



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
4 août 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2023

5-8 septembre 2023

Point 6 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 2022/20, 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, comme établi dans le Pacte de financement des Nations Unies, approuvé par le Conseil économique et social des Nations Unies en mai 2019.

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, des tendances en matière de ressources et des perspectives de financement pour l'année 2022, en prenant en considération les ressources ordinaires et les autres ressources.

Les éléments d'un projet de décision sont présentés dans la section VII.

\* [E/ICEF/2023/24](#).

Remarque : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



## I. Vue d'ensemble

1. Le présent rapport met en lumière les progrès du financement de l'UNICEF en 2022, ainsi que les efforts déployés pour harmoniser ce rapport avec les rapports relatifs au dialogue structuré sur le financement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), et pour optimiser la qualité des échanges avec les États Membres par l'intermédiaire de séances informelles conjointes.

2. Le dialogue structuré sur le financement permet de faire le point sur le financement des résultats du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, sur le rôle des partenariats et des ressources dans leur réalisation, et sur les progrès accomplis au titre des engagements individuels pris par l'organisation dans le cadre du Pacte de financement. D'un point de vue interorganisationnel, l'UNICEF a honoré tous ses engagements, au moment où les États Membres affichaient un retard pour 75 % de leurs promesses.

3. En 2022, les recettes de l'UNICEF ont atteint un montant sans précédent de 9,326 milliards de dollars. Le secteur public a contribué à ces recettes à hauteur de 70 % (6,5 milliards de dollars), le secteur privé à hauteur de 29 % (2,665 milliards de dollars) et les recettes diverses représentaient 1 % du montant total (123 millions de dollars). Toutefois, cette augmentation est principalement liée aux financements affectés de manière contraignante à quelques situations d'urgence de grande ampleur, ce qui a eu pour effet de porter la part des autres ressources (AR) à 86 % du montant total des recettes.

4. Malgré une hausse générale, le financement de l'UNICEF reste marqué par une baisse inquiétante de la part des ressources ordinaires dans les recettes totales. Ces dernières représentaient ainsi 23 % des recettes en 2018, pour finalement atteindre 14 % en 2022, un chiffre alarmant. Les ressources ordinaires (RO), sont une composante essentielle du Pacte de financement et jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de l'UNICEF. Elles offrent à l'UNICEF la prévisibilité, la souplesse et l'efficacité nécessaires pour obtenir les meilleurs résultats possibles au service des enfants. La baisse des ressources ordinaires constitue un risque significatif quant à la capacité de l'UNICEF à remplir son mandat.

5. Les besoins urgents ont également atteint un niveau sans précédent en 2022. L'appel à l'action humanitaire pour les enfants lancé par l'UNICEF en 2022 visait à recueillir plus de 11,7 milliards de dollars, soit le plus haut montant pour un appel à l'action lancé par l'organisation. Malgré les contributions généreuses des partenaires financiers, les financements affectés aux situations d'urgence se sont concentrés sur un faible nombre de situations et l'appel n'a pu être financé qu'à hauteur de 36 %.

6. Dans le même temps, par l'intermédiaire des fonds thématiques – qui constituent le deuxième instrument de financement le plus flexible après les RO –, les fonds flexibles de l'organisation ont atteint 1 201 millions de dollars, soit une hausse de 59 % par rapport à 2021. Toutefois, cette augmentation est principalement liée au financement de l'action humanitaire par le secteur privé. La part des fonds thématiques dans le montant total des AR émanant des États Membres, quant à elle, est passée de 7 % en 2021 à 5 % en 2022, sous la cible de 6 % fixée par le Pacte de financement.

7. Pour faire face au climat politico-économique, aux revers subis en matière de développement dans le sillage de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et à la multiplication des crises humanitaires, l'UNICEF devra redoubler d'efforts pour rattraper son retard et favoriser la réalisation des objectifs de développement

durable centrés sur les enfants. La flexibilité et la prévisibilité des financements octroyés par les partenaires financiers jouent un rôle essentiel pour atteindre ces objectifs. Dans ce contexte, l'UNICEF appelle les États Membres à respecter les engagements pris dans le cadre du Pacte de financement en augmentant les ressources ordinaires, les fonds communs et les fonds thématiques, ainsi que les contributions pluriannuelles, afin que l'organisation soit en mesure de s'acquitter de son mandat normatif et dispose de bases solides pour assurer ses fonctions fiduciaires, de contrôle et de gestion.

## II. Le Pacte de financement des Nations Unies

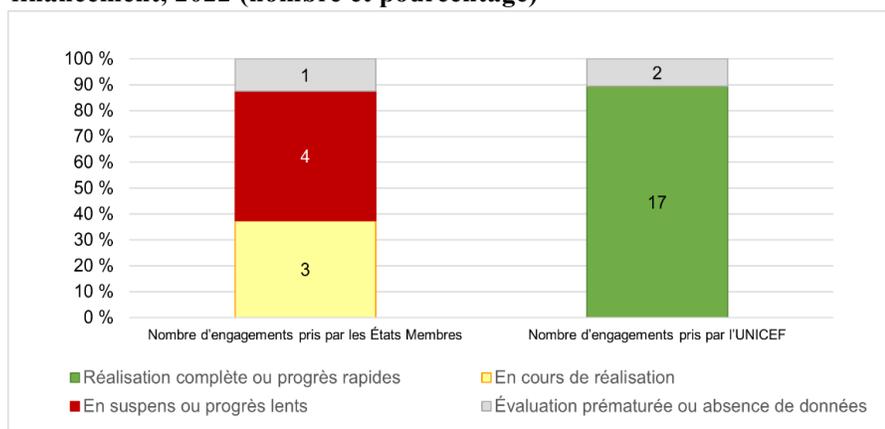
8. Le Pacte de financement est un ensemble d'engagements communs pris par les États Membres et le système de développement des Nations Unies en vue d'atteindre les objectifs de développement durable en s'appuyant sur des financements durables et un effort de transparence et de redevabilité. Les États Membres se sont engagés à atteindre 30 % de ressources ordinaires d'ici à 2023, à augmenter la part de leurs contributions pluriannuelles et à doubler les fonds communs liés au financement du développement et les fonds thématiques individuels. Alors que ces objectifs arrivent à échéance, il est indispensable d'examiner les progrès accomplis et de prendre de nouvelles mesures pour accélérer leur réalisation.

9. Les dialogues structurés sur le financement ont pour objectif d'aider les entités des Nations Unies et leurs organes directeurs respectifs à se conformer au Pacte de financement et à honorer leurs engagements, à travers l'établissement d'un cadre partagé et d'une compréhension commune. En tant qu'organisation financée par des contributions volontaires, l'UNICEF repose sur un modèle économique unique, qui limite sa capacité à planifier et à obtenir des résultats dans un contexte de projections financières en constante évolution et de restrictions liées aux prévisions de ressources disponibles. Le dialogue structuré sur le financement offre l'occasion de résoudre ce problème en échangeant avec les États Membres et les partenaires financiers pour trouver des solutions permettant d'améliorer la qualité et la prévisibilité du financement.

10. D'un point de vue interorganisationnel, l'UNICEF a honoré tous ses engagements, au moment où les États Membres affichaient un recul sur 75 % des leurs. Le document UNICEF/2023/EB/13, présenté conjointement à ce rapport, met en avant les progrès accomplis par l'UNICEF au regard des engagements du Pacte de financement, tandis que la section IV du présent document se concentre sur les progrès accomplis par les États Membres.

Figure I

### Progrès accomplis au regard des engagements prévus dans le Pacte de financement, 2022 (nombre et pourcentage)



### III. Ressources allouées au Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025

#### A. Prévisions de recettes du Plan stratégique

11. Le plan stratégique de l'UNICEF comprend un plan financier quadriennal qui est examiné et révisé chaque année.

12. En 2021, le Conseil d'administration a approuvé les estimations selon lesquelles le montant total des recettes<sup>1</sup> au titre du Plan stratégique pour 2022-2025 s'établirait à 25,9 milliards de dollars, dont 5,9 milliards de dollars (soit 23 %) de RO et 20 milliards de dollars (soit 77 %) d'AR affectées. En septembre 2022, ces estimations ont été révisées dans le cadre des prévisions financières actualisées annuelles. Les estimations révisées prévoyaient un montant total des recettes de 27,9 milliards de dollars, dont 5,8 milliards de dollars (soit 21 %) de RO et 22,1 milliards de dollars (soit 79 %) d'AR.

Tableau 1

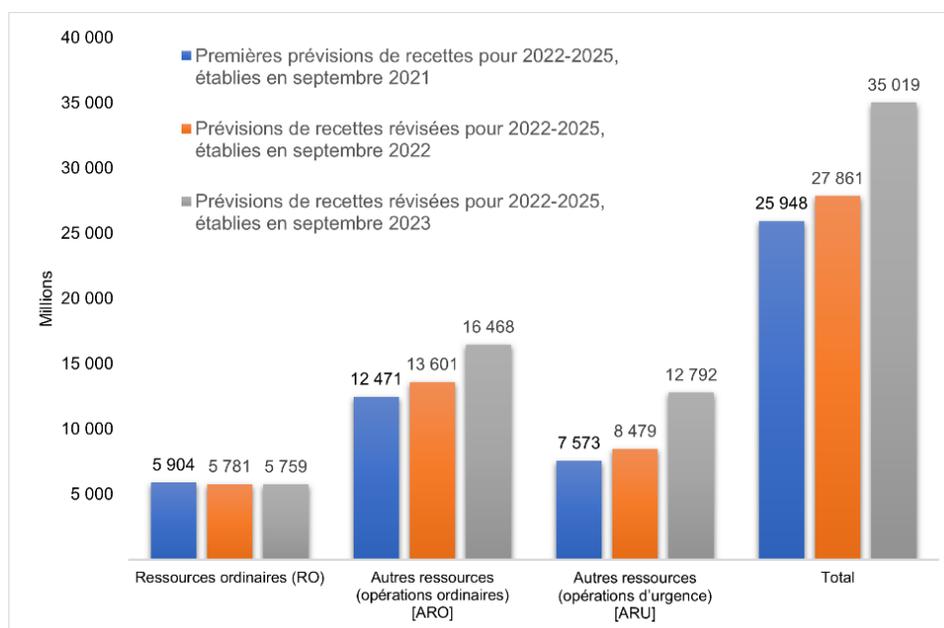
#### Comparaison des prévisions de recettes approuvées au titre du Plan stratégique pour 2022-2025 et des prévisions révisées, par partenaire financier et type de financement

(en millions de dollars des États-Unis)

	Premières prévisions de recettes pour 2022-2025, établies en septembre 2021			Prévisions de recettes révisées pour 2022-2025, établies en septembre 2022			Prévisions de recettes révisées pour 2022-2025, établies en septembre 2023		
	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources	Total	Ressources ordinaires (RO)	Autres ressources	Total
Secteur public	2 179	16 305	18 484	2 080	17 845	19 924	2 045	23 069	25 114
Secteur privé	3 431	3 739	7 170	3 351	4 235	7 586	3 081	6 191	9 272
Recettes diverses	294	–	294	350	–	350	633	–	633
<b>Total</b>	<b>5 904</b>	<b>20 044</b>	<b>25 948</b>	<b>5 781</b>	<b>22 080</b>	<b>27 861</b>	<b>5 759</b>	<b>29 260</b>	<b>35 019</b>

<sup>1</sup> Les « recettes » désignent les contributions reçues du secteur public (gouvernements, arrangements interorganisations, partenariats programmatiques mondiaux et organisations intergouvernementales) et les ressources émanant des partenaires du secteur privé pour une année donnée ; les autres recettes comprennent notamment les intérêts des investissements, les droits de licence et le recouvrement des coûts des services d'achat.

Figure II  
**Comparaison des prévisions de recettes approuvées au titre du Plan stratégique pour 2022-2025 et des prévisions révisées**  
 (en millions de dollars des États-Unis)



## B. Recettes en 2022

13. Malgré un contexte de moins en moins favorable à la collecte de fonds, les recettes de l'UNICEF ont atteint 9,326 milliards de dollars en 2022, soit une croissance record pour la quatrième année consécutive. Ce montant dépasse de 50 % les premières prévisions de recettes pour 2022 approuvées par le Conseil d'administration en septembre 2021, et de 30 % les prévisions révisées au mois de septembre 2022. Toutefois, comme indiqué plus haut, cette hausse des recettes est principalement liée aux fonds affectés de manière contraignante à quelques situations d'urgence de grande ampleur.

