



Conseil économique et social

Distr. générale
3 décembre 2012
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2013

5-8 février 2013

Point 6 de l'ordre du jour provisoire**

Feuille de route actualisée et projet de plan stratégique à moyen terme pour 2014-2017

Résumé

Le présent document donne un aperçu du plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'UNICEF pour la période 2014-2017 et fournit une feuille de route actualisée du processus de développement. Les enseignements tirés du PSMT étendu pour la période 2006-2013 ont constitué un apport important. Le prochain PSMT s'appuiera également sur les résultats de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que sur une analyse détaillée de la situation des enfants, sur un examen des nouveaux défis, sur les enseignements tirés et sur les partenariats au sein de l'Organisation des Nations Unies et avec des partenaires mondiaux, régionaux et nationaux.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (2 janvier 2013).

** E/ICEF/2013/1.



I. Tour d'horizon des événements survenus dans le monde

Progrès historiques mais inégalités croissantes

1. Depuis 2000, les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ont permis à des millions d'enfants d'échapper à la pauvreté et ont amélioré la qualité de vie et les chances de réussite de millions d'autres. De nombreux États sont sur le point de réaliser la plupart, voire l'ensemble des objectifs. Plus qu'une réalité statistique, cela reflète les progrès historiques accomplis dans la promotion des droits de l'enfant, des femmes et des pauvres. Jamais le taux de décès avant l'âge de cinq ans n'a été si bas; il y a plus de garçons et de filles scolarisés qu'auparavant; beaucoup moins d'enfants souffrent de maladies infectieuses ou meurent du SIDA ou de la rougeole qu'il y a une dizaine d'années. De plus en plus de gens ont accès à une source améliorée d'eau potable et de moins en moins de femmes meurent en raison de facteurs liés à la grossesse ou à l'accouchement. Les avancées récentes laissent présager des progrès encore plus rapides pour les enfants du monde.

2. Toutefois, ces succès sont tempérés par le programme inachevé qui reste à couvrir : les 19 000 enfants qui décèdent chaque jour de causes en grande partie évitables; les importantes disparités et divisions en matière de survie et de développement de l'enfant entre et au sein des nations; les vies de millions d'enfants sur tous les continents, menacées dans les États fragiles et les zones de conflit; et les urgences silencieuses de la pauvreté extrême, de la malnutrition, des abus, de l'exclusion et du déplacement.

3. En outre, la vie des enfants les plus pauvres et les plus vulnérables ainsi que de leur famille est durement touchée par des difficultés majeures : la crise économique qui se prolonge, la hausse du prix des produits d'alimentation et du carburant, la violence et les conflits persistants ainsi que l'impact croissant des catastrophes naturelles et les urgences humanitaires qui en découlent dans de nombreux pays. Partout dans le monde, des millions d'enfants sont toujours exposés au risque de violence et d'abus, d'exploitation et de négligence. Aucun des pays considérés comme « fragiles » par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) n'a pu réaliser l'un des objectifs du Millénaire pour le développement, ce qui montre que dans des contextes d'instabilité chronique, les gouvernements et leurs partenaires internationaux ne sont toujours pas en mesure d'accomplir des progrès durables pour les enfants.

4. Il y a lieu de se féliciter des réalisations accomplies en faveur des enfants aux niveaux national et mondial. Cependant, l'avancée dans les tendances globales pour un pays ou une région masquent la situation des enfants confrontés à de multiples désavantages et dont des millions ont été ou sont négligés en ce qui concerne plusieurs aspects majeurs du bien-être et des droits de l'enfant. Même si un progrès considérable a pu être observé dans la sauvegarde et l'amélioration de la vie des enfants, les fossés en termes de survie, de développement et de protection des enfants, à la fois au sein des nations et entre elles, se sont souvent creusés. Des groupes spécifiques d'enfants et d'adolescents, en particulier les filles, les enfants issus de communautés minoritaires et indigènes et les enfants handicapés, subissent toujours une discrimination importante et sont confrontés à des difficultés majeures qui limitent les progrès en matière de survie, de protection, de développement et de droits. De même, les enfants qui vivent dans des environnements particuliers (taudis

urbains, régions rurales, milieux fragiles et régions où les femmes se heurtent à de lourdes contraintes) courent un risque disproportionné de ne pas pouvoir bénéficier des avancées sans précédent en matière de survie et de développement des enfants qui ont été réalisées ces dernières années.

5. Alors que la pauvreté de revenu ne représente qu'un seul facteur d'exclusion, dans le monde en développement, les enfants appartenant au quintile le plus pauvre ont deux fois plus de risques que les plus riches de décéder avant l'âge de cinq ans. Ils sont deux fois plus susceptibles de présenter un retard de croissance, près de trois fois plus susceptibles de présenter une insuffisance pondérale et beaucoup moins susceptibles d'accéder à l'enseignement primaire. Très souvent, la pauvreté de revenu est aggravée par d'autres facteurs d'inégalité, tels que le handicap, l'origine ethnique ou le genre. Les enfants les plus défavorisés et exclus, qui vivent dans les communautés les plus pauvres et les plus isolées, subissent souvent de multiples privations de leurs droits. Dans de nombreux contextes, l'interaction de ces facteurs exacerbe l'exclusion d'un enfant. Le recensement détaillé des disparités persistantes de chaque pays s'est avéré utile pour mettre en lumière les facteurs d'exclusion et leur interaction.

6. Le rythme rapide de la transition démocratique, la migration, les changements climatiques et la fréquence croissante des catastrophes compliquent fortement la tâche des gouvernements nationaux et infranationaux, qui consiste à assurer une cohérence entre les services et la demande et une limitation des disparités, déjà conséquentes, entre des groupes de population. Les conséquences des changements climatiques se font de plus en plus nombreuses, mettant en danger les communautés et leurs modes de vie, en particulier les enfants et les familles les plus désavantagés et exclus, lesquels sont les plus susceptibles de souffrir davantage des effets négatifs du changement climatique et de la dégradation de l'environnement. Dans les endroits frappés par des conflits chroniques ou des catastrophes récurrentes, ils sont plus difficiles à joindre et sont souvent les plus affectés par les chocs.

7. Le nombre croissant de jeunes (en tant que proportion de la population dans certains pays et régions, en particulier en Afrique) offre une occasion incroyable d'accélérer le progrès. Toutefois, afin de mobiliser et de mettre à profit cet avantage croissant, un soutien suffisant et complet sera crucial. Donner l'occasion aux jeunes de participer aux processus et aux décisions qui les affectent a permis d'améliorer les politiques et les programmes et a contribué au changement positif au niveau local.

8. L'aide au développement, qui avait pris de l'ampleur au début du XXI^e siècle, a ralenti sa course ces dernières années et a même régressé en 2011. Étant donné les contraintes fiscales actuelles en Europe et aux États-Unis, il est peu probable que nous assistions à une forte remontée de l'aide dans un futur proche. Les économies émergentes peuvent jouer un rôle important dans l'aide publique au développement dans les prochaines années, mais il y a peu de chance que cela entraîne un renversement de la tendance générale à la baisse. En raison des mesures d'austérité fiscale mises en œuvre dans plusieurs pays du monde, il est difficile de maintenir et d'augmenter les dépenses en matière de services essentiels liés à l'enfance, tels que l'éducation et les soins de santé, tandis que les prix élevés des produits d'alimentation et du carburant limitent l'accès aux matières premières de base dans un grand nombre de pays, avec des conséquences redoutables pour les familles pauvres. Cela signifie que l'UNICEF devra renforcer les contributions des acteurs

du développement en faveur de la survie, du développement et de la protection des enfants, multiplier ses partenariats avec des acteurs du secteur privé et renforcer la cohérence des programmes et opérations avec les agences des Nations Unies.

