



Conseil économique et social

Distr. générale
22 avril 2013
Français
Original : anglais

Pour discussion

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2013

18-21 juin 2013

Point 4 de l'ordre du jour provisoire*

Plan stratégique de l'UNICEF, 2014-2017

**Promouvoir les droits de tous les enfants,
notamment des plus défavorisés**

Projet pour examen

Résumé

Le présent projet de plan stratégique de l'UNICEF, 2014-2017, et son document justificatif, sont présentés au Conseil d'administration pour discussion. Un projet final sera présenté au Conseil d'administration pour approbation lors de sa deuxième session ordinaire de 2013.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du projet de plan stratégique de l'UNICEF, 2014-2017, (E/ICEF/2013/16) et de son document justificatif (E/ICEF/2013/16/Add.1) et y apporter ses commentaires.

* E/ICEF/2013/10.



I. Priorités et opportunités pour les enfants

Une vision pour 2017 et au-delà

1. Au niveau le plus fondamental, l'UNICEF a pour mission de promouvoir les droits de tous les enfants, partout dans le monde, dans toutes les activités que mène l'Organisation – ses programmes, ses actions de plaidoyer, et ses opérations. La stratégie d'équité, axée sur les enfants et les familles les plus défavorisés et exclus, traduit en action l'engagement de l'UNICEF en faveur des droits des enfants. Dans la mesure où les enfants disposent de chances inégales dans la vie – dans ses dimensions sociale, politique, économique, civique et culturelle – leurs droits sont violés. C'est pourquoi l'accent placé sur l'équité est si essentiel. Il accélère les progrès sur la voie de la réalisation des droits de l'homme de chaque enfant, qui est le mandat universel de l'UNICEF, comme stipulé dans la Convention relative aux droits de l'enfant.

2. Dans le même temps, les communautés et les familles doivent être soutenues pour renforcer leur résilience et pérenniser les réalisations, même lorsque familles et enfants sont confrontés à l'instabilité et aux chocs – causés par la conjoncture économique, les changements climatiques, les catastrophes naturelles, les maladies ou des conflits violents. Compte tenu des perspectives d'augmentation de la portée, de la gravité et de la fréquence des crises humanitaires, l'action humanitaire restera vitale.

Une vision pour 2017 et au-delà

3. Les deux dernières décennies ont permis d'enregistrer des avancées sans précédent pour les enfants du monde.

4. Le taux de survie des enfants s'est considérablement amélioré au cours des dix dernières années. En 2011, le nombre de décès journaliers d'enfants de moins de 5 ans a diminué de 14 000 par rapport à 1990. Les enfants sont moins nombreux à être affectés par des maladies transmissibles telles que la rougeole, en partie grâce au développement de la vaccination de routine et autres produits et interventions d'importance vitale. Le taux de mortalité maternelle a été quasiment réduit de moitié au cours des 20 dernières années. Les femmes enceintes sont plus nombreuses à bénéficier d'un soutien effectif pour éviter la transmission du VIH de la mère à l'enfant, et le taux d'infection au VIH et le taux de mortalité liée au sida chez les enfants au cours des 10 premières années de leur vie ont diminué.

5. Les enfants vivant dans l'extrême pauvreté sont nettement moins nombreux. Quatre-vingt-dix pour cent des enfants de la tranche d'âge concernée sont scolarisés au primaire. Plus de deux milliards de personnes ont pu accéder à l'eau potable depuis 1990.

6. Le nombre croissant d'adolescents et leur potentiel représentent une chance sans précédent. Les expériences montrent que l'implication des adolescents dans les processus décisionnels conduit à de meilleurs politiques et programmes et contribue à des changements positifs au sein des communautés.

7. L'innovation joue un rôle croissant dans la promotion et le soutien des progrès globaux sur la voie de la réalisation des droits des enfants et nous disposons

désormais d'une base de données factuelles plus détaillée et plus vaste pour les enfants. Le suivi local intensif et l'étude des obstacles et goulets d'étranglement grâce à une collecte et une analyse de données plus larges et ventilées sont des facteurs d'accélération décisifs des progrès en faveur des enfants les plus défavorisés. Le système de suivi des résultats pour l'équité (système MoRES), qui permet un contrôle en temps réel, a fait la preuve de son efficacité dans l'harmonisation et le développement de systèmes de suivi nationaux et infranationaux.

8. Les technologies de l'information et de la communication ont permis de renforcer la participation, la responsabilisation ainsi que l'efficacité et l'efficience institutionnelles. L'utilisation de ces technologies permet également de toucher davantage les enfants les plus défavorisés et exclus et les communautés le plus dans le besoin. De nouvelles méthodes de recherche sont testées et démontrent le potentiel des actions entreprises dans un secteur à influencer sur les résultats dans d'autres secteurs, comme par exemple les programmes de transfert d'espèces qui mènent à une réduction des comportements exposant au risque du VIH et par voie de conséquence à une diminution de l'incidence du VIH.

9. Beaucoup de pays à revenu faible ou intermédiaire ont enregistré des taux de croissance économique significatifs et constants au cours de la dernière décennie, en dépit du ralentissement économique mondial. Malgré certains revers, la volonté politique et les systèmes de protection et de promotion des droits de l'enfance continuent de prendre de l'ampleur. De plus en plus de pays disposent des ressources, des systèmes et de l'engagement nécessaires pour améliorer la situation des enfants, et la dépendance à l'égard de l'aide au développement diminue. Le renforcement de la mobilité et des relations internationales ouvre la voie à de nouvelles formes de coopération et de partage des enseignements tirés, notamment entre les pays à revenu faible ou intermédiaire, ainsi que de partenariats avec les acteurs du secteur privé.

Le programme inachevé en faveur des enfants

10. Des défis majeurs subsistent. Plus de 20 ans après l'introduction de la Convention relative aux droits de l'enfant, des millions d'enfants n'ont pas encore été en mesure de réaliser leurs droits de survivre et de s'épanouir, d'être nourris et éduqués, de bénéficier d'une protection et de participer. Le programme en faveur des enfants esquissé dans la Déclaration du Millénaire, les objectifs du Millénaire pour le développement et la Déclaration et le Plan d'action contenus dans le document intitulé « Un monde digne des enfants » requièrent une attention constante.

11. Les tendances globales masquent la situation des enfants laissés pour compte. Alors que des progrès indéniables ont été réalisés en matière de survie et de développement de l'enfant, les inégalités se sont creusées. Les bénéfices de la croissance économique rapide n'ont pas été équitablement partagés. Les enfants vivant dans des contextes fragiles et affectés par des conflits sont les plus défavorisés et les plus exposés aux risques. Dans les communautés marquées par de fortes inégalités entre les femmes et les hommes – où les femmes et les jeunes filles sont peu instruites et mobiles et manquent de pouvoir de décision – les enfants souffrent souvent de privations multiples. Selon une étude de l'UNICEF sur la mortalité des enfants de moins de cinq ans dans les ménages les plus pauvres et les

plus riches de 38 pays, au cours des deux dernières décennies une majorité de ces pays a enregistré une augmentation des disparités entre les plus riches et les plus pauvres.

12. En plus des 19 000 enfants de moins de cinq ans qui décèdent tous les jours de causes largement évitables, les enfants du monde de moins de cinq ans sont confrontés à une urgence silencieuse en matière alimentaire. Près de 165 millions d'enfants souffrent de retard de croissance et en subiront des effets permanents sur leur santé et leur développement cognitif. Parmi les 2,5 milliards de personnes qui n'ont pas accès à des services d'assainissement améliorés, les enfants se comptent par millions. Les chiffres montrent que l'âge médian du premier mariage augmente progressivement pour les jeunes filles, mais elles sont encore trop nombreuses à être mariées avant leurs dix-huit ans, avec tous les effets pernicieux que cela peut entraîner pour leur santé, leur éducation, leur épanouissement et leur protection. Sur les 650 millions d'enfants en âge d'aller à l'école primaire au plan mondial, 120 millions, soit 20 %, n'arrivent pas au terme de ce cycle. Cent trente autres millions d'enfants scolarisés n'acquièrent pas les fondamentaux. Seuls 60 % des enfants en âge de fréquenter le secondaire sont scolarisés dans des établissements de ce niveau. Les filles ont moins accès que les garçons à l'enseignement secondaire, et dans certains pays, des préoccupations grandissantes voient le jour en raison de la baisse des résultats de l'apprentissage chez les garçons. Partout dans le monde, les enfants – et notamment les orphelins, ceux souffrant de handicap, vivant dans les familles les plus pauvres, privés de soins familiaux ou issus de groupes marginalisés – sont exposés à diverses formes de violence, d'exploitation et d'abus.