Tableau 2  
**Montant effectif des recettes pour 2018-2022**  
 (en millions de dollars des États-Unis)

Type de financement	Montant effectif en 2018	Montant effectif en 2019	Croissance	Montant effectif en 2020	Croissance	Montant effectif en 2021	Croissance	Montant effectif en 2022	Croissance
	\$	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
A. Ressources ordinaires (RO)	1 422	1 371	-4 %	1 470	7 %	1 408	-4 %	1 326	-6 %
B. Total, autres ressources (C + D)	4 638	5 029	8 %	5 748	14 %	6 713	17 %	8 001	19 %
C. Autres ressources (opérations ordinaires) [ARO]	2 591	2 995	16 %	3 559	19 %	3 731	5 %	4 164	12 %
D. Autres ressources (opérations d'urgence) [ARU]	2 046	2 034	-1 %	2 189	8 %	2 982	36 %	3 837	29 %
<b>Total des recettes (A + B)</b>	<b>6 060</b>	<b>6 400</b>	<b>6 %</b>	<b>7 219</b>	<b>13 %</b>	<b>8 122</b>	<b>13 %</b>	<b>9 326</b>	<b>15 %</b>

14. Les recettes émanant du secteur public ont battu un record en 2022, avec un montant total de 6,539 milliards de dollars. Ce chiffre dépasse de 10 % le montant effectif des recettes en 2021 (5,924 milliards de dollars) et de 30 % les estimations financières révisées soumises au Conseil d'administration en septembre 2022 (avec un écart de 1,524 milliard de dollars). Ces recettes proviennent principalement des partenaires gouvernementaux membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD), notamment de la Commission européenne.

15. En 2022, les recettes émanant du secteur privé ont atteint un niveau sans précédent, avec 2,665 milliards de dollars, soit 29 % de plus (ou 600 millions de dollars) que les estimations financières révisées soumises au Conseil d'administration en septembre 2022. Cette hausse est principalement liée à la collecte de fonds numérique et aux crises humanitaires, ainsi qu'aux opérations de collecte de fonds structurées destinées au secteur privé et organisées par les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays. Le montant total des recettes diverses<sup>2</sup> s'est élevé à 123 millions de dollars, soit 1 % des recettes relevant des RO.

16. Malgré la hausse des contributions de certains partenaires financiers publics et privés et l'accès à de nouvelles sources de financement, l'appréciation du dollar des États-Unis a eu une incidence négative sur les recettes de l'UNICEF en 2022. Près de 75 % des recettes émanant du secteur privé et plus de 50 % des recettes issues du secteur public sont versées dans une autre devise que le dollar É.-U. En 2022, la perte de change s'est ainsi élevée à 68 millions de dollars pour les recettes issues du secteur public et à 128 millions de dollars pour celles émanant du secteur privé.

17. Malgré des efforts concertés et des appels répétés à respecter les engagements du Pacte de financement, en 2022, les RO ont baissé de 6 % par rapport à 2021. Cette baisse s'explique en grande partie par la volatilité des taux de change, qui a eu des effets négatifs sur les recettes versées dans d'autres devises que le dollar É.-U. en 2022 (les ressources ordinaires ont affiché des pertes d'un montant total de 110 millions de dollars), et par les retards de paiement de la contribution annuelle, qui concernaient divers gouvernements en 2022. Ces facteurs ont participé à la baisse continue de la part des RO dans les recettes totales, qui a atteint 14 % en 2022, un niveau historiquement bas.

18. À l'inverse, le montant total des AR a atteint 8,001 milliards de dollars, soit 19 % de plus qu'en 2021. Cela représente 9 % de plus que la cible initiale prévue dans le Plan stratégique et approuvée par le Conseil d'administration en septembre 2021, et 16 % de plus que les estimations financières révisées approuvées par le Conseil d'administration en septembre 2022. Les autres ressources affectées aux opérations ordinaires ont représenté 52 % du montant total des AR (soit 4,164 milliards de dollars), contre 48 % (3,837 milliards de dollars) pour les autres ressources affectées aux opérations d'urgence.

19. En 2022, alors que le montant total des recettes de l'UNICEF battait un record historique, les besoins urgents atteignaient eux aussi leur plus haut niveau. L'appel à l'action humanitaire pour les enfants lancé par l'UNICEF en 2022 visait à recueillir plus de 11,7 milliards de dollars. Malgré les contributions généreuses des partenaires financiers affectées aux nouvelles crises et aux situations d'urgence prolongée, l'appel n'a pu être financé qu'à hauteur de 36 %. En 2022, les appels d'urgence les plus importants étaient compris entre 0,5 et 2 milliards de dollars et concernaient l'Afghanistan, l'Ukraine et les interventions en faveur des réfugiés, le Dispositif pour

---

<sup>2</sup> Les recettes diverses sont considérées comme relevant des ressources ordinaires et comprennent notamment les intérêts des investissements, les droits de licence et le recouvrement des coûts des services d'achat.

accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19 (Accélérateur ACT), les pays d'accueil des réfugiés syriens et l'Éthiopie. Malgré le montant sans précédent des financements octroyés aux situations d'urgence, il reste difficile de répondre pleinement aux besoins humanitaires. En effet, les fonds reçus restent affectés de manière contraignante à des situations d'urgence spécifiques : en 2022, cinq appels d'urgence ont concentré plus des deux tiers du financement de l'aide humanitaire. Les dix situations d'urgence qui ont recueilli le moins de fonds<sup>3</sup> représentaient seulement 2 % du montant total des financements reçus au titre de l'appel en faveur de l'action humanitaire pour les enfants de 2022.

Figure III  
**Recettes par type de financement, 2008-2022**  
(en millions de dollars É.-U.)

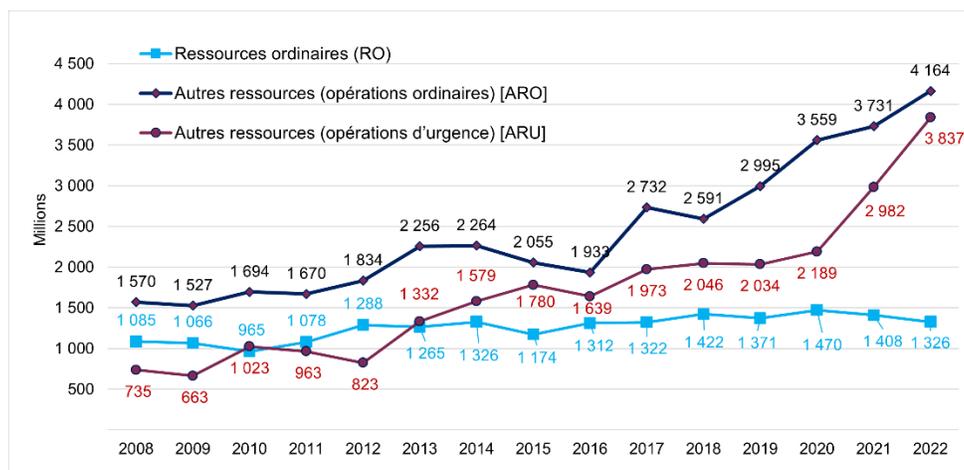
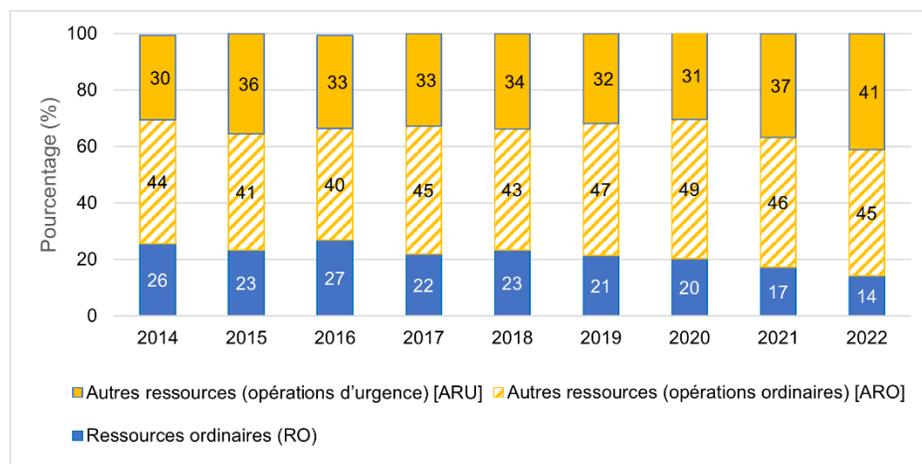


Figure IV  
**Proportion des recettes par type de financement, 2014-2022**



20. Malgré une augmentation globale au cours des dernières années, les recettes de l'UNICEF sont toujours caractérisées par une tendance à la hausse des fonds affectés et par une tendance à la baisse des ressources ordinaires et des financements flexibles et prévisibles, en contradiction avec les engagements pris par les États Membres dans

<sup>3</sup> Dans l'ordre alphabétique : Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, Bureau régional pour l'Asie du Sud, Cameroun, Congo, crise des réfugiés et migrants en Europe, Inde, Liban, Libye, Népal, Zimbabwe.

le cadre du programme de réforme des Nations Unies et du Pacte de financement. Les ressources ordinaires jouent un rôle crucial. Leur affaiblissement entrave la capacité de l'UNICEF à : réagir et s'adapter à l'évolution des besoins des enfants ; se moderniser, rationaliser son action et innover ; renforcer les initiatives en faveur des enfants, notamment contre l'exploitation et les abus sexuels.

21. Les financements flexibles – ressources ordinaires et fonds thématiques – contribuent directement à l'efficacité des programmes de l'UNICEF en favorisant une planification à plus long terme et en réduisant les coûts de transaction. Par conséquent, ce type de financement est d'une qualité supérieure à tous les autres et son déclin constitue un risque significatif pour la capacité de l'organisation à remplir son mandat. En outre, les donateurs imposent de plus en plus de conditions au versement des fonds affectés, qui aboutissent notamment à une charge administrative accrue et à des exigences et des demandes d'audit et de vérification de plus en plus nombreuses. À titre d'exemple, entre 2018 et 2022, le nombre de rapports présentés aux donateurs a largement doublé, passant de 5 140 à plus de 12 000, avec pour résultat une multiplication des conditions imposées à l'UNICEF et une augmentation du temps, des efforts et des frais de transaction nécessaires à la mise en œuvre des programmes.

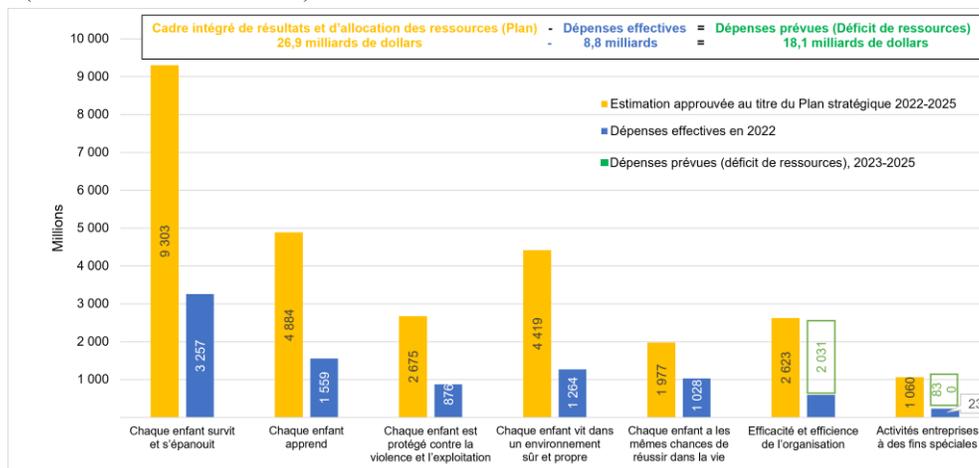
## C. Dépenses pour 2022

22. Le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 a été approuvé au mois de septembre 2021 avec des dépenses totales prévues de 26,9 milliards de dollars en quatre ans. Sur la base des dépenses effectives pour 2022 et des dépenses estimées pour 2023-2025, les dépenses prévues (ou déficit de ressources) pour 2023-2025 s'élevaient à 18,1 milliards de dollars au 31 décembre 2022.

