un dialogue soutenu sur les questions revêtant une importance cruciale pour les enfants constituent le meilleur fondement pour mobiliser et tirer parti des ressources destinées aux enfants. Ils permettront en outre à l'UNICEF de poursuivre son travail en leur nom. Citons, à cet égard, le dialogue approfondi que l'UNICEF a engagé avec les États tout au long du processus post-2015 jusqu'à l'adoption du Programme de développement pour l'après-2015 et du Programme d'action d'Addis-Abeba de la Troisième conférence internationale sur le financement du développement, qui, ensemble, forment un engagement ferme faisant prévaloir au niveau mondial les investissements en faveur des enfants. À l'avenir, l'UNICEF s'efforcera en priorité d'obtenir un soutien massif des États afin de bénéficier de ressources thématiques ordinaires et flexibles, essentielles pour permettre à l'organisation d'agir efficacement en cas d'urgence humanitaire et en contexte de développement. L'UNICEF cherchera à renforcer les investissements en promouvant le bien-être des enfants à partir de toutes les sources pertinentes. Il fera également son possible pour soutenir la coopération triangulaire et la coopération Sud-Sud de façon à améliorer les possibilités et les perspectives pour les enfants. Enfin, l'UNICEF se positionnera à l'échelle mondiale en tant que partenaire stratégique pour les enfants, un partenaire méritant une assistance financière accrue. Le nombre d'États apportant une contribution financière à l'UNICEF continue de croître, passant de 129 en 2013 à 135 en 2014, un signe fort indiquant un élargissement de sa base de ressources.

12. **Partenariats programmatiques mondiaux** : l'engagement dans ce domaine tire parti des bénéfices de l'action collective, en s'appuyant sur les forces et les avantages comparatifs de

différents acteurs à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Citons à titre d'exemple le Partenariat mondial pour l'éducation et Gavi, l'Alliance du Vaccin. L'UNICEF s'engage auprès des PPM en fonction de l'alignement des priorités stratégiques de chacun, par exemple en agissant en qualité de médiateur entre un partenaire programmatique mondial et les États, en particulier dans des contextes fragiles et difficiles. L'UNICEF joue également un rôle actif dans quelque 80 PPM à travers des activités de plaidoyer et, dans de nombreux cas, en tant que membre des conseils de gouvernance, afin de les aider à élaborer leurs stratégies pour qu'elles prennent en compte les intérêts des enfants. Le protocole d'accord signé en 2014 par l'UNICEF et le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, visant à améliorer l'alignement et les résultats des interventions relatives à la santé maternelle, néonatale et de l'enfant, en est un parfait exemple. Les nouveaux partenariats à l'étude concernant les objectifs de développement durable et le Sommet humanitaire mondial portent sur la prévention de la violence contre les enfants et l'éducation dans les situations d'urgence. Ces initiatives ont le potentiel de produire des résultats et de mobiliser des fonds supplémentaires pour les enfants.

13. **Mécanismes de financement commun des Nations Unies** : l'UNICEF est activement engagé auprès de partenaires au sein des Nations Unies afin d'accroître la cohérence des modalités de financement commun qui sont le reflet d'un paysage changeant en matière de développement durable et d'action humanitaire. Cela comprend des mécanismes mondiaux de financement tels que le Fonds central d'intervention d'urgence (CERF) et le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix, des fonds d'affectation spéciale et des fonds communs spécifiques à chaque pays (fonds d'intervention d'urgence, fonds humanitaires communs et fonds « Unis dans l'action », par exemple), ainsi que des programmes communs. L'UNICEF compte parmi les trois premières institutions bénéficiaires de financements du CERF. Depuis 2006, le CERF a financé des opérations humanitaires de l'UNICEF dans 88 pays, aidant ainsi des millions d'enfants et leurs communautés. L'UNICEF bénéficie également de fonds communs gérés par des partenaires des Nations Unies, dont le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), tout en gérant également un certain nombre de programmes communs correspondant spécifiquement à son mandat en faveur des enfants. En 2013 et 2014, l'UNICEF a administré au total 17 programmes communs, impliquant 11 organismes des Nations Unies dans 11 pays. Il continuera de rechercher des occasions de tirer parti des ressources supplémentaires offertes par les mécanismes de financement commun.

14. **Mécanismes de financement innovants** : l'UNICEF tire avantage de financements innovants, en particulier dans le secteur de la santé. Aux côtés de plusieurs partenaires (les gouvernements, la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la Santé, par exemple), il étudie par ailleurs de nouveaux mécanismes de garantie et d'assurance susceptibles de fournir des fonds prévisibles et d'apporter une réponse rapide en cas d'urgence. D'autres mécanismes nouveaux sont à l'étude, parmi lesquels UNITLIFE, une initiative basée sur une faible taxation des industries pétrolière et minière pour financer des interventions nutritionnelles en Afrique.