13. Des groupes spécifiques d'enfants, dont beaucoup d'adolescents, courent un risque disproportionné de voir réduites à néant les avancées enregistrées au cours des dernières années en matière de survie des enfants, d'éducation, de réduction de la pauvreté et de protection. Les enfants exclus et défavorisés souffrent de handicaps, vivent dans des communautés minoritaires ou autochtones, dans des contextes fragiles, dans des bidonvilles urbains ou dans les banlieues périurbaines ou encore dans des zones où filles et femmes subissent de lourdes contraintes.

14. Les changements climatiques, la dégradation de l'environnement, les crises économiques et la dynamique des populations sont devenus des problèmes urgents et la fréquence des catastrophes ne fait qu'augmenter. Des records de chaleur ont été enregistrés au cours de la dernière décennie, l'élévation du niveau des mers se poursuit et les émissions de carbone augmentent rapidement. Les effets des changements climatiques menacent la subsistance économique et le tissu social des communautés affectées – en particulier pour les enfants et les familles les plus défavorisés.

15. La population mondiale s'élève aujourd'hui à 7 milliards d'habitants, et il est prévu qu'elle augmente d'un milliard de personne d'ici 2030. Au milieu du siècle, 67 % de la population mondiale vivra dans des villes. Cette tendance soulève de nombreux nouveaux problèmes mais offre aussi des opportunités de réalisation des droits des enfants urbains, et notamment des plus marginalisés et défavorisés, qui vivent souvent dans des zones mal desservies et des implantations sauvages.

Le monde de l'après-2015

16. Ce plan stratégique se veut une passerelle entre les deux dernières années du calendrier des objectifs du Millénaire pour le développement et le lancement anticipé d'un nouveau programme de développement mondial, censé détailler un nouvel ensemble d'objectifs de développement durable. La volonté politique, associée aux investissements financiers mobilisés pour progresser dans la réalisation des objectifs, a permis une amélioration considérable des conditions de vie des plus pauvres et des plus marginalisés, en particulier des enfants. Les changements intervenus dans le paysage économique et politique mondial entraînent également des transformations de l'aide au développement et de l'aide humanitaire, avec l'émergence de pays à revenu intermédiaire et d'organisations philanthropiques privées comme acteurs clés du développement.

17. Les progrès et les lacunes des efforts mondiaux pour atteindre les objectifs ont permis de mettre en lumière les contributions de la coopération en faveur du développement, du multilatéralisme et du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que les limitations dans l'architecture de coopération en faveur du développement. L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, mené en 2012 par l'Assemblée générale, a résumé ces conclusions. L'examen a esquissé un programme de réforme visant à renforcer l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, y compris l'UNICEF. Il confortera également les liens entre l'aide humanitaire et l'aide au développement. Lors des discussions actuellement en cours pour élaborer le programme de développement pour l'après-2015, une importance toute particulière est attachée aux besoins de tous les enfants, filles et garçons sur un pied d'égalité, en matière de santé, d'éducation et de protection; au renforcement de la gouvernance; à la pauvreté, à l'équité, l'inclusion, l'environnement et la résilience; et à la reformulation des responsabilités qui incombent à tous les pays, riches et pauvres, de corriger les inégalités sociales, de lever les obstacles sociaux et financiers à l'accès aux services, et de satisfaire à leurs obligations s'agissant des droits des enfants partout dans le monde.

18. L'aide au développement suit l'évolution du monde et le nouveau programme émerge en faveur du développement. Les responsables politiques et les contribuables du monde entier sont appelés à mettre l'accent sur les résultats pour les plus défavorisés et à renforcer la transparence et la responsabilité, l'efficacité et l'efficacité.

19. Le système humanitaire change lui aussi. Beaucoup de pays ont développé des capacités de gestion nationale des catastrophes et de coordination de l'aide humanitaire. Le nombre d'organisations humanitaires non gouvernementales ne cesse de croître. Le programme de transformation mené par le Comité permanent interorganisations, adapté aux différents contextes, offre de nombreuses opportunités, tout comme le New Deal de la solidarité internationale avec les États fragiles ou affectés par les conflits, convenu par un ensemble de partenaires de développement.

II. Approche stratégique

Enseignements tirés de l'examen de fin de cycle à appliquer au plan stratégique

20. Ce plan stratégique incorpore les conclusions de l'examen de fin de cycle de 2012 du plan stratégique à moyen terme 2006-2013 de l'UNICEF (résumées dans le document [E/ICEF/2013/4](#)). L'examen a conclu en particulier à :

a) La pertinence et l'importance du recentrage des priorités sur l'équité et sa contribution essentielle à la réalisation des droits des enfants;

b) La nécessité de redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et de poursuivre les programmes pertinents après 2015, de nombreux pays ayant besoin du soutien constant de l'UNICEF dans les domaines prioritaires définis dans le plan 2006-2013;

c) L'importance de renforcer les interventions qui ont fait leurs preuves, la responsabilité des institutions nationales en matière d'efficacité des politiques, l'utilisation systématique des services et d'encourager les changements appropriés de comportement et la participation des enfants, y compris les adolescents, et des communautés;

d) La nécessité de compléter l'approche sectorielle en prêtant davantage attention aux synergies entre les secteurs et à l'action multisectorielle;

e) La nécessité d'intégrer systématiquement la planification et l'intervention humanitaires, l'égalité des sexes et la prise en compte d'autres questions intersectorielles dans les programmes, tout en renforçant simultanément les capacités dédiées à l'action humanitaire et à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes;

f) L'importance de mettre au point des programmes innovants pour toucher les enfants vivant dans des situations fragiles et de renforcer la résilience des communautés afin qu'elles se relèvent et récupèrent mieux après les conflits, les catastrophes ou les crises économiques;

g) La capacité de l'UNICEF à promouvoir les droits des enfants des minorités et autres groupes vulnérables;

h) La valeur stratégique des contributions de l'UNICEF aux données, éléments factuels et actions mises en œuvre et à la nécessité de combler les lacunes en termes de responsabilisation, de données et de communication d'informations;

i) L'influence de la présence de l'UNICEF dans la plupart des pays, y compris l'engagement accru avec le secteur privé et les particuliers en matière de mobilisation de ressources et de responsabilité sociale des entreprises.

21. Comme les besoins sont les plus importants chez les laissés-pour-compte et les exclus et qu'il existe de nouvelles stratégies pour identifier et toucher ces enfants, le centrage sur l'équité accélère les progrès. Une stratégie particulièrement efficace consiste à identifier les principaux obstacles et goulets d'étranglement qui entravent les résultats pour les personnes défavorisées et exclues, de renforcer le suivi des résultats et de collaborer avec les autorités nationales et d'autres partenaires pour lever ces obstacles et goulets de manière durable.

22. L'examen de fin de cycle a confirmé l'importance constante du programme des objectifs du Millénaire pour le développement et la pertinence de l'action de l'UNICEF dans l'ensemble des cinq domaines prioritaires du plan stratégique à moyen terme au cours de la période 2006-2013. Aucun pays n'a accompli tout ce qu'il était possible de faire dans aucun des domaines prioritaires. Beaucoup de pays ont cherché des partenariats avec l'UNICEF pour progresser là où subsistaient des lacunes, mieux toucher et inclure les laissés-pour-compte, renforcer leurs systèmes pour assurer la viabilité des résultats et apporter un appui aux secteurs souvent négligés. Si l'examen a confirmé la pertinence de chaque domaine d'action, il a également appelé à une approche de gestion davantage axée sur les résultats, alignée sur les structures institutionnelles de la plupart des gouvernements.

23. Si l'accélération des progrès dans les divers secteurs individuels reste indispensable, l'examen a également mis en lumière la nécessité de renforcer les liens entre les secteurs. L'action intersectorielle devrait insister sur la participation de la communauté, les systèmes de protection sociale et les programmes favorisant les changements de comportement afin de corriger les facteurs normatifs sous-jacents qui nuisent au développement inclusif et à la réalisation des droits. Il est tout particulièrement essentiel de lever les obstacles ou goulets d'étranglement qui ont des effets sur les enfants dans de multiples domaines, par exemple de renforcer les capacités des travailleurs sanitaires locaux afin d'améliorer la situation en matière de santé, de VIH, de nutrition et d'eau, d'assainissement et d'hygiène. C'est pourquoi, l'UNICEF travaillera avec les pays pour identifier les synergies entre les secteurs, par exemple le rôle de l'alimentation dans les résultats de l'apprentissage; identifier des stratégies, telles que la promotion de l'égalité des sexes, qui contribuent à l'atteinte de résultats multiples; et appuyer les partenaires dans la compréhension et la réponse aux besoins holistiques des enfants aux divers stades du cycle de la vie, y compris des enfants handicapés.

