



Conseil économique et social

Distr. générale
11 juillet 2013
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2013

3-6 septembre 2013

Point 4 de l'ordre du jour provisoire*

Plan stratégique de l'UNICEF, 2014-2017

Réalisation des droits de tous les enfants, notamment des plus défavorisés

Résumé

Le présent projet de plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017 ainsi que son annexe (E/ICEF/2013/21/Add.1) sont soumis au Conseil d'administration pour décision.

Un projet de décision figure au chapitre IV.

* E/ICEF/2013/19.



I. Priorités et perspectives pour les enfants

Une vision pour 2017 et au-delà

1. L'UNICEF a pour mission fondamentale de promouvoir les droits de tous les enfants¹, 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. Pour l'UNICEF, l'équité signifie que tous les enfants ont la possibilité de survivre, de se développer et de réaliser tout leur potentiel, sans discrimination, préjugé ou favoritisme. 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. Il apparaît de plus en plus clairement qu'en investissant dans la santé, l'éducation et la protection des citoyens les plus défavorisés d'une société – c'est-à-dire en s'attaquant à l'absence d'équité – on ne donne pas seulement à tous les enfants la possibilité de réaliser leur potentiel, mais on assure la croissance soutenue et la stabilité du pays. 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, tout en contribuant au développement équitable des nations.

2. Des enfants en bonne santé, vivant en sécurité et bien éduqués sont indispensables pour une planète durable, et inversement. Les enfants d'aujourd'hui et des générations futures doivent apprendre à participer au développement durable, d'autant plus qu'ils en sont les principaux bénéficiaires. Dans le même temps, les communautés et les familles doivent être soutenues pour renforcer leur résilience et pérenniser les réalisations des garçons et des filles, même lorsque les familles sont confrontées 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.

3. Ce plan stratégique englobe les deux dernières années du calendrier des objectifs du Millénaire pour le développement. 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. Les besoins se transforment également. Les inégalités se creusent dans de nombreux pays, et une majorité des enfants pauvres à travers le monde vit désormais dans des pays à revenu intermédiaire.

¹ Le mandat de l'UNICEF s'étend à tous les enfants de moins de 18 ans, conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant.

4. Les efforts mondiaux pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement 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 la coopération en faveur du développement. Face à cette situation, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, mené en 2012 par l'Assemblée générale, a recommandé un programme de réforme visant à renforcer l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, y compris l'UNICEF. Ce programme confortera également les liens entre l'aide humanitaire et l'aide au développement.

5. Dans les discussions en cours pour élaborer le programme de développement pour l'après-2015, qui devraient aboutir à l'adoption d'un nouvel ensemble d'objectifs pour le développement durable, une importance toute particulière est accordée 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, à l'inclusion, à l'environnement et à la résilience, et à la reformulation des responsabilités qui incombent à tous les pays, riches et pauvres, en vue 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.

II. Approche stratégique

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

6. Ce plan stratégique incorpore les conclusions de l'examen de fin de cycle (2012) du plan stratégique à moyen terme 2006-2013 de l'UNICEF (résumées dans le document E/ICEF/2013/4), qui a validé la poursuite de l'engagement de l'UNICEF dans les domaines clés de la santé (eau, assainissement et hygiène notamment), de l'éducation, du VIH/sida et de la protection de l'enfance. Cet examen a également recommandé que l'UNICEF se fixe un objectif spécifique en matière de nutrition afin de tenir compte de la priorité mondiale accordée à la réduction de la malnutrition, et accorde une attention accrue à l'inclusion sociale, notamment en créant des conditions et des politiques de promotion des droits de l'homme et de protection sociale. L'examen a notamment conclu à l'importance des considérations ci-après :

a) Recentrage des priorités sur l'équité et sa contribution essentielle à la réalisation des droits de l'enfant;

b) Nécessité de redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et de poursuivre les programmes pertinents après 2015, en adoptant une approche de gestion davantage axée sur les résultats, alignée sur les structures institutionnelles de la plupart des gouvernements;

c) Renforcement des interventions qui ont fait leurs preuves, de la responsabilité des institutions nationales en matière d'efficacité des politiques, d'utilisation systématique des services et d'encouragement des changements

appropriés de comportement et de la participation des enfants, y compris les adolescents, et des communautés;

d) Mobilisation de l'innovation et de la base de données factuelles plus détaillées et de plus grande portée pour promouvoir et soutenir les progrès vers la réalisation des droits de l'enfant dans le monde entier;

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

f) Nécessité de combler les lacunes en termes de données, de statistiques, d'établissement de rapports et de responsabilisation;

g) Mise à profit de la présence de l'UNICEF dans la plupart des pays pour aider à la réalisation des droits de l'enfant partout dans le monde;

h) Mise à profit de l'engagement avec le secteur privé et les particuliers en matière de mobilisation de ressources et de responsabilité sociale des entreprises. La pertinence et l'importance du recentrage des priorités sur l'équité et sa contribution essentielle à la réalisation des droits des enfants.

7. 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. Des systèmes et capacités dédiés en matière de planification et d'intervention en cas d'urgence s'imposent, tout comme une intégration plus explicite des programmes humanitaires et de développement afin de promouvoir la résilience, et une attention accrue devra être accordée à la promotion des droits de l'homme dans les situations d'urgence. Il importe tout particulièrement d'accorder une attention systématique à l'analyse et à l'atténuation des risques pour répondre efficacement aux besoins spécifiques des enfants vivant dans des contextes fragiles et affectés par un conflit.

8. Les avantages et la pertinence d'approches intégrées ont été confirmés à l'occasion de cet examen si l'on souhaite inscrire systématiquement la préparation et les interventions humanitaires ainsi que l'égalité entre les sexes dans la programmation. Cet examen de fin de cycle invitait à accorder une attention accrue à la prise en compte de la sensibilisation au changement climatique et à la dégradation de l'environnement, de la promotion de la résilience et de la défense des droits des enfants handicapés et des enfants autochtones. Il y était également pris note de la nécessité de renforcer les capacités dédiées dans ces domaines.