15. **Institutions financières internationales** : l'UNICEF collabore étroitement avec des IFI telles que la Banque mondiale et les banques régionales de développement, afin d'influencer leurs programmes à l'échelle mondiale et régionale, et de mobiliser des ressources dans des domaines qui concernent les enfants. Citons à titre d'exemple l'étroite collaboration mise en place pour faire face à l'épidémie d'Ebola, où la Banque mondiale a compté parmi les plus grands donateurs de l'UNICEF, les mécanismes de financement mixtes et les dispositifs de partenariat tels que le

Mécanisme de financement mondial et le nouveau mécanisme de riposte d'urgence aux pandémies proposé.

## **B. Le secteur privé**

16. Les cinq flux de revenus du secteur privé utilisés par les Comités nationaux, les bureaux de pays de l'UNICEF et les divisions de son siège pour maximiser les ressources sont les suivants :

17. **Les souscriptions** : les souscriptions correspondent à des dons mensuels réguliers. Les souscripteurs sont des personnes qui fournissent des fonds régulièrement tout au long de l'année, par exemple par le biais de virements bancaires mensuels. Il s'avère que de telles souscriptions ne sont pas affectées par la crise économique et demeurent l'une des sources de revenus du secteur privé les plus fiables, les plus prévisibles et les plus durables. Elles représentent également la principale source de ressources ordinaires en provenance du secteur privé. Alors que le recrutement de donateurs individuels est principalement axé sur l'accès direct aux donateurs en vue d'un apport financier, une stratégie secondaire consiste à opter pour des « parcours de dons », notamment en transformant des donateurs ponctuels en souscripteurs réguliers.

18. **Les alliances d'entreprises mondiales** : l'UNICEF collabore avec des entreprises afin de générer des contributions financières de qualité et de promouvoir les droits de l'enfant dans les pratiques commerciales. Étant donné le rôle grandissant du secteur des entreprises en matière de développement durable et la croissance des dons d'entreprise, il semble possible d'envisager une hausse importante des recettes totales des alliances conclues entre l'UNICEF et les entreprises, et ce en dépit du ralentissement de l'économie. Soucieux d'augmenter les contributions financières et leur efficacité globale, l'UNICEF concentre ses efforts sur les partenariats offrant un potentiel de revenus plus élevé, ainsi que sur les mécanismes de financement les plus efficaces (en particulier, la philanthropie stratégique, le marketing à vocation humanitaire, l'octroi de licences et les dons des clients), en favorisant et en encourageant les partenariats qui génèrent des revenus de qualité. L'UNICEF recherche de manière proactive des alliances avec des entreprises mondiales, qui pourront ensuite être déployées à l'échelle nationale.

19. Dans le même temps, l'UNICEF tire parti de la valeur ajoutée de ces partenariats, qui va au-delà des seules contributions financières, en approfondissant ses relations avec ses partenaires afin de promouvoir les droits de l'enfant dans les pratiques commerciales, en touchant de nouveaux publics grâce aux messages de l'UNICEF, en recrutant de nouveaux donateurs et en renforçant son image et la valeur de sa marque.

20. **Les collectes de fonds auprès des principaux donateurs** : les principaux donateurs sont des particuliers ou de petites fondations privées qui donnent au minimum 100 000 dollars à l'UNICEF chaque année. Un facteur clé de la collecte de fonds auprès de ces acteurs a été la mise en place au sein de l'UNICEF d'un point de coordination centrale axé sur les partenariats avec les fondations. Cette ressource dédiée coordonne également la croissance du réseau mondial des principaux collecteurs de fonds de l'UNICEF et encourage davantage de Comités nationaux et de bureaux de pays à prendre part et à s'investir dans ces flux de revenus.

21. **Les legs** : les legs sont des fonds ou des actifs que des particuliers laissent à l'UNICEF dans leur testament. Une solide expérience en matière de collecte de fonds dans le secteur privé permet de disposer d'importantes bases de données de bienfaiteurs dans de nombreux pays. Associées à des populations vieillissantes de plus en plus riches, elles créent un potentiel de croissance considérable

sur le plan testamentaire. Les legs offrent à long terme un retour sur investissement élevé et peuvent constituer une importante source de ressources ordinaires.

22. **Les fondations privées** : les partenariats conclus avec des fondations sont susceptibles de favoriser l'essor des contributions et permettent de tirer parti de l'expertise et du pouvoir de mobilisation de ces fondations pour promouvoir les droits de l'enfant. Au cours des dernières années, les fondations privées sont devenues des acteurs majeurs dans le domaine du développement international. Les partenariats avec des fondations d'envergure internationale offrent à l'UNICEF un fort potentiel en matière de croissance de revenus, ainsi que la possibilité de tirer avantage d'actifs tels que leur expertise technique et leur pouvoir de mobilisation afin de promouvoir les droits de l'enfant. Ces partenariats sont érigés de façon stratégique autour de valeurs communes et de domaines thématiques présentant un intérêt mutuel. Par ailleurs, elles associent collecte de fonds et engagement programmatique.