24. Pendant de nombreuses années, l'UNICEF a insisté sur l'importance cruciale des premières années de l'enfance pour les phases ultérieures de croissance et d'épanouissement. Les récentes recherches scientifiques sur le développement du cerveau ont apporté de nouvelles preuves de l'importance du développement du jeune enfant sur les futurs résultats scolaires, l'état de santé et la productivité, ainsi que la nature cumulative des déficits. L'UNICEF continuera de renforcer ses programmes en faveur du développement de la petite enfance, notamment à l'intention des enfants défavorisés.

25. La transition démographique que connaît la majorité des pays requiert d'autres actions auprès des adolescents. Un soutien sera accordé aux politiques et programmes permettant aux adolescents de prendre des décisions éclairées, de communiquer efficacement et de développer leurs capacités d'adaptation et d'autonomie qui les aideront à mener une vie saine et productive. L'UNICEF mettra davantage l'accent sur l'enseignement secondaire et sur le rôle des adolescents dans la construction de communautés saines, sûres et pacifiques.

26. L'examen a souligné l'importance de l'engagement de l'UNICEF dans l'action humanitaire et la nécessité d'anticiper une augmentation potentielle de l'ampleur, de la gravité et de la fréquence des crises humanitaires. Pour l'UNICEF, cela supposera d'une part de renforcer les systèmes et capacités dédiés en matière de planification et d'intervention en cas d'urgence et d'autre part d'intégrer plus explicitement les programmes humanitaires et de développement afin de promouvoir la résilience.

27. Les avantages et la pertinence des approches intégrées ont été confirmés lors de l'examen. En se fondant sur ces conclusions et son expérience récente, l'UNICEF recentrera ses priorités sur l'équité dans tous les aspects de son travail. Le plan poursuivra l'intégration des perspectives et principes de l'égalité des sexes et des droits des enfants dans l'ensemble de ses domaines d'activités, en insistant sur les enfants les plus défavorisés. L'UNICEF a par ailleurs été appelé à porter une attention accrue à l'intégration d'une sensibilité aux changements climatiques, à la dégradation de l'environnement et à la promotion de la résilience.

28. L'examen de fin de cycle a également conclu à la valeur ajoutée par l'UNICEF aux efforts de développement en rapprochant le travail normatif et le travail opérationnel, comme recommandé par l'examen quadriennal complet. Ainsi, l'UNICEF continuera d'aider les pays à traduire les politiques dans la pratique et vice versa, en s'appuyant dans les deux cas sur des données et des éléments factuels. Le soutien apporté par l'UNICEF aux pays pour la collecte et l'analyse des données a contribué à des résultats spécifiques aux pays en matière de développement. Ces données ont par ailleurs été identifiées comme un bien public mondial majeur, jouant un rôle central dans les rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement et la responsabilité.

Vue d'ensemble du plan stratégique

29. Le plan stratégique contribue à la réalisation des droits de tous les enfants en insistant sur l'équité. Le ciblage des enfants, des familles et des communautés les plus défavorisés et exclus permet d'accélérer les progrès sur la voie de la réalisation des droits de tous les enfants et de la réduction des disparités.

30. L'UNICEF contribue aux synergies entre l'ensemble des fonds, programmes et agences spécialisées au sein du système des Nations Unies pour le développement, et en favorise la cohérence afin de mieux soutenir les pays. Dans ce contexte, le plan stratégique a été élaboré en étroite collaboration avec d'autres fonds, programmes et agences relevant de l'examen quadriennal complet, dont le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et le Programme alimentaire mondial. Ces agences harmonisent leurs plans stratégiques afin d'opérationnaliser l'examen quadriennal complet durant la période 2014-2017. Elles agissent également dans le respect des principes de programmation du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), basés sur une approche de la coopération fondée sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale, la gestion axée sur les résultats et le développement des capacités. Au niveau national, les agences du système des Nations Unies pour le développement collaborent par le biais des équipes de pays des Nations Unies, des équipes de pays pour l'action humanitaire et des groupes sectoriels, l'initiative « Unis dans l'action » et d'autres mécanismes d'action collective, le but étant d'éviter les chevauchements et de définir clairement les rôles et les responsabilités sur la base des avantages comparatifs. Les agences s'engagent également à partager les résultats dans toute la mesure du possible dans les domaines thématiques où opèrent plusieurs entités.

31. L'UNICEF et d'autres fonds et programmes ont pris des mesures afin d'assurer la convergence de la planification stratégique, s'agissant notamment des cadres de résultats, grâce à des actions qui incluent :

a) Un accent plus important sur le renforcement des systèmes de suivi des pouvoirs publics et des partenaires, afin de déterminer en temps réel l'état des obstacles et des entraves auxquels sont confrontés les plus défavorisés;

b) L'utilisation des indicateurs de performance du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, afin de faciliter le contrôle des progrès dans le traitement du VIH et du sida et d'optimiser la cohérence, la coordination et l'impact de l'action plus large des Nations Unies dans ce domaine;

c) L'utilisation d'indicateurs de performance alignés sur l'approche convenue par le Comité permanent interorganisations dans ses travaux sur un cadre de suivi commun de l'intervention humanitaire, dans le contexte du Cycle des programmes d'action humanitaire nouvellement élaboré;

d) L'application harmonisée des principes d'optimisation des ressources, en se fondant sur les concepts d'économie, d'efficacité et d'efficacité, y compris des domaines communs d'évaluation et de rapport.

32. En consultation avec les États membres, au sein de la famille des Nations Unies et avec d'autres partenaires, l'UNICEF continuera de renforcer la performance, la responsabilité et la cohérence, comme requis dans l'examen quadriennal complet. L'Organisation identifiera collectivement les plateformes opérationnelles communes permettant de parvenir aux résultats et d'accélérer le travail collaboratif afin d'aider les pays à renforcer le suivi des accomplissements, grâce à des retours d'informations permettant si nécessaire d'ajuster les stratégies. L'UNICEF s'efforcera d'améliorer la cohérence dans la communication des résultats des diverses agences.

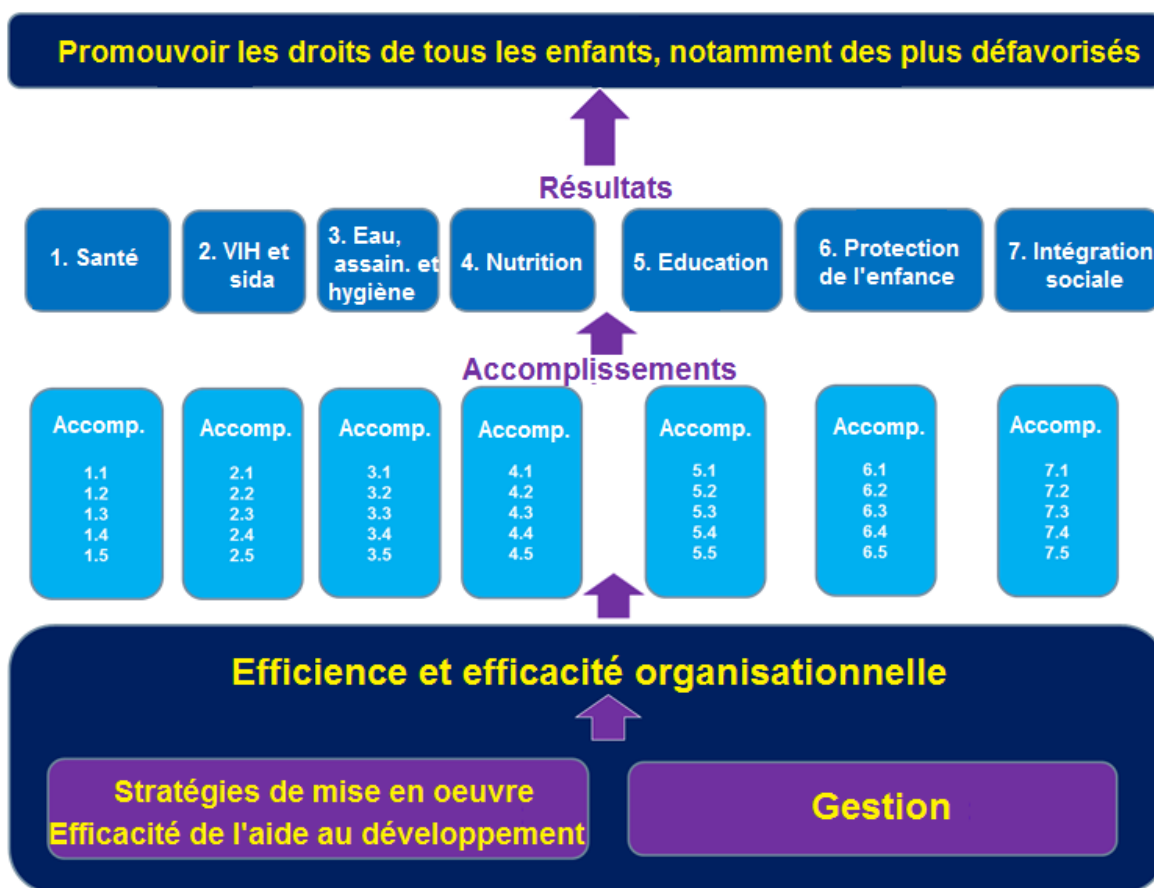
33. Le plan stratégique de l'UNICEF tirera également profit d'une plus grande diversité des partenariats avec les gouvernements, la société civile, le secteur privé et d'autres. Il s'agit notamment des partenariats privé-public, de la coopération Sud-Sud et triangulaire, et de la collaboration avec des organisations non gouvernementales. D'importantes opportunités de partenariat émergent, dont de nouveaux modèles d'apprentissage Sud-Nord, dans lesquels les pays adoptent, adaptent et affinent des innovations efficaces du Sud. Cette démarche supposera également une implication plus forte du secteur privé dans le développement, en termes de responsabilité sociale des entreprises et d'innovations. La collaboration directe de plus en plus étroite avec les enfants, les familles, les communautés et les mouvements sociaux, facilitée par les médias sociaux, est une autre opportunité à saisir.