Figure V

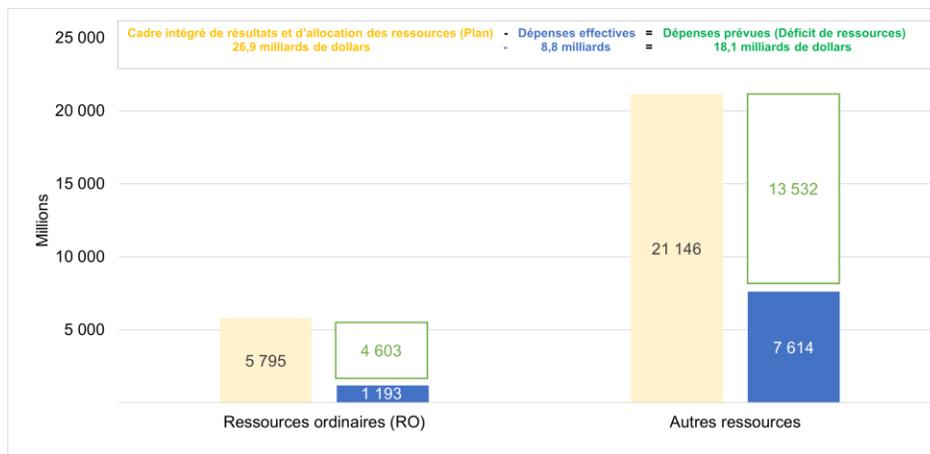
### Comparaison du Cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources du Plan stratégique pour 2022-2025, des dépenses effectives pour 2022 et des dépenses prévues pour 2023-2025\*

(en millions de dollars É.-U.)



\* Les données relatives à la catégorie de coût des programmes sont calculées sur la base des dépenses ; les données relatives aux catégories de coût de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisation, et des activités entreprises à des fins spéciales sont calculées sur la base d'une comptabilité de caisse modifiée. Les dépenses présentées sont fondées sur les montants effectifs pour 2022 et sur les estimations pour la période 2023-2025. L'intitulé complet des Groupes d'objectifs du Plan stratégique pour 2022-2025 est le suivant : Chaque enfant, y compris chaque adolescent... : 1) survit et s'épanouit, et a accès à une alimentation nutritive, à des soins de santé primaires de qualité et à des fournitures essentielles ; 2) apprend et acquiert des compétences pour l'avenir ; 3) est protégé contre la violence, l'exploitation, les mauvais traitements, la négligence et les pratiques néfastes ; 4) a un accès sûr et équitable à l'eau, à l'assainissement et aux services d'hygiène, et vit dans un climat et un environnement sûrs et durables ; 5) a accès à une protection sociale inclusive et vit à l'abri de la pauvreté.

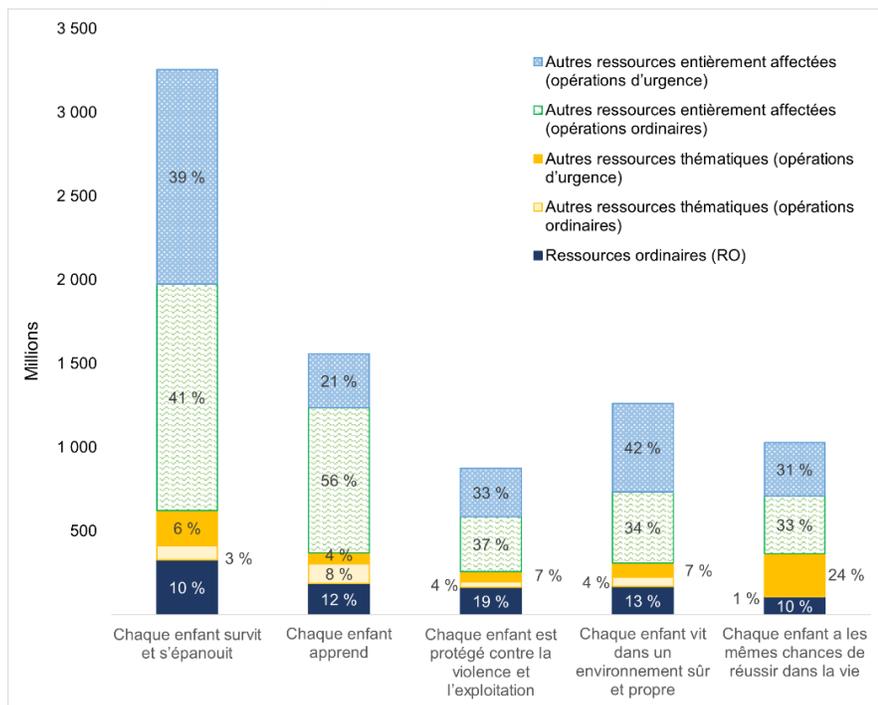
Figure VI  
**Comparaison du Cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources du Plan stratégique pour 2022-2025, des dépenses effectives pour 2022 et des dépenses prévues pour 2023-2025, par type de financement**  
 (en millions de dollars É.-U.)\*



\* Les dépenses présentées sont fondées sur les montants effectifs pour 2022 et sur les estimations pour la période 2023-2025.

23. Il importe de souligner que les dépenses prévues correspondent aux fonds nécessaires à la mise en œuvre du Cadre intégré de résultats et d'allocations des ressources pour 2023-2025, calculés sur la base des dépenses effectives pendant la première année du Plan stratégique et des recettes prévues pour 2023-2025.

Figure VII  
**Dépenses engagées en 2022 par groupe d'objectifs du Plan stratégique (ressources ordinaires, fonds thématiques et autres ressources affectées)\*\***



\* Voir l'intitulé complet des Groupes d'objectifs du Plan stratégique, rappelé dans la note qui accompagne la figure V ci-dessus.

\*\* Les fonds affectés à la programmation humanitaire et des questions liées au genre relèvent de plusieurs groupes d'objectifs du Plan stratégique.

24. L'analyse des dépenses effectuées en 2022 au titre des cinq Groupes d'objectifs du Plan stratégique met en évidence les secteurs programmatiques qui reçoivent le plus et le moins de fonds. Pour le secteur le moins bien pourvu (Groupe d'objectifs 3), les RO représentaient une source de financement significative. Les fonds thématiques, qui constituent le type de financement de l'organisation le plus flexible après les RO, ne représentent qu'un très faible pourcentage de chaque Groupe d'objectifs. À l'exception des fonds thématiques pour l'action humanitaire affectés au Groupe d'objectifs 5, le montant des fonds thématiques ne permet pas de compenser le manque de financements ni la baisse des ressources ordinaires.

#### **IV. Déficit en matière de ressources de qualité pour l'année 2022**

25. La qualité des ressources est évaluée sur la base de leur flexibilité, de leur rapidité de mobilisation et de leur prévisibilité. Dans le cadre du dialogue structuré sur le financement, il s'agit de déterminer dans quelle mesure les États Membres ont rempli les engagements prévus dans le Pacte de financement en matière de financements ordinaires, thématiques et pluriannuels, et de mesurer l'impact de ces financements sur la capacité de l'UNICEF à obtenir des résultats en faveur des enfants.

##### **A. Ressources ordinaires**

26. Les ressources ordinaires (RO), sont une composante essentielle du Pacte de financement et jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de l'UNICEF. Ces fonds non affectés sont destinés à un usage flexible au service des enfants. Il s'agit de la ressource la plus précieuse pour l'UNICEF, car elle offre à l'organisation :

- a) La prévisibilité nécessaire pour planifier et mettre en œuvre des programmes à long terme au profit des enfants ;
- b) La flexibilité nécessaire pour s'adapter à la complexité et à l'évolution rapide du contexte, de manière à obtenir des résultats tangibles et durables ;
- c) L'efficacité qui découle d'une réduction des frais de transaction et d'une optimisation des ressources directement bénéfiques aux enfants ;
- d) L'efficacité des fonctions de contrôle et de gestion.

27. Ces ressources permettent à l'UNICEF de transformer la vie des enfants, de résoudre des problèmes complexes et de prévenir la souffrance. Elles favorisent également l'adoption d'une approche plus réfléchie et cohérente, consistant à investir dans des mesures stratégiques tout en renforçant la résilience institutionnelle face aux chocs. Plus de 85 % des ressources ordinaires de l'UNICEF sont allouées au financement de programmes présentant une importance vitale pour les enfants dans les 190 pays/territoires et quelques où l'organisation est présente.

28. Les ressources ordinaires permettent de soutenir les bureaux de pays de l'organisation dans les pays à revenu faible et intermédiaire. En 2022, par exemple, les RO se sont avérées essentielles pour répondre à la grave crise alimentaire qui a frappé le Tchad, exacerbée par des inondations. Elles ont permis de renforcer les interventions en matière de nutrition et d'améliorer la diversité alimentaire des enfants âgés de 6 à 24 mois, qui est passée de 14,5 % en 2021 à 42,5 % en 2022. Elles ont également joué un rôle essentiel d'appui et de catalyseur pour le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement en aliments thérapeutiques prêts à l'emploi, qui a permis à 334 342 enfants de moins de 6 ans souffrant de malnutrition sévère d'accéder à un traitement de qualité, affichant un taux de guérison de 94 %. Au Viet Nam, les ressources ordinaires ont contribué à financer une éducation

résiliente et sensible aux changements climatiques à travers la formation de 1,1 million d'enseignants en vue d'intégrer ces questions dans le système éducatif national. Elles ont également permis au Gouvernement de mobiliser des financements nationaux<sup>4</sup>.

29. Les ressources ordinaires jouent également un rôle essentiel pour permettre à l'UNICEF de s'acquitter de son mandat humanitaire. Après les moussons dévastatrices qu'a connues le Pakistan, les ressources ordinaires ont représenté plus de 50 % du montant total des fonds disponibles pendant les 60 premiers jours d'intervention, contribuant au prépositionnement de fournitures de secours à hauteur de 2 millions de dollars et permettant ainsi de sauver des vies au cours des premières semaines. Ces fonds flexibles ont également joué un rôle crucial pour assurer la continuité de l'approvisionnement en fournitures, le déploiement du personnel nécessaire et l'installation de pôles de liaison sur le terrain.

30. En 2022, 114 gouvernements, 32 comités nationaux et 13 bureaux de pays de l'UNICEF ont contribué à la mobilisation de ressources ordinaires au profit de l'organisation. Ces contributions se sont élevées à 1 326 millions de dollars, soit une baisse de 6 % (83 millions de dollars) par rapport à 2021. Cette baisse persistante de la part des ressources ordinaires dans le montant total des recettes s'explique par plusieurs facteurs : un taux de croissance plus rapide des AR, la volatilité des taux de change et son impact négatif sur les fonds versés dans d'autres devises que le dollar É.-U., ainsi que les retards de paiement qui ont concerné plusieurs gouvernements en 2022 et représentaient 32 millions de dollars de ressources ordinaires.

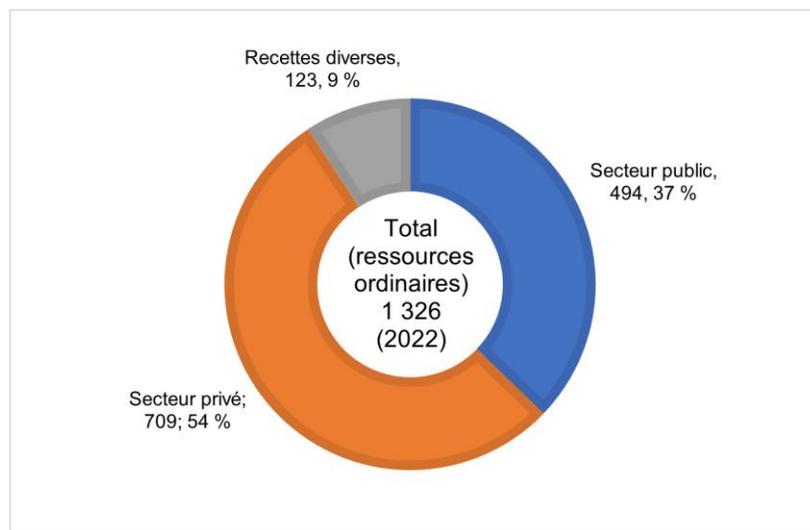
31. Pour la deuxième année consécutive, les ressources ordinaires émanant du secteur privé ont représenté environ 54 % des ressources ordinaires de l'UNICEF. Le secteur public a contribué aux RO à hauteur de 37 % du montant total et les 9 % restants provenaient de recettes diverses<sup>5</sup>. Comme en témoigne la figure VIII, l'UNICEF est de plus en plus dépendant du secteur privé pour ses ressources ordinaires, c'est-à-dire pour la mise en œuvre de ses programmes humanitaires et de développement, et pour le respect de son mandat normatif.

