



Conseil économique et social

Distr. limitée
28 juillet 2026
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2026

1-4 septembre 2026

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025

Résumé

En réponse à la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et conformément aux décisions afférentes adoptées par le Conseil d'administration de l'UNICEF depuis 2014, dont la plus récente est la décision 2025/20, le présent document examine le financement du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

Les dialogues structurés sur le financement de l'UNICEF s'inscrivent dans le cadre du financement et de la collaboration à l'échelle du système des Nations Unies, comme établi dans le pacte de financement des Nations Unies. Conformément aux décisions prises par le Conseil d'administration depuis 2019, l'UNICEF continue de suivre les progrès accomplis au sein de l'organisation en vue de l'application du pacte de financement des Nations Unies. Le présent rapport fournit un aperçu général de la situation actuelle et des tendances relatives aux ressources, mais aussi des perspectives de financement pour l'année 2025, en tenant compte des ressources de base et des autres ressources.

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

*[E/ICEF/2026/25](#).

Note : Le présent document a été établi dans son intégralité par l'UNICEF.



I. Vue d'ensemble

1. En réponse à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et conformément aux décisions afférentes adoptées par le Conseil d'administration de l'UNICEF depuis 2014, le présent rapport sur le dialogue structuré sur le financement fait le point chaque année sur le financement du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. Il rend également compte des progrès accomplis par rapport aux objectifs spécifiques des agences dans le cadre du nouveau pacte de financement des Nations Unies. Le présent rapport porte sur la dernière année de mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

2. Le financement du développement mondial est entré dans une période de forte contraction depuis 2024. L'aide publique au développement (APD) des membres et associés du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD) a diminué de 6 % en termes réels, pour la première fois après cinq années de croissance consécutives.

3. Cette contraction s'est fortement accélérée en 2025, marquant un tournant structurel. En 2025, l'APD a enregistré une baisse sans précédent de 23,1 % en termes réels par rapport à 2024, inversant ainsi une décennie de croissance et revenant à des niveaux qui n'avaient plus été observés depuis 2015. L'ampleur et la rapidité de ce repli sont le reflet de changements plus profonds qui redéfinissent le paysage du financement du développement, notamment la fragmentation géopolitique, les pressions budgétaires internes auxquelles sont confrontées les grandes économies, ainsi qu'une tendance croissante à mettre la coopération au développement au service d'intérêts stratégiques et nationaux plus spécifiques plutôt que des priorités multilatérales.

4. La baisse s'est concentrée chez les principales donatrices traditionnelles et principaux donateurs traditionnels, et a affecté de manière disproportionnée le financement du développement et de l'aide humanitaire. Le financement du système des Nations Unies a également considérablement diminué, les contributions de base ayant chuté de 27 % en 2025, ce qui représente la plus forte baisse annuelle jamais enregistrée. Les projections de l'OCDE indiquent que la pression se maintiendra en 2026 et au-delà, une nouvelle baisse de 5,8 % de l'APD étant attendue.

5. L'UNICEF a dû faire face à un contexte de financement de plus en plus contraignant et incertain, reflétant la tendance générale observée en matière d'APD. Les recettes totales en 2025 se sont révélées plus solides que prévu initialement, grâce aux engagements pluriannuels existants, à des mesures d'atténuation ponctuelles et à un modèle de financement diversifié, notamment à d'importantes contributions du secteur privé. Cette résilience masque toutefois des déséquilibres structurels de plus en plus marqués dans la composition du financement : les ressources « de base » ou ressources ordinaires provenant du secteur public affichent des niveaux historiquement bas, celles du secteur privé atteignent des sommets sans précédent, tandis que les contributions de base et affectées des partenaires gouvernementaux de l'OCDE/CAD sont en baisse.

6. La mobilisation stratégique, le positionnement et l'accès constituent désormais des facteurs de plus en plus décisifs pour établir des partenariats. Parallèlement, la baisse persistante du financement flexible met en évidence les contraintes croissantes qui ont une incidence sur la capacité de l'UNICEF à obtenir des résultats prévisibles, à grande échelle et intégrés dans l'ensemble de son domaine d'action.

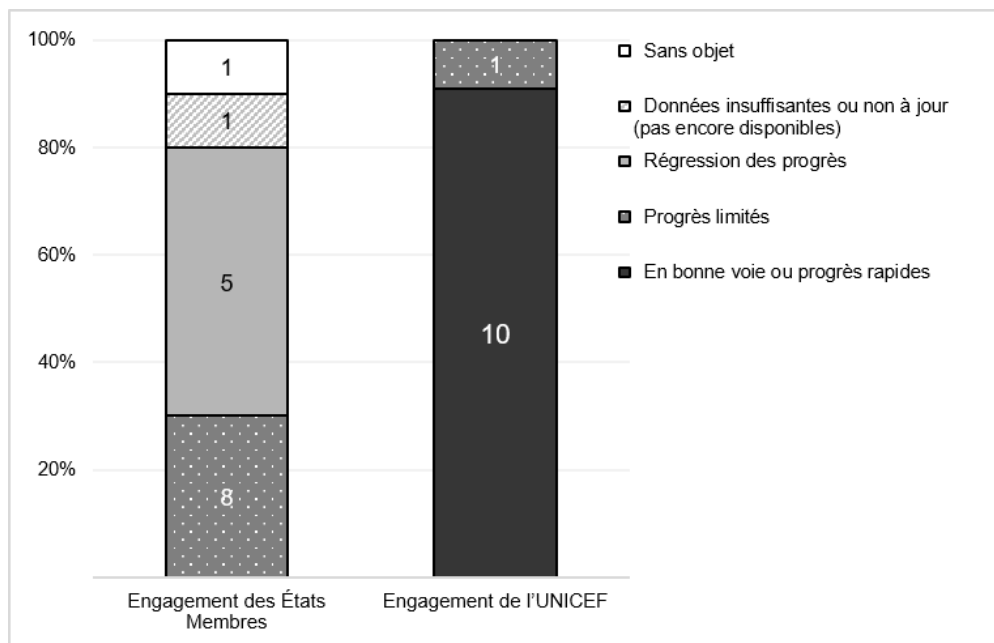
II. Le pacte de financement des Nations Unies

7. Le pacte de financement définit un cadre d'action commun ambitieux, adopté par les États Membres et le système de développement des Nations Unies, visant à améliorer la qualité du financement comme les résultats de ce dernier. Il repose sur la reconnaissance commune du fait qu'une action multilatérale efficace dépend de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles, étayées par des activités de renforcement de la transparence, de la responsabilité et de la cohérence à l'échelle du système. La promotion de ces engagements interdépendants est essentielle pour permettre au système de développement des Nations Unies de répondre de manière efficace aux priorités nationales et aux défis mondiaux et de produire des résultats à grande échelle.

8. Dans le pacte de financement revitalisé, qui a été approuvé en 2024, les États Membres ont renouvelé leurs engagements en faveur d'un accroissement de la part des ressources de base à hauteur de 30 % ou plus, d'une amélioration de la flexibilité des ressources autres que les ressources de base, notamment par l'intermédiaire d'une mise à l'échelle des contributions aux fonds thématiques individuels, ainsi que d'un renforcement de l'alignement des ressources sur les priorités stratégiques définies dans les plans stratégiques des entités concernées. Pourtant, la réalisation de ces engagements semble de plus en plus hors de portée. L'objectif relatif au financement de base n'a pas été atteint depuis l'introduction du pacte de financement en 2019, et la part du financement thématique au sein des ressources autres que les ressources de base a diminué au cours des dernières années. En parallèle, l'UNICEF continue d'honorer ses engagements au titre du pacte de financement. De plus amples informations figurent dans le document UNICEF/2026/EB/11 qui accompagne le présent rapport.

Figure I

Progrès accomplis au regard des engagements énoncés dans le pacte de financement, 2025 (nombre et pourcentage)



III. Ressources allouées à la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025

A. Prévisions de recettes au titre du Plan stratégique pour 2022-2025 dans un contexte d'une complexité sans précédent

9. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 a marqué la fin de l'un des cycles les plus complexes que l'organisation ait jamais traversés. Ce plan a été déployé dans un contexte marqué par une série de chocs mondiaux sans précédent, allant de la pandémie de COVID-19 à une profonde transformation du paysage de l'APD en passant par la guerre en Ukraine, autant d'événements qui ont exigé une réactivité et une résilience constantes.

10. Si 2022 a été une année record pour les recettes de l'UNICEF et que le niveau global des recettes est resté à un niveau historiquement élevé tout au long de la période couverte par le Plan stratégique pour 2022-2025, la seconde moitié de ce cycle a constitué un moment charnière pour le financement du développement mondial. Ce qui avait commencé par une simple volatilité s'est progressivement transformé en une contraction structurelle de l'APD, aux conséquences importantes en matière de prévisibilité, de composition et de flexibilité stratégique des financements.

11. Au début du Plan stratégique, le Conseil d'administration a approuvé les estimations selon lesquelles le montant total des recettes pour 2022-2025 s'établirait à 25,9 milliards de dollars É.-U., dont 5,9 milliards de dollars É.-U. (soit 23 %) de ressources ordinaires et 20 milliards de dollars É.-U. (soit 77 %) d'autres ressources. Ces estimations ont été revues à la hausse lors de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique et présentées au Conseil d'administration en juin 2024 ; elles font état de recettes totales prévisionnelles de 35,6 milliards de dollars É.-U., dont 5,8 milliards de dollars É.-U. au titre des ressources ordinaires et 29,9 milliards de dollars É.-U. au titre des autres ressources. Une révision finale des estimations des recettes de l'UNICEF pour 2022-2025, présentée au Conseil d'administration en septembre 2025, a revu à la baisse les estimations des recettes totales pour les porter à 33,2 milliards de dollars É.-U., les recettes provenant des ressources ordinaires restant stables (5,8 milliards de dollars É.-U., soit 18 %) et celles provenant des autres ressources diminuant pour s'établir à 27,4 milliards de dollars É.-U. (82 %), ce qui souligne à la fois le recours croissant aux financements affectés et les pressions structurelles pesant sur la base de ressources. Le montant effectif des recettes pour la période s'est élevé à 34,6 milliards de dollars É.-U., dont 6,0 milliards de dollars É.-U. au titre des ressources ordinaires et 28,6 milliards de dollars É.-U. au titre des autres ressources.

Tableau 1

Comparaison des prévisions de recettes approuvées au titre du Plan stratégique pour 2022-2025 et des prévisions révisées par partenaire financier et type de financement

(en millions de dollars des États-Unis)

Type de financement	Premières prévisions de recettes pour 2022-2025 en septembre 2021			Prévisions de recettes dans le cadre de l'examen à mi-parcours pour 2022-2025 en juin 2024			Prévisions de recettes révisées pour 2022-2025 en septembre 2025			Montant effectif des recettes pour 2022-2025 en mars 2026		
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Total
Public	2 179	16 305	18 484	2 094	23 923	26 017	1 809	21 845	23 653	1 898	22 787	24 685
Privé	3 431	3 739	7 170	2 890	5 941	8 831	2 907	5 576	8 483	2 979	5 810	8 789
Autre	294	-	294	792	-	792	1 108	-	1 108	1 119	-	1 119
Total	5 904	20 044	25 948	5 776	29 864	35 640	5 823	27 420	33 243	5 997	28 597	34 594

Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent différer légèrement de la somme des montants individuels.

B. Évolution de la composition et pressions structurelles pesant sur les recettes

12. Au début de l'année 2025, l'UNICEF a été confronté à un choc externe sans précédent qui a bouleversé ses prévisions en matière de recettes provenant du secteur public. Les prévisions indiquaient une contraction de 26 % des ressources totales du secteur public par rapport au montant effectif des ressources de ce dernier en 2024, les ressources ordinaires devant chuter de 50 %, un niveau qui n'avait pas été observé depuis près de deux décennies. Les recettes totales de l'UNICEF devaient faire l'objet d'une contraction d'environ 20 %.