9. Les changements économiques, sociaux et climatiques sont étroitement liés et accélèrent parallèlement le rythme des changements positifs et aggravent les risques pour les enfants. Au cœur de ces bouleversements et incertitudes concernant l'avenir, l'exposition de nombreux enfants aux risques que fait peser la crise mondiale compromet leur vie et leur bien-être à court terme et fragilise leur potentiel et leur développement à plus long terme. À cet égard, pour accélérer les progrès en faveur des enfants et assurer leur durabilité, il est essentiel de tenir compte des dimensions sociales, économiques et environnementales du développement.

II. Orientation stratégique du plan stratégique à moyen terme pour la période 2014-2017

10. L'évaluation finale du PSMT pour la période 2006-2013 (résumé dans le document E/ICEF/2013/4) a permis d'analyser les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement axés sur les enfants; d'évaluer l'efficacité de chaque stratégie de programme visant à obtenir des résultats; et de reconsidérer le contexte changeant comme un élément clef de la planification du PSMT suivant. Les priorités de ce PSMT à venir prendront quelques virages stratégiques limités et des modifications plus importantes seront apportées à la combinaison de stratégies de programme visant à aider les pays à obtenir des résultats tout en conservant assez de flexibilité pour permettre à l'UNICEF d'élaborer des programmes de pays de coopération qui répondent aux besoins spécifiques de chaque pays.

Priorités : ce que fera l'UNICEF

11. Pour répondre aux disparités grandissantes entre les divers secteurs, le PSMT s'appuiera sur les résultats positifs pour déterminer les modifications à apporter aux priorités programmatiques de l'organisation en exploitant les innovations et les partenariats dynamiques pour intensifier les interventions en faveur des enfants exclus et les plus défavorisés. L'accent sera davantage mis sur les investissements en matière de santé, d'éducation et de protection des enfants exclus et les plus défavorisés, ces investissements étant essentiels pour interrompre la transmission intergénérationnelle de la pauvreté, créer des sociétés plus stables et promouvoir une croissance économique durable. Plus spécifiquement, investir dans les plus jeunes années de la vie d'un enfant, y compris le développement du jeune enfant, offrir une éducation élémentaire et secondaire et mettre en place des systèmes efficaces de protection de l'enfance ainsi qu'une protection et une justice sociales adaptées à l'enfant se sont révélés être les moyens les plus efficaces de donner une chance égale aux enfants exclus et les plus défavorisés de survivre et de s'épanouir.

12. L'accent sur l'équité représente une application pratique par l'UNICEF des principes des droits de l'enfant exprimés dans la Convention relative aux droits de l'enfant et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, ainsi que dans la Convention relative aux droits des personnes handicapées et d'autres instruments des droits de l'homme. Promouvoir une plus

grande équité dans le processus de développement dans le cadre de l'engagement de l'organisation envers les principes des droits de l'homme reste l'objectif général et sera le moteur des travaux de l'UNICEF dans les années à venir. Le PSMT reflétera cet engagement dans cinq domaines principaux :

a) L'accent sur l'équité répond au principe de non-discrimination. Le nouveau PSMT soutiendra le droit des enfants défavorisés et exclus à survivre et s'épanouir, tout en renforçant l'assise d'un développement élargi, durable et solidaire pour tous les enfants, y compris en renforçant la capacité des porteurs de droits à s'acquitter de leurs obligations;

b) L'accent sur l'équité permettra d'appliquer directement les observations finales aux États parties au moyen des instances de surveillance des organes conventionnels, tels que le Comité des droits de l'enfant, afin d'identifier et de réduire les disparités affectant des groupes spécifiques d'enfants;

c) L'approche de l'équité appuiera l'application de mesures spéciales soutenues par des organes conventionnels des droits de l'homme pour mettre sur un pied d'égalité les groupes et communautés exclus et défavorisés historiquement discriminés;

d) La responsabilité en tant que principe des droits de l'homme sera au cœur des actions de l'UNICEF destinées à renforcer la capacité des titulaires de droits, y compris les enfants, les familles et les communautés, à demander l'accès à des services sociaux de qualité;

e) Une plus grande équité sera favorisée lorsque les enfants et les groupes seront en mesure d'exercer leur droit à l'information, en tant que titulaires de droits, et participeront de manière significative aux décisions qui affectent leur vie et leur bien-être.

13. L'UNICEF et ses partenaires ont appris qu'il fallait identifier, analyser et tenir compte des facteurs spécifiques – désignés par l'UNICEF comme des obstacles et des entraves – qui empêchent les enfants exclus et les plus défavorisés d'obtenir des résultats. Ces obstacles et entraves doivent être envisagés en termes explicites tout en posant la base d'une prospérité durable, élargie et plus inclusive. Outre les connaissances, les compétences, la capacité et les réseaux en place, un niveau sans précédent de ressources globales – économiques, technologiques, financières et en capital humain – doit être pris en compte pour répondre à ces difficultés grandissantes. Il est maintenant encore plus essentiel de travailler ensemble à l'élimination des obstacles et des entraves qui empêchent des millions d'enfants de réaliser leurs droits de survivre, de s'épanouir et de réaliser leur plein potentiel.

14. Le fait que les enfants qui vivent dans des contextes humanitaires fragiles et touchés par les conflits soient souvent particulièrement défavorisés constitue un défi croissant. Étant donné les risques liés à l'évolution rapide du monde, renforcer la résilience s'avère crucial pour les enfants, les familles et les communautés les plus défavorisés et exclus. Il est difficile d'imaginer quelqu'un de plus vulnérable aux conflits, aux catastrophes naturelles et aux urgences humanitaires que les enfants et les femmes les plus défavorisés et exclus.

15. Le prochain PSMT accordera une plus grande importance au lien entre l'action humanitaire et les programmes de développement, entraînant des stratégies systématiques de renforcement de la résilience et de changement durable pour les

enfants défavorisés et exclus. Le prochain PSMT donnera plus de visibilité à l'action humanitaire et fixera des objectifs concrets mesurables, pas seulement en termes d'intervention humanitaire mais aussi en termes de renforcement de la résilience et de réponse aux causes profondes d'instabilité et de conflit par l'organisation. Cela permettra de renforcer davantage les liens entre le développement et les interventions humanitaires dans les programmes de coordination de pays, programmes soutenus par l'UNICEF et reposant sur une analyse poussée des risques et des conflits. De manière spécifique, les repères et indicateurs des principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire seront intégrés dans la structure du nouveau PSMT. Les objectifs en matière de recours à des systèmes et structures, y compris la contribution de l'UNICEF à la coordination humanitaire, seront également inclus.