9. Selon une autre conclusion importante figurant dans cet examen, l'UNICEF apporte une valeur ajoutée aux efforts de développement en rapprochant le travail normatif et le travail opérationnel. 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 de même que sur les observations du Comité des droits de l'enfant et d'autres mécanismes de défense des droits de l'homme de l'ONU.

10. Un autre enseignement tiré de cet examen concerne l'importance cruciale des premières années de l'enfance pour les phases ultérieures de croissance et d'épanouissement. De 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. Tout tend à prouver que les enfants qui sont

bien nourris et reçoivent des soins et un soutien psychologique adéquats entre leur naissance et l'âge de 3 ans, c'est-à-dire pendant la période de formation, ont plus de chances de devenir des adultes en bonne santé et productifs.

11. La transition démographique que connaît la majorité des pays requiert d'autres actions auprès des adolescents. Un soutien doit être accordé aux politiques et programmes permettant aux adolescents de prendre des décisions éclairées, de communiquer efficacement et de développer les capacités d'adaptation et d'autonomie qui les aideront à mener une vie saine et productive, et à construire des communautés saines, sûres et pacifiques.

Vue d'ensemble du plan stratégique

12. 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.

13. L'UNICEF contribue aux synergies entre l'ensemble des fonds, programmes et institutions 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 institutions relevant de l'examen quadriennal complet, dont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et le Programme alimentaire mondial. Ces institutions 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 (GNUD), 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 institutions 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. Ces institutions s'engagent également à partager les résultats dans toute la mesure du possible dans les domaines thématiques où opèrent plusieurs entités.

14. L'UNICEF et d'autres fonds et programmes ont pris des mesures afin d'assurer la convergence de la planification stratégique grâce à des actions qui incluent les éléments ci-après :

a) Un accent plus important sur le renforcement des systèmes de suivi des pouvoirs publics et des partenaires, tel qu'exposé dans le Système de suivi des résultats pour l'équité (système MoRES), afin de déterminer en temps réel l'état des obstacles et des entraves auxquels sont confrontés les familles et les enfants les plus défavorisés;

b) L'utilisation des indicateurs de performance 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 de l'ONU 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'efficience et d'efficacité;

e) Le choix d'un ensemble d'indicateurs communs pour le suivi de l'examen quadriennal complet, tels que proposés dans l'annexe au plan stratégique, en fonction de leur pertinence, de leur applicabilité et du coût de la collecte des données, et de l'équilibre entre les différentes questions abordées.

15. En concertation avec les États Membres, d'autres organismes appartenant à la famille des Nations Unies et d'autres partenaires, l'UNICEF continuera de renforcer la performance, la responsabilité et la cohérence, comme requis dans l'examen quadriennal complet. Le Fonds 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. Il s'efforcera d'améliorer la cohérence dans la communication des résultats des diverses institutions.

16. 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 possibilités 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 occasion à saisir.

Impact

17. Le plan stratégique a pour finalité de permettre à l'UNICEF de contribuer à la réalisation des droits de tous les enfants, notamment des plus défavorisés. Son impact se traduira par des progrès sur la voie du développement mondial et des engagements mondiaux en matière de droits de l'homme, établis à partir des indicateurs internationalement convenus et résumés dans l'annexe au plan stratégique. Cet impact est le principal indicateur de la satisfaction progressive pas les États de leurs obligations envers les enfants. L'UNICEF soutiendra les différents pays et la communauté mondiale dans l'anticipation des tendances générales touchant les enfants.

18. Les résultats, qui représentent des changements institutionnels ou comportementaux conformes au Manuel de gestion axé sur les résultats du GNUD, 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, englobent les principaux aspects du bien-être de l'enfant. Pris ensemble, ils s'associent pour contribuer à la réalisation des droits de tous les enfants, en particulier des plus défavorisés et exclus, et à la satisfaction des besoins de leurs communautés et de leurs familles.

19. Chacun des résultats ci-après est le fruit de l'effet combiné des actions en faveur du développement et des interventions humanitaires² :

a) Santé : utilisation améliorée et équitable d'interventions à fort impact pour les mères, les nouveau-nés et les enfants depuis la grossesse jusqu'à l'adolescence et promotion de comportements sains. En collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé, l'UNICEF aidera tous les pays à mettre fin à la mortalité infantile qui peut être évitée, avec pour objectif de réduire la mortalité des enfants âgés de moins de cinq ans à 20 pour 1000 naissances vivantes ou moins dans tous les pays d'ici à 2035. Parallèlement, la participation au Plan stratégique pour l'éradication de la poliomyélite et la phase finale 2013-2018 permettra d'éradiquer tous les poliovirus, et le soutien en faveur de la vaccination des filles contre le virus du papillome mettra à profit l'avantage comparatif de l'UNICEF pour contribuer à améliorer la santé des adolescents en s'associant aux efforts du FNUAP. Les principaux aspects de l'action de l'UNICEF dans le domaine de la santé consisteront notamment à assurer un accès équitable aux interventions, à améliorer l'accès aux interventions visant à assurer la survie et aux interventions préventives, y compris dans les opérations humanitaires, à familiariser les soignants avec les opérations à fort impact, à renforcer les systèmes de santé, notamment en contribuant, dans des conditions appropriées, à l'instauration d'une couverture médicale universelle, à améliorer la qualité et l'usage des données pour la prise de décisions, et à garantir une meilleure intégration des services de santé dans l'ensemble des autres services et interventions offerts aux mères, aux nouveau-nés et aux enfants;

b) VIH et sida : utilisation améliorée et équitable de l'accès à des interventions éprouvées de prévention et de traitement du VIH chez les enfants, les femmes enceintes et les adolescents. Conformément à la division du travail au sein du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, l'UNICEF jouera un rôle de premier plan dans la programmation de la lutte contre le VIH pendant les deux décennies que couvre l'enfance, notamment dans le cadre de l'application en cours du Plan mondial pour éliminer les nouvelles infections à VIH chez les enfants à l'horizon 2015 et maintenir leurs mères en vie. De nouvelles approches s'imposent pour les adolescents, filles et garçons, afin d'accélérer la réduction des infections à VIH et du fait qu'un nombre disproportionné d'adolescents dans le besoin ne bénéficient pas du traitement approprié. L'UNICEF mettra donc plus l'accent sur la promotion d'une éducation approfondie en matière de sexualité et sur la protection des droits des populations d'adolescents exclus fortement touchés par le VIH. Dans la programmation portant sur les deux décennies de la vie des enfants, l'UNICEF collaborera avec des partenaires dans tous les secteurs afin d'obtenir des résultats en