13. Malgré des difficultés sans précédent, les recettes de l'UNICEF ont dépassé les projections conservatrices et ont atteint 8,08 milliards de dollars É.-U. en 2025, ce qui représente une légère baisse de 2 % par rapport à 2024. Cette relative résilience tient toutefois davantage à des engagements existants et pluriannuels, ainsi qu'à des facteurs ponctuels, qu'à un redressement de la situation en matière de financement. Elle masque en outre une divergence structurelle qui ne cesse de s'accroître, les ressources ordinaires du secteur public ayant chuté à leur plus bas niveau depuis la création de l'UNICEF, tandis que celles du secteur privé ont atteint un niveau record. Les contributions de base et affectées des gouvernements de l'OCDE/CAD ont diminué, suivant la tendance mondiale en matière d'APD.

14. Le financement du secteur public est resté la principale source de revenus de l'UNICEF en 2025, totalisant 5,52 milliards de dollars É.-U. et représentant 69 % des recettes totales. Bien que cela représente une baisse de 9 % par rapport à 2024, les niveaux globaux ont été largement maintenus grâce aux engagements pluriannuels existants, aux remboursements et à d'autres mesures d'atténuation temporaires. Malgré cette stabilité globale, l'érosion du financement de base provenant du secteur public s'est toutefois poursuivie, les ressources ordinaires ne représentant plus que 6 % des recettes totales du secteur public, soit le niveau le plus bas jamais enregistré.

15. Les recettes du secteur privé ont atteint 2,21 milliards de dollars É.-U. en 2025, ce qui représente 27 % des recettes totales et marque une hausse significative de 20 % par rapport à 2024. Ces excellents résultats témoignent de la croissance continue observée sur plusieurs canaux de collecte de fonds du secteur privé. Bien que cette tendance renforce la diversification de la base de financement de l'UNICEF, elle ne peut contrebalancer le déclin structurel des ressources de base du secteur public.

16. Au total, les recettes relevant des ressources ordinaires ont atteint 1,52 milliard de dollars É.-U. en 2025, ce qui représente une légère baisse par rapport aux 1,58 milliard de dollars É.-U. enregistrés en 2024, tandis que les autres ressources sont restées la principale source de financement avec 6,57 milliards de dollars É.-U., soit 81 % des recettes totales en 2025. La réduction globale des ressources ordinaires est largement imputable à une baisse de 13 % des autres ressources affectées aux opérations d'urgence, tandis que les autres ressources affectées aux opérations ordinaires ont connu une modeste augmentation de 5 %.

17. Les financements au titre de l'aide humanitaire ont continué de ne pas satisfaire aux besoins croissants. À la fin de l'année 2025, l'UNICEF avait reçu 2,96 milliards de dollars É.-U. de financement humanitaire au titre de son appel « Action humanitaire pour les enfants »,¹ ce qui ne couvrait que 31 % des besoins

¹ Les 2,96 milliards de dollars É.-U. de contributions reçues au titre de l'appel en faveur de l'action humanitaire pour les enfants pour l'année 2025 comprennent 2,22 milliards de dollars É.-U. d'autres

initiaux et correspondait à un niveau légèrement inférieur à celui de 2024. Ce déficit persistant pèse de plus en plus lourdement sur la capacité de l'UNICEF à maintenir sa capacité à assurer des interventions humanitaires rapides et adéquates dans des crises toujours plus complexes et prolongées.

18. Les partenaires du secteur public sont restés la principale source de financement humanitaire, fournissant 92 % du total des contributions humanitaires en 2025. Les dix principaux partenaires en matière de ressources d'urgence – tous issus du secteur public – ont contribué à hauteur de 78 % au total des contributions aux autres ressources affectées aux opérations d'urgence en 2025, ce qui met en évidence une forte concentration au sein d'un petit groupe de donateurs et donatrices. Toutefois, cette part prépondérante n'a pas donné lieu à une augmentation de la flexibilité en matière de financement. Les partenaires du secteur public n'ont contribué qu'à hauteur de 29 % au financement des programmes thématiques humanitaires, qui ne représentaient eux-mêmes que 10 % du total des contributions d'urgence et ont diminué au cours des trois dernières années. De plus, 51 % de ces contributions thématiques humanitaires ont été affectées à quatre appels (Myanmar, État de Palestine, Soudan et aide aux personnes réfugiées d'Ukraine), ce qui a encore restreint la marge de manœuvre de l'action humanitaire.

19. Dans l'ensemble, les recettes pour 2025 laissent entrevoir un déséquilibre croissant dans la structure de financement de l'UNICEF, caractérisé par une érosion continue des fonds flexibles et un recours de plus en plus important aux financements affectés. Si les niveaux globaux de recettes sont restés relativement stables, la composition des financements correspond de moins en moins au pacte de financement convenu multilatéralement, ainsi qu'au mandat et au modèle de prestation de services de l'organisation. Dans un contexte d'incertitude persistante et de restrictions de l'APD, cette évolution souligne à quel point il est essentiel de rétablir une base de financement équilibrée et prévisible afin de soutenir la mise en œuvre intégrale du Plan stratégique.

ressources affectées aux opérations d'urgence et 747 millions de dollars É.-U. de fonds de développement destinés aux situations d'urgence et comptabilisés au cours de l'exercice 2025.

Tableau 2
Montant effectif des recettes pour 2018-2025*
(en millions de dollars des États-Unis)

	Montant effectif en 2018	Croissance	Montant effectif en 2019	Croissance	Montant effectif en 2020	Croissance	Montant effectif en 2021	Croissance	Montant effectif en 2022	Croissance	Montant effectif en 2023	Croissance	Montant effectif en 2024	Croissance	Montant effectif en 2025	Croissance
Type de financement	Dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%	dollars É.-U.	%
A. Ressources ordinaires	1 422	6 %	1 371	- 4 %	1 470	7 %	1 408	- 4 %	1 326	- 6 %	1 571	19 %	1 584	1 %	1 517	- 4 %
B. Total des autres ressources (C + D)	4 638	- 1 %	5 029	8 %	5 748	14 %	6 713	17 %	8 001	19 %	7 349	- 8 %	6 679	- 9 %	6 568	- 2 %
C. Autres ressources affectées aux opérations ordinaires	2 591	5 %	2 995	16 %	3 559	19 %	3 731	5 %	4 164	12 %	4 396	6 %	4 121	- 6 %	4 341	5 %
D. Autres ressources affectées aux opérations d'urgence	2 046	- 8 %	2 034	- 1 %	2 189	8 %	2 982	36 %	3 837	29 %	2 954	- 23 %	2 558	- 13 %	2 227	- 13 %
Total des recettes (A + B)	6 060	1 %	6 400	6 %	7 219	13 %	8 122	13 %	9 326	15 %	8 920	- 4 %	8 263	- 7 %	8 084	- 2 %

Note : Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent différer légèrement de la somme des montants individuels.

* Les données présentées dans ce tableau sont fondées sur les « recettes », qui désignent les contributions du secteur public, les ressources émanant du secteur privé et les autres types de recettes.

Figure II
Recettes par type de financement, 2008-2025
 (en millions de dollars des États-Unis)

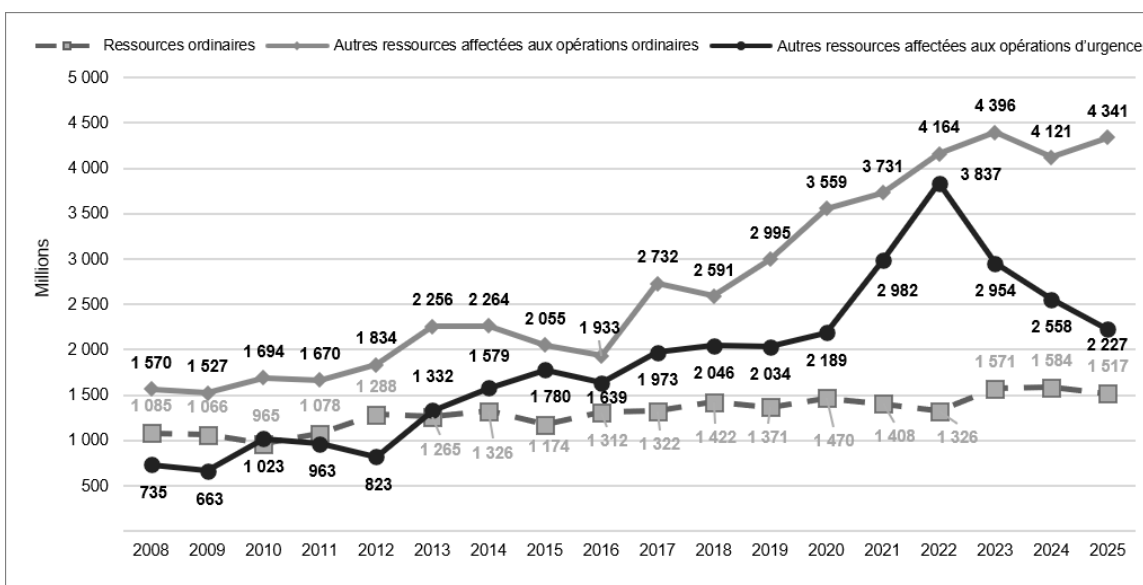
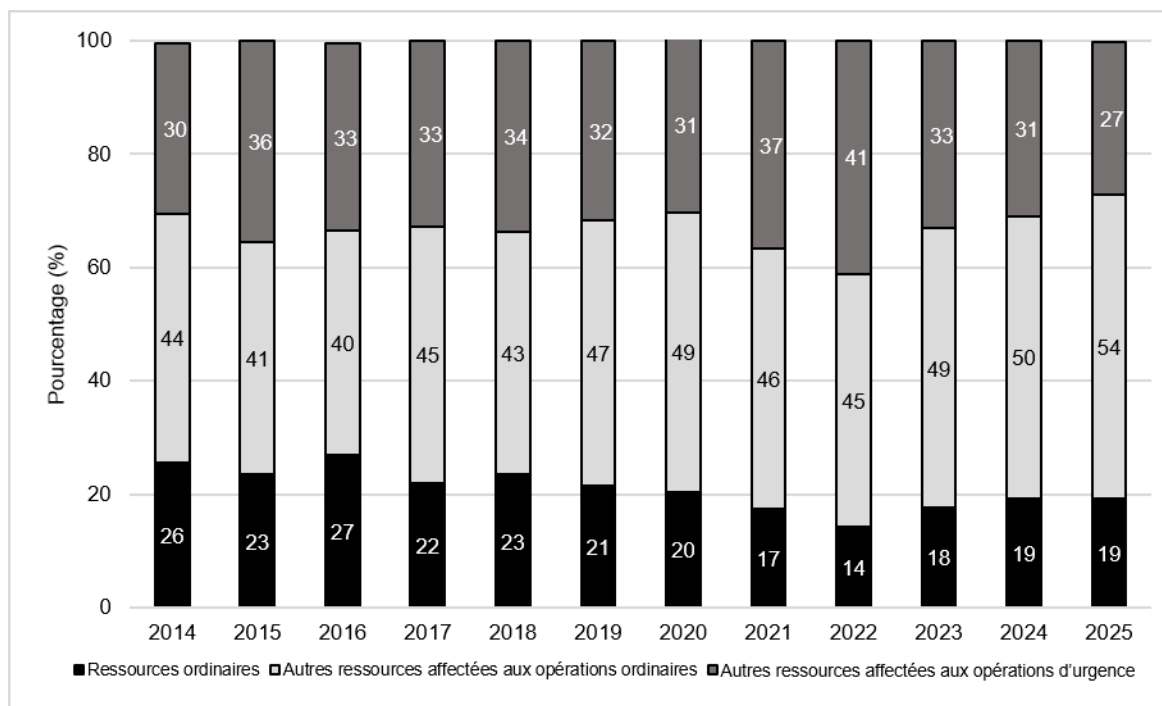