16. L'évolution rapide du monde incite l'UNICEF à s'appuyer sur ses atouts comparatifs traditionnels dans la promotion de la survie, du développement et de la protection des enfants et met en valeur les contextes et tendances mondiaux qui ont une incidence sur le progrès futur dans ces domaines. Une plus grande attention sera accordée à la population d'adolescents et de jeunes, de plus en plus nombreuse dans un grand nombre de pays et pourtant toujours délaissée. Les enfants souffrant de plus en plus de l'impact des changements climatiques, il est nécessaire de s'attarder sur l'adaptation aux changements climatiques, la réduction des risques de catastrophe et la promotion de la résilience. La progression des taux d'urbanisation et de migration dans de nombreux pays, malgré les occasions d'accélération du progrès qu'elle engendre, a renforcé la nécessité d'une assistance dans certaines régions.

17. Dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement de l'Organisation des Nations Unies, une grande place sera accordée à l'examen du contexte mondial en évolution dans les plans stratégiques à moyen terme des organisations concernées des Nations Unies. Pour l'UNICEF, l'engagement dans ces domaines de programme émergents sera spécifique à un pays, en fonction d'une évaluation de chaque contexte national et de l'avantage comparatif, de la complémentarité et des ressources financières et humaines disponibles de l'organisation.

Stratégies de programme visant à obtenir des résultats : méthodologie de l'UNICEF

18. Le prochain PSMT apportera les changements suivants aux priorités de la série de stratégies de programme visant à obtenir des résultats en faveur des enfants les plus défavorisés et exclus : plus grande place au renforcement des systèmes de suivi en temps réel des résultats; plus grand soutien des innovations à grande échelle; élargissement et approfondissement des partenariats, en particulier avec les organisations et réseaux en mesure de catalyser et de soutenir des mouvements sociaux de défense des droits de l'enfant; et plus grande attention accordée à l'application d'une gestion axée sur les résultats à tous les niveaux de l'organisation.

Suivi en temps réel

19. Une plus grande attention sera accordée à l'amélioration du suivi national et local en temps réel, et notamment à la promotion de l'utilisation de données et

preuves en temps réel ventilées afin d'encourager la planification et la gestion de politiques et de programmes destinés à répondre aux disparités. L'UNICEF renforcera sa capacité à suivre les inégalités et tendances majeures à l'aide de programmes appropriés et bien conçus, poursuivant des objectifs escomptés mesurables. Reconnaissant que les causes immédiates, sous-jacentes et structurelles des inégalités entre des groupes d'enfants coïncident souvent, des processus participatifs d'élaboration d'analyse de haute qualité de la situation des enfants seront définis afin de servir de base aux processus de formulation de politiques et de programmation. Une plus grande place sera également consacrée aux réponses multidimensionnelles basées sur une analyse complète des déterminants des inégalités dans chaque contexte.

20. Pour de nombreux défis persistants, il existe une preuve suffisante de l'impact positif de stratégies éprouvées dans divers contextes. La voie à suivre dans ces cas est de maintenir et augmenter le niveau de qualité de la mise en œuvre de manière intégrée et efficace. Cela repose sur l'une des découvertes majeures de l'évaluation finale, à savoir la nécessité d'encourager des approches synergiques bien coordonnées dans tous les secteurs, sans perdre de vue l'importance des personnes les plus défavorisées et exclues exposées à de multiples privations. En raison de l'accélération du rythme des changements, des difficultés nouvelles et émergentes nécessiteront une plus grande flexibilité, capacité d'innovation et aptitude à apprendre et réagir rapidement de la part de la communauté mondiale.

Innovation

21. Certains défis nécessitent des mesures nouvelles, sophistiquées ou novatrices. Les grandes avancées en matière d'utilisation des connaissances, les enseignements tirés ainsi que la possibilité d'innovation, en partie fondée sur les développements technologiques, offrent au monde une chance unique d'accélérer les progrès en matière de survie, de développement et de protection des enfants. L'UNICEF continuera d'accorder une grande importance à l'innovation via l'investissement dans de nouvelles technologies et de chercher des idées nouvelles pour répondre aux besoins des enfants les plus défavorisés et des communautés exclues. Il soutiendra notamment l'élaboration de nouvelles interventions de survie, encouragera les innovations qui augmentent la qualité de l'enseignement et promeuvent efficacement l'apprentissage, appliquera de nouveaux procédés de réduction de la violence et soutiendra les marchés concurrentiels et les mécanismes renforcés de chaînes d'approvisionnement. Des mesures novatrices seront prises pour renforcer l'efficacité dans les environnements économiques difficiles, améliorant de ce fait la capacité de l'organisation à ménager les ressources et à mieux suivre et gérer les résultats.

22. L'innovation s'est souvent révélée essentielle à l'obtention de résultats. Ces dernières années, les innovations ont commencé à révolutionner les pratiques de développement. Aujourd'hui, les messages courts et autres technologies permettent de réduire considérablement le temps de transfert de données et d'informations entre les fournisseurs de services et les structures de soutien. Les développements récents dans la technologie de communication ainsi que la couverture élargie à la majorité des pays constituent autant d'occasions de promouvoir un accès plus large aux services, de contrôler la qualité et de formuler des résultats. Des initiatives efficaces ont permis d'encourager une plus grande participation des adolescents et de créer

des processus de responsabilité plus transparents et démocratiques. Le recours aux nouvelles technologies permet d'améliorer considérablement l'efficacité de l'action humanitaire.

Partenariats

23. Le PSMT définira l'approche des relations de partenariat de l'organisation en tant que stratégie centrale pour l'obtention de résultats, en particulier eu égard aux partenariats avec les gouvernements et agences des Nations Unies, mais également avec la société civile, les organisations confessionnelles, le secteur privé, les universités, les organismes multilatéraux et autres. Les partenariats sont fondamentaux à l'élimination complète des obstacles et des entraves qui affectent les enfants défavorisés et exclus. Ils sont essentiels à l'application de programmes axés sur l'équité, à une utilisation accrue d'innovations rentables et efficaces et au traitement rapide et efficace des urgences. Des partenariats plus solides au niveau local aideront à réduire les obstacles à la demande d'accès aux services pour les personnes défavorisées et exclues et à soutenir davantage le changement des comportements et la promotion de normes sociales positives. Un autre domaine de priorité sera le renforcement des politiques et des programmes visant à supprimer les obstacles financiers qui bloquent l'accès aux services, en partie en régulant la fourniture de services du secteur privé pour les enfants, les familles et les communautés les plus désavantagés et exclus. La stimulation et le soutien des mouvements sociaux de défense des droits de l'enfant constitueront l'élément principal du travail en partenariat de l'Organisation au cours de la nouvelle période couverte par le PSMT.

24. Le nombre croissant – et l'importance croissante – de ces partenariats requiert une plus grande flexibilité, alors que la capacité accrue grâce aux technologies de l'information et des communications permet à l'organisation de passer de partenariats plus traditionnels, descendants et régis par l'Organisation des Nations Unies et des donateurs à des collaborations plus inclusives, plus vastes et ascendantes. Les mouvements sociaux favorisent le changement collectif et offrent de nouvelles possibilités de mobilisation et de partenariat. Les technologies peuvent aider l'UNICEF à se montrer innovant dans la mobilisation de réseaux inclusifs et dynamiques ainsi que dans la réunion d'anciens et nouveaux partenaires – agences, coalitions et personnes physiques – afin de partager des informations, coordonner des activités et analyser les progrès accomplis.