Impact : promouvoir les droits de tous les enfants, notamment des plus défavorisés

34. Le plan stratégique a pour finalité de permettre à l'Organisation de contribuer à la réalisation des droits de tous les enfants, notamment des plus défavorisés. Au niveau de l'impact, c'est-à-dire des changements apportés à la condition des enfants, les résultats de l'UNICEF convergent tous vers ce même objectif : améliorer la réalisation des droits des enfants les plus défavorisés. L'action de l'UNICEF se traduira par des progrès sur la voie des engagements mondiaux résumés en annexe de ce plan stratégique. C'est le principal indicateur de la satisfaction progressive par les États de leurs obligations envers les enfants. L'UNICEF soutiendra les pays et la

communauté mondiale dans l'anticipation des tendances générales touchant les enfants, y compris dans l'évaluation des progrès dans le respect des engagements mondiaux pertinents. Les données seront ventilées dans toute la mesure du possible pour démontrer les avancées dans la réduction des iniquités et incluront des dimensions clés de la résilience.

Graphique 1
Résumé du plan stratégique



Résultats

35. Ces résultats – qui représentent des changements institutionnels ou comportementaux conformes au Manuel de gestion axée sur les résultats du GNUM – sont obtenus grâce à la collaboration de l'UNICEF avec les partenaires nationaux, la société civile et d'autres. Les sept résultats du plan stratégique, 2014-2017, conduisent à mettre l'accent sur tous les aspects du bien-être de l'enfant, en traitant les droits des enfants les plus exclus et défavorisés ainsi que les besoins de leurs communautés et familles. Chaque résultat est le fruit de la combinaison des actions en faveur du développement et des interventions humanitaires :

a) Santé : amélioration de l'accès équitable et du recours à des interventions qui ont fait leurs preuves pour améliorer la survie de toutes les mères et tous les

nouveaux nés à l'accouchement et pendant la période néonatale et mieux prévenir chez les enfants les maladies évitables et les handicaps;

b) VIH et sida : amélioration de l'accès équitable et du recours à des interventions éprouvées afin de protéger les enfants contre les infections à VIH et éviter le développement du sida chez les enfants séropositifs;

c) Eau, assainissement et hygiène : amélioration de l'accès équitable et du recours à l'eau potable, à un assainissement adéquat et à de bonnes pratiques d'hygiène et promotion d'environnements sains;

d) Nutrition : amélioration de l'accès équitable et du recours à un soutien nutritionnel pour prévenir la malnutrition chez les enfants et leur assurer croissance optimale et épanouissement;

e) Éducation : amélioration de l'accès équitable et achèvement d'une éducation inclusive de qualité, axée sur l'égalité des sexes, et amélioration des résultats de l'apprentissage;

f) Protection de l'enfance : prévention et lutte élargies et équitables contre la violence, les abus et l'exploitation des enfants, accompagnées d'un renforcement du soutien des familles et des communautés, pour garantir leur protection et leur épanouissement;

g) Intégration sociale : amélioration de l'accès équitable et du recours aux données et systèmes pour réduire la pauvreté et l'exclusion multidimensionnelles des enfants.

36. L'UNICEF joue des rôles différents dans ses contributions à ces divers résultats, et certains nécessitent des niveaux absolus plus élevés d'investissement opérationnel que d'autres. En conséquence, le niveau des ressources affectées par l'UNICEF à chaque domaine d'action ne reflète pas nécessairement la hiérarchisation des résultats.

37. Les détails de chacun de ces résultats, y compris les indicateurs et risques associés, sont décrits dans le document justificatif.

Accomplissements

38. L'action de l'UNICEF et de ses partenaires mène directement aux accomplissements, classés pour chaque résultat en fonction de leur association avec :

a) Le renforcement du soutien aux enfants, familles et communautés dans le but de promouvoir la connaissance, les changements de comportement, la demande de services et les opportunités de participation;

b) Le renforcement des capacités nationales pour assurer la disponibilité des services et leur accès et renforcer les systèmes;

c) Le renforcement des capacités nationales et de la fourniture de services pour protéger et prendre en charge les enfants dans des situations humanitaires;

d) Le renforcement de l'engagement politique et des capacités nationales pour légiférer, planifier et budgéter en faveur des enfants;

e) Le renforcement des capacités des gouvernements et des partenaires, en leur qualité de garants des droits, à identifier et répondre aux défis spécifiques relatifs à la protection et la promotion des droits des enfants et de l'égalité des sexes.

Efficiencia y eficacia organizacional

39. Contrariamente a los planes estratégicos precedentes de l'UNICEF, el acoplamiento resultados – recursos resumido ci-después (y figurando en el documento justificativo) incluye los resultados para todas las categorías de costos interinstituciones. Para los programas, los recursos serán ligados a los niveles de resultados.

40. Las siete estrategias de puesta en marcha siguientes han sido identificadas en el examen de fin de ciclo y el examen quadriennial completo como tirando el mejor partido de la ventaja comparativa de la Organización para llegar a resultados para los niños en el contexto de un enfoque global basado en los derechos de la persona.

41. **Refuerzo de las capacidades.** El refuerzo de las capacidades a nivel de individuos, de comunidades y de gobiernos ha sido siempre una de las principales estrategias de puesta en marcha de l'UNICEF. El apoyo al refuerzo de las capacidades de individuos y de comunidades pasa a menudo por la « comunicación para el desarrollo ». Para reforzar las capacidades de gobiernos a todos los niveles, l'UNICEF concentra su actividad en el llenado de las lagunas de titulares y de garantes de derechos. Las medidas en marcha incluyen generalmente de la formación y una asistencia técnica para las reformas de instituciones gubernamentales; de modelos piloto a desarrollar y extender; y el uso de sistemas y procesos nacionales y locales destinados a reforzar las capacidades y autonomizar a los niños, las familias y las comunidades. La mejora de los sistemas de gestión, de la gestión basada en los resultados y de la planificación de las capacidades son los componentes clave de un enfoque global del refuerzo de las capacidades.

42. El refuerzo de las capacidades apunta a a) mejorar la provisión de productos y de servicios; b) desarrollar un entorno favorable permitiendo garantizar los derechos fundamentales y de promover un cambio de comportamiento y la demanda de servicios; y c) mejorar la aptitud de los titulares de derechos a reclamar esos derechos. L'UNICEF utilizará de más en más la comunicación para el desarrollo para generar una demanda comunitaria de servicios, facilitando la participación y sosteniendo los mecanismos de responsabilidad gracias al intercambio de información pública y al establecimiento de informes sobre los presupuestos, las políticas y los servicios.

43. En el marco del apoyo al refuerzo de las capacidades con los socios gubernamentales, una de las prioridades crecientes es de recolectar, de analizar y de explotar a nivel nacional e infranacional los datos específicos a los niños y a las mujeres, y de poner en marcha modelos y pilotos a extender por lo tanto. Se hará de más en más llamado a la ventilación de los datos de manera a mejorar la concepción y la gestión basadas en la equidad de las políticas y programas. Las numerosas otras actividades de refuerzo de las capacidades llevadas con los gobiernos porterán sobre la formación de prestadores de servicios, la mejora

de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'aide au développement de systèmes d'assurance qualité.

44. Production de données probantes et dialogue politique et plaidoyer basés sur des données factuelles. De plus en plus de pays génèrent des idées et des données factuelles contribuant à la promotion de l'équité. Ces données factuelles sont probablement tout aussi pertinentes et utiles à d'autres pays connaissant la même situation. Le plan stratégique insiste sur la participation de l'UNICEF dans l'apprentissage, le partage et l'exploitation structurés des connaissances avec ses partenaires. L'Organisation aide ses partenaires à générer des éléments probants en soutenant la recherche et la conception de bases de données, en nouant des partenariats de recherche et en renforçant les mécanismes d'assurance qualité connexes. Les données tirées des recherches viendront étayer le dialogue politique et les actions de plaidoyer spécifiquement liées aux sept domaines de résultats du plan stratégique. Les données factuelles recueillies au niveau régional viendront également influencer sur la politique mondiale.