Figure III
Pourcentage des recettes par type de financement, 2014-2025



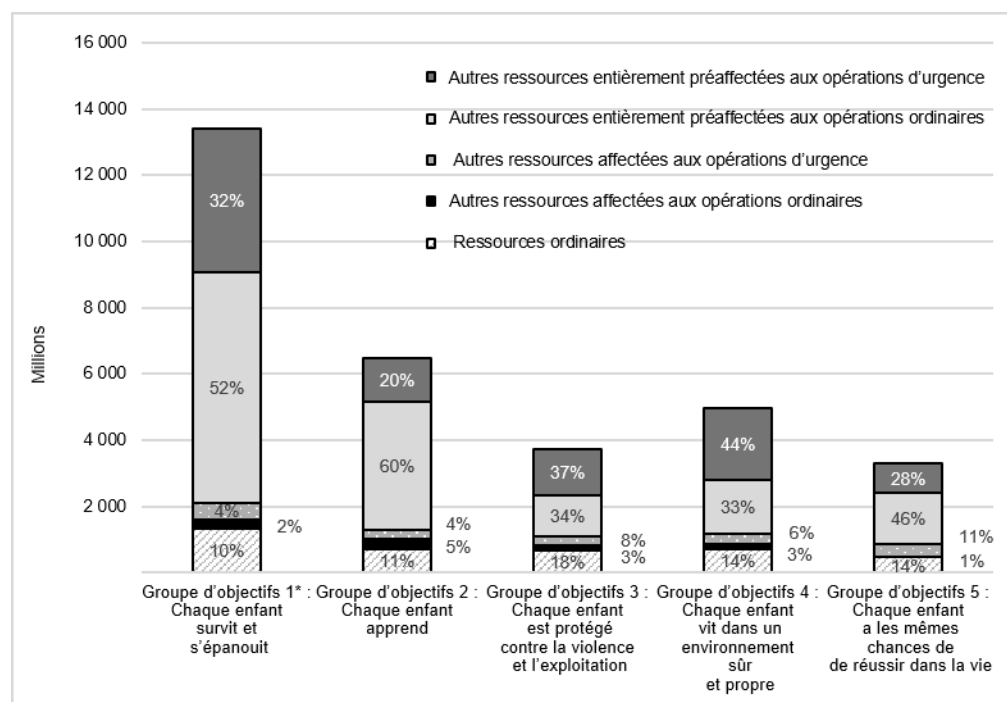
(en millions de dollars des États-Unis)

C. Dépenses en 2025

20. Tout au long de la période couverte par le Plan stratégique pour 2022-2025, le groupe d'objectifs 5 (Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie) est resté le plus sous-financé, suivi de près par le groupe d'objectifs 3 (Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation). Ces deux domaines ont davantage recouru à des sources de financement flexibles, les fonds thématiques et les ressources ordinaires représentant 25 % des dépenses totales tant pour le groupe d'objectifs 5 que pour le groupe d'objectifs 3. Au niveau global, les dépenses dans les cinq groupes d'objectifs ont continué d'être principalement couvertes par des financements affectés à des fins spécifiques, qui ont représenté près de 80 % des dépenses totales. Cette répartition met en évidence l'importance cruciale d'une affectation de financements plus flexible et de meilleure qualité. Il est notamment essentiel d'élargir et de généraliser les contributions à affectation souple pour permettre à l'UNICEF d'allouer ses ressources de manière stratégique entre les différentes interventions et de répondre aux besoins les plus urgents, afin de produire davantage de résultats concrets.

Figure IV

Dépenses engagées de 2022 à 2025 par groupe d'objectifs du Plan stratégique*
(ressources ordinaires, fonds thématiques et autres ressources affectées)**



* La description complète des groupes d'objectifs figure dans le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, [E/ICEF/2021/25/Add.1](https://www.unicef.org/fr/data/icef-2022-2025-additional).

** Les fonds affectés aux programmes humanitaires et en faveur de l'égalité des genres concernent l'ensemble des groupes d'objectifs du Plan stratégique.

IV. Composition du financement et qualité des revenus en 2025

A. Rôle moteur des États Membres dans le maintien du financement de base

21. Les ressources de base (ressources ordinaires) représentent le cœur de l'action et de la résilience de l'UNICEF. Leur capacité d'adaptation permet à l'UNICEF de venir en aide à des enfants que d'autres types de financement ne peuvent pas atteindre, notamment ceux qui se trouvent dans des situations de crise ou dans des contextes de développement chroniquement sous-financés ou moins visibles. Il est important de noter que la majeure partie des ressources ordinaires soutient directement les programmes nationaux, les pays les moins avancés et les pays d'Afrique subsaharienne bénéficiant d'une allocation prioritaire. En tant que financement catalyseur, les ressources ordinaires renforcent les systèmes nationaux et permettent de mobiliser des investissements à plus long terme en faveur des enfants. Ces ressources permettent également à l'UNICEF de rassembler les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies et ses partenaires autour de solutions communes, afin de promouvoir l'action multilatérale en faveur des enfants. Elles permettent d'investir rapidement dans la résilience, d'intervenir sans délai en cas de crise et de mener des interventions humanitaires fondées sur des principes.

22. En 2025, les ressources ordinaires ont continué à produire des résultats transformateurs à l'échelle du système dans des contextes variés, tant en termes d'ampleur que d'équité. Au **Nicaragua**, les investissements dans les systèmes de santé communautaires ont permis à près de 15 500 agents de santé communautaires d'intervenir auprès de 220 000 enfants, d'améliorer de 20 % l'accès aux soins pour les enfants en situation de handicap et de contribuer à une réduction de 25 % de la mortalité infantile depuis 2020. Au **Kirghizistan**, grâce à une mobilisation stratégique soutenue, le gouvernement s'est engagé à verser chaque année la somme historique de 73 millions de dollars É.-U. pour financer des allocations familiales universelles destinées à 450 000 jeunes enfants, confirmant ainsi le rôle catalyseur des ressources ordinaires dans la mobilisation à grande échelle de ressources nationales dans un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. En **République-Unie de Tanzanie**, le soutien apporté aux initiatives communautaires en matière d'assainissement a permis d'améliorer l'accès à ces services pour plus de 350 000 personnes réparties dans 132 communautés certifiées « sans défécation à l'air libre », ce qui a contribué à multiplier par plus de trois la couverture nationale en matière d'assainissement depuis 2010. Au **Myanmar**, les ressources ordinaires ont permis à l'UNICEF de poursuivre son mandat fondamental dans un contexte de conflit, en sensibilisant plus de 410 000 personnes aux risques des engins explosifs et en apportant un soutien complet aux personnes survivantes, renforçant ainsi la protection des enfants contre les violations graves, ce qu'aucun autre type de financement n'aurait pu permettre.

23. Les ressources ordinaires ont totalisé 1,52 milliard de dollars É.-U. en 2025. Bien que le niveau global n'ait que légèrement diminué par rapport à 2024, cette valeur agrégée révèle un déséquilibre marqué entre les ressources ordinaires du secteur public et celles du secteur privé. Les ressources ordinaires mobilisées auprès du secteur privé ont atteint le niveau record de 812 millions de dollars É.-U., soit plus de la moitié (54 %) du total des ressources ordinaires, grâce aux excellents résultats enregistrés par les comités nationaux de l'UNICEF, les bureaux de pays et les groupes multipays qui organisent des opérations de collecte de fonds auprès du secteur privé. En revanche, les ressources ordinaires du secteur public ont fortement

chuté, reculant de 31 % pour s'établir à 353 millions de dollars É.-U. entre 2024 et 2025, ce qui a ramené leur part à seulement 23 % du total des ressources ordinaires et à 6 % du total des recettes du secteur public. Cette tendance, qui constitue une prise de distance nette par rapport à l'objectif de référence de 30 % fixé dans le cadre du pacte de financement, met en évidence la nécessité urgente pour les États Membres de faire preuve d'un leadership renouvelé afin de garantir le maintien du financement de base.

24. Pour la première fois depuis le début des cycles du Plan stratégique de l'UNICEF, les cinq principaux contributeurs aux ressources ordinaires étaient tous des comités nationaux de l'UNICEF. Cela témoigne du soutien et de la confiance considérables dont jouit l'UNICEF auprès de l'opinion publique. Parmi les dix principaux partenaires fournisseurs de ressources ordinaires en 2025, seuls trois étaient des États Membres, le reste étant composé de Comités nationaux, ce qui souligne la possibilité pour les gouvernements de s'appuyer sur la forte solidarité dont ont fait preuve les citoyennes et citoyens du monde entier à travers leurs dons individuels en faveur de la mission de l'UNICEF.

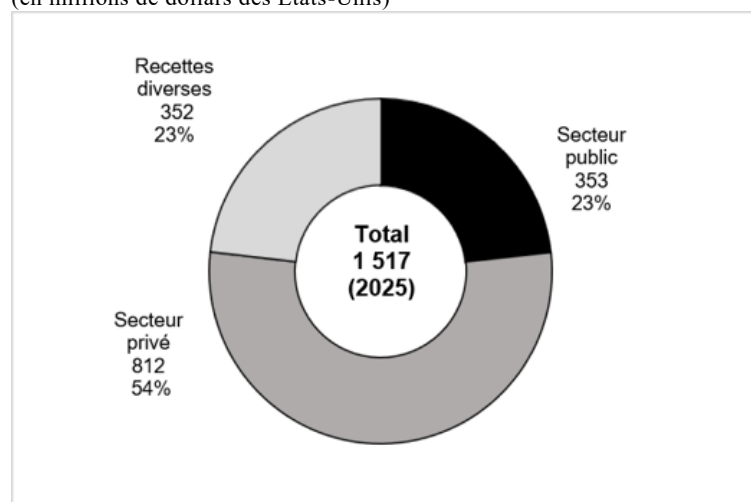
25. La solide contribution des ressources ordinaires du secteur privé témoigne de la confiance accordée à l'UNICEF et renforce la résilience de l'organisation. Cependant, si la diversification élargit la base de financement, elle ne saurait se substituer à un financement de base solide de la part du secteur public. Il est impératif de mettre un terme à l'érosion persistante des ressources ordinaires du secteur public.

26. L'UNICEF est dirigé par un conseil d'administration et, à ce titre, dépend de son leadership soutenu et des contributions volontaires des États Membres et de tous les gouvernements pour préserver une architecture de financement équilibrée, prévisible et durable, fondée sur une responsabilité multilatérale partagée.

Figure V

Montant des ressources ordinaires par type de partenaire financier ou financière, 2025

(en millions de dollars des États-Unis)



Note : Les recettes totales désignent les contributions du secteur public et les ressources issues du secteur privé. Le secteur public comprend les gouvernements, la Commission européenne, les arrangements interorganisations, les partenariats programmatiques mondiaux et les institutions financières internationales. Le secteur privé désigne les revenus issus des fondations, des particuliers, des organisations non gouvernementales, des comités nationaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Les recettes diverses comprennent les revenus issus des intérêts, des services d'achats et d'autres sources.

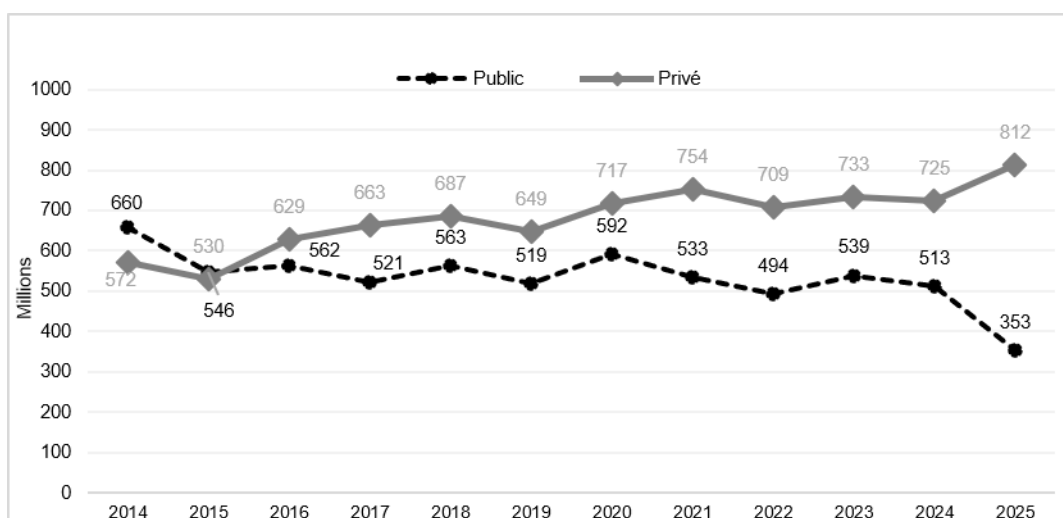
Tableau 3
Les dix principaux partenaires fournisseurs de ressources ordinaires par contributions reçues, 2025*
 (en millions de dollars des États-Unis)

Nº	Partenaire financier**	Ressources ordinaires (en millions de dollars des États-Unis)	Type de partenaire
1	Comité japonais pour l'UNICEF	130	Privé
2	Comité allemand pour l'UNICEF	81	Privé
3	Comité coréen pour l'UNICEF	76	Privé
4	Comité espagnol pour l'UNICEF	75	Privé
5	Comité français pour l'UNICEF	70	Privé
6	Allemagne	64	Public
7	Suède	61	Public
8	Comité italien pour l'UNICEF – Fondation ETS	48	Privé
9	Comité néerlandais pour l'UNICEF	45	Privé
10	Norvège	43	Public

* Contributions reçues en espèces et en nature. Pour la liste complète des contributeurs, veuillez consulter le Funding Compendium.