---

<sup>4</sup> Pour découvrir d'autres exemples, voir l'édition 2022 du rapport *Core Resources for Results*, publié en juin 2023 (en anglais).

<sup>5</sup> Les recettes diverses sont considérées comme relevant des ressources ordinaires et comprennent notamment les intérêts des investissements, les droits de licence et le recouvrement des coûts des services d'achat.

Figure VIII  
**Montant des ressources ordinaires par type de partenaire financier, 2022\***  
(en millions de dollars É.-U.)



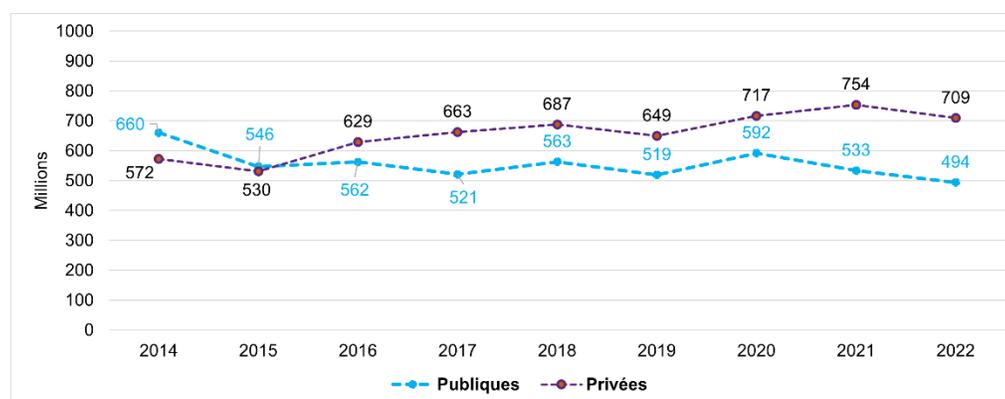
\* Données établies à partir des « recettes », qui désignent ici les contributions du secteur public, les ressources émanant du secteur privé et les recettes diverses.

Tableau 3  
**Les 10 principaux partenaires financiers fournisseurs de ressources ordinaires, par contributions reçues, 2022\***  
(en millions de dollars É.-U.)

N°	Partenaire financier	Ressources ordinaires (RO)	Type de partenaire
1	États-Unis	134	Public
2	Comité japonais pour l'UNICEF	133	Privé
3	Allemagne	98	Public
4	Comité coréen pour l'UNICEF	86	Privé
5	Comité allemand pour l'UNICEF	79	Privées
6	Suède	63	Publiques
7	Comité espagnol pour l'UNICEF	61	Privé
8	Comité français pour l'UNICEF	51	Privé
9	Comité italien pour l'UNICEF – Fondation ONLUS	44	Privé
10	Norvège	44	Publiques

\* Contributions reçues en espèces et en nature. Pour obtenir la liste complète des contributeurs, veuillez consulter le [Funding Compendium 2022](#).

Figure IX  
**Tendances relatives aux ressources ordinaires issues du secteur public et du secteur privé, 2014-2022**  
 (en millions de dollars É.-U.)



## B. Contribution du secteur public aux ressources ordinaires

32. La contribution du secteur public aux ressources ordinaires a diminué de 7 %, passant de 533 millions de dollars en 2021 à 494 millions de dollars en 2022. Cela s'explique en grande partie par les retards de paiement qui ont concerné plusieurs contributions aux RO et par l'impact négatif des pertes de change. Les RO émanant du secteur public n'ont constitué que 8 % du total des recettes provenant de ce secteur, ce qui représente une baisse de 1 % par rapport à 2021.

33. En 2022, un total de 114 partenaires gouvernementaux ont contribué aux ressources ordinaires, soit un de moins qu'en 2021. Parmi eux, 46 ont versé leurs contributions en espèces et 84 sous la forme d'exonération des frais de location de leurs locaux. La plus forte augmentation des contributions en espèces aux ressources ordinaires concerne l'Allemagne. L'Allemagne, la Suède et le Danemark sont également restés d'importants contributeurs en matière de fonds flexibles, tandis que la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord ont apporté les contributions pluriannuelles aux RO les plus substantielles entre 2016 et 2022<sup>6</sup>.

34. La part de la contribution des États Membres aux RO a poursuivi sa baisse, s'éloignant un peu plus de l'engagement pris dans le cadre du Pacte de financement et fixé à 30 % minimum. La part des contributions sans restriction des États Membres aux RO dans l'ensemble des ressources provenant du secteur public a diminué, passant de 18 % en 2014 à 8 % en 2022, soit 1 % de moins qu'en 2021. Le nombre de gouvernements qui contribuent aux RO (en espèces) et respectent ou dépassent l'objectif prévu par le Pacte de financement a connu une forte baisse, passant de 42 à 20 sur 46 contributeurs entre 2018 et 2022.

## C. Contribution du secteur privé aux ressources ordinaires

35. L'investissement dans les marchés et les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé joue un rôle essentiel dans la mobilisation de ressources ordinaires au profit de l'UNICEF. En 2022, plus de la moitié des ressources ordinaires (près de 54 %, soit 709 millions de dollars) étaient issues des partenaires du secteur privé, principalement par l'intermédiaire des comités nationaux (à plus de 95 %) et des bureaux de pays, qui ont connu une croissance saine des revenus émanant du secteur

<sup>6</sup> D'après la valeur présente dans l'accord signé au début de la contribution pluriannuelle pour 2018-2025.

privé. Les comités nationaux ont contribué aux RO à hauteur de 684 millions de dollars (notamment à travers les droits de licence) et les bureaux de pays à hauteur de 28,9 millions de dollars.

36. Les contributions du secteur privé aux RO restent indispensables au bon fonctionnement de l'UNICEF et leur part du montant total des ressources ordinaires n'a cessé d'augmenter, passant de 43 % en 2014 à 54 % en 2022. Les recettes issues du secteur privé ont permis à l'UNICEF d'augmenter le montant des RO et de compenser la tendance croissante à l'affectation des ressources, qui caractérise les contributions des partenaires du secteur public. Toutefois, entre 2018 et 2022, la part des ressources ordinaires issues du secteur privé dans le montant total des recettes émanant de ce secteur a diminué, passant de 47 % à seulement 27 %. Afin de compenser cette tendance à la baisse, l'UNICEF réfléchit actuellement à des stratégies de collecte de fonds spécifiquement tournées vers la mobilisation de ressources issues du secteur privé.

## D. Engagements pluriannuels au titre des ressources ordinaires

37. La mise en œuvre d'accords pluriannuels permet à l'UNICEF de se concentrer sur l'obtention de résultats à moyen et long termes en matière de développement et d'action humanitaire, de réduire la fragmentation de ses interventions, de déployer ses programmes à grande échelle et d'améliorer la prévisibilité de son financement. Entre 2020 et 2022, la part des contributions aux RO issues d'accords pluriannuels a diminué, passant de 18 % à 10 %. L'UNICEF invite ses partenaires à augmenter leurs contributions de qualité à la réalisation de l'engagement pris dans le cadre du Pacte de financement visant à accroître la part de ce type de contributions.

Tableau 4

### Contributeurs aux recettes pluriannuelles<sup>a</sup> au titre des ressources ordinaires reconnues<sup>b</sup> en 2018-2022

(en millions de dollars É.-U.)

<i>Partenaire financier</i>	<i>Période</i>	<i>Montant total des contributions pluriannuelles aux ressources ordinaires<sup>c</sup></i>
Suède	4 ans (2018-2021) et 4 ans (2022-2025)	529
Royaume-Uni	3 ans (2018-2020)	154
Suisse	4 ans (2018-2021) et 3 ans (2022-2024)	150
Pays-Bas	3 ans (2019-2021)	112
Australie	4 ans (2018-2021) et 5 ans (2022-2026)	78
Belgique	4 ans (2017-2020) et 4 ans (2021-2024)	64
Canada	4 ans (2018-2021)	49
Danemark	3 ans (2020-2022) et 3 ans (2023-2025)	37
Nouvelle-Zélande	3 ans (2019-2021) et 3 ans (2022-2024)	24
Luxembourg	2 ans (2020-2021) et 4 ans (2022-2025)	22
Qatar	2 ans (2019-2020) et 2 ans (2022-2023)	16
<b>Total</b>		<b>1 234</b>

*Remarque* : Les nombres ayant été arrondis, les totaux sont susceptibles d'être approximatifs.

<sup>a</sup> On entend par accords pluriannuels les accords dont la durée minimum est de deux ans. Ces accords ne comprennent pas d'amendement.

<sup>b</sup> Les recettes sont généralement comptabilisées l'année même de la signature d'un accord. Les montants correspondant aux autres années représentent les réévaluations dues aux fluctuations du taux de change. Les données relatives aux recettes ne tiennent pas compte des dépréciations.

<sup>c</sup> D'après la valeur présente dans l'accord signé au début de la contribution pluriannuelle.

38. La grande majorité des contributions pluriannuelles aux RO proviennent des 10,5 millions de donateurs particuliers privés, dont 6,3 millions de promesses de dons, qui soutiennent l'UNICEF au moyen de dons mensuels réguliers échelonnés sur une période moyenne de huit ans.

39. Les retards de paiement constituent un obstacle majeur à la prévisibilité des financements. Les versements effectués le plus tôt possible dans l'année, ou au début d'une période de planification pluriannuelle, favorisent la planification stratégique des ressources et réduisent les risques liés aux fluctuations monétaires.

## E. Fonds thématiques

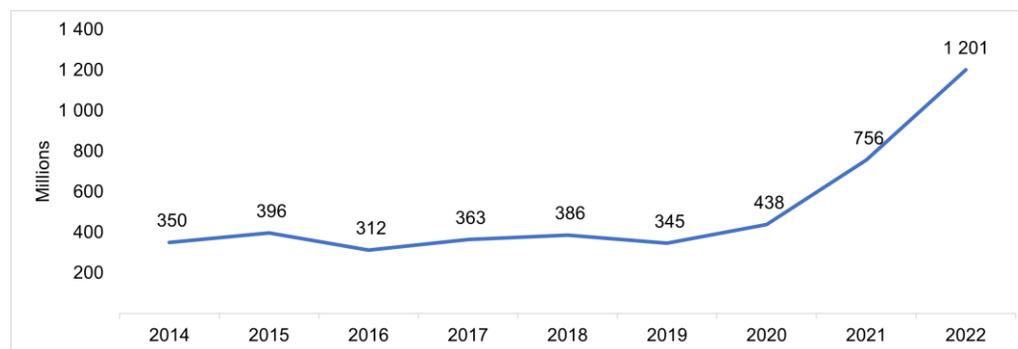
40. Les contributions thématiques sont des fonds communs affectés de manière non contraignante et classés parmi les AR. Ils sont conçus pour favoriser la réalisation du Plan stratégique de l'UNICEF et l'obtention de résultats de haut niveau aux échelles nationale, régionale et mondiale. La flexibilité des fonds thématiques permet à l'UNICEF d'agir plus efficacement en renforçant les systèmes dans l'ensemble des secteurs, en soutenant la durabilité et en réduisant les frais de transaction. De ce point de vue, les fonds thématiques constituent un parfait complément aux RO. Ils sont conformes aux principes des partenariats financiers multilatéraux performants et aux bonnes pratiques des donateurs de l'aide humanitaire, ainsi qu'à la stratégie sous-tendant le Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) et le Pacte de financement.

41. Le Plan stratégique pour 2022-2025 propose cinq Groupes d'objectifs destinés à favoriser la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et pour lesquels 11 fonds de financement thématiques ont été mis en place. L'UNICEF a notamment tiré les enseignements du partenariat conclu avec la Suède dans le cadre du Plan stratégique précédent, en instaurant un nouveau fonds thématique national destiné à faciliter la mise en œuvre des programmes de pays dans leur intégralité. Ce nouveau fonds offre aux bureaux de pays une flexibilité optimale et promeut l'adoption d'une approche de programmation intégrée, centrée sur « l'enfant dans sa globalité ». Sur la base des programmes pilotes déployés dans l'État plurinational de Bolivie et au Soudan, la Suède a élargi le champ d'application de ce nouveau dispositif à l'Ouganda et à la République démocratique du Congo. Les contributeurs les plus récents à ce fonds sont la Tchéquie, qui a soutenu le programme de pays du Cambodge, et la Pologne, qui a soutenu le programme de pays de l'Ukraine. En 2022, ce nouveau dispositif représentait 11 millions de dollars sur le montant total des fonds thématiques, soit une hausse de 29 % par rapport à l'année précédente.