45. Cette stratégie de mise en œuvre est particulièrement pertinente dans les pays à plus haut revenu, où l'UNICEF œuvre plus fréquemment en partenariat avec un Comité national pour l'UNICEF, et dans le cadre de programmes plurinationaux. Dans ces contextes, le dialogue politique et les actions de plaidoyer insisteront sur l'intégration sociale et la protection de l'enfance, l'éducation aux droits de l'enfance dans les programmes scolaires et les environnements d'apprentissage, et le renforcement de la sensibilisation et le soutien aux droits de l'enfance partout dans le monde. Une meilleure notoriété et stratégie de communication externe permettront de dynamiser le plaidoyer public et de contribuer à la mobilisation des ressources.

46. Partenariats. La capacité à nouer des partenariats effectifs et efficaces pour améliorer les résultats pour les enfants n'a jamais été aussi cruciale. Les partenariats stratégiques avec des membres de la famille des Nations Unies continueront de jouer un rôle central pour faire progresser la condition des enfants en toute équité. L'action de catalyseur et de soutien des mouvements sociaux en faveur de la réalisation des droits de l'enfance sera de plus en plus déterminante, tout comme l'intégration des droits des enfants dans d'autres programmes. L'UNICEF poursuivra sa pratique de longue date consistant à nouer des partenariats avec les gouvernements nationaux et les pouvoirs locaux, la société civile, les institutions universitaires et les pôles d'excellence, le secteur privé et les autres agences des Nations Unies en se fondant sur son avantage comparatif et l'engagement partagé en faveur de résultats communs. Un accent particulier sera placé sur la fourniture et la demande de services essentiels pour les enfants, tout en cherchant à réduire progressivement la dépendance des gouvernements et autres acteurs à l'aide au développement.

47. Des partenariats programmatiques mondiaux tels que « S'engager pour la survie de l'enfant : une promesse renouvelée » et « Renforcement de la Nutrition » continueront d'être les pierres angulaires de l'engagement programmatique, du plaidoyer et de la mobilisation de fonds de l'UNICEF. Le soutien de partenariats structurés du secteur privé prendra de l'ampleur du fait du rôle croissant joué par les entreprises à but lucratif dans la fourniture des services essentiels aux pauvres. En se fondant sur la publication « Droits de l'enfant et principes commerciaux », l'UNICEF poursuivra son approche intégrée de l'engagement des entreprises,

combinant mobilisation des ressources, initiatives relevant de la responsabilité sociale des entreprises et coopération programmatique.

48. Coopération Sud-Sud et triangulaire. Deux méthodologies éprouvées de longue date viennent appuyer le développement et l'apprentissage : la coopération Sud-Sud, par laquelle les pays se soutiennent et partagent mutuellement leurs expériences, et la coopération triangulaire, par laquelle la coopération Sud-Sud est appuyée ou facilitée par un donateur ou une agence multilatérale. D'autres formes d'interactions entre les États du Sud, dont les structures intergouvernementales régionales, le commerce et les investissements, viennent conforter ces stratégies. L'UNICEF continuera de soutenir les pays de programme pour promouvoir les droits des enfants grâce à la coopération Sud-Sud et d'appuyer de nouvelles formes de coopération horizontale, ainsi que la coopération Nord-Sud et Sud-Nord. Ces méthodologies deviendront probablement de plus en plus rentables grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

49. Identification et promotion de l'innovation. L'innovation génère de nombreuses opportunités pour démultiplier les résultats obtenus en faveur des enfants. Dans le même temps, certains pays rencontrent des difficultés à identifier les nombreuses nouvelles technologies et approches désormais disponibles et à choisir celles qui leur conviennent. L'UNICEF fait en sorte de sensibiliser et d'encourager les innovateurs à se pencher sur les droits et les besoins des enfants, notamment des plus défavorisés. L'Organisation contribue à l'identification des technologies les plus prometteuses susceptibles d'être appliquées dans divers contextes, en aidant ses partenaires à adopter, adapter et étendre les approches les plus utiles et à détecter de manière précoce celles qui ne le sont pas. Cette stratégie de mise en œuvre s'applique à tous les domaines d'action de l'UNICEF, depuis les nouvelles technologies de santé permettant de sauver des vies jusqu'aux systèmes de fortification en micronutriments et l'extension des technologies d'apprentissage à distance. L'innovation et les approches innovantes des programmes peuvent également jouer un rôle majeur en favorisant l'application de principes normatifs transversaux, par exemple le recours à la collecte de données en temps réel pour doter les communautés et les pays de systèmes d'alerte précoce en cas de problème émergeant et imminent.

50. Soutien à l'intégration et liens intersectoriels. Les gouvernements du monde entier sont organisés en ministères sectoriels pour des raisons d'efficacité de gestion, de qualité de services et de responsabilisation. Dans le même temps, il est de plus en plus reconnu que les réalisations dans un secteur influent sur les autres et que certaines stratégies peuvent améliorer les résultats dans plusieurs domaines par le seul fait des synergies. Pour la première fois, dans ce plan stratégique, l'UNICEF identifie le soutien à l'intégration et la promotion des liens intersectoriels en tant que stratégie explicite de mise en œuvre. L'organisation tirera des enseignements des partenariats et programmes intégrés en faveur des enfants à divers stades du cycle de vie ou traitant de questions intersectorielles, par exemple les déterminants sociaux de la santé, le développement du jeune enfant et l'épanouissement des adolescents. Cette stratégie contribuera à la collecte de données factuelles, au dialogue politique et à la gestion des connaissances propres à la perspective intersectorielle. Ces enseignements et modèles seront largement partagés, la plupart des partenaires de l'UNICEF s'efforçant de renforcer les synergies et la coordination entre les ministères et structures gouvernementales.

51. **Fourniture de services.** Dès le départ, la fourniture des services essentiels et la communication pour le développement qui y est associée ont été au cœur de l'approche des programmes de l'UNICEF tant dans le domaine de l'action humanitaire que du développement. Dans la majorité des pays capables d'assurer les services vitaux pour leurs propres enfants, le rôle de l'UNICEF en matière de prestation diminue. Cependant, ce rôle reste critique dans les situations où les capacités institutionnelles sont faibles et dans les contextes humanitaires. De plus, l'UNICEF continue de coordonner les approvisionnements en produits essentiels tels que les vaccins, afin d'aider les gouvernements à bénéficier de tarifs réduits et d'un meilleur contrôle de la qualité. L'UNICEF continuera de fournir une assistance technique aux pays qui renforcent leurs capacités de prestation de services et déploiera des activités de plaidoyer au plan mondial et national pour faire en sorte que tous les enfants bénéficient des services et de la protection essentiels.

52. Pour toutes les stratégies de mise en œuvre susmentionnées, les bureaux de pays ont besoin d'un appui à l'efficacité de l'aide au développement assuré par les bureaux régionaux et le Siège. Les activités de soutien à l'efficacité de l'aide au développement incluront : la fourniture de politiques, d'orientations et d'une assistance technique pour les questions intersectorielles et l'évaluation, la planification et la révision; un leadership et un appui techniques au niveau mondial pour les domaines d'action et les stratégies de mise en œuvre; une gestion effective de l'approvisionnement; et un leadership et un appui techniques au niveau mondial pour l'action humanitaire. L'appui à l'efficacité de l'aide au développement contribuera par ailleurs à améliorer au plan national la cohérence du système des Nations Unies.

Efficience et efficacité de la gestion

53. Les stratégies organisationnelles solides doivent être étayées par une gestion efficiente et efficace axée sur la réalisation des droits, l'équité et la résilience pour les enfants grâce à l'obtention de résultats concrets. L'UNICEF fera appel à la gestion axée sur les résultats pour appuyer la mise en œuvre du plan stratégique, fondée sur des principes clairs, les meilleures pratiques, la responsabilité et la transparence. Les investissements en cours en matière de responsabilité et de transparence permettront à l'UNICEF de mieux quantifier et évaluer sa contribution aux réalisations et résultats finaux pour les enfants.

54. Le plan stratégique est axé sur la gestion et l'excellence opérationnelle, notamment par une amélioration de l'efficacité du programme et des opérations dans le cadre de la cohérence des activités de l'Organisation des Nations Unies et de la mise en place d'une deuxième génération d'initiatives « Unis dans l'action ». Cela présuppose une plus grande simplification et harmonisation des pratiques commerciales et des instruments de programmation. Au cours des dernières années, l'UNICEF a apporté des améliorations majeures à ses structures et procédés de gestion, de responsabilisation et d'élaboration de rapports, mais dispose encore d'une marge de progression importante. Le plan stratégique aborde le renforcement de ces domaines.