² Une note complémentaire sur la théorie du changement dans le plan stratégique de l'UNICEF fournit des informations et une analyse à partir des choix stratégiques et de diverses composantes du cadre de résultats.

matière de comportements sains et pour s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité;

c) Eau, assainissement et hygiène : utilisation améliorée et équitable de l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à des environnements sains, à des pratiques d'hygiène améliorées. L'UNICEF mettra l'accent sur le développement des capacités afin d'accroître l'accès durable à l'eau potable, éliminera la défécation à l'air libre et améliorera l'accès à un assainissement adéquat, développera le lavage des mains et les bonnes pratiques d'hygiène, installera un approvisionnement en eau potable, des systèmes d'assainissement et des lavabos pour se laver les mains dans les écoles et les centres de santé (en faisant attention aux besoins des filles), et intensifiera la préparation aux interventions en cas de crise humanitaire. Mettant à profit la présence de l'UNICEF avant, pendant et après les situations d'urgence, un soutien sera fourni en vue d'accroître le nombre d'enfants et de familles ayant accès à de l'eau potable pendant les crises humanitaires. L'UNICEF maintiendra son rôle de chef de file dans le partenariat « Assainissement et eau pour tous » qu'il a mis en place avec la Banque mondiale et d'autres;

d) Nutrition : utilisation améliorée et équitable de l'aide alimentaire et amélioration de la nutrition et des pratiques de soins. Mettant à profit les avantages dont il dispose dans le cadre plus large du système des Nations Unies et de l'initiative Renforcer la nutrition, l'UNICEF continuera à soutenir la distribution de vitamines et autres micronutriments ainsi que de sel iodé, la promotion de l'allaitement maternel exclusif, de même que la prévention et la gestion de la malnutrition au niveau de la collectivité. Les familles défavorisées et exclues recevront un soutien financier pour les aider à adopter de bonnes pratiques en matière de nutrition et de soins et à utiliser des services nutritionnels développés. L'UNICEF intensifiera son action axée sur la nutrition dans la petite enfance, compte tenu du rôle crucial de la nutrition dans le développement et le fonctionnement du cerveau pendant les 1 000 premiers jours de la vie. Le Fonds maintiendra également son effort pour mener à son terme l'intensification et l'intégration de la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère. En outre, un soutien sera fourni afin d'accroître la capacité des pays à assurer la protection de l'état nutritionnel des enfants dans les crises humanitaires;

e) Éducation : Amélioration des résultats dans un enseignement équitable et sans exclusive. L'UNICEF continuera d'insister sur l'accès et les résultats dans l'enseignement primaire; il favorisera le renforcement des systèmes afin d'offrir aux enfants défavorisés et exclus, y compris aux handicapés et aux filles, un choix de filières parallèles, en mettant l'accent sur les résultats mesurables de l'apprentissage. L'UNICEF intensifiera également l'attention accordée au développement dans la petite enfance et renouvellera sa participation à l'enseignement secondaire. Le Fonds cherchera à renforcer la tolérance et les meilleures pratiques dans l'éducation et la consolidation de la paix afin de faire fond sur ces bases pour aider les pays à évaluer et gérer les risques. En collaboration avec le Partenariat mondial pour l'éducation, l'UNICEF encouragera des innovations capables d'améliorer rapidement les résultats de l'apprentissage pour les enfants marginalisés, comme par exemple l'enseignement multilingue, la scolarisation à l'âge voulu, la pédagogie et la technologie axées sur l'enfant. Un appui sera également fourni afin de réunir des connaissances et des données sur les disparités dans l'éducation et afin de renforcer les capacités des pouvoirs publics et des collectivités à surveiller et à améliorer l'accès à l'éducation pour tous et la qualité de celle-ci;

f) Protection de l'enfance : prévention et lutte élargies et équitables contre la violence, les abus, l'exploitation et la négligence des enfants. La programmation de l'UNICEF mettra l'accent sur le renforcement des systèmes de protection et l'appui à la transformation de la société en vue d'une meilleure protection des enfants. Les méthodes de programmation tiendront de plus en plus compte de l'interdépendance entre les systèmes de protection de l'enfance et les normes sociales. Les efforts porteront aussi sur la prévention de la violence, de l'exploitation, des abus et de la négligence, notamment en renforçant les moyens de protection des familles et des collectivités. Sachant que les questions de protection de l'enfance recouvrent les secteurs des soins, de la justice et de l'état civil, l'UNICEF s'appuiera sur des approches intersectorielles et les intensifiera. Une plus large place sera accordée au rôle des systèmes connexes tels que la santé, la protection sociale et l'éducation dans la prévention des difficultés liées à la protection de l'enfance et dans la manière de les surmonter. L'UNICEF continuera d'assumer un rôle de premier plan pour ce qui est de la protection des enfants dans les situations d'urgence et dans les conflits armés. Les efforts liés à la préparation et à l'intervention dans les situations d'urgence contribueront au renforcement des systèmes de protection de l'enfance, et inversement. L'UNICEF fera aussi des investissements dans les compétences et la recherche des institutions en matière de protection de l'enfance, eu égard à la complexité de la question et de la place centrale qu'elle occupe dans son mandat;