Figure X

### Contributions thématiques reçues, 2014-2022

(en millions de dollars É.-U.)

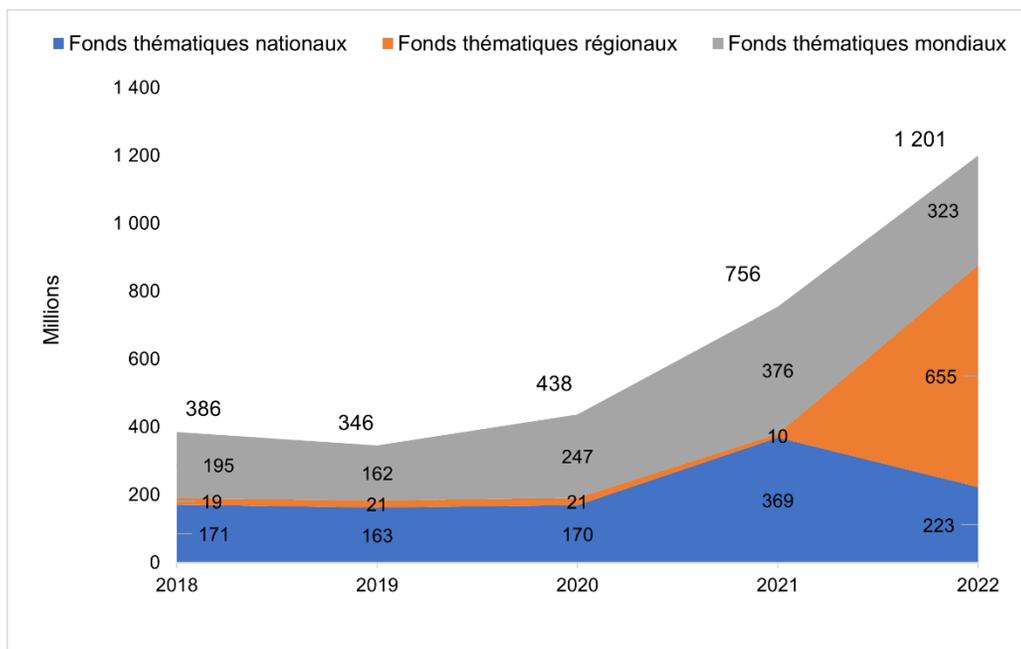


42. En 2022, les contributions versées au titre des fonds thématiques ont atteint un niveau sans précédent après une hausse de 126 % des contributions au titre des fonds thématiques humanitaires, principalement liée aux contributions émanant du secteur privé. Au cours de l'année, 83 donateurs (15 gouvernements, 33 comités nationaux et 35 bureaux de pays) ont contribué aux fonds thématiques de l'UNICEF à hauteur de 1 201 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 59 % par rapport aux 756 millions de dollars collectés en 2021. Les contributions issues du secteur privé ont représenté 76 % (soit 917 millions de dollars) du total des contributions versées au titre des fonds thématiques, en hausse de 137 % par rapport à 2021. Les contributions aux fonds thématiques émanant du secteur privé ont constitué 48 % du montant total des AR issues de ce secteur, soit une hausse de 16 % par rapport à 2021. À l'inverse, les contributions du secteur public aux fonds thématiques ont baissé de 23 % par rapport à 2021 (passant de 369 millions de dollars à 284 millions de dollars), portant la part des contributions aux fonds thématiques issues des États Membres dans le montant total des AR émanant de ces derniers à seulement 8 % (soit une baisse de 11 % par rapport à 2021).

43. Les contributions aux fonds thématiques ont pris trois formes différentes : 27 % d'entre elles (soit 323 millions de dollars) ont été versées au titre des fonds thématiques mondiaux, 54 % (soit 655 millions de dollars) au titre des fonds thématiques régionaux et 19 % (soit 223 millions de dollars) au titre des fonds thématiques nationaux. Les contributions aux fonds thématiques mondiaux (qui constituent le mode de financement thématique le plus flexible) ont baissé de 14 % par rapport à 2021. Néanmoins, les fonds thématiques pour l'action humanitaire mondiale ont plus que triplé en 2022, atteignant 120 millions de dollars, principalement grâce à l'arrivée de nouveaux donateurs (l'Allemagne, la Suède et le Comité pour l'UNICEF Suisse et Liechtenstein) et à l'augmentation des contributions émanant du Fonds des États-Unis pour l'UNICEF et des comités néerlandais et britannique pour l'UNICEF. En 2022, les Pays-Bas ont conservé leur rang de premier contributeur aux fonds thématiques pour l'action humanitaire mondiale.

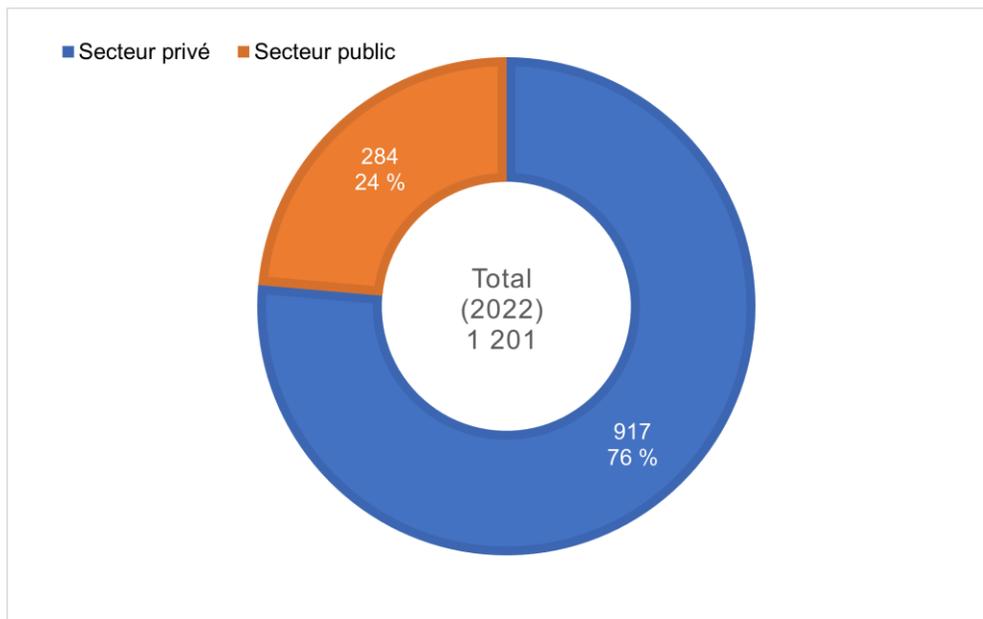
44. Les contributions aux fonds thématiques régionaux ont connu une croissance exponentielle de plus de 6 000 % par rapport à 2021, presque entièrement liée au soutien du secteur privé à l'Ukraine et aux interventions en faveur des réfugiés – ce qui en fait la modalité de financement thématique la plus importante à ce jour. La flexibilité de ce type de financement a permis à l'UNICEF d'adopter une approche régionale pour offrir un soutien immédiat et complémentaire à 17 pays, de conserver la réactivité et la souplesse nécessaires au déploiement de ses interventions à plus grande échelle, et de maintenir ou d'offrir son soutien pour faire face à des besoins importants et croissants. Ces efforts ont notamment consisté à intensifier l'intervention d'urgence en Ukraine, à fournir des services et des articles vitaux dans le pays et à combler les principales lacunes en matière de services sociaux résultant de la surcharge des services nationaux dans les pays accueillant des réfugiés.

Figure XI  
**Fonds thématiques, par type de contribution, 2018-2022**  
 (en millions de dollars É.-U.)



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

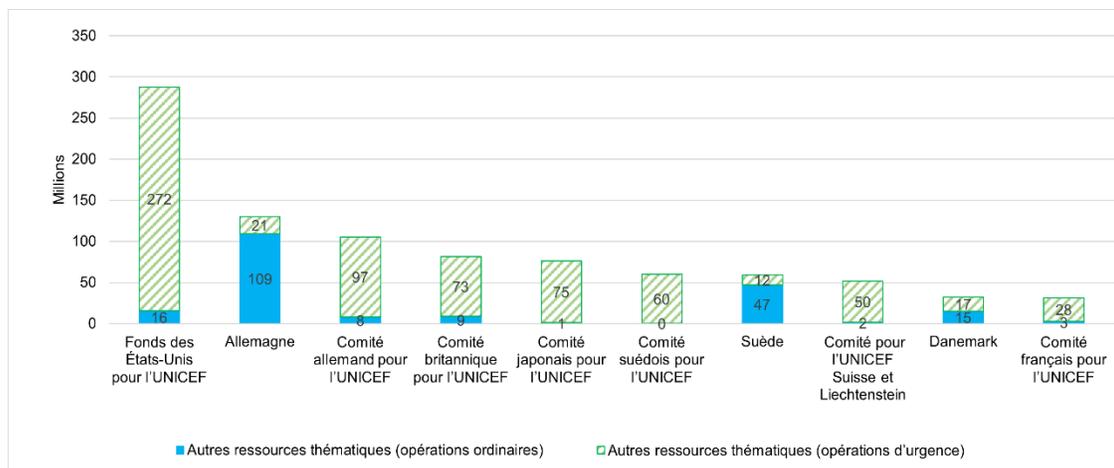
Figure XII  
**Fonds thématiques, par type de partenaire, 2022**  
 (en millions de dollars É.-U.)



45. En 2022, les dix principaux contributeurs aux fonds thématiques représentaient plus des trois quarts (916 millions de dollars) du montant total de ces fonds. Les trois principaux contributeurs étaient le Fonds des États-Unis pour l'UNICEF, l'Allemagne et le Comité allemand pour l'UNICEF, lesquels représentaient à eux trois 44 % du

montant total des fonds thématiques. Il convient de noter que la contribution du Comité britannique pour l'UNICEF, du Comité allemand pour l'UNICEF et du Fonds des États-Unis pour l'UNICEF au titre des fonds thématiques a fortement augmenté par rapport à 2021, respectivement de 209 % (soit 55 millions de dollars), 182 % (soit 68 millions de dollars) et 120 % (soit 157 millions de dollars).

Figure XIII  
**Principaux contributeurs aux fonds thématiques de l'UNICEF en 2022, par type de contribution reçue**  
 (en millions de dollars É.-U.)



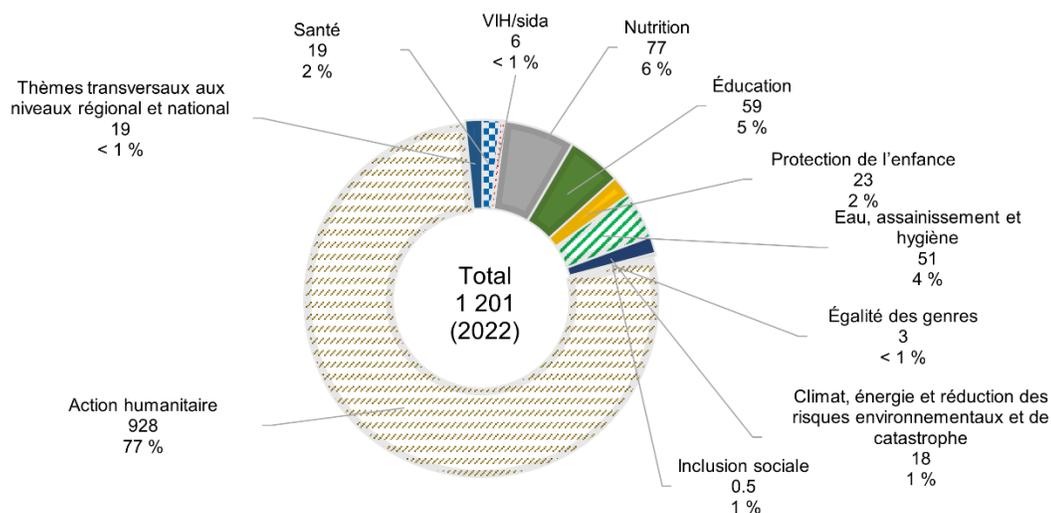
46. En 2022, les contributions au titre des fonds thématiques ont représenté 15 % du montant total des AR, soit une hausse de 4 % par rapport à 2021. La part des fonds thématiques dans le montant total des AR émanant des États Membres, quant à elle, est passée de 7 % en 2021 à 5 % en 2022, sous la cible de 6 % fixée par le Pacte de financement.