25. Dans le cadre du nouveau PSMT, l'UNICEF s'efforcera d'être lui-même un meilleur partenaire. Il rendra compte davantage des résultats et fera preuve d'une plus grande transparence dans les processus et collaborations. En outre, il se montrera plus souple et efficace dans le renforcement des réseaux existants et dans la création de nouveaux réseaux avec les gouvernements, les agences des Nations Unies, la société civile et le secteur privé. L'UNICEF continuera de jouer un rôle actif dans le soutien du programme transformateur du Comité permanent interorganisations, dont l'objectif est de garantir une plus grande efficacité de la réponse humanitaire aux crises majeures et le soutien des systèmes nationaux par l'assistance humanitaire internationale, de façon à renforcer sa capacité à faire face à de telles catastrophes à l'avenir.

26. Les partenariats de l'UNICEF tiendront compte davantage de l'évolution du monde. De nombreux pays à revenus intermédiaires ont désormais le potentiel de financer largement des investissements sociaux à l'aide de leurs ressources nationales et jouent un plus grand rôle dans les relations avec les donateurs et la coopération bilatérale. De plus en plus d'organisations non gouvernementales et confessionnelles prennent une part de plus en plus importante dans la coopération au service du développement. En raison de l'expansion économique, le secteur privé endosse un rôle moteur dans la favorisation de la richesse et la création d'emplois et s'engage dans de nombreux processus sociaux et économiques à différents niveaux, y compris le financement du développement national et international et la responsabilité sociale des entreprises.

Gestion axée sur les résultats, y compris amélioration de l'élaboration de rapports

27. Afin de renforcer la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux, le nouveau PSMT fera une nette distinction entre les moyens et les fins dans sa présentation de l'impact, des résultats et des aboutissements attendus du travail de l'organisation et des stratégies programmatiques et opérationnelles qui seront utilisées pour obtenir les résultats escomptés dans divers contextes nationaux. Afin d'améliorer la cohérence dans le cadre de l'examen quadriennal complet, le PSMT alignera son cadre de résultats sur celui d'autres organisations des Nations Unies dans la mesure du possible. Les trois principes de gestion axés sur les résultats énoncés par le Groupe des Nations Unies pour le développement, à savoir la responsabilité, l'appropriation nationale des résultats et l'engagement ou la participation des acteurs concernés, orienteront l'approche.

28. Le nouveau PSMT accordera une plus grande importance à la programmation tenant compte du risque, dans le but d'identifier les zones géographiques infranationales prioritaires et les groupes de population exposés aux risques. Il favorisera aussi les approches programmatiques intégrées et les partenariats, entre les organisations et les secteurs de programme, dans l'optique de renforcer l'efficacité et la cohérence des actions concertées. Il se penchera sur le développement des capacités systémiques dans le but de renforcer la résilience et d'aider les gouvernements à adapter les services sociaux de base, à renforcer la protection sociale et à améliorer la gestion des risques dans le cadre de la planification et de la budgétisation nationales et infranationales.

29. Passer de l'identification de la contribution stratégique de l'organisation à l'obtention de résultats nécessitera un ajustement correspondant du système de suivi des performances, y compris des évaluations stratégiques et un système renforcé de responsabilisation axés sur la prise de décisions et les partenariats. L'évaluation de l'état des principaux indicateurs de résultats se fera au moyen de systèmes nationaux améliorés de suivi. Les investissements dans le suivi amélioré des résultats dans le cadre des actions humanitaires seront pensés de manière à consolider les systèmes nationaux d'urgence nationale. Le Groupe des Nations Unies pour le développement souligne les principes suivants liés à la communication des résultats : a) responsabilité mutuelle; b) transparence; c) efficacité dans l'utilisation de ressources; et d) efficacité dans l'obtention des résultats de développement. Compte tenu de ces principes, les rapports concernant la mise en œuvre du PSMT porteront essentiellement sur la contribution de l'organisation à la réduction des disparités.

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. Chaque pays rendra compte de l'état des obstacles et des entraves (« importants », « modérés », etc.) dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Au fil du temps, les changements observés dans les obstacles et entraves seront compilés. Grâce aux comptes rendus de ces obstacles, chaque bureau pourra partager les enseignements tirés et les expériences acquises et améliorer la planification de l'assistance dans des régions données.

30. Certains accomplissements feront l'objet d'un rapport annuel par les bureaux de pays concernés – ceux qui proposent des programmes de coopération dans la région respective, soutenus par l'UNICEF – et seront compilés au niveau mondial. L'accent sera mis sur les accomplissements 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 ex. nombre de moustiquaires imprégnées d'insecticides distribués) ou qualitatifs (par ex. campagnes de communication à grande échelle pour la promotion de comportements clefs).

31. L'évaluation jouera un rôle important dans l'opérationnalisation des principes de gestion axés sur les résultats. Elle permettra de synthétiser et d'intégrer un vaste ensemble d'informations et de données sur lesquelles il sera possible de s'appuyer pour se faire une idée du bien-fondé des résultats. L'évaluation validera également les résultats d'ensemble et orientera l'apprentissage et les actions aux niveaux national, régional et mondial. Elle sera utilisée de plus en plus comme un outil d'essai et de vérification de la logique des interventions de programme sous-jacentes en tenant compte des contextes mondiaux, nationaux et locaux. Dans le cadre du nouveau PSMT, les évaluations permettront de passer en revue les cheminements d'impact alternatifs (via une analyse comparative) et d'effectuer une analyse de la contribution, afin de valider une association plausible entre les actions, les interventions et les résultats à différents niveaux. L'accent sera mis sur la définition de l'association plausible entre le travail de l'UNICEF et les résultats obtenus, sur la base d'une théorie du changement appropriée et d'une preuve de nature qualitative, quantitative et évaluative. Dans des contextes humanitaires, de concert avec le Comité permanent interorganisations, l'UNICEF veillera à assurer la rapidité des évaluations dans son intervention, de manière à optimiser sa préparation et son efficacité.

32. Le renforcement de la gestion axée sur les résultats portera tout particulièrement sur les éléments suivants :

a) Renforcer les 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;

b) Utiliser ces systèmes de suivi pour établir un rapport sur la contribution de l'UNICEF dans l'obtention des résultats;

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

d) Promouvoir 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) Évaluer la qualité de programmation et les 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) Renforcer la capacité de l'UNICEF à différents niveaux 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, de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et du Programme d'action d'Accra, ainsi que du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.

33. Le prochain PSMT prônera l'élaboration de rapports dans plusieurs nouveaux domaines clefs :

a) Résultats obtenus par rapport aux résultats escomptés à chaque niveau;

b) Processus amélioré d'élaboration de rapport via le nouveau système logiciel de planification des ressources de l'entreprise de l'UNICEF (appelé « VISION »), accessible à l'échelle mondiale;

c) Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES), y compris un suivi plus intensif au niveau local et une analyse continue d'un ensemble complet d'obstacles et entraves;

d) Examen critique indépendant par les pairs des données relatives aux résultats et performances des bureaux de pays, à mi-parcours;

e) Intégration d'indicateurs pertinents pour contrôler la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet et la contribution de l'UNICEF aux efforts de cohésion au niveau du système.