g) Inclusion sociale : Amélioration de la politique et des systèmes liés à l'environnement pour les enfants défavorisés et exclus grâce à de meilleures connaissances et données. Trop souvent, l'exclusion sociale commence à la naissance, et la pauvreté multidimensionnelle est transmise de génération en génération. L'UNICEF aidera les pays à comprendre les formes et les causes d'exclusion et de discrimination, y compris l'impact de l'inégalité entre les sexes. À partir de ces données, l'UNICEF aidera les pays à mettre au point et à développer des systèmes de protection sociale, en se fondant souvent sur le cadre normatif du « socle de protection sociale » de l'Organisation internationale du Travail et en collaborant avec la Banque mondiale et d'autres partenaires. L'UNICEF aidera les pays à élaborer des lois et des politiques de promotion de l'inclusion sociale, assorties de systèmes de budgétisation sociale, d'une gestion financière respectueuse de la sensibilité des enfants et de systèmes connexes de suivi national et infranational. Ces politiques et ces systèmes permettront de lutter contre la pauvreté multidimensionnelle des enfants, de s'attaquer aux facteurs de vulnérabilité, de renforcer la résilience aux chocs extérieurs et d'améliorer les secours humanitaires. Par le biais de sa collaboration avec le PNUD, l'UNICEF financera des interventions en faveur de l'état de droit et de l'accès à la justice qui s'attaqueront à la discrimination et encourageront la responsabilisation. L'UNICEF ne collaborera pas seulement avec les gouvernements en tant que responsables, mais il renforcera le rôle des familles dans les soins à apporter aux enfants, en particulier aux plus jeunes d'entre eux, et aidera les familles les plus pauvres et les plus marginalisées à exiger des services de base et à y avoir accès. À titre de contribution à l'inclusion sociale et à d'autres résultats, la participation effective des enfants, y compris des adolescents, aux processus qui les concernent sera amplifiée, notamment en renforçant leurs propres capacités en matière de décision et de communication.

20. Afin de produire un impact, en particulier en faveur des enfants les plus défavorisés et exclus, les directives de programmation de l'UNICEF mettront l'accent sur l'intégration et les synergies entre les facteurs de l'offre, de la demande et des politiques dans tous les domaines d'action. Ainsi, la lutte contre les obstacles à l'éducation des enfants défavorisés pourrait exiger que l'on s'intéresse simultanément à des questions de politique générale telles que le barème des salaires appliqué aux enseignants, à des questions d'offre, notamment à la gestion de l'absentéisme des professeurs dans les écoles isolées, et à des questions de demande et de participation, y compris lorsque les enfants et les familles demandent une amélioration des résultats scolaires.

21. Les directives de programmation mettront aussi l'accent sur l'intégration et les synergies entre différents résultats. C'est ainsi que la lutte contre la discrimination à l'égard des filles et des minorités ethniques peut s'avérer une utile stratégie pour contribuer simultanément à la santé, à l'éducation, à la protection et à d'autres résultats, indépendamment de son importance en soi. Un autre moyen important de favoriser le rapport coût-efficacité du travail entre les secteurs consiste à privilégier les actions dans un secteur susceptible de contribuer plus largement aux résultats. Ainsi, la lutte contre la malnutrition aiguë améliore les résultats en matière de nutrition, mais contribue également à plus long terme à améliorer les résultats en matière d'éducation et de santé.

Accomplissements

22. 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 possibilités de participation;
- b) Le renforcement des capacités nationales pour assurer la disponibilité des services et leur accès et renforcer les systèmes;
- c) Le renforcement de l'engagement politique et des capacités nationales pour légiférer, planifier et budgétiser en faveur des enfants;
- d) Le renforcement des capacités nationales et de la fourniture de services pour protéger et prendre en charge les enfants dans des situations humanitaires;
- 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;
- f) Le renforcement d'un environnement propice, aux niveaux mondial et régional, à la réalisation des droits de l'enfant.

Action humanitaire

23. Ce plan stratégique esquisse des objectifs de réalisation spécifiques et mesurables pour l'action humanitaire visant à sauver des vies, à protéger des droits et à réduire systématiquement la vulnérabilité aux catastrophes et aux conflits.

24. Pour sauver des vies et protéger des droits, il faut une préparation aux situations d'urgence, une action humanitaire à proprement parler, un redressement rapide, un rôle important étant attribué à la résilience. Les interventions contribueront à la réalisation des principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire de l'UNICEF, conformément aux normes internationales du Projet Sphère et du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence et aux principes humanitaires. L'UNICEF continuera de s'appuyer sur les récentes améliorations des systèmes soutenant l'action humanitaire et à tirer des enseignements des catastrophes passées. 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, conformément au programme de transformation du Comité permanent interorganisations. Il s'agit notamment pour l'UNICEF de s'acquitter de ses responsabilités en tant que chef de file ou de chef de file associé dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, de la nutrition, de l'éducation, de la protection de l'enfance et de la violence sexiste. L'UNICEF s'acquittera de ces responsabilités en déployant des capacités à l'appui de la coordination humanitaire, en évaluant les besoins, en remédiant à des insuffisances dans les capacités et en assurant le suivi des résultats collectifs. L'UNICEF soutiendra les systèmes et capacités d'action humanitaire à l'échelon national, lorsqu'ils existent, notamment en appuyant la mise en œuvre de normes, en dispensant des conseils en matière de politique humanitaire centrée sur l'enfant, en facilitant l'accès à la connaissance et à la mobilisation des ressources. L'UNICEF encouragera et soutiendra également l'intégration des mesures nationales de préparation dans les plans et systèmes de développement. Au besoin, le Fonds aidera à combler les lacunes majeures dans la fourniture de services pour mieux toucher les populations exclues. Ces services seront toujours accompagnés de stratégies explicites de renforcement des capacités.

25. Pour diverses raisons, l'UNICEF est également déterminé à renforcer sa participation à la réduction systématique de la vulnérabilité aux catastrophes et aux conflits par le biais de programmes de pays tenant compte des risques qui contribuent à renforcer la résilience. En premier lieu, la réduction systématique de la vulnérabilité est indispensable pour prévenir les crises humanitaires et y faire face avec efficacité. En deuxième lieu, cela offre des occasions uniques d'améliorer les liens entre l'action humanitaire et les programmes de développement et de promouvoir la sécurité humaine. L'action humanitaire servira de point d'entrée pour opérer des changements plus structurels et systémiques. Par exemple, l'appui au traitement d'urgence de la malnutrition aigüe sévère peut déboucher sur un programme intégré au système de santé pour le traitement décentralisé de telle sorte que la malnutrition puisse être décelée et traitée plus tôt à l'avenir. En troisième lieu, cela contribue à promouvoir un redressement rapide et à renforcer la résilience de la communauté aux chocs qui affectent les enfants. Dans les situations de troubles civils ou de conflit armé, l'UNICEF défendra les principes humanitaires.