55. L'UNICEF adapte ses stratégies de gestion pour améliorer l'efficience et l'efficacité grâce à au renforcement de ses activités commerciales. Dans l'action humanitaire, l'UNICEF investira dans des mécanismes lui permettant d'être encore plus responsable à l'égard des populations affectées. Grâce à la poursuite de la mise

en œuvre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, couplée à l'extension des évaluations des programmes nationaux et mondiaux, l'Organisation est à même de valider et d'endosser la responsabilité des résultats. L'UNICEF renforce également la capacité du Siège, des bureaux régionaux et de pays à mesurer et rendre compte de leurs performances dans a) la conduite et la direction exécutive efficaces; b) la supervision et la garantie; c) la gestion des ressources en matière de finances et de technologies de l'information et de la communication; d) les ressources humaines; e) les partenariats, la communication et la mobilisation des ressources; f) la sécurité du personnel et des installations; et g) la responsabilité des résultats.

56. La gestion des risques de l'Organisation continue d'être un élément essentiel de la gouvernance et de la responsabilité de l'UNICEF. Les bureaux à tous les niveaux identifieront, gèreront et feront rapport des risques critiques, des rôles et des responsabilités à cet égard, de la mise en œuvre de procédures d'atténuation des risques et de la formation des responsables et du personnel afin de développer et promouvoir des processus décisionnels fondés sur la connaissance du risque à l'échelle du système.

Action humanitaire

57. Ce plan stratégique esquisse des objectifs de réalisation spécifiques et mesurables pour la préparation et la réaction aux situations d'urgence humanitaire et le renforcement de la résilience. L'engagement d'intégrer l'action humanitaire dans les programmes de l'UNICEF au niveau mondial et national sera conforté car il offre des occasions uniques d'améliorer les liens entre l'action humanitaire et les programmes de développement. Il s'agit d'un facteur essentiel pour répondre avec plus d'efficacité aux crises humanitaires et promouvoir le relèvement rapide et le renforcement de la résilience communautaire aux chocs qui affectent les enfants.

58. L'action humanitaire de l'UNICEF couvre deux domaines principaux. Le premier regroupe les interventions axées sur la préparation, la réponse et le relèvement rapide. L'objectif est de sauver des vies et de protéger les droits, comme préconisé dans les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, conformément aux normes internationales telles que celles développées par le projet Sphère et le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence. Le second concerne les contributions de l'UNICEF visant à réduire systématiquement la vulnérabilité face aux catastrophes et aux conflits, grâce au soutien apporté durant les crises humanitaires et par l'intermédiaire de ses programmes de développement. C'est pourquoi, le plan stratégique inclut des objectifs spécifiques afin de porter une attention particulière au traitement des causes sous-jacentes de la vulnérabilité et des conflits.

59. La première priorité de l'action humanitaire de l'UNICEF sera de soutenir la préparation et la réponse efficaces aux crises humanitaires. Dans les quatre prochaines années, l'UNICEF continuera de s'appuyer sur les récentes améliorations des systèmes soutenant l'action humanitaire. Le but ultime est une extension plus rapide de la réponse dans les cas d'urgence majeure, y compris l'identification précoce des priorités et des stratégies, le déploiement rapide de personnel qualifié et l'établissement de responsabilités claires. En cas de niveau élevé de vulnérabilité ou de risque de catastrophe, l'UNICEF favorisera et soutiendra l'intégration des mesures nationales de préparation dans les plans et systèmes de développement.

Lorsqu'ils existent, l'UNICEF soutiendra les systèmes et capacités nationales d'action humanitaire. Il contribuera à l'adoption et la mise en œuvre de normes, à la dispense de conseils en matière de politique humanitaire centrée sur l'enfant, à la facilitation de l'accès à la connaissance et à la mobilisation de ressources. Au besoin, l'UNICEF aidera à combler les lacunes critiques dans la fourniture de services pour mieux toucher les populations exclues. Ces services seront toujours accompagnés de stratégies explicites de renforcement des capacités. Les mesures nationales de préparation seront intégrées dans les plans de développement et leur mise en œuvre. L'UNICEF continuera également d'apporter sa contribution au système de partenariat humanitaire, en endossant notamment ses responsabilités dans la coordination des secteurs et groupes sectoriels. Dans tous les cas de figure, mais plus particulièrement dans les situations de troubles civils ou de conflit armé, l'UNICEF appuiera les interventions conformes aux principes humanitaires.

60. Pour renforcer la résilience et réduire la vulnérabilité, les bureaux de pays de l'UNICEF soutiendront le développement de systèmes et de structures s'appuyant sur des programmes de pays tenant compte du risque et adaptés au contexte national. Il s'agira par exemple de tirer profit de l'afflux de financements pour des programmes d'aide humanitaire pour provoquer des changements plus structurels et systématiques dans les programmes de développement et remédier ainsi aux lacunes dans la réalisation des droits des enfants.

61. L'UNICEF renforcera également sa capacité à agir comme pôle d'excellence pour l'analyse et l'innovation en matière de connaissances humanitaires afin d'anticiper les menaces. L'Organisation tirera parti de cette capacité pour doter ses partenaires de normes, technologies et outils de pointe permettant une action humanitaire plus efficace.

Égalité des sexes

62. L'égalité des sexes fait partie intégrante du plan stratégique en tant que principe normatif et un des éléments fondamentaux du recentrage sur l'équité. L'inégalité entre les femmes et les hommes, désavantage transversal et structurel, aggrave les privations multiples auxquelles sont confrontés les filles mais aussi l'ensemble des enfants du fait de la pauvreté, de l'origine ethnique ou du handicap. C'est pourquoi ce plan stratégique met l'accent sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des filles et des femmes en tant que résultat prioritaire de l'action de l'UNICEF, ainsi que sur la nécessité de remédier aux problèmes sexospécifiques rencontrés par les filles, les garçons, les familles et les communautés. Il intègre par ailleurs une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes en tant que priorité de l'Organisation pour des résultats équitables qui contribueront à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et du programme de développement pour l'après-2015.

63. Le développement du plan stratégique s'est appuyé sur une analyse des problèmes propres à chaque sexe. Des indicateurs sexospécifiques et sexotransformateurs au niveau des résultats et des accomplissements sont inclus dans la matrice de résultats de chacun des sept domaines d'action. Ensemble, cette série de résultats forme la base de l'axe programmatique sur l'égalité des genres et l'autonomisation des filles et des femmes. Lors de la mise en œuvre du plan stratégique, l'UNICEF insistera sur l'importance de l'égalité des sexes en suivant systématiquement l'atteinte individuelle et consolidée de ces résultats.

L'Organisation documentera également les enseignements tirés des programmes visant à lutter contre les inégalités de genre. En conjonction avec son prochain Plan d'action 2014-2017 pour l'égalité entre les sexes, l'UNICEF amplifiera ces résultats, en mettant en lumière les synergies et les gains d'efficacité entre les domaines de résultats, comme par exemple dans la relation entre l'éducation des filles, le mariage des enfants et la mortalité maternelle.

64. Le plan stratégique vise également à renforcer et approfondir l'intégration des questions de genre dans les programmes et opérations de l'UNICEF, y compris dans les groupes humanitaires dirigés par l'organisation. En tant qu'élément d'une gestion axée sur les résultats, le système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes, qui veille à l'inclusion adéquate des questions de genre dans les activités programmatiques et des dépenses y afférentes, continuera d'être renforcé, au moyen d'une intensification des orientations et des contrôles. De même, les repères de performance évaluant le succès des stratégies de programmes en matière d'intégration des questions de genre ont été étayés par des indicateurs objectifs et pertinents. Le nouveau plan d'action pour l'égalité entre les sexes identifiera par ailleurs les obstacles et goulets d'étranglements sexospécifiques courants entravant la réalisation des droits des enfants ainsi que les indicateurs correspondants permettant de surveiller l'évolution de la situation grâce à un suivi au niveau des pays. Enfin, des indicateurs de performance clés contrôleront le succès des stratégies de gestion s'agissant de l'intégration des questions de genre dans les opérations de l'UNICEF dans des domaines tels que les capacités du personnel, la représentation équilibrée des sexes dans le recrutement et la mise en œuvre de politiques sensibles au genre sur les lieux de travail.