** À l'exclusion des fonds collectés par les bureaux de pays de l'UNICEF auprès du secteur privé.

Figure VI
Tendances relatives aux ressources ordinaires issues des contributions volontaires (des secteurs public et privé), 2014-2025
 (en millions de dollars des États-Unis)



27. En 2025, les recettes au titre des ressources ordinaires provenaient d'un total de 117 partenaires gouvernementaux, ce qui représente une augmentation de 1 par rapport aux 116 partenaires de 2024. Parmi ceux-ci, 81 gouvernements ont exonéré les frais de location de leurs locaux, tandis que 50 ont versé des contributions en espèces (soit le même nombre qu'en 2024). L'Allemagne a été le premier donateur en matière de ressources de base, suivis de la Suède, de la Norvège, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, de la Suisse et de la République de Corée. Parmi les 20 principaux gouvernements ayant fourni des ressources

ordinaires, la Suède, le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada, l'Irlande, le Danemark, l'Espagne, le Luxembourg, l'Islande et la Fédération de Russie ont augmenté leurs contributions de base par rapport à 2024. La Suède et le Royaume des Pays-Bas sont restés en tête des contributions pluriannuelles aux ressources ordinaires de 2023 à 2025.

28. Sur les 50 gouvernements qui ont versé des contributions en espèces, 20 ont tenu ou dépassé l'engagement fixé à cet égard dans le pacte de financement, contre 24 en 2024, ce qui représente une baisse d'une année sur l'autre. Parmi les 30 premiers donateurs gouvernementaux, seules la Belgique et la Norvège ont atteint le seuil de 30 % de contributions aux ressources de base :

Tableau 4

Contributeurs aux recettes pluriannuelles^a relevant des ressources ordinaires reconnues^b pour 2022-2025

(en millions de dollars des États-Unis)

<i>Pays donateur</i>	<i>Période^c</i>	<i>Montant total des contributions pluriannuelles aux ressources ordinaires^d</i>
Suède	4 ans (2022-2025)	162,8
	3 ans (2026-2028)	
Pays-Bas (Royaume des)	3 ans (2023-2025)	122,1
Suisse	3 ans (2022-2024)	69,2
Australie	5 ans (2022-2026)	50,6
Belgique	4 ans (2021-2024)	43,6
	4 ans (2025-2028)	
Canada	3 ans (2024-2026)	35,2
Luxembourg	4 ans (2022-2025)	25,8
Nouvelle-Zélande	3 ans (2022-2024)	21,8
	3 ans (2025-2027)	
Danemark	3 ans (2020-2022)	20,5
	3 ans (2023-2025)	
Qatar	2 ans (2022-2023)	16,0
	2 ans (2025-2026)	
Islande	3 ans (2024-2026)	5,6

^a Ce tableau présente tous les accords pluriannuels de ressources ordinaires en vigueur pendant la période de référence du Plan stratégique pour 2022-2025, y compris ceux initiés avant le début du Plan stratégique. Il est établi sur la base des recettes, les recettes étant comptabilisées l'année même de la signature d'un accord. Les montants correspondant aux années suivantes reflètent la réévaluation due aux fluctuations du taux de change.

^b Les données relatives aux recettes ne tiennent pas compte des dépréciations.

^c On entend par accords pluriannuels les accords dont la durée minimum est de deux ans.

^d En fonction de la valeur de l'accord signé au début de la contribution pluriannuelle.

B. Généralisation des fonds thématiques à affectation souple afin d'accroître leur impact

29. Les fonds thématiques constituent un pilier de la base de financement flexible de l'organisation et un complément essentiel aux ressources de base en vue

d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du Plan stratégique. En tant que contributions mutualisées, pluriannuelles et à affectation souple classées dans la catégorie « autres ressources », les fonds thématiques permettent à l'UNICEF de diriger les ressources là où elles sont le plus nécessaires, de réduire leur fragmentation et de réaliser des investissements stratégiques qui renforcent les systèmes et produisent des résultats à grande échelle en faveur des enfants, tant dans les contextes de développement que dans les situations d'urgence humanitaire. Dans un contexte financier de plus en plus instable et contraignant, les fonds thématiques deviennent de plus en plus indispensables pour garantir une mise en œuvre dynamique, équitable et efficace.

30. Des données issues de divers contextes montrent que des fonds thématiques à affectation souple sont essentiels pour obtenir à la fois des résultats immédiats et des changements durables au niveau du système. En **Inde**, par exemple, des fonds thématiques ont aidé l'UNICEF à soutenir, depuis 2016, le Ministère de l'éducation dans la conception et la mise en œuvre d'un système de notation des établissements scolaires permettant d'évaluer l'accès à l'eau potable, ainsi que le respect des normes d'assainissement et d'hygiène dans les écoles. Le modèle a rapidement été étendu à 285 000 établissements scolaires, le taux de participation atteignant 45 % à l'échelle nationale en 2017 et en 2022. En 2025, ce modèle a évolué pour devenir le système de notation des écoles « propres et vertes » mis en place par le Ministère, qui intégrait également la résilience climatique. Au **Pakistan**, cette même approche intégrée – réforme de la gouvernance, planification tenant compte des changements climatiques, infrastructures résilientes – a permis d'assurer l'accès à l'eau potable à 425 000 personnes et à des installations d'assainissement à 55 000 personnes, tout en redéfinissant les cadres de planification provinciaux sur le long terme. En **Afghanistan**, les fonds thématiques humanitaires mondiaux à affectation souple ont permis à l'UNICEF d'intensifier rapidement son intervention face à l'afflux de personnes de retour dans leur pays, et d'approvisionner plus de 200 000 personnes en eau potable en l'espace de quelques semaines. L'UNICEF a également apporté son soutien à la mise en place d'infrastructures hydriques durables. Aucun de ces deux résultats n'aurait pu être obtenu à l'aide de financements affectés à des projets spécifiques. Ces deux résultats exigeaient une certaine souplesse pour intervenir simultanément sur les plans de la gouvernance, des politiques et de la mise en œuvre – tout en se maintenant suffisamment longtemps pour permettre au système d'évoluer. C'est ce que permettent les fonds thématiques à affectation souple.

31. Malgré leur importance, les fonds thématiques ont poursuivi leur tendance à la baisse, atteignant 331 millions de dollars É.-U. en 2025, contre 361 millions de dollars É.-U. en 2024 – soit leur niveau le plus bas depuis dix ans. Les contributions thématiques des secteurs public et privé ont diminué, avec 134 millions de dollars É.-U. pour le secteur public et 197 millions de dollars É.-U. pour le secteur privé (soit des baisses de 11 % et 6 % respectivement par rapport aux niveaux de 2024). En ce qui concerne le secteur public, ce n'est pas seulement la baisse du volume des contributions qui est préoccupante, mais également la diminution du nombre de donateurs et de donatrices. En 2025, l'UNICEF a reçu des contributions du secteur public émanant de 14 gouvernements, ce qui représente une baisse par rapport aux 19 gouvernements de 2024. Le secteur privé, par l'intermédiaire de 31 comités nationaux et de 45 bureaux de pays, a apporté des contributions qui ont continué à représenter 60 % des financements thématiques totaux.

32. Au titre du pacte de financement, les États Membres se sont engagés à canaliser 15 % de leurs contributions aux ressources autres que les ressources de base par le biais de fonds thématiques individuels d'ici à 2027. Cependant, les tendances actuelles s'éloignent encore davantage de cet objectif. En 2025, les

contributions thématiques versées à l'UNICEF par des partenaires des secteurs public et privé ne représentaient toujours que 5 % du total des contributions aux autres ressources. La part des fonds thématiques dans le montant total des autres ressources émanant des États Membres, quant à elle, est passée de 5 % en 2024 à 4 % en 2025. Inverser cette trajectoire nécessitera un changement concerté des modes de financement vers des contributions à affectation souple, conformément aux engagements pris au titre du pacte de financement.

Figure VII
Contributions thématiques reçues, 2014-2025
(en millions de dollars des États-Unis)

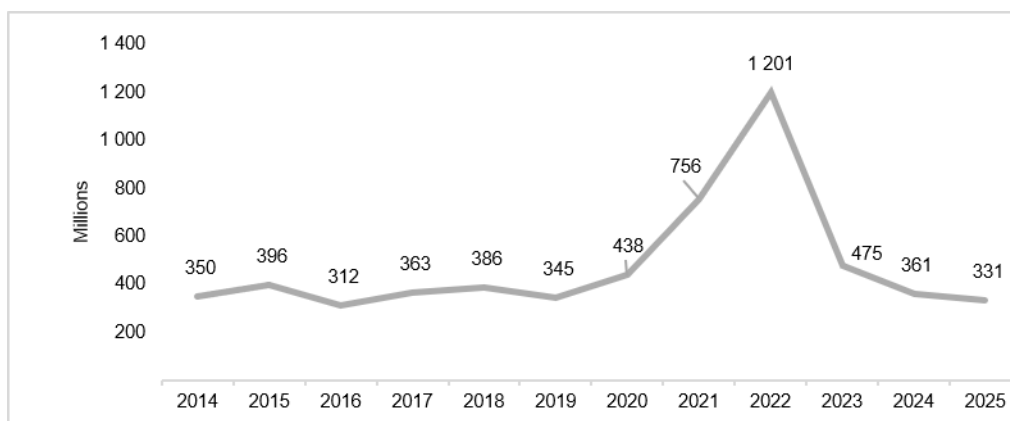
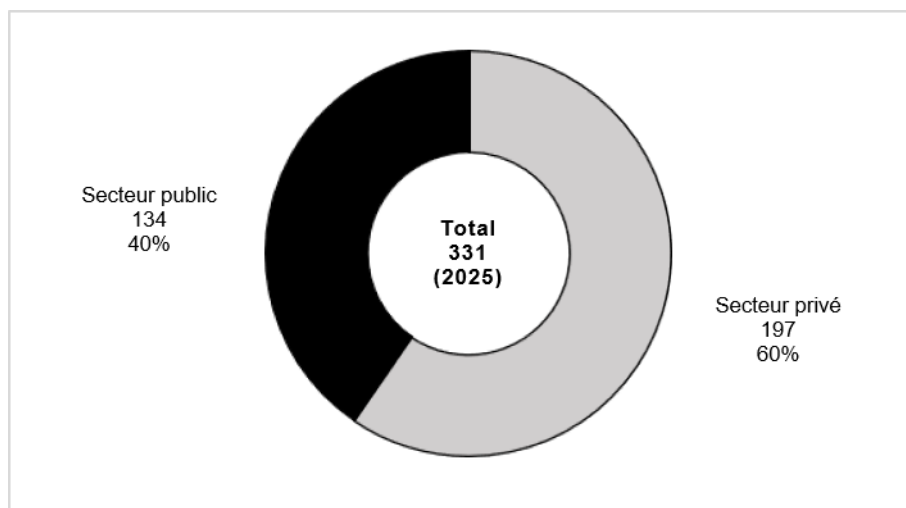


Figure VIII
Fonds thématiques, par type de partenaire, 2025
(en millions de dollars des États-Unis)



33. Dans le cadre de son Plan stratégique pour 2022-2025, l'UNICEF a mis en place des fonds thématiques communs aux niveaux mondial, régional et national pour financer des programmes de développement et des interventions humanitaires. Au sein de cette architecture, les fonds de financement thématique mondiaux offrent le plus haut degré de flexibilité, permettant ainsi à l'UNICEF d'apporter un soutien direct aux contextes sous-financés et peu visibles et de favoriser une répartition plus équitable des ressources. Plus des trois quarts des contributions thématiques reçues

au niveau mondial sont affectées à la programmation nationale, tandis qu'une part plus modeste soutient les systèmes et les capacités mondiaux et régionaux. Cependant, seulement 40 % du financement thématique total a été accordé au niveau mondial, ce qui a limité le plein potentiel de cette modalité à affectation souple.