34. Pour contrôler la performance spécifique dans l'action humanitaire, l'UNICEF complétera l'approche générale de la gestion axée sur les résultats en soutenant une approche systématique avec des partenaires nationaux et internationaux. Il s'agira notamment :

a) De fournir des estimations de couverture fréquentes, sur la base du rapport de mise en œuvre du partenaire concernant les indicateurs de priorité (par ex. un rapport mensuel sur 2-3 indicateurs par secteur);

b) D'effectuer des contrôles de terrain fréquents pour fournir une rétroaction qualitative. Ces contrôles apportent des informations concernant l'accès aux services et leur utilisation et permettent de s'interroger ouvertement sur les entraves supplémentaires à la mise en œuvre ou sur les impacts négatifs imprévus, tout en favorisant la collaboration avec les capacités locales (en particulier pendant le relèvement rapide);

c) De suivre les étapes liées à la coordination par groupe sectoriel, en particulier dans les domaines dans lesquels l'UNICEF bénéficie d'engagements d'assistance spécifiques;

d) De suivre les principaux indicateurs de résultats opérationnels de l'UNICEF, y compris la disponibilité et l'utilisation des ressources clefs.

35. L'adoption de mesures destinées à renforcer la gestion et l'excellence opérationnelle, notamment par une amélioration délibérée 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. Ces dernières années, l'UNICEF a apporté des améliorations majeures à ses structures et procédés de gestion, de responsabilisation et d'élaboration de rapports. Toutefois, il reste d'autres améliorations à apporter et le prochain PSMT mettra l'accent sur le renforcement de ces domaines.

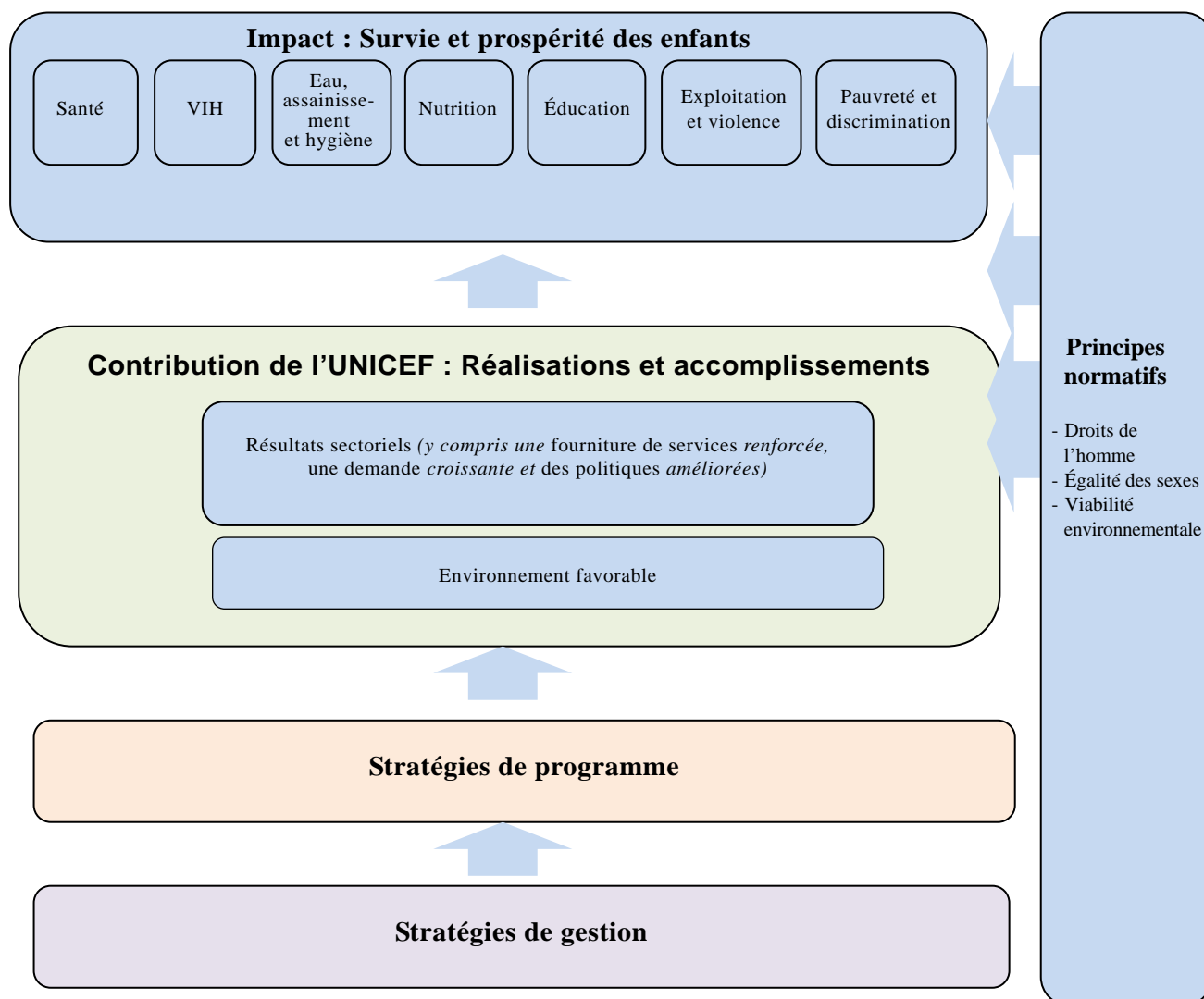
36. Le personnel de l'UNICEF reste le meilleur atout de l'organisation. Des efforts de collaboration devront être consentis par le personnel à tous les niveaux et dans toutes les régions, avec l'aide des Comités nationaux, pour mettre en œuvre le prochain PSMT. Le personnel devra probablement travailler dans une série d'environnements stimulants impliquant de nombreux risques extérieurs et d'éventuelles contraintes de financement. Néanmoins, étant donné son histoire et sa mission, l'UNICEF et son personnel dévoué, soutenus par des donateurs et des collaborateurs, mettront tout en œuvre pour relever ces défis.

III. Ébauche et structure du plan stratégique à moyen terme pour 2014-2017

Composantes du plan

37. Le plan stratégique à moyen terme pour 2014-2017 présentera les résultats obtenus en faveur des enfants, sur la base de l'impact des réalisations et des accomplissements, et spécifiera les objectifs pour chaque résultat. Pour chaque impact, des résultats et accomplissements mesurables seront identifiés et regroupés comme suit : a) renforcement de la fourniture de services; b) amélioration des comportements clefs et hausse de la demande; et c) création d'un environnement favorable. Les indicateurs et systèmes de suivi correspondants seront sensibles aux changements de situation des enfants défavorisés et exclus. Par conséquent, ils prévoient une analyse de données ventilées selon les caractéristiques pertinentes des enfants qui reflètent les disparités dans chaque contexte, dans la mesure du possible. Les résultats escomptés dans des contextes humanitaires seront clairement définis et mesurés, et notifiés séparément. Les principes normatifs, tels que définis par le Groupe des Nations Unies pour le développement, à savoir les droits de l'homme, l'égalité des sexes et la viabilité environnementale, seront pris en compte dans toutes les composantes du plan et feront l'objet d'un suivi et de bilans en tant qu'éléments du système de gestion des résultats.