26. 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. Le Fonds tirera parti de cette capacité pour doter ses partenaires de normes, technologies et outils de pointe permettant une action humanitaire plus efficace.

27. L'action humanitaire sera financée par diverses sources, dont les ressources ordinaires et les autres ressources.

Égalité des sexes

28. L'égalité des sexes fait partie intégrante du plan stratégique en tant que principe normatif et constitue l'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 se trouvent confrontés non seulement les filles mais aussi tous les enfants du fait de la pauvreté, de l'origine ethnique ou du handicap.

29. Ce plan stratégique met l'accent sur l'autonomisation des filles et des femmes ainsi que sur les besoins sexospécifiques des filles, des garçons, des familles et des communautés et des mesures nécessaires pour y répondre. L'UNICEF recensera et mettra à profit les synergies positives entre les résultats connexes, comme ceux qui contribuent à améliorer l'éducation des filles, à mettre fin aux mariages d'enfants et à réduire la mortalité maternelle. Les interventions viseront à améliorer l'accès aux services, à accroître les chances des femmes et des filles et à permettre leur inclusion et leur participation dans tous les domaines de la vie. Cela s'accompagnera d'activités de plaidoyer et d'un appui technique concernant les politiques sur l'égalité des sexes, la budgétisation et l'affectation des ressources. L'accent sera placé sur la collecte et l'utilisation de données ventilées par sexe et autres données sur l'égalité des sexes.

30. Le plan stratégique encouragera les interventions tenant compte de la problématique hommes-femmes en tant que priorité centrale. L'ensemble des politiques, programmes et activités pertinents intégreront l'égalité des sexes dans la mesure du possible, y compris les interventions humanitaires sectorielles dirigées par l'UNICEF. Les démarches envisagées dans le plan stratégique pour tenir compte de la problématique hommes-femmes et la faire évoluer seront encore précisées dans le prochain Plan d'action 2014-2017 pour l'égalité entre les sexes.

31. Des indicateurs sexospécifiques au niveau des résultats et des accomplissements sont inclus dans la matrice de résultats de chacun des sept domaines d'action. L'UNICEF insistera sur l'importance de l'égalité des sexes en suivant systématiquement l'atteinte individuelle et consolidée de ces résultats. Le Fonds documentera et évaluera également les enseignements tirés des programmes visant à lutter contre les inégalités de genre. Le nouveau Plan d'action pour l'égalité entre les sexes identifiera par ailleurs les obstacles et goulets d'étranglement sexospécifiques les plus fréquents qui entravent 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.

32. Le système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes, qui garantit 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. 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.

Résumé du programme mondial et des programmes régionaux

33. Afin de compléter le rôle de l'UNICEF en tant qu'acteur de développement et humanitaire à l'échelon des pays, le programme mondial et les programmes régionaux contribuent à chacun des sept domaines d'action du plan stratégique par le biais de biens collectifs mondiaux et régionaux, notamment sous forme de suivi et d'analyse de la situation des enfants au regard de la responsabilité au niveau mondial, de contribution à l'établissement de la base de données mondiales ou d'élaboration de directives normatives mondiales ou de participation à leur élaboration. Par ailleurs, l'UNICEF collaborera avec les organismes et les systèmes internationaux de normalisation et de coordination et les renforcera, notamment le Conseil des droits de l'homme, les organismes conventionnels compétents, les bureaux des représentants spéciaux concernés du Secrétaire général et les institutions régionales. Le programme mondial et les programmes régionaux se prêtent aussi à des initiatives multinationales ou transfrontières qui compléteront les résultats propres à un seul pays envisagés dans chaque programme de coopération à l'échelle nationale.

34. Chacun des sept domaines d'action du plan stratégique enregistre des accomplissements spécifiques qui résument les résultats du programme mondial et des programmes régionaux pouvant être attribués à l'UNICEF (voir l'annexe au Plan stratégique, E/ICEF/2013/21/Add.1). Le mandat normatif de l'UNICEF, qui s'inspire de la Convention relative aux droits de l'enfant, constituera la base de l'engagement auprès des responsables aux niveaux mondial et régional. L'objectif consiste à recenser et à surmonter collectivement les obstacles à la réalisation des droits de chaque enfant. Les engagements mondiaux et régionaux à l'égard des enfants, qui s'accompagnent souvent d'objectifs mesurables, serviront à promouvoir une responsabilité accrue en matière de résultats à ces niveaux.

Efficiences et efficacité de l'organisation

35. Les sept stratégies de mise en œuvre suivantes, définies à partir de l'examen de fin de cycle et de l'examen quadriennal complet, se fondent sur une analyse des avantages comparatifs de l'UNICEF pour obtenir des résultats au bénéfice des enfants en utilisant une méthode fondée sur les droits de l'homme. L'accent sera placé sur la promotion de la responsabilité, de la participation, de la transparence et de l'autonomisation. Par ailleurs, l'UNICEF continuera d'appliquer les principes normatifs relatifs aux droits de l'homme, à l'égalité des sexes et à la durabilité de l'environnement. Afin de compléter le suivi et la communication des résultats, des critères de référence et des indicateurs seront également mis au point et feront l'objet d'un suivi pour chaque stratégie de mise en œuvre.

36. **Renforcement des capacités.** Le renforcement des capacités au niveau des individus, des communautés et des gouvernements a toujours été l'une des principales stratégies de mise en œuvre de l'UNICEF. Le soutien au renforcement des capacités des individus et des communautés passe souvent par la communication

pour le développement, stratégie intersectorielle qui encourage l'adoption de normes sociales et de comportements positifs, notamment la demande de services. Les efforts de renforcement des capacités des communautés auront aussi pour effet d'offrir aux titulaires des droits l'occasion de participer aux mécanismes de responsabilité qui fournissent des informations en retour aux prestataires de services et aux garants des droits.