34. La majorité des contributions thématiques continuent d'être reçues au niveau national (55 %), et le reste (5 %) au niveau régional. Dans le cadre des fonds thématiques alloués au niveau national, les fonds thématiques destinés aux programmes de pays flexibles sont restés marginaux. Les contributions des secteurs public et privé à ce fonds commun ont fortement diminué, passant de 23 millions de dollars É.-U. en 2024 à 7 millions de dollars É.-U. en 2025, ce qui ne représentait plus que 4 % des financements thématiques reçus au niveau national. En revanche, les 96 % restants des fonds thématiques alloués au niveau national ont été affectés à des pays et à des secteurs spécifiques, ce qui reflète une préférence croissante des donateurs et donatrices pour des financements strictement affectés.

35. Lorsqu'ils sont disponibles, les fonds thématiques destinés aux programmes de pays flexibles continuent de démontrer une forte valeur catalytique. Au Bangladesh, dans l'État plurinational de Bolivie, en Ouganda et en République démocratique du Congo, ils ont contribué à l'obtention de résultats à l'échelle des systèmes en renforçant les politiques nationales et le financement public, en élargissant l'accès aux services essentiels et en consolidant les systèmes nationaux, des chaînes d'approvisionnement aux services sociaux. L'UNICEF remercie le Gouvernement suédois pour son leadership continu dans la promotion de ce fonds, qui est essentiel pour générer un impact durable et à grande échelle pour les enfants, et appelle tous les partenaires à renforcer leur soutien à ce fonds.

Figure IX

Fonds thématiques, par type de contribution, 2018-2025

(en millions de dollars des États-Unis)

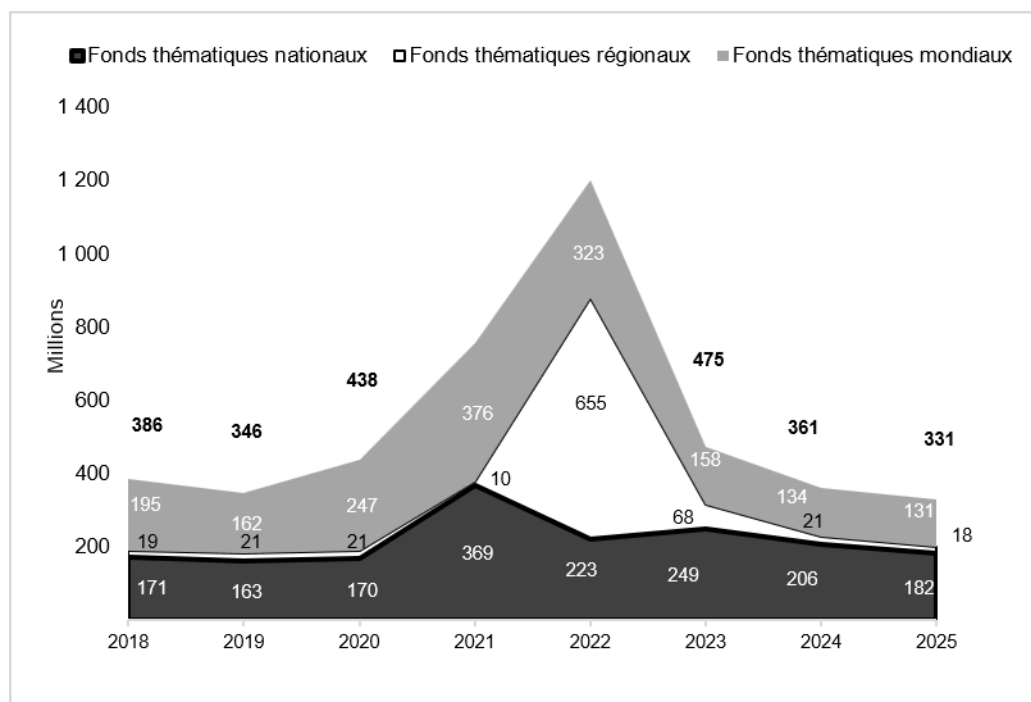
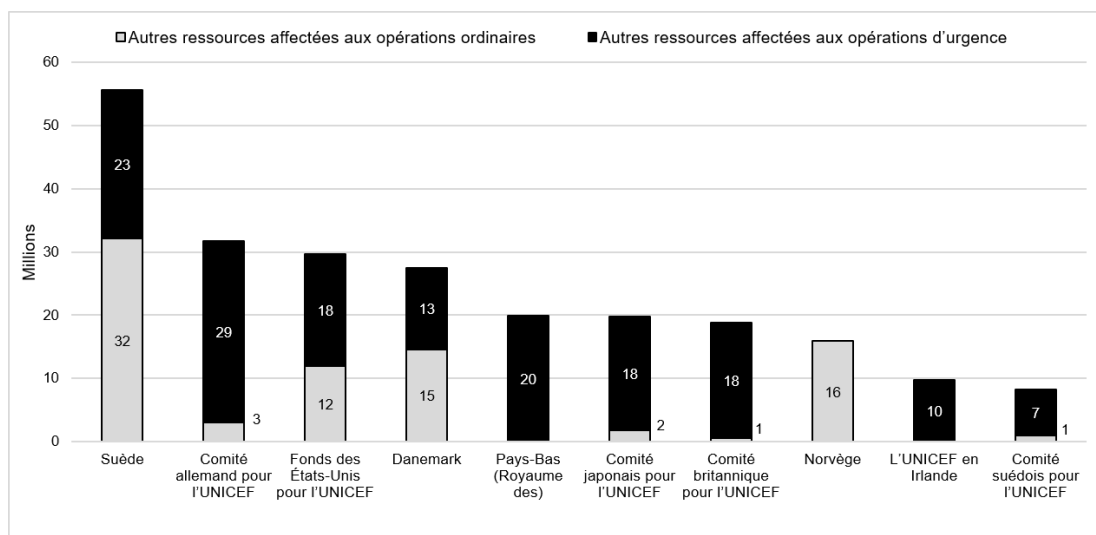


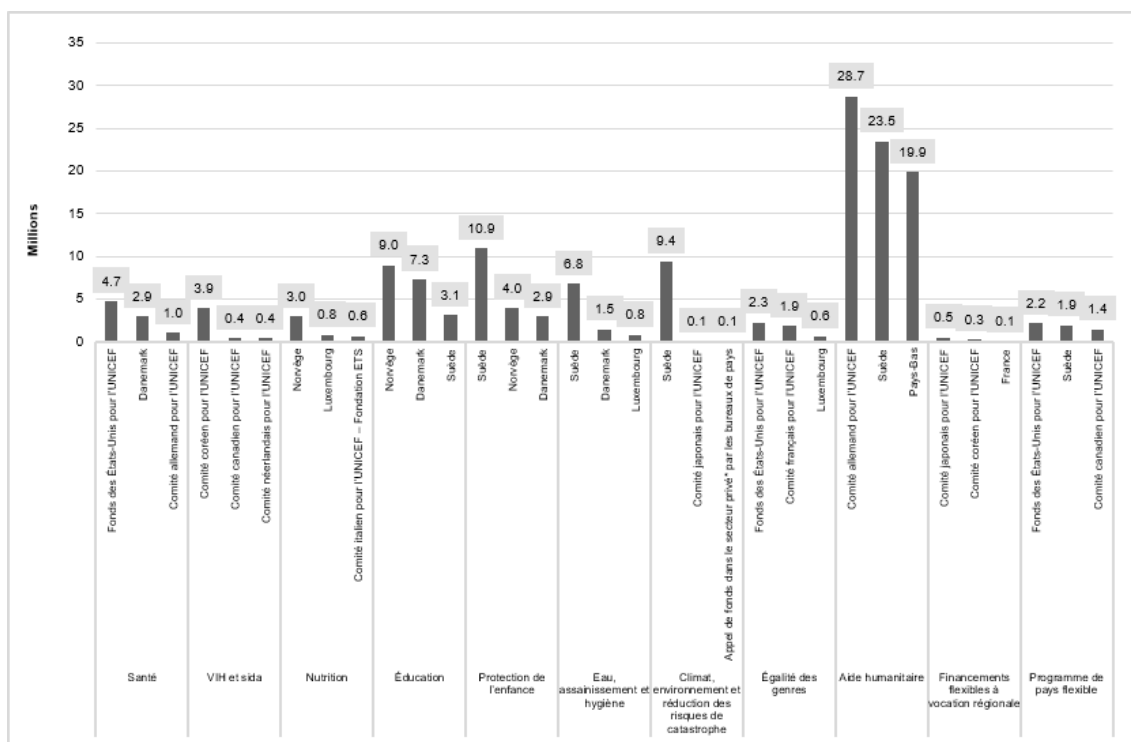
Figure X
Principaux contributeurs^a aux fonds thématiques en 2025, par type de contribution reçue^b
 (en millions de dollars des États-Unis)



^a Les collectes de fonds dans le secteur des bureaux de pays de l'UNICEF privé ne sont pas incluses.

^b Contributions reçues en espèces et en nature. Les chiffres ayant été arrondis, les totaux peuvent différer légèrement de la somme des colonnes.

Figure XI
Principaux contributeurs par fonds thématique en 2025, par type de contribution reçue



(en millions de dollars des États-Unis)

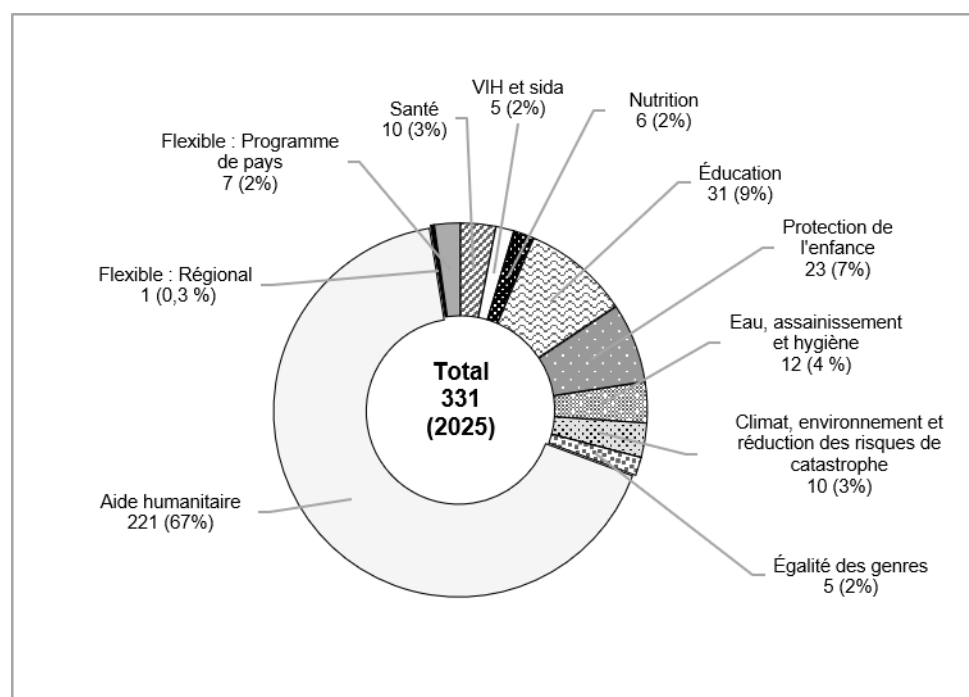
36. Les tendances en matière de financement ont continué de présenter des disparités selon les secteurs thématiques. Les fonds thématiques destinés aux

programmes de pays flexibles, à l'éducation et à l'action humanitaire ont enregistré les baisses les plus marquées par rapport à 2024. Malgré cela, le fonds thématique consacré à l'action humanitaire a continué de représenter 67 % du total des contributions thématiques. Les contributions aux fonds consacrés à la santé, au climat, à l'environnement et à la réduction des risques de catastrophe ; ainsi qu'à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène ont légèrement augmenté en 2025, mais sont restées bien en deçà des niveaux enregistrés au cours de la première année du Plan stratégique pour 2022-2025. Les fonds thématiques dédiés au VIH/sida, à la nutrition, à l'inclusion sociale et à l'égalité des genres ont continué à recevoir le moins de financement, à raison de moins de 2 % du financement thématique total chacun en 2025, tandis que le fonds consacré à l'inclusion sociale n'a reçu aucune contribution.