47. Malgré le développement significatif de ce type de contribution en 2022, la répartition des fonds thématiques entre les différents domaines d'intervention de l'UNICEF demeure très inégale. Seuls trois fonds thématiques ont profité de cette augmentation en 2022 : l'action humanitaire (126 %), la lutte contre le VIH/sida (460 %) et les fonds thématiques nationaux flexibles (29 %). L'action humanitaire a mobilisé 77 % des contributions versées au titre des fonds thématiques pour atteindre 928 millions de dollars, soit 12 % du montant total des AR, en hausse par rapport aux 410 millions de dollars enregistrés en 2021. Cela s'explique principalement par les contributions versées par le secteur privé au titre de l'intervention humanitaire en Ukraine.

48. À l'inverse, on observe une baisse significative des contributions versées au titre des fonds thématiques non humanitaires, qui diminuent de 21 % par rapport à 2021, passant de 346 millions à 273 millions de dollars. Les contributions versées au titre du fonds thématique pour l'éducation ont fortement baissé entre 2021 et 2022, passant de 106 millions à seulement 39 millions de dollars. De telles coupes budgétaires ont compromis l'accès à l'éducation de plus de 3 millions d'enfants (dont une moitié de filles) et risquent également de priver au moins 2,6 millions d'enfants de supports d'apprentissage, en particulier s'agissant des enfants vulnérables d'Afghanistan, de la République arabe syrienne et d'Ukraine. Les fonds thématiques relatifs à la santé, à la protection de l'enfance, au climat, à l'énergie, à la réduction des risques environnementaux et de catastrophe et à la protection sociale sont confrontés à un

manque chronique de financement par rapport au poids qu'ils représentent dans le montant total des dépenses engagées par l'UNICEF au titre de ses programmes.

Figure XIV  
**Contributions thématiques, par thème, 2022**  
(en millions de dollars É.-U.)



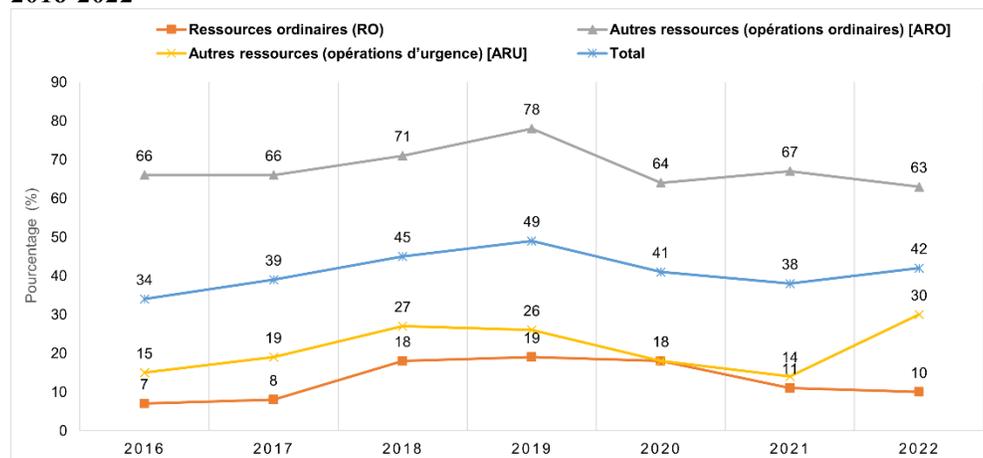
49. La tendance à la hausse des fonds thématiques et de leur part dans le montant total des recettes en 2022 est encourageante. Toutefois, elle est principalement liée aux contributions versées par le secteur privé au titre de plusieurs crises de grande ampleur, et non aux contributions émanant des États Membres. En réalité, les contributions versées par les États Membres au titre des fonds thématiques ont baissé de 23 % entre 2021 et 2022, soit une perte de près de 85 millions de dollars. Il s'agit d'une tendance inquiétante, en porte-à-faux avec l'engagement pris dans le cadre du Pacte de financement, qui prévoyait de doubler la part des contributions aux autres ressources versées par l'intermédiaire de fonds thématiques individuels. En outre, les secteurs qui ont le plus besoin de ressources flexibles sont confrontés à un important manque de financement.

## F. Engagements pluriannuels

50. Les engagements pluriannuels améliorent la prévisibilité des financements, renforcent la rapidité et l'efficacité des interventions, et favorisent la planification ainsi que la mise en œuvre à plus long terme des programmes. Au titre du Pacte de financement, les États Membres se sont engagés à accroître la part des engagements pluriannuels de sorte qu'ils constituent au moins 50 % des contributions fournies aux organismes. En 2022, 42 % des contributions totales intéressant l'UNICEF étaient pluriannuelles, ce qui représente une légère augmentation de 4 % par rapport à 2021. Cette hausse est entièrement imputable aux autres ressources humanitaires pluriannuelles affectées aux opérations d'urgence, qui sont passées de 14 % à 30 % des contributions, soit une augmentation de 16 points.

51. En 2022, les principales contributions sous forme d'engagements pluriannuels étaient issues de l'Allemagne, de la Banque mondiale, de la Commission européenne et des Pays-Bas.

Figure XV  
**Pourcentage de contributions reçues dans le cadre d'accords pluriannuels en 2016-2022**



Remarque : On entend par accords pluriannuels les accords dont la durée minimum est de deux ans. Ces accords comprennent les amendements éventuels. Les autres ressources (opérations ordinaires) comprennent les contributions affectées à des activités de gestion spécifiques.

## V. Partenaires financiers de l'UNICEF

52. Parmi ses partenaires financiers, l'UNICEF compte notamment des gouvernements, des institutions financières internationales, des partenariats programmatiques mondiaux, des fonds communs et des programmes conjoints des Nations Unies, des sympathisants individuels, des acteurs clés du secteur privé dotés d'une forte influence, tels que les fondations, et des entreprises.

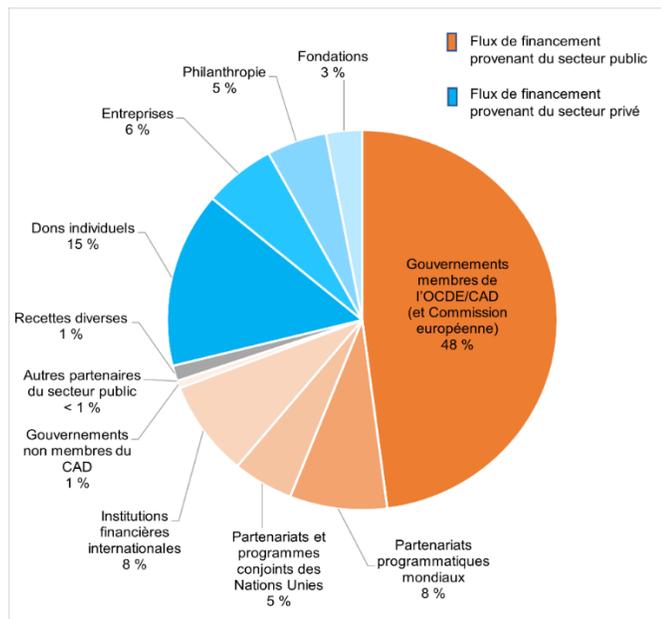
53. En 2022, les contributions des partenaires du secteur public se sont élevées à 6,539 milliards de dollars (soit 70 % du montant total des recettes), ce qui constitue une hausse de 10 % (équivalente à 615 millions de dollars supplémentaires) par rapport à 2021. Les contributions issues du secteur privé ont représenté 29 % du total des recettes, atteignant un montant total de 2,665 milliards de dollars, à savoir une hausse de 28 % (équivalente à 588 millions de dollars supplémentaires) en comparaison avec 2021. Le reste des contributions (1 %) provient des recettes diverses, qui se sont établies à 123 millions de dollars.

54. La contribution des donateurs du secteur public au financement de l'action humanitaire a augmenté de 27 % par rapport à 2021 et représentait 74 % du montant total des contributions reçues au titre de l'action humanitaire. Sur l'ensemble des contributions du secteur public au financement de l'action humanitaire, 57 % étaient affectées à seulement quatre situations d'urgence : l'Accélérateur ACT, l'Afghanistan, l'Ukraine et les interventions en faveur des réfugiés, et les réfugiés syriens. Les contributions du secteur privé ont représenté 26 % du montant total des contributions versées au titre du financement de l'action humanitaire, en hausse de 17 % par rapport à 2021.

55. L'UNICEF a continué d'élargir et de diversifier la gamme de ses partenariats avec des acteurs publics et privés. En 2022, les ressources de l'UNICEF (sous la forme de contributions et d'exonérations des frais de location des locaux) provenaient de : 138 gouvernements (un de plus qu'en 2021, mais huit de moins qu'en 2020), y compris la Commission européenne ; 10,5 millions de donateurs individuels (contre 9,6 millions en 2021) ; plus de 7 700 philanthropes, fondations et organisations associatives et confessionnelles (contre 1 500 en 2021) ; 41 000 entreprises (plus de deux fois plus qu'en 2021). L'UNICEF a également renforcé les partenariats public-

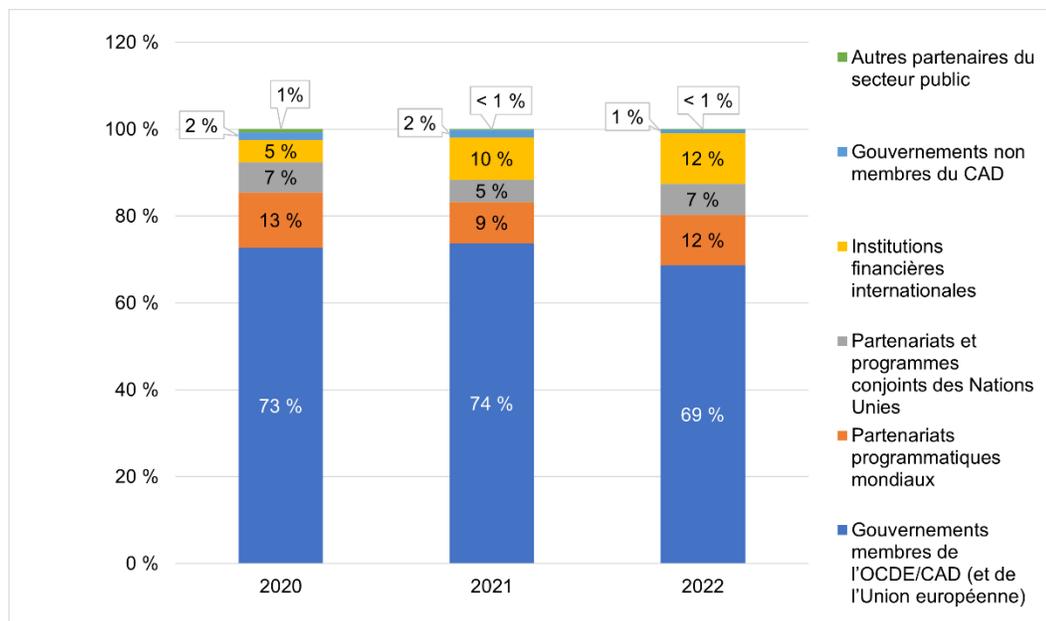
privé aux niveaux national, régional et mondial, et a mené un travail fructueux auprès des partenaires multipartites pour tirer parti de leur influence en matière de défense des droits des enfants dans les domaines prioritaires de l'organisation, au-delà de la mobilisation de financements.

Figure XVI  
**Proportion des recettes par type de partenaire public et privé/par source de revenus en 2022**



\* Pour le secteur privé, la ventilation des données s'appuie sur les rapports relatifs aux recettes et aux dépenses.