37. Pour renforcer les capacités des gouvernements à tous les niveaux, l'UNICEF concentre son activité sur la formation et une assistance technique pour la réforme des institutions gouvernementales et l'amélioration de la prestation de services, le renforcement de la gestion de la chaîne de l'offre, l'élaboration de modèles pilotes à développer, l'accent étant placé sur l'assurance de qualité, et l'utilisation de systèmes nationaux et locaux. L'une des priorités croissantes est de collecter, d'analyser et d'exploiter les données au plan national et infranational, en particulier celles sur les enfants et les femmes. Pour cela, il sera de plus en plus fait appel à la ventilation des données de manière à améliorer la conception et la gestion axées sur l'équité des politiques et programmes. Une autre priorité qui se dessine concerne la promotion de la sensibilisation à l'environnement et aux domaines qui s'y rattachent parmi les enfants, y compris les adolescents. Cela se rattachera à l'effort de renforcement des capacités pour la réduction des risques de catastrophe, la préparation et les interventions dans les situations d'urgence.

38. **Production de données probantes, dialogue politique et plaidoyer.** De plus en plus de pays génèrent des idées et des données factuelles qui contribuent à la réalisation des droits de l'enfant et à la promotion de l'équité. Ces données factuelles sont probablement tout aussi pertinentes et utiles à d'autres pays qui connaissent la même situation. L'UNICEF 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 de 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, ainsi qu'à l'égalité des sexes et à l'action humanitaire. Les données factuelles recueillies au niveau régional viendront également influencer sur la politique mondiale.

39. La concertation et les actions de plaidoyer de l'UNICEF favoriseront le rapprochement et la mise en application des éléments de preuve et de l'innovation dans l'intérêt des enfants, en insistant sur les obligations des garants des droits de l'homme. La concertation et les actions de plaidoyer intéressent tous les pays, y compris ceux à revenu élevé où l'UNICEF agit fréquemment en partenariat avec un Comité national pour l'UNICEF. La concertation et les actions de plaidoyer dans ces pays porteront sur l'inclusion sociale et la protection de l'enfance, l'éducation aux droits de l'enfant dans les programmes scolaires et les environnements d'apprentissage, et le renforcement de la sensibilisation et du soutien aux droits de l'enfant 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.

40. **Partenariats.** La capacité à nouer des partenariats effectifs et efficaces au service des enfants, sur la base des avantages comparatifs de l'UNICEF et des engagements partagés à l'égard des principes et des résultats communs, 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 continuera, comme il le fait de longue date, à renforcer les capacités en nouant des partenariats avec les gouvernements nationaux et les pouvoirs locaux, la société civile, les institutions universitaires et le secteur privé, réduisant ainsi progressivement la dépendance des gouvernements et autres acteurs à l'égard de l'aide au développement.

41. 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 à des 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 familles 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.

42. **Coopération Sud-Sud et coopération 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. 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.

43. **Identification et promotion de l'innovation.** L'innovation génère de nombreuses possibilités de démultiplication des résultats obtenus en faveur des enfants. En même temps, certains pays ont des difficultés à identifier les nombreuses nouvelles technologies et approches désormais disponibles et à choisir celles qui leur conviennent. L'UNICEF s'emploie à sensibiliser et à encourager les innovateurs à se pencher sur les droits et les besoins des enfants, notamment des plus défavorisés. Il 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.

44. **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 à la promotion des liens intersectoriels en tant que stratégie explicite de mise en œuvre. Le Fonds tirera des enseignements des partenariats et programmes intégrés en faveur des enfants à divers stades du cycle

de vie ou traitant de questions intersectorielles. Cette stratégie contribuera à la collecte de données factuelles, à la concertation 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'employant à renforcer les synergies et la coordination entre les ministères et structures des pouvoirs publics.

45. **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.

46. 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 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.

Efficiences et efficacité de la gestion

47. Des 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.

48. 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 répond à ces besoins.

49. L'UNICEF adapte ses stratégies de gestion pour améliorer l'efficacité et l'efficacités 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, le Fonds 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, la garantie et la responsabilité des résultats; c) la gestion des ressources financières; d) les technologies de l'information et de la communication; e) les ressources humaines; f) les partenariats, la communication et la mobilisation des ressources; et g) la sécurité du personnel et des installations.

50. La gestion des risques au sein de l'organisation reste un élément essentiel de la gouvernance et de la responsabilité de l'UNICEF. Les bureaux à tous les niveaux identifieront, gèreront et rendront compte des principaux risques, notamment des rôles et des responsabilités, de la mise en œuvre de procédures d'atténuation des risques et des possibilités de formation offertes à la direction et au personnel afin de développer et de promouvoir des processus décisionnels fondés sur la connaissance des risques à l'échelle du système.

51. Contrairement aux plans stratégiques précédents de l'UNICEF, le couplage résultats – ressources résumé ci-après (et figurant dans le document justificatif) inclut les résultats pour toutes les catégories de coûts interinstitutions. Pour les programmes, les ressources seront liées aux niveaux de résultats.

Traduire le plan stratégique en programmes nationaux de coopération

52. En vertu de son mandat universel, l'UNICEF est tenu de promouvoir et de faire respecter les droits des enfants dans tous les pays, qu'ils soient à revenu faible, intermédiaire ou élevé. L'une des grandes forces de l'UNICEF tient à son engagement à répondre aux priorités et besoins de développement des pays partenaires. 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 perspectives de progrès, et de la réponse qu'il y apportera.

53. Les sept domaines d'action du plan stratégique sont suffisamment spécifiques pour cibler l'action de l'UNICEF sur les domaines dans lesquels 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 différents pays. Les programmes de pays développés de 2014 à 2017 seront axés sur l'ensemble ou certains 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, ainsi qu'il est exposé dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), et des ressources financières et humaines disponibles. Une démarche axée sur la prise en compte des risques sera adoptée à chaque étape de la programmation de pays, conformément à l'analyse des déterminants faite dans le

cadre du système MoRES et en mettant l'accent sur la gestion et l'atténuation des risques propres au contexte afin d'accélérer les résultats.