Figure XII

Contributions thématiques par fonds de financement, 2025

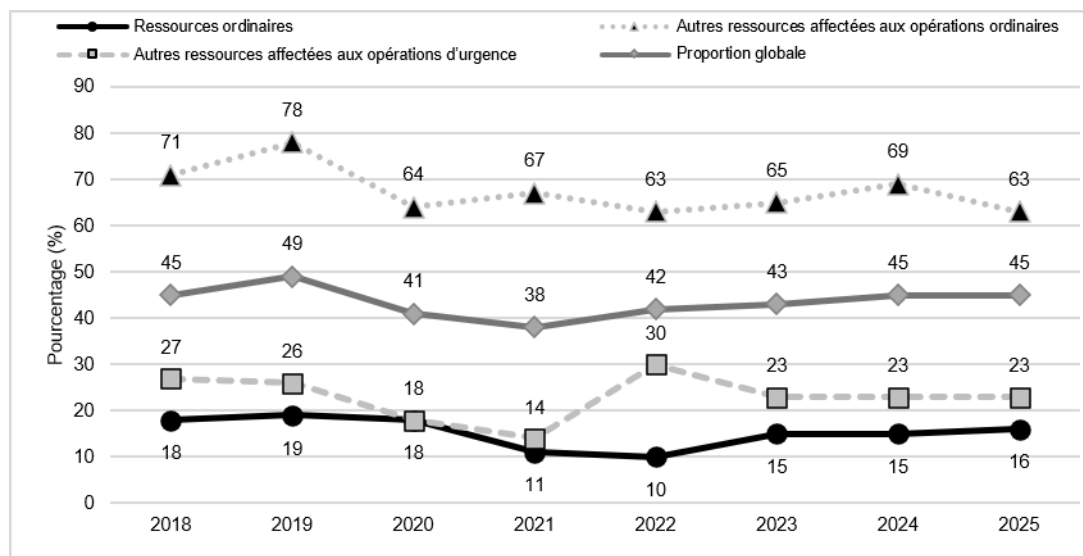
(en millions de dollars des États-Unis)



C. Renforcement du financement pluriannuel à des fins de mise en œuvre prévisible et durable

37. Les engagements de financement pluriannuels améliorent la capacité de l'UNICEF à planifier stratégiquement, à soutenir la programmation de développement et l'action humanitaire à plus long terme tout en renforçant la résilience, et à fournir une programmation cohérente à grande échelle. En 2025, 45 % des ressources totales et 16 % des ressources ordinaires provenaient d'accords pluriannuels, ce qui correspond globalement aux niveaux de 2024. L'UNICEF continue d'encourager ses partenaires à recourir davantage à des modalités de financement prévisibles et pluriannuelles, conformes aux engagements pris dans le cadre du pacte de financement, afin de garantir une mise en œuvre plus efficace et durable des programmes.

Figure XIII
Pourcentage de contributions reçues dans le cadre d'accords pluriannuels,



2018-2025

D. Amélioration de la flexibilité et de l'impact dans un contexte de financements affectés

38. Le financement affecté est devenu une caractéristique structurelle bien ancrée du paysage mondial du financement du développement. Au cours des quinze dernières années, la part des contributions affectées aux organisations multilatérales a constamment augmenté chez les donateurs et donatrices de l'OCDE/CAD. Conformément à cette tendance mondiale, les ressources affectées ont représenté environ 80 % du revenu total de l'UNICEF au cours des deux derniers plans stratégiques. Même s'il est peu probable que cette tendance s'inverse à court terme, il semble clairement possible de passer de contributions strictement affectées à des formes plus souples, notamment des modalités de financements thématiques. Des financements à affectation plus souple permettraient d'améliorer la flexibilité opérationnelle de l'organisation, de renforcer la cohérence à l'échelle du système et l'équité dans la couverture des programmes, et d'obtenir des résultats plus stratégiques et plus percutants pour les enfants, tout en restant en adéquation avec les priorités des donateurs et donatrices ainsi que les exigences en matière de responsabilité.

39. La qualité et la conception des financements affectés jouent donc un rôle de plus en plus déterminant. Les contributions de plus grande portée alignées sur le Plan stratégique et fournies sur une base pluriannuelle ou selon des approches axées sur les résultats peuvent améliorer considérablement la prévisibilité et l'efficacité. Ces modalités favorisent une mise en œuvre plus cohérente des programmes, permettent de réaliser des économies d'échelle et renforcent la capacité de l'UNICEF à affecter ses ressources aux zones où elles sont le plus nécessaires, notamment dans les contextes fragiles et dans les situations humanitaires.

40. Pour mener à bien ses missions dans un contexte financier de plus en plus contraignant et instable, l'UNICEF a donc besoin de mécanismes de financement plus souples et alignés sur ses objectifs stratégiques. Parmi les mesures prioritaires

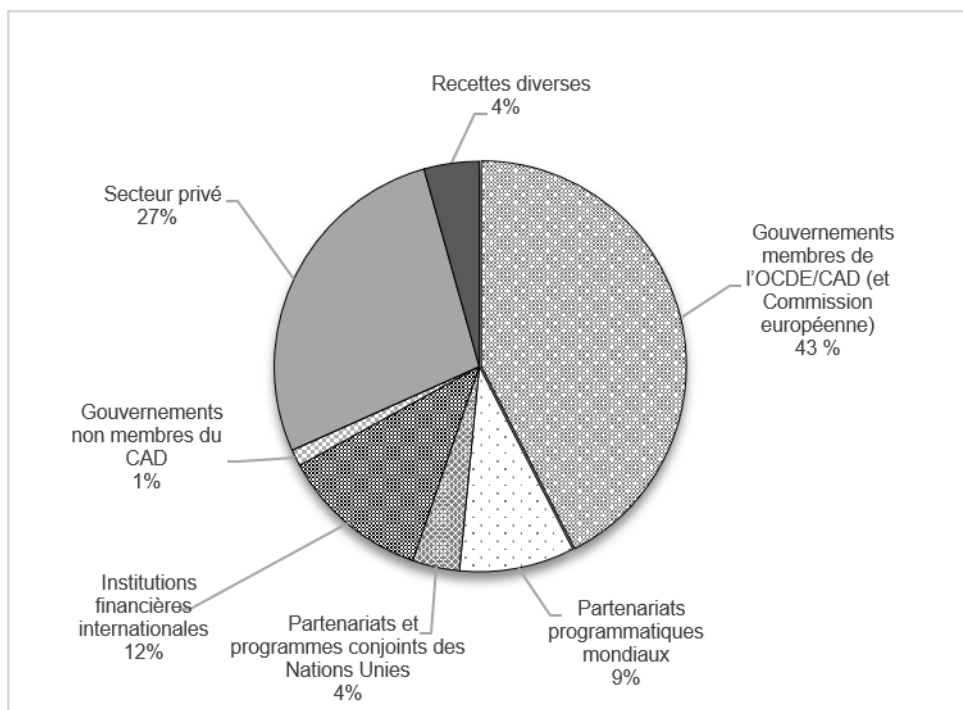
figurent l'extension des accords pluriannuels et la réduction des contraintes de mise en œuvre, qui sont essentielles pour améliorer la prévisibilité, renforcer la portée et l'impact des programmes dans l'ensemble des pays et des secteurs, et optimiser le rapport qualité-prix.

V. Partenaires financiers de l'UNICEF

41. La solidité financière de l'UNICEF repose sur sa base de financement large et diversifiée, qui comprend des gouvernements, des institutions financières internationales, des partenariats programmatiques mondiaux, des fonds communs, des programmes conjoints des Nations Unies, des donateurs et donatrices individuel·le·s, ainsi que des acteurs et actrices du secteur privé, y compris des fondations et des entreprises. Cette diversité réduit la dépendance de l'organisation à l'égard d'une source unique de financement. En 2025, les recettes provenaient de : 117 gouvernements, dont la Commission européenne ; plus de 10 millions de donateurs et donatrices individuel·le·s ; plus de 8 100 philanthropes, fondations et organisations associatives et confessionnelles ; et plus de 18 800 entreprises.

Figure XIV

Proportion des recettes par type de partenaire public ou publique et privé·e/par



source de recettes, 2025

Remarque : CAD = Comité d'aide au développement ; OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques.

A. Partenaires financiers gouvernementaux membres de l'OCDE/CAD

42. Les partenaires gouvernementaux sont restés la pierre angulaire de la base de financement de l'UNICEF en 2025. Toutefois, leur part dans les contributions a reculé pour s'établir à 43 %, contre un niveau de référence historique d'environ 50 % du revenu total. Dans l'ensemble, les contributions de base et les contributions

affectées versées à l'UNICEF par les gouvernements des pays membres de l'OCDE/CAD ont diminué de 15 % en 2025, ce qui correspond à une réduction du niveau des contributions de 17 partenaires au total, dont la Commission européenne. Cette évolution reflète une baisse générale de l'APD et souligne l'urgence d'accélérer la diversification des sources de revenus tout en préservant le financement public de base.

43. Au-delà de la baisse globale du financement, la qualité du financement s'est également détériorée. Pour la première fois, plusieurs partenaires clés ont suspendu leurs contributions aux ressources ordinaires, ce qui a exacerbé les pressions pesant sur ce mode de financement souple pour l'UNICEF.

44. Malgré ces pressions, les partenaires de l'OCDE/CAD ont continué de jouer un rôle central. Un total de 16 partenaires gouvernementaux ont augmenté ou maintenu leurs contributions à des niveaux comparables à ceux de 2024, y compris le Royaume des Pays-Bas, la Suède, l'Australie, le Royaume-Uni, le Japon, l'Irlande, le Luxembourg, la République de Corée, l'Autriche et la Suisse. Les plus fortes croissances proportionnelles des contributions totales entre 2024 et 2025, allant de près de 600 % à 40 %, ont été enregistrées par la Tchéquie, la Slovénie et l'Australie.

45. La baisse des contributions de base reste particulièrement préoccupante. Les partenaires gouvernementaux de l'OCDE/CAD ont fourni 97 % de toutes les ressources ordinaires du secteur public, soulignant leur rôle central dans le maintien de la base de financement flexible de l'UNICEF. Toutefois, les contributions de ces gouvernements au titre des ressources ordinaires ne représentaient que 10 % du total de leurs contributions à l'UNICEF, ce qui témoigne d'un abandon progressif de la forme de financement la plus souple. Seules la Belgique et la Norvège ont respecté leurs engagements en matière de financement de base à hauteur de 30 %.

46. L'UNICEF appelle ses partenaires de l'OCDE/CAD à renforcer et à rééquilibrer leurs contributions en augmentant la part des financements de base et des autres financements flexibles, conformément aux engagements pris dans le cadre du pacte de financement. En l'absence d'une évolution significative tant du niveau que de la qualité du financement, la capacité de l'UNICEF à atteindre les objectifs ambitieux du Plan stratégique, tel qu'approuvé par les États Membres, sera de plus en plus limitée.