Diagramme
Aperçu de la structure du plan stratégique à moyen terme



38. Les résultats seront dégagés et formulés sur la base des critères suivants :
- a) Mission et mandat;
 - b) Avantage comparatif;
 - c) Importance et pertinence pour les enfants, en particulier les enfants les plus défavorisés et exclus;
 - d) Effet multiplicateur susceptible de contribuer à d'autres résultats;
 - e) Étendue des disparités;
 - f) Potentiel de mobilisation de ressources et d'exploitation de ressources et de budgets;
 - g) Nombre de pays concernés par les résultats;
 - h) Mesurabilité (tout en reconnaissant que certains changements nécessiteront une perspective à plus long terme).

Impact attendu

39. Le travail de l'UNICEF contribuera à la réalisation des droits de l'enfant, une attention particulière étant accordée aux enfants dans des contextes humanitaires, aux adolescents et aux besoins sexospécifiques des filles et des garçons, ainsi qu'aux inégalités fondées sur le sexe auxquelles ils sont confrontés. L'UNICEF, particulièrement soucieux des enfants les plus défavorisés et exclus, contribuera à la réalisation des accomplissements suivants en faveur des enfants :

- a) Survie à l'accouchement et pendant la période néonatale et prévention des maladies évitables et des handicaps;
- b) Protection contre les infections à VIH et contre le SIDA;
- c) Accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène et création d'environnements sains;
- d) Protection contre la malnutrition et assurance d'une croissance optimale;
- e) Préparation à l'intégration dans une école et accès à une éducation inclusive de qualité;
- f) Protection contre l'exploitation et la violence;
- g) Évolution dans un cadre familial et un environnement communautaires favorables, protection contre les effets de la pauvreté et de la discrimination.

Accomplissements escomptés et réalisations indicatives

40. Les accomplissements et réalisations escomptés du PSMT et les indicateurs et systèmes de contrôle et d'élaboration de rapports correspondants seront présentés dans les matrices de résultats. La contribution de l'UNICEF dans le contexte du développement et de l'aide humanitaire sera définie, globalement ou séparément, selon le cas. L'UNICEF spécifiera les objectifs en matière de soutien à l'action humanitaire, tels qu'actuellement déterminés dans les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, et indiquera les normes minimales de qualité

et de couverture à respecter en cas de réponse humanitaire et d'interventions critiques, alignées sur la Charte humanitaire du Projet Sphère, le Réseau interagences pour l'éducation en situations d'urgence et d'autres normes internationales.

41. Les matrices de résultats du PSMT exposeront les accomplissements spécifiques et dresseront une liste correspondante de réalisations choisies, associées au travail de l'UNICEF. Les accomplissements et réalisations choisies seront regroupés sous les résultats suivants : a) renforcement de la fourniture de services; b) amélioration des comportements clés et hausse de la demande de services; et c) valorisation d'un environnement favorable.

42. En ce qui concerne le renforcement de la fourniture de services, les accomplissements et réalisations choisies seront spécifiés pour chaque impact, y compris les impacts suivants, le cas échéant :

a) Disponibilité, accessibilité et qualité des produits et infrastructures nécessaires pour les enfants les plus défavorisés et exclus;

b) Disponibilité, capacité et rendement des prestataires de services pour les enfants les plus défavorisés et exclus;

c) Capacité et rendement ainsi que responsabilité des systèmes et institutions connexes pour les enfants les plus défavorisés et exclus. Des initiatives destinées à aider les communautés et les familles à être plus actives sont nécessaires pour renforcer les systèmes de circulation et de fourniture des services.

43. En ce qui concerne l'amélioration des comportements clés et la hausse de la demande de services, les accomplissements et réalisations choisies seront spécifiés pour chaque impact, y compris les impacts suivants, le cas échéant :

a) Connaissance, conscience et pratique des comportements clés permettant aux enfants les plus défavorisés et exclus de survivre et de s'épanouir;

b) Normes sociales favorables à la survie et l'épanouissement des enfants les plus défavorisés et exclus;

c) Établissement ou amélioration de processus destinés à promouvoir la participation des enfants, communautés et organisations de la société civile, y compris la demande de services;

d) Les entraves financières et autres sont prises en compte pour permettre aux familles défavorisées et à leurs enfants de demander et d'accéder aux services sociaux.

44. Un environnement favorable sera valorisé par l'amélioration des politiques sectorielles, en particulier en matière de politique, de législation, de budgets et de normes, et par l'amélioration de politiques et systèmes intersectoriels. Les accomplissements et réalisations choisies seront définis pour chaque résultat dans le domaine d'environnement favorable. Feraient partie des politiques et systèmes intersectoriels :

a) Une plus grande disponibilité des ressources, un meilleur système de planification et de gestion et des systèmes adaptés aux enfants à tous les niveaux dans les secteurs public et privé;

b) Des capacités et systèmes améliorés pour soutenir les processus communautaires de planification et de contrôle tenant compte du risque en faveur des enfants;

c) Une plus grande disponibilité et une meilleure utilisation des données relatives aux enfants dans la prise de décision;

d) Des systèmes et politiques qui traitent de l'égalité des sexes, des droits de l'homme et de viabilité environnementale de plus en plus sensibles aux droits et besoins des enfants;

e) Une amélioration des systèmes en place pour répondre aux crises humanitaires et aux environnements fragiles.

Stratégies de programme

45. L'organisation a identifié quelques stratégies essentielles de mise en œuvre de programme permettant d'atteindre les résultats attendus. Toutes les stratégies encourageront la participation des enfants et des femmes et soutiendront les mécanismes participatifs de changement positif. Chaque bureau de pays composera une combinaison appropriée des stratégies suivantes :

a) Renforcement des capacités. Cela inclut le renforcement des systèmes, en particulier ceux axés sur la surveillance en temps réel, afin d'autonomiser les collectivités et d'améliorer leur résilience;

b) Recherche, collecte de données et gestion des connaissances. Cela inclut la dimension de l'équité dans la recherche et les activités connexes et une importance accrue accordée à la coopération Sud-Sud;

c) Dialogue politique, sensibilisation et communication. Cela inclut les initiatives connexes fondées sur une théorie explicite du changement, y compris l'implication des pouvoirs publics, de la société civile et des collectivités;

d) Communication au service du développement. Cela inclut des initiatives de communication sur les changements sociaux et comportementaux, des mécanismes améliorés de promotion de la participation et de la représentation des enfants et communautés et de la demande et de l'utilisation de services;

e) Partenariats. Cela inclut la vaste gamme de partenariats divers mis en place, avec une valeur ajoutée définie et mesurée. L'accent sera mis sur la stimulation et le soutien de mouvements sociaux de défense des droits de l'enfant;

f) Identification et promotion de l'innovation efficace. Cela inclut des innovations efficacement introduites à grande échelle pour surmonter les obstacles et les entraves à différents niveaux;

g) Fourniture de services. Cela inclut la fourniture directe de services, généralement dans le cadre d'une réponse humanitaire.