Traduire le plan stratégique en programmes nationaux de coopération

65. L'UNICEF dispose d'un mandat universel et contribuera de ce fait à la promotion des droits des enfants dans tous les pays, qu'ils soient à revenu faible, intermédiaire ou élevé. Une des grandes forces de l'UNICEF est son engagement à répondre aux priorités et besoins de développement des pays partenaires, comme le préconisaient la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le programme d'action d'Accra et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. De 2014 à 2017, la capacité de l'UNICEF à contribuer aux résultats en faveur des enfants continuera de dépendre avant tout de sa compréhension des caractéristiques uniques de chaque pays, y compris des inégalités et des opportunités de progrès, et de la réponse qu'il y apportera.

66. Les sept domaines d'action du plan stratégique sont suffisamment spécifiques pour garantir le ciblage de l'action de l'UNICEF sur les domaines où il offre un avantage comparatif. Dans le même temps, ils sont suffisamment larges et flexibles pour permettre à l'Organisation de répondre aux priorités spécifiques des pays individuels. Les programmes de pays développés de 2014 à 2017 seront axés sur tout ou partie des sept domaines d'action du plan stratégique en fonction des plans et priorités nationales, de la situation des enfants et des femmes dans le pays, de l'avantage comparatif de l'UNICEF pour le pays vis-à-vis de ses partenaires, comme décrit dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et des ressources financières et humaines disponibles.

67. Les bureaux de pays détermineront également une combinaison appropriée de stratégies de mise en œuvre sur la base des critères suivants :

- a) Questions afférentes à un environnement favorable;
- b) Capacité à fournir des services de qualité;
- c) Profil de privation (privation à grande échelle ou limitée à certaines parties de la population);
- d) Possibilité d'exploiter les ressources nationales.

68. Les bureaux des pays connaissant des situations similaires sont susceptibles d'employer la même combinaison de stratégies de mise en œuvre. L'identification de ces points communs facilitera une articulation claire du rôle de l'UNICEF et sa valeur ajoutée dans des contextes identiques, et renforcera le suivi, l'établissement de rapports de performances et le partage des meilleures pratiques.

Résumé du programme mondial et multinational

69. Le programme mondial et multinational contribuera aux résultats en faveur des enfants grâce aux biens publics mondiaux et régionaux, comme décrit en détail dans l'annexe. Ce programme jouera un rôle crucial en contribuant à l'instauration d'un environnement favorable aux droits des enfants aux plans mondial et régional, reflétant la contribution stratégique de l'UNICEF à la politique et à la pratique mondiales de développement.

70. Le programme mondial et multinational de ce plan stratégique a une portée sensiblement plus étroite que le volet « Sensibilisation, élaboration de programmes et programmes multinationaux » du plan stratégique à moyen terme 2006-2013 de l'UNICEF. Il inclut quatre approches visant à contribuer aux biens publics régionaux et mondiaux. La première, le plaidoyer et le dialogue politique, renforcera l'accent placé sur les enfants dans les structures, systèmes et politiques régionaux et globaux pertinents. La seconde, la programmation multinationale et transfrontière, portera l'attention sur les biens publics partagés entre les pays, qui ne seraient pas abordés dans le cadre d'une programmation nationale. La troisième, l'identification, le test et le partage des innovations des structures et processus mondiaux et régionaux, promouvra l'application plus large et plus opportune de stratégies fructueuses en faveur des enfants. La quatrième enfin, la création, la synthèse et la diffusion de connaissances, traduit la contribution de l'UNICEF à la base de connaissances mondiale mise en place pour les travaux liés au développement de l'enfant et aux droits de l'homme.

III. Cadre intégré de suivi et d'évaluation

Suivi et établissement de rapports au sein d'un pays ou entre les pays

71. Conscient de l'importance décisive d'une information de qualité pour la prise de décision et la conception des programmes, le plan stratégique insiste fortement sur le suivi et le degré de mise en œuvre des droits de l'enfant. En plus des indicateurs reflétant directement les résultats en matière de droits de l'homme, l'UNICEF s'engage à développer des mesures appropriées de la résilience des

communautés, en tant que facteur positif, ainsi qu'un indice d'équité pour les enfants, destiné à évaluer les niveaux de développement et les disparités auxquelles les enfants sont confrontés.

72. L'étude du Groupe des Nations Unies pour le développement souligne les principes suivants liés à la communication des résultats : a) la responsabilité mutuelle; b) la transparence; c) l'efficacité dans l'utilisation de ressources; et d) l'efficacité dans l'obtention des résultats de développement. L'accent sera mis sur le renforcement des systèmes de suivi des pouvoirs publics et des partenaires afin de déterminer l'état des obstacles et des entraves en temps réel en appliquant les systèmes de suivi pour l'équité. Chaque bureau de pays de programme rendra compte de l'état des obstacles et des entraves (en les identifiant comme « significatifs », « modérés », etc.) dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du programme national de coopération soutenu par l'UNICEF. Au fil du temps, les informations sur l'évolution de la situation concernant les obstacles et les entraves seront agrégées et synthétisées. Les rapports relatifs à ces obstacles et la façon de les surmonter permettront un partage des enseignements et des expériences et une amélioration de la planification de l'appui à apporter aux domaines identifiés.

73. Les changements dans la situation des enfants et des femmes seront contrôlés grâce à des enquêtes en grappes à indicateurs multiples soutenues par l'UNICEF et à partir d'autres études et sources de données.

74. Les indicateurs de suivi des résultats seront contrôlés à partir des systèmes nationaux de suivi et de collecte des données, si possible annuellement.

75. Les indicateurs de suivi des accomplissements sont généralement collectés par les systèmes de suivi de programme associés aux programmes nationaux soutenus par l'UNICEF. Ils seront mesurables chaque année dans le cadre du système de suivi des performances du programme. Il convient cependant de garder à l'esprit que la perception de l'évolution des accomplissements est plus ou moins rapide en fonction des obstacles et des entraves à lever.

76. Certains accomplissements normalisés feront l'objet d'un rapport annuel de la part des bureaux de pays concernés – ceux qui disposent de programmes de coopération en cours dans la région respective– et seront compilés au plan mondial. L'accent sera mis sur les accomplissements normalisés qui absorbent un grand volume de ressources, qui sont stratégiquement importants et qui couvrent un grand nombre de pays. Les accomplissements seront liés à des changements quantitatifs (par exemple le nombre de moustiquaires imprégnées d'insecticide distribuées) ou qualitatifs (par exemple l'évaluation des campagnes de communication). Un examen critique indépendant par les pairs des données relatives aux résultats et performances des bureaux de pays sera mené dans le cadre de l'examen à mi-parcours des programmes nationaux, renforçant ainsi l'assurance qualité et l'apprentissage de pays à pays.

77. Le plan stratégique facilitera l'amélioration de la communication d'informations concernant certains domaines clés additionnels :

- a) Les résultats obtenus par rapport aux résultats escomptés au niveau national, régional et mondial;
- b) Les résultats enregistrés dans l'action humanitaire;

c) Les résultats obtenus en ce qui concerne les principes normatifs du GNUD en matière de droits de l'homme, d'égalité des sexes et de la durabilité du point de vue de l'environnement;

d) Les résultats obtenus dans la mise en œuvre des éléments pertinents de l'examen quadriennal complet et la contribution de l'UNICEF aux efforts de cohérence du système des Nations Unies.

Gestion des performances

78. Passer de l'identification de la contribution stratégique de l'UNICEF à l'obtention de résultats nécessitera un ajustement correspondant du système de suivi des performances des programmes, y compris des évaluations stratégiques et un système renforcé de responsabilisation axés sur la prise de décisions et les partenariats. Les investissements dans le suivi des performances dans le cadre des actions humanitaires seront conçus de manière à consolider les capacités nationales de gestion des urgences.

79. La gestion axée sur les résultats alimentera et renforcera la gestion des performances durant toute la durée du plan stratégique. Parmi les actions prioritaires :

a) Le renforcement des systèmes de suivi des gouvernements, en particulier ceux liés à l'état des obstacles et entraves pour les enfants les plus défavorisés et exclus ainsi que leurs familles et communautés grâce au système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES);

b) L'exploitation de ces systèmes de suivi pour rendre compte de la contribution de l'UNICEF à l'atteinte des résultats;

c) L'amélioration des systèmes de suivi des performances pour mesurer la contribution de l'UNICEF à un changement systémique plus large et pour suivre la performance dans l'action humanitaire;

d) La promotion des travaux d'évaluation qui permettent d'analyser, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, la contribution de l'Organisation à un changement systémique plus large;

e) L'évaluation de la qualité de programmation et des choix stratégiques à tous les niveaux pour compléter le suivi et l'évaluation des résultats de programme et de l'efficacité de gestion des bureaux nationaux et régionaux ainsi que des divisions du siège concernées;

f) Le renforcement des capacités de l'UNICEF par la révision et le perfectionnement d'outils liés à la gestion axée sur les résultats, sur la base de l'expérience acquise et de l'évolution récente eu égard à la cohérence des activités menées par l'Organisation des Nations Unies; aux objectifs du Millénaire pour le développement, aux objectifs et au programme de développement pour l'après-2015; à la Déclaration de Paris, au Programme d'action d'Accra, ainsi qu'au Partenariat de Busan.