B. Partenaires fournisseurs de ressources gouvernementaux non membres de l'OCDE/CAD

47. Les partenaires gouvernementaux non membres de l'OCDE/CAD jouent un rôle de plus en plus important dans l'élaboration et le financement de la coopération internationale. Leur engagement croissant se traduit non seulement par une augmentation de leurs contributions financières, mais également par une influence grandissante en tant que défenseurs des droits de l'enfant aux niveaux national, régional et mondial. En 2025, 48 gouvernements non membres de l'OCDE/CAD ont versé des contributions financières à l'UNICEF.

48. Les contributions financières des partenaires non membres de l'OCDE/CAD sont passées de 66 millions de dollars É.-U. en 2024 à 107 millions de dollars É.-U. en 2025, ce qui représente une augmentation de plus de 60 %. Cette croissance a été favorisée par une collaboration étroite avec nos partenaires des pays du Golfe, notamment l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et le Koweït, ainsi qu'avec la Chine. Malgré cette tendance à la hausse, les contributions des partenaires non membres de l'OCDE/CAD ne représentaient que 1 % du total des recettes de

l'UNICEF en 2025, ce qui souligne l'importance de renforcer la collaboration avec ces partenaires.

49. Le financement de base provenant de gouvernements non membres de l'OCDE/CAD a augmenté de 40 %, passant de 7,2 millions de dollars É.-U. en 2024 à 10,1 millions de dollars É.-U. en 2025. En 2025, un total de 25 gouvernements ont contribué au financement de base, représentant collectivement 1 % des recettes totales au titre des ressources ordinaires. Le Qatar, la Fédération de Russie, la Chine et l'Arabie saoudite ont été les principaux partenaires fournisseurs de ressources ordinaires parmi les gouvernements non membres de l'OCDE/CAD, suivis par la Malaisie, la Türkiye, le Koweït, la Thaïlande et le Maroc.

50. Au-delà des ressources de base, les gouvernements non membres de l'OCDE/CAD ont également augmenté leurs financements affectés en 2025, ce qui témoigne d'une mobilisation plus large et plus diversifiée en faveur des priorités humanitaires et de développement. Il convient notamment de mentionner la contribution à affectation souple et pluriannuelle de l'Arabie saoudite en faveur de l'éradication de la poliomyélite dans le monde, dont un premier versement de 40 millions de dollars É.-U. en 2025 permettra de renforcer les efforts visant à éradiquer la maladie dans dix pays.

51. Plus généralement, les partenariats de l'UNICEF avec les gouvernements non membres de l'OCDE/CAD ont également porté sur la coopération Sud-Sud et triangulaire, dans le cadre de laquelle les partenaires apportent non seulement des ressources financières, mais participent également à un dialogue sur les politiques, partagent leur expertise technique et élaborent des solutions communes visant à renforcer la mise en œuvre au niveau national et l'impact à l'échelle du système. À titre d'exemple, une contribution de 10 millions de dollars É.-U. versée par la Chine a permis de soutenir des initiatives multinationales allant du renforcement du système de soins de santé primaires à Djibouti à l'amélioration du taux de survie des mères et des nouveau-nés au Malawi.

C. Institutions financières internationales

52. En 2025, l'UNICEF a poursuivi le renforcement de son dialogue stratégique avec les institutions financières internationales, en renforçant la collaboration visant à protéger les droits des enfants, à répondre à leurs besoins fondamentaux et à élargir leurs perspectives afin qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel. Ces partenariats ont continué à gagner en importance stratégique à mesure que l'UNICEF élargissait sa mobilisation auprès des institutions financières multilatérales afin de compléter les financements traditionnels des donateurs et donatrices, et d'ouvrir de nouvelles voies de financement en faveur des enfants.

53. En 2025, les recettes provenant des institutions financières internationales s'élevaient à 949 millions de dollars É.-U. (743,1 millions de dollars É.-U. sous la forme de financements directs, et à 205,5 millions de dollars É.-U. par l'intermédiaire d'accords tripartites avec les gouvernements), représentant 12 % des recettes totales de l'UNICEF. Si les niveaux de recettes de 2025 ont été en partie renforcés par des financements reportés initialement prévus pour 2024, cette année a également été marquée par la poursuite de la dynamique des partenariats avec les institutions financières internationales. Les banques régionales de développement ont continué à jouer un rôle croissant dans le financement d'investissements axés sur les enfants, y compris dans les contextes fragiles et touchés par des conflits. Parmi les accords majeurs figuraient des programmes à grande échelle financés par la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement en Afghanistan et au Myanmar.

54. L'année 2025 a également été marquée par des progrès significatifs dans le renforcement de l'environnement favorable aux partenariats avec les institutions financières internationales. L'UNICEF a mis en place de nouveaux cadres juridiques et opérationnels visant à faciliter la collaboration, tout en renforçant sa mobilisation auprès des banques régionales de développement. L'UNICEF a encore élargi son réseau de partenariats grâce à la signature d'un accord portant sur un cadre méthodologique pour les procédures de passation de marchés avec la Banque européenne d'investissement. De premiers accords ont été signés avec la Banque arabe pour le développement économique en Afrique et le Fonds international de développement agricole.

55. S'appuyant sur le partenariat officialisé en 2024, l'UNICEF et la Banque de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes (CAF) ont lancé l'initiative Banco Futuro LAC lors de la quatre-vingtième session de l'Assemblée générale des Nations Unies dans le but de mobiliser 5 milliards de dollars É.-U. sur cinq ans afin de venir en aide à 50 millions d'enfants et de jeunes en Amérique latine et dans les Caraïbes. Grâce à cette initiative, la CAF est également devenue la première institution financière internationale à adopter le cadre d'investissement « Child-Lens » de l'UNICEF, qui aide les investisseurs à intégrer les considérations relatives à l'enfance dans leurs décisions d'investissement et à orienter les capitaux de manière à obtenir des résultats positifs en faveur des enfants, tout en réduisant au minimum les risques potentiels.

D. Partenariats programmatiques mondiaux

56. Les partenariats programmatiques mondiaux sont restés une source essentielle de financement et de partenariat stratégique pour l'UNICEF. En 2025, l'UNICEF a reçu 574 millions de dollars É.-U. au titre des financements directs dans le cadre des partenariats programmatiques mondiaux, et 161 millions de dollars É.-U. par le biais des accords tripartites avec les gouvernements, ce qui représente un total de 735 millions de dollars É.-U. Les principales entités donatrices des partenariats programmatiques mondiaux restent Gavi, l'Alliance du vaccin (à raison de 316 millions de dollars É.-U.), le Partenariat mondial pour l'éducation (à raison de 250 millions de dollars É.-U.) et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (à raison de 91 millions de dollars É.-U.). Ces partenariats, qui représentaient 9 % du total des recettes de l'UNICEF en 2025, continueront de revêtir une importance stratégique cruciale tout au long de la mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2029.

57. L'UNICEF a continué à collaborer étroitement avec les partenaires des partenariats programmatiques mondiaux dans le cadre des processus de reconstitution des ressources et de l'évolution des modèles de financement chez plusieurs de ses principaux partenaires. À mesure que ces partenaires adaptent leurs approches, en mettant de plus en plus l'accent sur l'appropriation nationale, le cofinancement, la diversification des partenaires d'exécution et la rationalisation des structures institutionnelles, il sera important de poursuivre cette adaptation afin de garantir que l'UNICEF demeure un partenaire d'exécution fiable et efficace.

58. L'UNICEF a également progressé dans l'élargissement de son accès à de nouvelles sources de financement, en particulier dans le domaine du financement de l'action climatique. L'accréditation auprès du Fonds vert pour le climat a marqué une étape importante et devrait ouvrir de nouvelles perspectives de financement à partir de 2026 pour soutenir l'action climatique axée sur les enfants. Elle jette également les bases d'une collaboration renforcée avec d'autres mécanismes de financement de la lutte contre les changements climatiques, notamment le Fonds d'adaptation, et a permis à l'UNICEF de lancer une première série de demandes de

financement auprès du Fonds permettant de faire face aux pertes et préjudices en 2026.

E. Fonds de financement commun et programmes conjoints des Nations Unies, et collaboration avec d'autres organismes onusiens

59. En 2025, les mécanismes de financement commun interorganisations et les programmes conjoints des Nations Unies ont continué de soutenir les interventions coordonnées et intégrées à l'échelle du système, tant dans les contextes de développement que dans les situations humanitaires. Dans un contexte de baisse globale du financement du système des Nations Unies, l'UNICEF a reçu 300 millions de dollars É.-U. au titre de ces accords, contre 404 millions de dollars É.-U. en 2024. Néanmoins, la participation organisationnelle est restée soutenue, 87 % des bureaux de l'UNICEF ayant pris part, au cours de l'année, à des initiatives de financement commun interorganisations des Nations Unies et à des programmes conjoints.

60. Ces résultats sont le fruit d'efforts soutenus visant à renforcer les capacités institutionnelles et à aider les bureaux de pays à s'associer à des mécanismes de financement commun et à d'autres accords interorganisations. En 2025, l'UNICEF a piloté le déploiement mondial d'un programme de renforcement des capacités interorganisations dans plus de 130 pays, permettant de former plus de 1 300 membres du personnel issus de 10 organismes des Nations Unies. Associés à un soutien plus rationalisé aux bureaux de pays, ces efforts ont renforcé la capacité de l'UNICEF à participer à des interventions conjointes et coordonnées entre plusieurs agences au niveau national.

61. Le renforcement des capacités s'est traduit par des résultats tangibles dans divers contextes. Le Fonds « Vision 2030 » de l'Ouzbékistan a renforcé les mécanismes nationaux de gouvernance et de coordination et a permis de constituer la première base de données exhaustive sur les lacunes en matière d'infrastructures d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène dans les écoles, jetant ainsi les bases nécessaires à des améliorations à grande échelle des environnements d'apprentissage. Grâce à une mise en œuvre intégrée et multisectorielle, au renforcement des partenariats avec les acteurs nationaux et locaux, ainsi qu'à des mécanismes de retour d'information en temps réel de la part des communautés, le Fonds central pour les interventions d'urgence a amélioré la réponse à l'échelle du système au Tchad, gagnant ainsi en coordination, en précision dans le ciblage et en réactivité. Le programme conjoint des Nations Unies visant à renforcer la résilience urbaine et rurale et à créer les conditions propices au redressement en Syrie, mis en œuvre par l'UNICEF et cinq autres organismes des Nations Unies, a permis d'obtenir des résultats intégrés en matière de redressement rapide grâce au rétablissement des services essentiels, à la reconstruction des moyens de subsistance et au renforcement de la résilience des communautés et de la cohésion sociale.

F. Secteur privé

62. En 2025, l'écosystème du secteur privé de l'UNICEF, qui regroupe les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays, a enregistré l'une des meilleures performances de l'histoire de l'UNICEF, malgré un contexte financier difficile. Grâce à la collecte de fonds, au plaidoyer et à la mise en place de partenariats, le secteur privé a continué de constituer une source de plus en plus importante aussi bien de recettes que d'influence stratégique pour l'UNICEF.

63. Les recettes totales du secteur privé ont totalisé 2,2 milliards de dollars É.-U. en 2025, dont 812 millions de dollars É.-U. en ressources ordinaires et 1,4 milliard

de dollars É.-U. en autres ressources. Le niveau des ressources ordinaires a atteint un record historique. Ces excellents résultats s'expliquent en partie par deux contributions philanthropiques exceptionnelles et ont été favorisés par des taux de change avantageux. Les comités nationaux et les bureaux de pays ont rapporté respectivement 1,8 milliard de dollars É.-U. et 379 millions de dollars É.-U., les dix plus grands comités nationaux représentant 83 % du total des recettes provenant des comités nationaux. Près de 10 millions de donateurs et donatrices individuel·le·s à l'échelle mondiale sont resté·e·s la principale source de financement flexible du secteur privé, contribuant à plus de 90 % du total des ressources ordinaires du secteur privé.