46. Chacune de ces stratégies de mise en œuvre sera associée à des indicateurs de résultats mesurés et présentés chaque année dans un rapport. Des normes de performance communes pour chaque stratégie seront incluses dans le PSMT (et serviront d'orientation et de repère pour l'élaboration de rapports par chacun des bureaux).

Gestion

47. Le PSMT actuel souligne déjà la nécessité d'une gestion judicieuse et d'opérations de soutien des programmes et actions humanitaires mis en place par l'UNICEF ainsi que les efforts déployés au niveau de l'Organisation des Nations Unies pour simplifier et harmoniser les pratiques commerciales, en vue de renforcer l'efficacité et la rentabilité. Le monde, en évolution rapide et constante, force l'organisation à se montrer plus flexible et réactive aux crises soudaines et aux nouvelles opportunités de collaboration avec les pouvoirs publics et autres parties prenantes pour accélérer les progrès en faveur des enfants.

48. Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau PSMT, l'UNICEF devra renforcer sa gestion et ses opérations afin d'appuyer ses stratégies et résultats. Ces fonctions devront être mieux intégrées dans le PSMT afin de renforcer les synergies entre les stratégies et activités opérationnelles et programmatiques. Le plan présentera les initiatives à prendre pour optimiser la gestion et mesurer le rendement sur la base des catégories de coûts interinstitutions suivantes :

- a) Direction et orientation;
- b) Surveillance et assurance (y compris l'évaluation, l'audit et la gestion des risques);
- c) Gestion des finances institutionnelles et des technologies de l'information et des communications et gestion administrative;
- d) Ressources humaines;
- e) Partenariats, mobilisation et exploitation des ressources (y compris les activités de sensibilisation et de communication);
- f) Sécurité du personnel et des locaux;
- g) Appui en matière de contrôle, de gestion et d'opérations des bureaux de pays.

49. Les initiatives liées à l'excellence en matière de gestion entendent renforcer l'efficacité et la rentabilité. Des indicateurs de performance seront définis pour chaque composante de gestion, sur lesquels se baseront les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège pour évaluer leur rendement et faire état des résultats de ces évaluations. Dans le cadre de l'examen de gestion à mi-parcours, l'auto-évaluation des performances à l'aide des indicateurs fera l'objet d'une analyse indépendante. Ces indicateurs refléteront, dans la mesure où cela s'avère pertinent, la participation de l'UNICEF aux efforts déployés à l'échelle des Nations Unies pour renforcer l'efficacité et la rentabilité des activités opérationnelles.

50. Les rapports financiers feront état des dépenses pour chaque domaine de résultat, ventilées en fonction d'autres facteurs, le cas échéant. L'UNICEF a signé l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide en 2012. Les rapports annuels des bureaux de pays sont publiés depuis 2011. Les rapports d'audit sont désormais disponibles au public. Toutes les évaluations sont mises à la disposition du public. L'analyse des résultats et l'utilisation financière au niveau du pays seront publiés dès 2013 (après la clôture des comptes et le changement requis du système informatique).

51. L'UNICEF continuera de s'employer à optimiser les systèmes internes et les outils connexes. En unifiant les systèmes de gestion budgétaire et financière de l'organisation, le système VISION offre une opportunité remarquable de renforcer davantage les systèmes de gestion et les processus connexes. La rationalisation et la simplification des processus commerciaux sont engagées et s'appuient sur une méthode fondée sur la connaissance du risque et destinée à diminuer la réticence aux risques.

52. Le siège de l'UNICEF et les bureaux régionaux aideront les bureaux de pays à optimiser leurs programmes et opérations au moyen de politiques internes adéquatement simplifiées, harmonisées avec celles d'autres agences, apporteront un soutien et une orientation opportuns et assureront la qualité de programmation dans tous les contextes. Les opérations d'approvisionnement de l'UNICEF continueront d'innover et d'assurer des solutions efficaces et de qualité pour répondre aux objectifs du programme. Ces coûts sont classés sous la rubrique « efficacité de l'aide au développement » du système harmonisé interinstitutions de classification des coûts; ils généreront des résultats concrets et feront régulièrement l'objet de rapports sur les indicateurs de résultats clés.

Conversion du plan en action au moyen d'une programmation par pays

53. Le nouveau PSMT permettra à l'organisation de continuer à réagir efficacement aux priorités localement définies au stade de la programmation, à l'aide de programmes de pays en matière de coopération, tout en continuant de répondre aux priorités mondiales. Avec la croissance continue des économies émergentes et l'élargissement des disparités dans de nombreux pays, l'UNICEF poursuivra sa promotion des droits de l'enfant dans tous les pays. Les orientations et combinaisons de stratégies qui seront utilisées pour obtenir des résultats dans chaque pays s'appuieront sur les analyses de situation d'enfants et de femmes; l'avantage comparatif de l'UNICEF par rapport à ses partenaires; et la disponibilité des ressources financières et humaines. Les processus de planification et d'examen auront pour effet de n'identifier qu'un nombre limité de résultats de programmes, et seront complétés par un suivi et une sensibilisation dans un ensemble de domaines. Les bureaux de pays exposés à des situations similaires sont susceptibles de recourir à des combinaisons similaires de stratégies, ce qui devrait permettre de décrire plus aisément le rôle de l'UNICEF et sa valeur ajoutée dans des contextes similaires et d'améliorer le suivi, l'élaboration de rapports de performance et le partage de meilleures pratiques.

54. Selon les paramètres du PSMT, les programmes de pays soutenus par l'UNICEF donneront la priorité à des impacts et accomplissements spécifiques, en fonction des analyses de situation des enfants, ventilées dans la mesure du possible, et accompagnées d'une analyse détaillée des obstacles et entraves. Les bureaux de pays détermineront la combinaison particulière de stratégies de mise en œuvre utilisées en fonction des paramètres suivants :

- a) Problèmes identifiés relatifs à l'environnement favorable;
- b) Lacunes en matière de capacité à tous les niveaux pour fournir des services de qualité;

- c) Profil de privation (privation à grande échelle ou limitée à certaines parties de la population);
- d) Produit intérieur brut par habitant (ressources disponibles à l'échelon national).

Conclusion

55. Ces quatre prochaines années, le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2014-2017 œuvrera à la mise en place d'une organisation forte et efficace qui optimisera sa contribution à l'obtention de résultats en faveur des enfants les plus défavorisés et exclus.