Figure XVII :  
**Proportion des recettes par type de partenaire public/par source de revenus, 2020-2022**



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

56. La collaboration de l'UNICEF avec les partenaires financiers gouvernementaux membres de l'OCDE/CAD joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs du Plan stratégique. En 2022, leurs contributions ont augmenté de 3 % par rapport à 2021. Plusieurs partenaires – en particulier les États-Unis d'Amérique, l'Allemagne, le Canada, l'Italie et les Pays-Bas – ont procédé à une augmentation généreuse de leurs contributions nettes en 2022, tandis que la Slovaquie, l'Islande, l'Italie, la Slovaquie, les États-Unis, le Canada et l'Allemagne affichaient les plus fortes augmentations en pourcentage par rapport à 2021. Les ressources flexibles (ressources ordinaires, fonds thématiques et/ou financements pluriannuels) provenaient toujours des États-Unis, de l'Allemagne, de la Suède, de la Norvège, des Pays-Bas, du Danemark, de la Commission européenne et du Royaume-Uni.

57. La Commission européenne reste liée à l'UNICEF par un partenariat solide qui fait d'elle le troisième partenaire financier membre de l'OCDE/CAD de l'organisation, après les États-Unis et l'Allemagne. Pour la première fois depuis 2014, la Grèce a contribué au financement de l'UNICEF. Par rapport à 2021, la Slovaquie, l'Islande et l'Italie ont respectivement augmenté leurs contributions de 1 289 %, 136 % et 110 %.

58. Malgré l'augmentation globale des contributions issues des gouvernements membres de l'OCDE/CAD en 2022, leur part dans les ressources de l'UNICEF émanant du secteur public était de 69 %, en baisse de 5 % par rapport à 2021. Cela s'explique par la place croissante des autres sources de financement du secteur public, telles que les partenariats programmatiques mondiaux et les partenariats et programmes conjoints des Nations Unies.

## **B. Partenaires gouvernementaux non membres de l'OCDE/CAD**

59. Les contributions des partenaires non membres de l'OCDE/CAD, notamment les pays participant à des programmes de l'organisation, jouent un rôle important dans l'obtention de résultats au service des enfants. L'UNICEF leur est reconnaissant du soutien qu'ils ont apporté à la réalisation des objectifs du Plan stratégique. En 2022, l'UNICEF a reçu des contributions émanant de 107 gouvernements non membres du CAD (un chiffre stable par rapport à 2021). Parmi ces gouvernements, 78 ont versé leurs contributions en espèces, dont 22 au titre des ressources ordinaires. Les contributions des gouvernements non membres de l'OCDE/CAD ont représenté 1 % du montant total des financements issus du secteur public, en baisse de 1 % par rapport à l'année précédente. Il convient de noter que le Qatar, le Nigéria, les Émirats arabes unis, la Chine, la République démocratique du Congo, le Koweït et le Soudan du Sud ont augmenté leurs contributions aux RO par rapport à 2021. Les Gouvernements de Madagascar, du Qatar, de Lettonie, du Bangladesh et du Tchad ont affiché les plus fortes hausses en pourcentage de leurs contributions au titre des RO par rapport à l'année précédente. En 2022, les contributions des partenaires non membres de l'OCDE/CAD au titre des ressources ordinaires ont représenté 9 % des contributions totales versées par cette catégorie de partenaires.

60. La contribution des pays d'Afrique a continué de croître. En 2022, 39 Gouvernements africains ont contribué à hauteur de 200 millions de dollars, notamment par l'intermédiaire d'accords tripartites avec les institutions financières internationales et les partenariats programmatiques mondiaux. La contribution des pays d'Amérique latine et des Caraïbes a augmenté de plus de 60 %, passant de 8 millions à 14 millions de dollars (dont 30 % au titre des RO) entre 2021 et 2022. En 2022, le Mexique affichait la plus forte hausse en pourcentage de la région, tandis que les plus importants contributeurs étaient le Brésil, la République dominicaine et le

Panama. Malgré un recul important des contributions issues des pays du Moyen-Orient (en baisse de 54 %), les gouvernements du Qatar, de la République arabe syrienne, du Koweït et d'Oman ont renforcé leurs contributions respectives par rapport à 2021.

### **C. Institutions financières internationales**

61. En 2022, l'UNICEF a tiré parti de sa collaboration avec les institutions financières internationales pour favoriser les politiques et les investissements internationaux susceptibles d'améliorer les résultats obtenus en matière de développement. Toutes les équipes de l'UNICEF ont fait en sorte que les intérêts des enfants soient pris en compte par un certain nombre de stratégies mises en œuvre par les institutions financières internationales, notamment la stratégie du Fonds monétaire international relative à l'égalité des genres. L'UNICEF a également contribué à l'élaboration d'instruments financiers tels que le Fonds de lutte contre les pandémies de la Banque mondiale. En 2022, l'UNICEF a mis au point un plan d'action axé sur les résultats et assorti d'un calendrier, visant à améliorer et à renforcer ses partenariats avec les institutions financières internationales. Ce plan d'action comprend de nombreux axes de travail, notamment la première stratégie de l'organisation relative aux partenariats avec les institutions financières internationales, qui entend à la fois faciliter le changement en matière de partenariat et de collaboration, et mettre en œuvre le facteur de réussite du Plan stratégique pour 2022-2025 relatif à la mobilisation accélérée des ressources.

62. Les avantages comparatifs de l'UNICEF ont également contribué à faire de l'organisation un partenaire clé dans le cadre des projets portés par les institutions financières internationales. Les contributions versées par ces dernières ont connu une augmentation constante au cours des dernières années. En 2022, elles s'élevaient à 761 millions de dollars (dont 626 millions de dollars de financement direct et 135 millions de dollars dans le cadre d'accords tripartites avec les gouvernements), soit une hausse de 33 % par rapport à 2021 et de 172 % par rapport à 2020. En 2022, le montant total des contributions émanant des institutions financières internationales représentait 12 % des recettes issues du secteur public, soit 7 % de plus qu'en 2020.

### **D. Partenariats programmatiques mondiaux**

63. Les contributions des partenariats programmatiques mondiaux ont continué à progresser et les recettes correspondantes ont doublé depuis 2019. En 2022, l'UNICEF a reçu 655 millions de dollars de financements directs dans le cadre de ces partenariats et 102 millions de dollars dans le cadre d'accords tripartites avec les gouvernements. Ces bons résultats reposent sur le financement de la lutte contre la pandémie de COVID-19 et d'autres crises humanitaires à l'échelle mondiale, mais aussi sur la capacité de l'UNICEF à mettre en œuvre des programmes à grande échelle, de plus en plus reconnue par les organismes de financement internationaux.

64. Les recettes émanant de Gavi, l'Alliance du Vaccin ont dépassé les 420 millions de dollars, dont plus de 260 millions de dollars de financements liés à la COVID-19, notamment sous la forme de subventions nationales pour la distribution des vaccins. De même, l'UNICEF a continué à jouer un rôle important dans la mise en œuvre du Partenariat mondial pour l'éducation, avec plus de 177 millions de dollars de recettes. Aux côtés de ces donateurs et de partenariats programmatiques mondiaux bien établis tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, Nutrition International et Éducation sans délai (ECW), l'UNICEF s'efforce de trouver de nouveaux partenaires dans des domaines tels que le financement de la lutte contre les changements climatiques et la préparation aux pandémies. En 2022, après avoir reçu une accréditation pour le financement de la préparation, l'UNICEF a été

approuvé par le Fonds vert pour le climat en tant qu'organisme de mise en œuvre pour le financement des activités de préparation, et entend renforcer ce partenariat en vue d'obtenir une accréditation complète.

## **E. Programmes conjoints et fonds communs des Nations Unies et collaboration avec les autres organismes des Nations Unies**

65. En 2022, 111 bureaux de pays de l'UNICEF (soit 87 % des bureaux de l'organisation) ont mis en œuvre des programmes en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, dépassant ainsi l'objectif du Plan stratégique, fixé à 85 %. L'UNICEF a reçu 471 millions de dollars au titre des arrangements interorganisations<sup>7</sup> pour mener des interventions humanitaires et de développement, ce qui correspond à 6 % des contributions totales du secteur public au titre des AR en 2022 (soit une baisse de 2 % par rapport à 2021). Par ailleurs, les fonds gérés par l'UNICEF en tant qu'agent administratif des donateurs gouvernementaux et d'autres organismes des Nations Unies se sont élevés à 90 millions de dollars en 2022, contre 120 millions de dollars en 2021, soit une baisse de 25 %. Au-delà des thèmes transversaux, les arrangements interorganisations se généralisent désormais à l'ensemble des Groupes d'objectifs.

66. En 2022, l'UNICEF a participé à l'élaboration de notes d'orientation et de documents stratégiques conjoints, notamment pour le Programme conjoint mondial 2022, le Comité consultatif du programme conjoint et le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. L'UNICEF a également prodigué des conseils stratégiques à divers fonds, tels que le Fonds conjoint pour les objectifs de développement durable, le Fonds pour l'intégration des droits de l'homme et le Fonds pour la migration.

67. Seul ou en collaboration avec ses partenaires interorganisations, l'UNICEF a fourni aux bureaux de pays des webinaires et des formations sur l'analyse des conflits, les théories du changement relatives à la consolidation de la paix et les cadres de résultats, afin de favoriser la mise en œuvre des programmes du Fonds pour la consolidation de la paix.

## **F. Secteur privé**

68. Pour s'acquitter de son mandat et atteindre tous les enfants, l'UNICEF collabore avec un large éventail de partenaires du secteur privé, notamment des donateurs individuels (qui contribuent sous la forme de dons en espèces, de promesses de dons et de legs), des philanthropes, des fondations, des organisations associatives et confessionnelles, et des entreprises, ainsi que des plateformes multipartites.

69. L'UNICEF bénéficie du soutien de 10,5 millions de donateurs individuels, qui sont les principaux contributeurs aux RO et la première source de financement pour les programmes de pays mis en œuvre dans des pays à revenu élevé et intermédiaire où l'organisation dispose d'un bureau de pays et d'un dispositif structuré de collecte de fonds auprès du secteur privé. Le nombre de philanthropes, de fondations et d'organisations associatives et confessionnelles contribuant au financement de l'UNICEF a connu une hausse considérable au cours des cinq dernières années, passant de seulement 257 en 2018 à environ 7 700 en 2022. Les entreprises sont également devenues l'un des principaux canaux privés de collecte de fonds. Entre 2021 et 2022, le nombre de partenariats avec des entreprises dont la contribution est supérieure à 100 000 dollars est passé de 253 à 451. Après une augmentation de 19 %

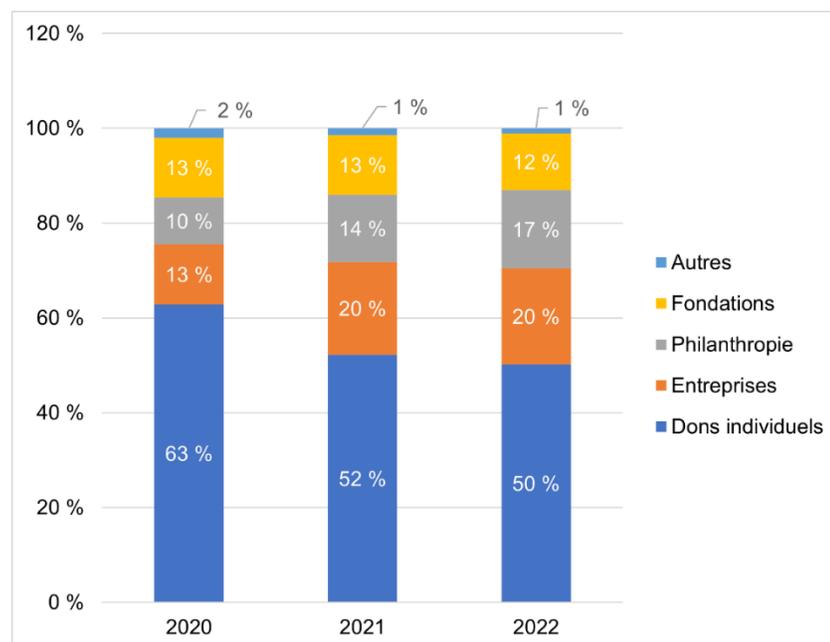
---

<sup>7</sup> Comprend les fonds mis en commun, les programmes conjoints, les arrangements interorganisations, les fonds de financement commun par pays et le Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies.

en 2022, l'UNICEF s'attend à une quatrième année de croissance à deux chiffres pour les contributions du secteur privé émanant des entreprises en 2023.