64. Au-delà de la production de recettes, l'UNICEF a continué à tirer parti de ses partenariats avec le secteur privé pour renforcer son influence stratégique et ses activités de plaidoyer. Grâce à sa collaboration avec des entreprises, des fondations, des philanthropes et des plateformes multipartites, l'UNICEF a contribué à promouvoir les initiatives visant à définir des politiques et des orientations en matière de santé mentale des jeunes, de résilience face aux changements climatiques et d'équité en matière de santé. En 2025, les comités nationaux ont indiqué avoir contribué à des activités de plaidoyer et à des changements de politiques dans 23 pays, tandis que de précieux partenariats ont permis de diffuser plus largement les messages relatifs aux droits de l'enfant et de renforcer les capacités de plaidoyer sur l'ensemble des marchés.

G. Partenariats et plateformes multipartites

65. En 2025, l'UNICEF a renforcé sa capacité à influencer à grande échelle les systèmes et les pratiques du secteur privé en faveur des enfants, grâce à des partenariats avec des entreprises, à des coalitions multipartites, à son leadership éclairé et à son plaidoyer stratégique. Ces efforts ont contribué à mettre en avant les priorités en matière de droits de l'enfant dans les domaines de la santé mentale des jeunes, de la lutte contre les changements climatiques, de l'équité en matière de santé et de la sécurité numérique.

66. L'UNICEF a aidé les entreprises et les parties prenantes du secteur à adopter des approches plus fermes en matière de droits de l'enfant grâce à des partenariats à long terme et à la mise en place de coalitions. Parmi les principales initiatives figuraient l'élargissement de la Coalition mondiale pour la santé mentale des jeunes, la poursuite du développement d'outils d'évaluation des risques climatiques visant à soutenir les actions des entreprises en faveur du climat tenant compte des besoins des enfants, ainsi que la poursuite du déploiement à plus grande échelle de l'initiative #HealthyStarts afin de promouvoir la prévention précoce et l'équité en matière de santé. La stratégie de l'UNICEF en matière d'IA pour la période 2025-2030 a été finalisée afin de promouvoir une conduite responsable des entreprises dans le domaine des technologies émergentes.

67. L'UNICEF a en outre tiré parti des grandes plateformes mondiales, notamment le Forum économique mondial, l'Assemblée mondiale de la Santé, l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques, afin de mettre en avant les droits de l'enfant dans les débats menés au sein du secteur privé et au niveau stratégique. Ensemble, ces efforts ont renforcé le rôle de catalyseur de l'organisation et ont contribué à placer les enfants au cœur des décisions prises par les principales parties prenantes.

H. Financements alternatifs/innovants

68. En 2025, l'UNICEF a continué à promouvoir des modes de financement novateurs grâce à des partenariats entre les secteurs public et privé, contribuant ainsi à mobiliser de nouvelles formes de capitaux et de financement des risques au profit des enfants.

69. L'initiative *Today and Tomorrow*, le mécanisme de financement des risques de catastrophe axé sur l'enfance de l'UNICEF, est entrée dans sa troisième année de mise en œuvre. Dans huit pays, cette initiative a permis de souscrire une couverture contre les risques liés aux cyclones pour un montant supérieur à 100 millions de dollars É.-U. En 2025, 3,7 millions de dollars É.-U. ont été versés au titre des indemnités d'assurance pour faire face aux situations d'urgence liées aux cyclones dans cinq pays. L'initiative a continué de s'étendre avec le soutien de partenaires, notamment le Royaume-Uni. La mise à l'échelle de l'initiative prévoit notamment l'élaboration d'une approche par niveaux de risque pour les petits États insulaires en développement et la mise en place d'un mécanisme d'action préventive, soutenu par des assurances, afin de faire face à la sécheresse.

70. En 2025, les modes de financement novateurs ont continué à favoriser l'ampleur et l'impact des programmes mondiaux de l'UNICEF. L'UNICEF a reçu la dernière tranche prévue dans le cadre de l'accord de financement axé sur les résultats conclu avec la Banque européenne d'investissement et la Commission européenne, et a poursuivi la mise en œuvre de son partenariat avec l'Organisation mondiale de la santé et la Fondation Gates dans le cadre de l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite. En 2025 seulement, ces partenariats ont permis à l'UNICEF de soutenir plus de 30 campagnes de vaccination dans 18 pays et d'administrer plus de 250 millions de vaccins contre la poliomyélite.

71. En 2025, l'UNICEF a poursuivi son action en faveur du financement durable grâce à un partenariat mondial avec l'Initiative des bourses pour un investissement durable des Nations Unies. Dans le cadre de cette collaboration, l'UNICEF apporte son soutien à plus de 120 bourses à travers le monde en leur fournissant des conseils, des formations et des informations sur les marchés, afin de les aider à intégrer les considérations relatives aux droits de l'enfant dans leurs cadres de financement durable. Ce partenariat a permis d'accroître la visibilité et l'influence de l'UNICEF dans le domaine du financement durable et a renforcé sa position en tant qu'acteur de référence dans la définition de pratiques d'investissement respectueuses des droits de l'enfant.

72. L'UNICEF a également mis en œuvre des approches de financement catalytique par le biais du Fonds pour la nutrition de l'enfant, qui utilise des instruments de financement de contrepartie et de structuration du marché afin de mobiliser les ressources des pays et des partenaires, de renforcer la pérennité du financement de la nutrition de l'enfant et de promouvoir l'appropriation par les pays. En 2025, le Gouvernement du Canada a conclu un accord de deux ans concernant le Fonds pour la nutrition des enfants, assorti d'une contribution initiale de 28 millions de dollars É.-U. Cette contribution sera assortie d'une contribution équivalente de la part de la fondation de la famille Bezos, dans le cadre de son engagement plus large à verser jusqu'à 500 millions de dollars É.-U. de financement de contrepartie, ce qui contribuera à mobiliser des investissements publics et privés supplémentaires pour prévenir et traiter l'émaciation et la malnutrition chez les enfants les plus vulnérables du monde.

VI. Mesures stratégiques

A. Vers un renforcement de la production de rapports, de la visibilité et de la reconnaissance

73. Le pacte de financement pour 2024 invite les entités du système des Nations Unies pour le développement à renforcer la visibilité et la reconnaissance des donateurs et donatrices en ce qui concerne les financements de base et les financements flexibles. L'UNICEF a continué à affiner sa communication et ses rapports concernant l'utilisation et l'impact des contributions de ses partenaires. Les rapports de résultats phares et les supports de communication personnalisés destinés aux donateurs et donatrices ont été davantage mis à profit afin d'établir un lien plus clair entre les ressources et les résultats.

74. En parallèle, l'UNICEF a contribué aux efforts de réforme plus larges à l'échelle du système dans le cadre de l'initiative UN80. En participant activement au module de travail n° 18 consacré aux mécanismes de financement, l'UNICEF a pris part aux efforts collectifs visant à promouvoir un financement du système plus souple et mieux coordonné, tout en répondant aux attentes en constante évolution des partenaires. L'UNICEF a partagé de bonnes pratiques et a soutenu des approches coordonnées afin de mieux intégrer les contributions des organismes aux résultats à l'échelle du système.

B. Orientations futures

75. Si les résultats de l'UNICEF en matière de recettes en 2025 sont restés solides, il ne faut pas y voir un signe d'allègement des pressions qui pèsent sur le financement mondial du développement. Les contraintes structurelles, notamment la baisse continue de l'APD, la volatilité accrue des financements publics et l'augmentation constante des contributions affectées laissent présager une évolution durable du paysage du financement. Cette dynamique devrait se maintenir jusqu'en 2026 et au-delà, ce qui aura des répercussions profondes sur la prévisibilité, la qualité et la flexibilité des ressources disponibles pour soutenir le mandat de l'UNICEF.

76. Dans ce contexte difficile, l'UNICEF exprime sa profonde gratitude à tous les partenaires des secteurs public et privé dont les contributions en 2025 ont permis de soutenir les enfants du monde entier. L'UNICEF tient également à exprimer sa sincère gratitude à ses partenaires dont l'engagement en faveur du Plan stratégique pour 2026-2029 reste inébranlable malgré une conjoncture financière mondiale de plus en plus difficile. Leur engagement sans faille a joué un rôle déterminant pour permettre à l'UNICEF, qui dépend entièrement des contributions volontaires, de rester opérationnel, agile et réactif face à des besoins mondiaux croissants et à une incertitude financière grandissante.

77. Dans ce contexte, l'UNICEF continuera à faire preuve de prudence financière et à adapter ses stratégies de mobilisation des ressources afin de préserver sa résilience organisationnelle et sa capacité d'intervention. L'une des priorités principales sera la stabilité et la croissance des ressources ordinaires, en particulier celles provenant du secteur public, lesquelles se situent à des niveaux historiquement bas et sont de moins en moins adaptées à l'ampleur et à l'impact nécessaires pour que l'UNICEF puisse mener à bien son Plan stratégique pour 2026-2029.

78. La diversification de la base de financement restera un objectif stratégique essentiel. L'UNICEF continuera d'investir dans la collaboration avec le secteur privé, les modes de financement novateurs et d'autres partenariats stratégiques, tout

en redoublant d'efforts pour démontrer l'impact de ses actions, leur rapport qualité-prix et leur pertinence par rapport aux priorités en constante évolution de ses partenaires, dans un contexte de financement de plus en plus concurrentiel.

79. Dans le même temps, davantage d'importance sera accordée à la mise en place de mécanismes de financement plus prévisibles, pluriannuels et souples, afin de renforcer la sécurité de la planification et d'atténuer les risques. Les risques liés à l'ensemble du portefeuille de financement humanitaire continueront de faire l'objet d'une attention particulière. Dans un contexte caractérisé par des chocs géopolitiques, des crises prolongées et un stress macroéconomique, les pressions sur le financement de l'action humanitaire sont de plus en plus étroitement liées aux priorités des programmes de pays et aux priorités thématiques plus générales. Il sera donc essentiel de préserver une flexibilité suffisante au sein de la base de financement afin de permettre des interventions rapides, équitables et efficaces là où les besoins sont les plus importants.

80. En parallèle, la baisse continue des ressources ordinaires, conjuguée à l'augmentation des financements affectés et à la pression persistante sur les financements thématiques, érode progressivement la flexibilité financière de l'organisation. Si rien n'est fait, ces tendances limiteront de plus en plus la capacité de l'UNICEF à répondre rapidement aux crises émergentes, à apporter un soutien adéquat aux contextes fragiles et chroniquement sous-financés, ainsi qu'à maintenir les investissements essentiels dans la prévention, la préparation et le renforcement des systèmes.

81. L'UNICEF se trouve à un tournant décisif qui exige une action résolue de la part des États Membres. Si le soutien croissant du secteur privé témoigne d'une confiance inébranlable de la population dans la vocation de l'UNICEF, il ne saurait pour autant se substituer au rôle fondamental que jouent les États Membres dans la préservation de la légitimité et du caractère multilatéral de l'organisation. Pour aller de l'avant, les États Membres doivent enrayer l'érosion du financement de base grâce à des contributions prévisibles et durables, tout en promouvant des mécanismes de financement flexibles afin de renforcer les fonds propres de l'organisation, de permettre une planification à long terme et d'optimiser l'impact de son action en faveur des enfants les plus vulnérables à travers le monde.

VII. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend acte* du dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 ([E/ICEF/2026/27](#)), et rappelle le dialogue structuré sur le financement des résultats du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ([E/ICEF/2025/31](#)) présenté au Conseil d'administration en 2025, notant que des préoccupations ont été soulevées pour la deuxième année consécutive concernant le déclin continu des ressources ordinaires du secteur public et la réduction des financements thématiques, ainsi que les conséquences de ces tendances sur la capacité de l'UNICEF à honorer son mandat de manière efficace ;

2. *Encourage* les États Membres à répondre à cette préoccupation urgente en alignant davantage leurs pratiques de financement sur les engagements pris dans le cadre du pacte de financement, notamment en renforçant la qualité, la prévisibilité et la flexibilité des financements en vue de soutenir le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029.