#### IV. La mise en œuvre

23. La mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources est guidée à l'échelle mondiale par le comité directeur de mobilisation des ressources, présidé par le directeur exécutif adjoint pour les partenariats<sup>1</sup>. Le comité supervise la mise en œuvre de la stratégie, en assurant notamment la coordination, le suivi et l'exécution des activités des divisions. Les quatre points suivants sont essentiels à une mise en œuvre réussie :

(a) **Élaborer des appels à l'action à l'échelle mondiale et en faveur de chacun des résultats du Plan stratégique et des domaines transversaux.** Les appels présentent les principaux résultats à atteindre, lesquels sont soutenus par une théorie du changement explicite comprenant une analyse de la situation, les solutions envisagées basées sur des données factuelles, le rôle et le domaine d'action de l'UNICEF en fonction des avantages comparatifs, les éventuels partenariats dont l'UNICEF fait partie, les enseignements tirés de son expérience, les risques et les mesures correctives. Ils détaillent également les ressources requises pour obtenir les résultats attendus et constituent une base importante pour la poursuite de la mobilisation des ressources et l'engagement des partenariats. Les appels d'urgence sont accessibles sur le site Internet de l'UNICEF (en anglais uniquement) à l'adresse suivante :

<[www.unicef.org/publicpartnerships/66662\\_66875.html](http://www.unicef.org/publicpartnerships/66662_66875.html)>

(b) **Obtenir des résultats et les démontrer grâce à des objectifs clairs, des mécanismes de suivi et d'évaluation, ainsi que des rapports transparents au niveau de l'impact, des résultats et des produits.** Depuis 2014, conformément au Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017, le cadre intégré en matière de résultats et de ressources associe les résultats au niveau des produits aux ressources requises pour y parvenir, notamment afin de favoriser une plus grande transparence et une responsabilité accrue. Dans le cadre de la démonstration des résultats du Plan stratégique en adéquation avec les priorités nationales en matière de développement, les rapports annuels de résultats pour chaque résultat du Plan stratégique et chaque domaine transversal sont passés du statut de rapports de groupes thématiques à celui de rapports annuels sectoriels. En outre,

---

<sup>1</sup> Le comité directeur de mobilisation des ressources, présidé par le directeur exécutif adjoint pour les partenariats, est composé du directeur exécutif adjoint pour les résultats sur le terrain, du directeur des partenariats publics, du directeur des partenariats et de la collecte de fonds privés, du directeur des programmes, du directeur des programmes d'urgence, du directeur de la communication, du directeur de la recherche et des politiques, d'un directeur régional et du contrôleur.

l'UNICEF a poursuivi son engagement en faveur de l'ouverture et de la transparence en renforçant la qualité et le niveau de détail des données recueillies au niveau de chaque pays sur les programmes, les résultats et les finances. Ces données sont accessibles au public sur le site UNICEF Transparency Portal : <<http://open.unicef.org/>>.

(c) **Tirer parti des partenariats établis grâce à un dialogue sur les politiques et les programmes.** L'UNICEF s'engage à influencer les politiques afin de tirer avantage de ressources plus importantes pour les enfants, pas nécessairement par son propre intermédiaire. La conclusion de partenariats avec les pays de programme et les économies émergentes dans le but d'optimiser les ressources nationales, ainsi que la coopération triangulaire et Sud-Sud, est au cœur de cette stratégie. Ces mesures sont en outre complétées par des discussions sur les politiques et un plaidoyer ciblé par l'intermédiaire des Comités nationaux et des autres organismes des Nations Unies. L'UNICEF influence également l'efficacité des actions en faveur des enfants grâce aux comités des partenariats programmatiques mondiaux.

(d) **Favoriser de nouveaux partenariats restreints afin de diversifier la base de mobilisation des ressources de l'UNICEF.** Il s'agit notamment d'étudier et de développer davantage l'engagement des pays à revenu intermédiaire, ainsi que les possibilités innovantes de financement du développement.

## V. Conclusion

24. Dans un contexte de collecte de fonds en pleine évolution, l'UNICEF doit faire preuve de souplesse et d'innovation face à la tendance actuelle de resserrement des ressources ordinaires et flexibles. Il doit en outre être plus proactif en étendant sa base de donateurs. Ces efforts exigent des ajustements afin de répondre aux nouvelles demandes, et de mettre l'accent sur l'optimisation des performances en matière de gestion. L'UNICEF doit continuer de rechercher le soutien des partenaires publics et privés traditionnels et émergents afin d'investir davantage dans des ressources ordinaires et flexibles pour les enfants. Il s'agit également pour l'organisation de trouver de nouveaux moyens de rendre cette proposition intéressante. Les appels d'urgence récemment achevés, mentionnés précédemment, sont essentiels à ces efforts.

25. Le Plan stratégique de l'UNICEF exige un financement suffisant afin d'obtenir les résultats approuvés par le Conseil d'administration et renforcés par le Programme de développement pour l'après-2015. Grâce à une orientation continue et un soutien appuyé de la part du Conseil, nos engagements partagés en faveur des enfants peuvent être financés et accomplis.