Évaluation

80. L'évaluation viendra soutenir l'atteinte des objectifs du plan stratégique en générant des conclusions et des recommandations visant à éclairer les décisions de gestion à tous les niveaux et dans tous les domaines de résultats, y compris dans le secteur humanitaire. Les données de l'évaluation viendront compléter les rapports de suivi, les données statistiques et les conclusions des recherches en matière de mise en œuvre et de résultats. L'évaluation contribuera à l'amélioration des performances en appuyant la responsabilisation et le perfectionnement institutionnel. Cette fonction permettra d'opérationnaliser les principes de gestion axée sur les résultats et d'évaluer les résultats à l'aune de critères de pertinence, d'efficience et d'efficacité. L'évaluation est également un moyen de valider l'impact et la viabilité des résultats et d'en contrôler les conséquences imprévues.

81. Au sein de l'UNICEF, l'évaluation est une fonction largement décentralisée, entreprise au niveau national ou régional. Des mesures continues sont engagées pour renforcer les systèmes d'évaluation au sein de l'UNICEF. Des évaluations thématiques globales sont menées de manière indépendante par le Bureau de l'évaluation. Un plan complet d'évaluation sera élaboré après approbation du plan stratégique. En cas de besoin, des évaluations conjointes seront menées avec d'autres agences des Nations Unies ou des partenaires nationaux.

Cadre intégré de résultats et de ressources pour 2014-2017

Programmes

#	2014-2017 Ressources indicatives				
	Résultats	RO	AR	FAS	Total
P1	Amélioration de l'accès équitable et du recours à des interventions qui ont fait leur preuve pour améliorer la survie de toutes les mères et tous les nouveaux nés à l'accouchement et pendant la période néonatale et mieux prévenir chez les enfants les maladies évitables et les handicaps.				
P2	Amélioration de l'accès équitable et du recours à des interventions éprouvées afin de protéger les enfants contre les infections à VIH et éviter le développement du sida chez les enfants séropositifs.				
P3	Amélioration de l'accès équitable et du recours à l'eau potable, à un assainissement adéquat et à de bonnes pratiques d'hygiène et promotion d'environnements sains.				
P4	Amélioration de l'accès équitable et du recours à un soutien nutritionnel pour prévenir la malnutrition chez les enfants et leur assurer croissance optimale et épanouissement.				
P5	Amélioration de l'accès équitable et achèvement d'une éducation inclusive de qualité axée sur l'égalité des sexes et amélioration des résultats de l'apprentissage.				
P6	Prévention et lutte élargies et équitables contre la violence, les abus et l'exploitation des enfants, accompagnées d'un renforcement du soutien des familles et des communautés pour garantir leur protection et leur épanouissement.				
P7	Amélioration de l'accès équitable et du recours aux données et systèmes pour réduire la pauvreté et l'exclusion multidimensionnelles des enfants.				
	Ressources totales de programmes				

Effizienz et efficacité organisationnelle

#	Résultat	2014-2017 Ressources indicatives		
		RO	AR	Total
Domaine de résultats 1 : amélioration de la responsabilité des résultats				
	Accessibilité et pertinence des politiques, orientations et du soutien technique afin de permettre une programmation par pays et des comptes rendus de haute qualité.			
	Efficacité et efficience de la gestion des approvisionnements afin d’atteindre les résultats du programme.			
	Gestion, utilisation et supervision efficaces des ressources, des moyens et des politiques, procédures et systèmes administratifs en matière de finances et des technologies de l’information et de la communication.			
	Renforcement de la responsabilité afin d’atteindre les résultats au niveau des bureaux nationaux et régionaux.			
	Partage et utilisation des données et connaissances pour étayer la programmation et le plaidoyer en faveur des enfants.			
	Renforcement de la transparence grâce à un meilleur accès aux informations clés et aux documents officiels de l’Organisation.			
Domaine de résultats 2: supervision et garantie indépendantes de l’organisation				
	Supervision et garantie indépendantes et efficaces des contrôles internes de l’utilisation des ressources de l’UNICEF et de la pertinence, de l’efficacité, de l’efficience, de la viabilité et de l’impact des programmes soutenus par l’UNICEF à l’échelle mondiale.			
	Réponse opportune et globale aux conclusions pertinentes des évaluations.			
Domaine de résultats 3 : politiques et procédures efficientes et efficaces				
	Accessibilité de la direction technique mondiale et du soutien en matière d’analyse des situations nationales, de planification et de révision ainsi que des stratégies de mise en œuvre connexes, afin de permettre des programmes nationaux de haute qualité.			
	Accessibilité de la direction technique mondiale et du soutien concernant les sept domaines d’action du plan stratégique, de manière à permettre l’excellence technique.			
	Renforcement des partenariats avec les États Membres, les organismes multilatéraux (et les organisations du système des Nations Unies), et maintien de l’action stratégique et innovante de communication et de plaidoyer.			

Domaine de résultats 4 : gestion efficace des ressources humaines				
	Mise en place et application de politiques et procédures efficaces et rationnelles en matière de ressources humaines, offrant un appui consultatif de qualité pour constituer et maintenir un effectif flexible, hautement qualifié et motivé.			
Domaine de résultats 5 : conduite et direction de l'Organisation				
	Conduite et direction exécutive efficaces pour la réalisation des résultats inscrits au plan stratégique.			
Domaine de résultats 6 : amélioration des mesures de sécurité du personnel et des locaux				
	Amélioration des mesures de sécurité du personnel et des locaux et mise en place d'un environnement plus sûr pour les programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF.			
Domaine de résultats 7 : direction et coordination du système des Nations Unies pour le développement				
	Conduite efficace des groupes d'activités humanitaires sous la responsabilité de l'UNICEF.			

Plan financier

(détails à confirmer; tableau fourni uniquement à des fins d'illustration)

	2010-2013					2014-2017					
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Fonds d'affectation spéciale	Ressources totales	%	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Fonds d'affectation spéciale	Ressources totales	%
1. Ressources disponibles											
Bilan d'ouverture	1.193,0	3.528,0	751,0	5.472,0		\$	\$		\$	\$	
Recettes											
Contributions	3.844,8	8.351,8	-	12.196,6		\$	\$		-	\$	
Autres recettes et remboursements	275,2	39,2	55,2	369,6		\$	\$		-	\$	
Recettes totales	4.120,0	8.391,0	55,2	12.566,2		\$	\$		-	\$	
Fonds d'affectation spéciale	4.395,2	8.430,2	110,4	12.935,8		-	-		\$	\$	
Total disponible	5.313,0	11.919,0	861,4	30.974,0		\$	\$		\$	\$	
2. Utilisation des ressources											
A. Activités de développement											
A.1 Programmes	3.224,4	8.344,4	4.334,0	15.902,8	88,90%	\$	\$	-	\$	\$	%
Programmes de pays	\$	\$	\$	\$		\$	\$	-	\$	\$	%
Programmes internationaux	\$	\$	\$	\$		\$	\$	-	\$	\$	%
A.2 Efficacité de l'aide au développement	348,1	169,0	5,0	522,1	2,90%	\$	\$	-	\$	\$	%
Sous-total Activités de développement	3.572,5	8.513,4	4.339,0	16.424,9	91,80%	\$	\$	-	\$	\$	%
Coordination de l'aide au développement des Nations Unies	4,1	-	-	1,1	0,00%	\$	-	-	-	\$	%
C. Activités de gestion											
C.1 Coûts récurrents	978,2	407,4	-	1.385,6	7,70%	\$	-	\$	-	\$	%
C.2 Coûts non récurrents	14,9	3,2	-	18,1	0,10%	\$	-	\$	-	\$	%
Sous-total Activités de gestion	993,1	410,6	-	1.403,7	7,80%	\$	-	\$	-	\$	%
D. Activités à des fins spéciales											
D.1 Investissements en capital	56,2	-	-	56,2	0,30%	\$	-	-	-	\$	%
D.2 opérations non UNICEF gérées par l'UNICEF	-	-	-	-	0,00%	\$	-	-	-	\$	%
Sous-total Activités à des fins spéciales	56,2	-	-	56,2	0,30%	\$	-	-	-	\$	%
Total budget institutionnel (A.2+B+C+D.1)	1.401,5	579,6	5,0	1.986,1	11,10%	\$	\$	\$	\$	\$	%
Total utilisation des ressources (A+B+C+D)	4.625,9	8.924,0	4.339,0	17.888,9		\$	\$	\$	\$	\$	
3. Solde prévisionnel de ressources	5.082,3	11.425,2	-	3.422,4	13.085,1						