Annexe

Feuille de route actualisée et projet de plan stratégique à moyen terme pour 2014-2017

Date	Thème/Sujet
Première session ordinaire de 2011 ¹	Débat thématique sur les résultats obtenus et les enseignements tirés pour le deuxième axe essentiel du plan stratégique à moyen terme (PSMT) : l'éducation de base et l'égalité entre les sexes
Session annuelle de 2011*	Rapport annuel du Directeur général sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013 (E/ICEF/2011/9) et ensemble de données complémentaires Débat thématique sur les résultats obtenus et les enseignements tirés pour le quatrième axe essentiel du plan stratégique à moyen terme : la protection de l'enfant contre les violences, l'exploitation et les mauvais traitements (E/ICEF/2011/CRP.15)
Deuxième session ordinaire de 2011*	Budget institutionnel pour 2012-2013 (E/ICEF/2011/AB/L.2) Débat thématique sur les résultats obtenus et les enseignements tirés pour le premier axe essentiel du plan stratégique à moyen terme : la survie et le développement du jeune enfant (E/ICEF/2011/CRP.24)
Novembre 2011-janvier 2012	<i>Consultation informelle</i> sur le rapport annuel soumis par l'UNICEF au Conseil économique et social (E/ICEF/2012/3) <i>Consultation informelle</i> sur le débat thématique relatif aux résultats obtenus et aux enseignements tirés pour le troisième axe essentiel du PSMT : le VIH/sida et les enfants
Première session ordinaire de 2012	Plan de route en vue de l'élaboration du plan stratégique à moyen terme pour la période 2014-2017 (E/ICEF/2012/5) Mise à jour des matrices de résultats et du Cadre intégré de suivi et d'évaluation du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013 (<i>à afficher sur le site Web du Conseil d'administration de l'UNICEF</i>) Débat thématique sur les résultats obtenus et les enseignements tirés pour le troisième axe essentiel du PSMT : le VIH/sida et les enfants
Février 2012-mai 2012	<i>Consultation informelle</i> avec le Conseil d'administration concernant le rapport annuel du Directeur général sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013 <i>Consultation informelle</i> avec le Conseil d'administration concernant le débat thématique relatif aux résultats obtenus et aux enseignements tirés pour le cinquième axe essentiel du PSMT : la promotion des politiques et partenariats en faveur des droits de l'enfant

¹ Les exposés présentés au Conseil d'administration sur les points à l'ordre du jour des première, deuxième sessions et de la session ordinaire de 2011 ont été précédés par des consultations informelles.

Date	Thème/Sujet
8-9 mai 2012	<i>Atelier</i> organisé par le Bureau sur le « Renforcement de la gestion organisationnelle axée sur les résultats dans le cadre du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour 2014-17 », avec la participation des États membres et des agences de l'Organisation des Nations Unies
Session annuelle de 2012	<p>Rapport annuel du Directeur général sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013 et ensemble de données complémentaires</p> <p>Résumés des enseignements tirés en 2011 : http://www.unicef.org/innovations/files/Lessons_Learned_2011.pdf</p> <p>Débat thématique sur les résultats obtenus et les enseignements tirés pour le cinquième axe essentiel du PSMT : la promotion des politiques et partenariats en faveur des droits de l'enfant (E/ICEF/2012/CRP.15)</p>
Deuxième session ordinaire de 2012	Rapport conjoint de l'UNICEF, du PNUD et du FNUAP sur les mesures prises et les progrès accomplis dans le cadre de l'établissement d'un budget intégré pour l'exercice 2014-2015. Ce rapport comportera un modèle de budget intégré et une analyse des incidences de la classification harmonisée des coûts sur les politiques actuelles de recouvrement des coûts.
Septembre 2012-juin 2013	<p>Établissement du Groupe d'examen par les pairs, dont font partie des États membres et des agences de l'Organisation des Nations Unies, et interactions avec le Groupe</p> <p>Consultation permanente avec les unités de planification stratégique et la direction de diverses agences de l'Organisation des Nations Unies, notamment le PNUD et le FNUAP, en particulier sur le prochain plan stratégique</p>
Juin 2012-décembre 2012	<p>Participation de l'UNICEF à l'examen quadriennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et questions connexes</p> <p>Finalisation de l'examen de fin de cycle et conception de la présentation globale, de la structure et de l'orientation stratégique du PSMT pour la période 2014-2017. La planification tiendra compte des nouvelles recommandations formulées dans l'examen quadriennal, des conclusions de l'évaluation finale du PSMT 2006-2013, de la quatrième Conférence intergouvernementale sur le thème « Unis dans l'action », du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, de la Conférence Rio +20 sur le développement durable et du nouveau programme devant succéder aux objectifs du Millénaire pour le développement après 2015, et d'autres données importantes.</p>
5 novembre 2012	<p>Réunion du Groupe d'examen par les pairs (par vidéoconférence) sur l'intégration des principes et outils de gestion axée sur les résultats dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les conclusions principales de l'évaluation finale du PSMT pour la période 2006-2013; • La présentation globale, la structure et l'orientation stratégique du PSMT pour la période 2014-2017

Date	Thème/Sujet
Décembre 2012-janvier 2013	<p><i>Consultation informelle</i> avec le Conseil d'administration sur les rapports suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation finale du PSMT pour la période 2006-2013; • Présentation globale, structure et orientation stratégique du PSMT pour la période 2014-2017
Première session ordinaire de 2013	<p>Évaluation finale du PSMT pour la période 2006-2013 et présentation globale, structure et orientation stratégique du PSMT pour la période 2014-2017, soumis à l'examen des membres du Conseil d'administration en un seul document pour délibération et commentaires</p> <p>Rapport annuel du Directeur général au Conseil économique et social</p>
Février 2013	<p>Réunion virtuelle du Groupe d'examen par les pairs (par vidéoconférence) sur l'intégration des principes et outils de gestion axée sur les résultats dans un exemple de matrice de résultats (niveaux de résultats, indicateurs)</p> <p>Élaboration du PSMT pour la période 2014-2017, y compris une discussion de fond sur les résultats, les stratégies et les principes du plan avec les parties prenantes, y compris les États Membres, les agences de l'Organisation des Nations Unies et la société civile. Le PSMT sera aligné sur le budget intégré en ce qui concerne les ressources de base et les cadres de résultats</p>
Mars 2013	<p><i>Atelier</i> du Conseil d'administration sur le projet du PSMT pour la période 2014-2017, y compris le projet de cadre des résultats</p>
Mai-juin 2013	<p><i>Consultation informelle</i> avec le Conseil d'administration sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le rapport annuel du Directeur général sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013; • Le PSMT pour la période 2014-2017, y compris les résultats, les stratégies, les principes, la gestion et les opérations. La matrice de résultats sera incluse
Fin mai 2013	<p>Réunion virtuelle du Groupe d'examen par les pairs (par vidéoconférence) sur l'intégration des principes et outils de gestion axée sur les résultats dans l'élaboration de rapports au niveau mondial</p>
Session annuelle de 2013	<p>Rapport annuel du Directeur général sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013</p> <p>Projet de PSMT pour la période 2014-2017 : l'UNICEF soumettra le projet aux membres du Conseil d'administration, y compris les incidences de l'examen quadriennal, pour examen, commentaires et délibération. À l'issue des délibérations officielles et de toute mesure de suivi prise à la demande du Conseil d'administration, l'UNICEF rédigera la version finale du plan stratégique, qui sera soumise à l'examen du Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2013.</p>
Juillet-août 2013	<p><i>Consultation informelle</i> avec le Conseil d'administration concernant le PSMT final pour la période 2014-2017 et le budget intégré pour 2014-2017, à l'appui de l'exécution du plan stratégique</p>

<i>Date</i>	<i>Thème/Sujet</i>
Deuxième session ordinaire de 2013	<p>Le PSMT pour la période 2014-2017, y compris les matrices de résultats : l'UNICEF soumettra le plan à l'approbation du Conseil d'administration, et la mise en œuvre débutera le 1^{er} janvier 2014.</p> <p>Budget intégré pour la période 2014-2017, en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2014 : l'UNICEF soumettra à l'approbation du Conseil d'administration le budget intégré défini pour le nouveau PSMT.</p>