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

- a) 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 en faveur des enfants;
- e) Possibilité de contribuer aux résultats régionaux et mondiaux par le biais de la coopération Sud-Sud et en tant que défenseur international des droits de l'enfant.

55. Les bureaux des pays se trouvant dans des situations analogues 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, et renforcera le suivi, le suivi de l'exécution et le partage des meilleures pratiques.

III. Gestion efficace axée sur les résultats

56. La pratique efficace de la gestion axée sur les résultats commence par la mise au point d'un solide cadre de résultats. L'enchaînement de tous les résultats, notamment l'impact, les accomplissements et les résultats de l'action de l'UNICEF, ainsi que les indicateurs et les risques connexes, est exposé dans l'annexe au plan stratégique.

57. La surveillance, le suivi et la preuve de résultats tangibles sont essentiels pour une gestion efficace axée sur les résultats, aussi bien dans le cadre humanitaire que dans celui du développement. Compte tenu de l'importance de la qualité de l'information pour la prise de décisions 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, et plus particulièrement sur les obstacles et les entraves qui affectent les plus défavorisés. Le système de gestion de la performance servira à analyser les progrès obtenus dans la réalisation de ces objectifs à tous les niveaux de l'organisation et à en rendre compte.

58. Voici quelques-unes des mesures prioritaires destinées à renforcer la gestion axée sur les résultats :

- a) Soutien accru visant à renforcer les systèmes de suivi nationaux et infranationaux, en particulier ceux liés à l'état des obstacles et entraves qui affectent les plus défavorisés et les exclus ainsi que leurs familles et leurs communautés, grâce au système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES) à la fois dans les domaines du développement et de l'humanitaire, et à tirer parti de ces systèmes de suivi améliorés, dans la mesure du possible, pour rendre compte de la contribution de l'UNICEF aux résultats obtenus;

b) Définition des lignes de référence et des objectifs pour les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de chaque résultat, et pour le suivi et la communication des progrès enregistrés, agrégés dans la mesure du possible, afin de permettre d'analyser la contribution de l'UNICEF aux engagements plus larges pris sur les plans de l'humanitaire et du développement;

c) Mise au point de chaînes de résultats bien définies en tant qu'élément clef de l'élaboration du programme de pays et communication des résultats obtenus au titre des indicateurs pertinents dans le cadre du système de gestion de la performance;

d) Renforcement de la fonctionnalité et de l'utilisation du système de gestion de la performance de l'UNICEF à tous les niveaux de l'organisation, eu égard au suivi et à la communication des résultats aux niveaux de l'impact, des accomplissements et des résultats dans chaque pays, mais aussi au traçage et au chiffrage des principaux intrants et activités dans la mesure du possible;

e) Promotion de travaux d'évaluation permettant d'analyser, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, la contribution de l'organisation aux différents niveaux de résultats, et application par le personnel de direction des recommandations pertinentes et des enseignements tirés;

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

g) Renforcement des capacités de l'UNICEF grâce à la révision et au perfectionnement des outils qui appuient la gestion axée sur les résultats en fonction de l'expérience acquise jusqu'ici et de l'évolution récente concernant la cohérence au sein de l'ONU, les OMD ainsi que les objectifs et le programme pour l'après-2015.

59. 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 par le biais des systèmes de suivi pour l'équité (MoRES). Chaque bureau de pays de programme rendra compte de l'état des obstacles et des entraves 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.

60. Afin de compléter le suivi permanent des indicateurs à tous les niveaux de résultats dans tous les contextes pertinents, la priorité sera accordée à la réalisation d'évaluations stratégiques et à l'amélioration du système de responsabilité, en mettant l'accent sur la prise de décisions et les partenariats.

61. L'UNICEF est résolu à mettre au point une mesure très précise de l'équité appropriée à chaque contexte tout en étant internationalement comparable, dans la mesure du possible, et pratique. Des outils seront également mis au point afin de mesurer la résilience de la communauté en tant que condition préalable.

62. En plus du suivi et de la communication des accomplissements, des résultats et de l'impact de chaque programme de pays à partir d'indicateurs établis, y compris de l'agrégation des résultats dans la mesure du possible, le plan stratégique permettra d'améliorer le suivi et la communication des résultats dans plusieurs autres secteurs :

- a) Résultats obtenus dans l'action humanitaire;
- b) Résultats obtenus concernant les principes normatifs du GNUM en matière de droits de l'homme, d'égalité des sexes et de viabilité de l'environnement;
- c) 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 à l'échelle du système des Nations Unies.

63. À l'échelon des pays, les indicateurs de résultats seront contrôlés à partir des systèmes nationaux de suivi et de collecte de données, y compris des enquêtes en grappes à indicateurs multiples menées avec le soutien de l'UNICEF. Certains de ces indicateurs seront mis à jour chaque année, à l'exception de ceux qui reposent sur des enquêtes de ménages nationalement représentatifs, qui ne sont mis à jour qu'à intervalles de trois ou de cinq ans en moyenne. Les indicateurs d'accomplissements traduisant des changements quantitatifs ou qualitatifs seront contrôlés au moyen de systèmes nationaux de suivi associés à des programmes de pays financés par l'UNICEF. Les indicateurs d'accomplissements seront actualisés chaque année par les bureaux de pays de l'UNICEF, notamment les estimations concernant le nombre d'enfants.

64. À l'échelle mondiale, l'UNICEF agrégera chaque année les indicateurs d'accomplissements et de résultats et en rendra compte. Les réalisations traduiront les efforts des programmes de pays qui comportent des programmes de coopération en cours d'exécution dans un domaine déterminé.

Évaluation

65. 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. Les conclusions de l'évaluation serviront à améliorer la planification, la programmation et l'affectation des ressources. Moyennant une attention et des ressources suffisantes, la direction veillera à ce que les résultats des évaluations, notamment la planification du suivi, soient largement diffusés dans l'ensemble de l'organisation et que les mesures appropriées soient prises.

66. L'évaluation contribuera à l'amélioration des performances en appuyant la responsabilisation et le perfectionnement institutionnel. Elle permettra d'opérationnaliser les principes de gestion axée sur les résultats et d'évaluer les résultats à l'aune de critères de pertinence, d'efficacité et d'efficacités. Elle offre également un moyen de valider l'impact et la viabilité des résultats et d'en contrôler les conséquences imprévues.