Figure XVIII

**Proportion des recettes par type de partenaire privé/par source de revenus, 2020-2022**



70. En 2022, par l'intermédiaire des 33 comités nationaux pour l'UNICEF et de 53 bureaux de pays, le secteur privé a fourni une contribution sans précédent de 2,665 milliards de dollars, soit 29 % de plus (ou 600 millions de dollars) que les estimations financières révisées soumises au Conseil d'administration en septembre 2022. Les comités nationaux et les bureaux de pays ont obtenu ces résultats remarquables en exploitant le potentiel du marché, en adoptant des stratégies optimisées au niveau du marché et en tirant parti des innovations en matière de collecte de fonds. En 2022, le secteur privé représentait 54 % des ressources ordinaires de l'UNICEF. En outre, dans 21 bureaux de pays, les fonds collectés auprès du secteur privé étaient composés, à hauteur de 218 millions de dollars, de ressources entièrement flexibles permettant de faciliter l'obtention de résultats en faveur des enfants.

71. La croissance des recettes issues du secteur privé repose sur trois facteurs clés :

- a) Une augmentation notable des dons en espèces liés aux appels d'urgence, principalement destinés à l'intervention humanitaire en Ukraine ;
- b) Des avancées en matière de collecte de fonds numérique, qui ont permis à l'UNICEF d'explorer de nouvelles possibilités dans ce domaine ;
- c) Le maintien d'approches innovantes en matière de collecte de fonds et de mécanismes d'investissement, telles que le Bridge Fund à faible taux d'intérêt et l'instrument de financement de la Banque mondiale.

## **G. Partenariats et plateformes multipartites**

72. En 2022, l'UNICEF a mené un travail fructueux avec les partenaires multipartites sur les principaux thèmes internationaux, au-delà de la mobilisation de

financements, et a signé deux protocoles d'accord, avec la Chambre internationale du commerce d'une part et avec l'Alliance mondiale pour la facilitation des échanges d'autre part. Ces nouveaux accords ont permis à l'UNICEF de renforcer ses activités de plaidoyer et de faire progresser la cause des droits de l'enfant grâce à des efforts portant sur l'adaptation des initiatives mondiales au contexte local et le soutien à la numérisation des processus d'importation au Mozambique.

73. Une stratégie de plaidoyer auprès des entreprises a permis de collaborer avec ces dernières dans le cadre d'activités diverses, allant de la sensibilisation à l'action collective. Cette stratégie répond à l'évolution de l'environnement externe et au renforcement des attentes en matière de proposition de valeur pour les entreprises qui envisagent de collaborer avec l'UNICEF. Cette approche a permis d'influencer les plateformes et les chefs d'entreprise, et a été combinée à des stratégies de partenariat et de plaidoyer plus larges, ainsi qu'à des propositions à forte valeur ajoutée. Des stratégies de plaidoyer thématiques ont été mises au point dans les domaines de la santé mentale, du climat et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène. Parmi les principales initiatives mises en œuvre, on peut notamment citer le lancement de la Coalition mondiale pour le bien-être mental des jeunes, la publication d'une déclaration relative aux changements climatiques et aux droits de l'enfant dans le cadre de la 27<sup>e</sup> Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 27), et l'élaboration d'une stratégie intégrée de plaidoyer et de collecte de fonds dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur l'eau 2023.

## **H. Financements alternatifs/innovants**

74. En 2022, l'UNICEF a poursuivi son travail pour l'établissement de partenariats financiers innovants, susceptibles de mobiliser les fonds nécessaires et de les aligner sur les objectifs de développement durable ayant trait aux enfants, grâce à l'utilisation d'instruments financiers alternatifs. Ces efforts ont abouti à deux réussites notables : la présentation, dans le cadre de la COP 27, de l'initiative Aujourd'hui et demain, première solution de financement axée sur les enfants à prendre en compte les risques liés aux changements climatiques ; et la mise à disposition de nouveaux investissements par l'intermédiaire de l'instrument de financement pilote de la Banque mondiale, qui a permis à 24 bureaux de pays de mobiliser 39,8 millions de dollars au profit de la collecte de fonds en 2022. Cet instrument pilote a contribué à la croissance durable et saine des recettes flexibles, consacrées à la mise en œuvre des programmes nationaux et mondiaux, et a joué un rôle clé dans la croissance des recettes sur différents marchés. À ce jour, toutes les obligations de paiement et de reddition de comptes contractées auprès de la Banque mondiale ont été respectées.

## **VI. Mesures stratégiques**

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

75. Suite à l'enquête de satisfaction menée en 2022 par l'UNICEF auprès de ses partenaires du secteur public, il est apparu que 100 % des répondants étaient satisfaits de la reconnaissance et de la visibilité que leur apportait l'organisation, contre seulement 39 % en 2019. L'UNICEF continue à participer au groupe interorganisations sur la reconnaissance et la visibilité des partenaires, qui permet à ses membres de partager régulièrement leurs connaissances, leurs compétences et leurs expériences respectives.

76. Conscient de l'importance majeure des financements flexibles dans la mise en œuvre de ses activités, l'UNICEF a déployé des efforts concertés, notamment à

travers des plans de visibilité sur mesure, des « semaines de la reconnaissance » organisées en l'honneur des principaux donateurs, et des explications plus précises concernant l'utilisation et l'allocation des ressources ordinaires de l'organisation. Nombre de ces initiatives ont été conçues en collaboration avec les donateurs et d'autres parties prenantes stratégiques en vue de mettre en lumière les résultats obtenus grâce aux financements flexibles.

77. L'UNICEF a mis au point un manuel relatif à la reconnaissance et à la visibilité des partenaires du secteur public, qui permet d'appliquer aux partenaires qui contribuent aux ressources ordinaires une approche harmonisée à l'échelle de l'organisation. Les principales publications de l'UNICEF participent toujours à la reconnaissance des partenaires du secteur privé, notamment le [Rapport 2022 sur les ressources ordinaires](#) (*Core Resources for Results*), les rapports annuels sur les résultats mondiaux de l'UNICEF, le *Funding Compendium* et les divers rapports thématiques régionaux et nationaux de l'organisation. Les partenaires du secteur public bénéficient également d'une reconnaissance et d'une visibilité importantes sur les réseaux sociaux de l'UNICEF (Twitter, Facebook, Instagram et autres) : ces partenaires y ont été mentionnés 15 000 fois en 2022, soit une hausse de 20 % par rapport à 2021.

## B. Orientations futures

78. En 2022, l'aide extérieure a atteint un niveau sans précédent de 204 milliards de dollars, en hausse de 13,6 % par rapport à 2021<sup>8</sup>, ce qui s'explique principalement par les dépenses liées à l'aide à l'Ukraine et au traitement et à l'accueil des réfugiés. Si l'on exclut cette deuxième catégorie de dépenses<sup>9</sup>, l'aide publique au développement (APD) a tout de même augmenté de 4,6 % en termes réels par rapport à 2021. Bien que les recettes de l'UNICEF aient affiché une croissance record pour la quatrième année consécutive, le financement de l'organisation reste précaire face à des crises dont la complexité accrue menace les progrès en matière de développement accomplis, depuis plusieurs décennies, au profit des enfants.

79. Dans le même temps, on observe une nette tendance à la hausse en matière de financement de l'action humanitaire au profit des organismes des Nations Unies, avec une empreinte humanitaire accrue. En 2022, les contributions versées à l'UNICEF au titre du financement de l'action humanitaire affecté à des crises spécifiques ont atteint un niveau sans précédent de 4,25 milliards de dollars, pour un appel humanitaire de 11,74 milliards de dollars. Cette somme comprend notamment 3,84 milliards de dollars de financements d'urgence, ce qui constitue une hausse de 29 % par rapport à 2021 et représente 41 % des recettes de l'organisation en 2022. Toutefois, ces financements se sont concentrés sur un petit nombre de situations d'urgence, tandis que de nombreuses autres situations de crise continuaient à pâtir d'un manque de financements. Dans ce contexte de financement sélectif des situations de crise et de baisse des ressources ordinaires (en pourcentage et en valeur), l'UNICEF est contraint de modeler son action sur le financement de projets déterminés, ce qui entre en contradiction avec son mandat normatif et risque d'entraver sa capacité à atteindre les enfants les plus vulnérables.

<sup>8</sup> Direction de la Coopération pour le développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Niveaux d'APD en 2022 – Données préliminaires, Note de synthèse détaillée*, 12 avril 2023. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/APD-2022-donnees-preliminaires.pdf>.

<sup>9</sup> Définie par le Comité d'aide au développement de l'OCDE comme l'ensemble des coûts liés à l'aide aux réfugiés sur leur territoire. Pour en savoir plus, voir le site Internet du Comité.

80. Face à cette situation, l'UNICEF a déployé des efforts concertés pour diversifier sa base de financement. Les donateurs individuels, au nombre de 10,5 millions à l'échelle mondiale, constituent la première catégorie de contributeurs aux ressources flexibles de l'UNICEF et représentent plus de la moitié des ressources ordinaires de l'organisation. À travers ces contributions, le grand public témoigne ainsi de son attachement, de son soutien et de sa confiance à l'égard du mandat et de l'action de l'UNICEF. Les États Membres devraient s'appuyer sur ce climat de confiance pour renforcer la part des contributions versées au titre des ressources ordinaires.

81. Dans le même temps, comme le souligne la réforme des Nations Unies, la réalisation des objectifs de développement durable ayant trait aux enfants suppose que toutes les composantes du système des Nations Unies pour le développement travaillent de concert. La mobilisation de fonds de qualité, flexibles et prévisibles, par l'intermédiaire du Pacte de financement, est l'un des principaux piliers de la réforme des Nations Unies et joue un rôle essentiel dans la capacité du système des Nations Unies pour le développement à œuvrer plus efficacement à la réalisation du Programme 2030. Les États Membres doivent respecter les engagements pris dans le cadre du Pacte de financement en augmentant le niveau des ressources ordinaires, des fonds thématiques, des fonds de financement communs et des contributions pluriannuelles, afin de renforcer la flexibilité et la prévisibilité des ressources. Les entités des Nations Unies telles que l'UNICEF pourront ainsi s'acquitter de leur mandat normatif, disposer de bases solides pour assurer leurs fonctions fiduciaires, de contrôle et de gestion, et travailler avec toutes les composantes du système des Nations Unies pour le développement à la réalisation des objectifs de développement durable.

82. L'UNICEF remercie vivement ses partenaires financiers publics et privés pour leur contribution aux recettes générées en 2022. L'UNICEF attache de l'importance à toutes les formes de financement, mais les ressources ordinaires pluriannuelles demeurent les recettes les plus importantes pour permettre à l'organisation de faire preuve de souplesse dans ses interventions et d'obtenir des résultats sur le terrain, au service de tous les enfants, partout dans le monde. Elles sont suivies de près par les fonds thématiques. Par l'intermédiaire des dialogues structurés sur le financement, l'UNICEF poursuivra sa collaboration avec le Conseil d'administration, les gouvernements, les comités nationaux, la société civile et le secteur privé en vue de : limiter l'affectation contraignante des financements et privilégier les RO ou les AR flexibles ; progresser ensemble vers la réalisation des engagements pris par les différentes parties prenantes au titre du Pacte de financement ; soutenir les efforts de réforme du Secrétaire général en poursuivant la réflexion sur les modalités du dialogue structuré, en commun avec les organismes apparentés des Nations Unies.

## 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 2022-2025 (E/ICEF/2023/26) ;
2. *Note* l'importance de disposer de ressources ordinaires suffisantes et prévisibles, qui sont par ailleurs essentielles à l'UNICEF pour continuer à atteindre équitablement tous les enfants, partout dans le monde, afin qu'ils puissent satisfaire et exercer leurs droits ;

3. *Prend également acte* de l'importance d'un financement thématique flexible, qui est également essentiel à l'UNICEF pour accélérer la programmation en vue d'atteindre les objectifs de développement durable, en particulier dans les zones où les avancées en matière de développement ont été sapées par la pandémie de COVID-19 et les crises humanitaires ;

4. *Rappelle* l'importance que revêt l'engagement pris par les États Membres au titre du Pacte de financement, en particulier pour la prévisibilité du financement, et les exhorte à privilégier les ressources ordinaires et les promesses de dons pluriannuels pour la période 2022-2025, étant donné que la diminution des ressources ordinaires compromet la capacité de l'UNICEF à atteindre les résultats escomptés de son Plan stratégique et à honorer son mandat normatif.

---