67. Au sein de l'UNICEF, l'évaluation est une fonction largement décentralisée, entreprise au niveau national ou régional, et des mesures sont actuellement engagées pour renforcer les systèmes d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. Des évaluations thématiques globales sont menées de manière indépendante par le Bureau de l'évaluation. Un résumé des initiatives mondiales de suivi et de recherche et un plan d'évaluation seront élaborés après approbation du plan stratégique. En cas de besoin, des évaluations conjointes seront menées avec d'autres institutions des Nations Unies ou des partenaires nationaux.

Conclusion

68. L'UNICEF et ses nombreux partenaires devront faire tout ce qui est en leur pouvoir pour que tout enfant né en 2014, première année du présent plan stratégique, survive et s'épanouisse, contribuant au développement durable et en bénéficiant. Jouissant pleinement de leurs droits fondamentaux, ces enfants seront sur le point d'entrer dans l'âge adulte en 2030 – quinze ans après l'adoption du prochain ensemble d'objectifs de développement par l'ensemble de la communauté internationale – pleinement préparés pour un monde qui sera très différent du monde d'aujourd'hui.

IV. Projet de décision

Le Conseil d'administration,

Approuve le plan stratégique de l'UNICEF, 2014-2017 (E/ICEF/2013/21 et E/ICEF/2013/21/Add.1).

Tableau 1
Plan de ressources intégré, 2014-2017

	Autres ressources					Autres ressources					Fonds d'affectation spéciale (millions de dollars É.-U.)			
	Ressources ordinaires		Recouvrement des coûts		Total des ressources	Ressources ordinaires		Recouvrement des coûts		Total des ressources				
	(millions de dollars É.-U.)	(pourcentage)	(millions de dollars É.-U.)	(pourcentage)		(millions de dollars É.-U.)	(pourcentage)	(millions de dollars É.-U.)	(pourcentage)					
1. Ressources disponibles														
Solde d'ouverture	613,0		1 740,0	–	2 353,0	303,0	661,5		1 799,7	–	2 461,2	622,5		
Recettes														
Contributions	4 440,0		8 391,0	–	12 831,0	–	5 353,0		10 616,0	–	15 969,0	–		
Autres recettes	324,9		–	–	324,9	–	280,0		32,0	–	312,0	–		
Total des recettes	4 764,9		8 391,0	–	13 155,9	–	5 633,0		10 648,0	–	16 281,0	–		
Fonds d'affectation spéciale	–		–	–	–	4 033,1	–		–	–	–	7 432,0		
Ajustement du remboursement des impôts	(80,8)		–	–	(80,8)	–	(96,0)		–	–	(96,0)	–		
Total disponible	5 297,1		10 131,0	–	15 428,1	4 336,1	6 198,5		12 447,7	–	18 646,2	8 054,5		
2. Utilisation des ressources														
A. Développement														
A.1 Programmes	3 224,4	61,8	8 383,6	–	11 608,0	82,1	4 231,1	4 091,0	69,6	10 713,6	–	14 804,6	84,5	7 432,0
A.2 Efficacité du développement	352,6	6,8	–	129,8	482,4	3,4	5,0	467,4	8,0	100,1	–	567,5	3,2	–
Total partiel	3 577,0	6,6	8 383,6	129,8	12 090,4	85,5	4 236,1	4 558,4	77,6	10 813,7	–	15 372,1	87,7	7 432,0
B. Coordination des activités de développement de l'ONU	4,1	0,1	–	–	4,1	0,0	–	20,3	0,3	16,3	–	36,6	0,2	–
C. Gestion														
C.1 Dépenses renouvelables	1 029,3	19,7	–	407,4	1 436,7	10,2	–	642,2	10,9	–	774,2	1 416,4	8,1	–

	Autres ressources								Autres ressources								
	Ressources ordinaires		Pro-grammes		Recou-vrement des coûts		Total des ressources		Ressources ordinaires		Pro-grammes		Recou-vrement des coûts		Total des ressources		Fonds d'affec-tation spéciale
	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)	(pour-centage)	(millions de dollars É.-U.)
C.2 Dépenses non renouvelables	14,9	0,3	–	3,2	18,1	0,1	–	6,5	0,1	–	12,5	19,0	0,1	–			
Total partiel	1 044,2	20,0	–	410,6	1 454,8	10,3	–	648,7	11,0	–	786,7	1 435,4	8,2	–			
D. Activités entreprises à des fins spéciales																	
D.1 Investissements d'équipement	56,2	1,1	–	–	56,2	0,4	–	18,7	0,3	–	36,3	55,0	0,3	–			
D.2 Collecte de fonds privés	433,4	8,3	–	–	433,4	3,1	–	454,0	7,7	–	–	454,0	2,6	–			
D.3 Autres	102,9	2,0	–	–	102,9	0,7	–	174,1	3,0	–	–	174,1	1,0	–			
Total partiel	592,5	11,4	–	–	592,5	4,2	–	646,8	11,0	–	36,3	683,1	3,9	–			
Budget institutionnel (A.2 + B + C + D.1)	1 457,1	27,9	–	540,4	1 997,5	14,1	5,0	1 155,1	19,7	116,4	823,0	2 094,5	11,9	–			
Budget intégré (A + B + C + D)	5 217,8	100,0	8 383,6	540,4	14 141,8	100,0	4 236,1	5 874,2	100,0	10 830,0	823,0	17 527,3	100,0	7 432,0			
3. Solde de clôture des ressources								324,3		794,6		1 118,9		622,5			

Tableau 2
Cadre intégré de résultats et de ressources pour 2014-2017

(En millions de dollars des États-Unis)

Accomplissement/résultat	Groupe fonctionnel	2014-2017			Total des ressources
		Ressources ordinaires	Autres ressources		
			Programme	Recouvrement des coûts	
Programmes		4 091,0	10 713,6	–	14 804,6
P1 Utilisation améliorée et équitable des interventions de santé maternelle et infantile à fort impact depuis la grossesse jusqu'à l'adolescence et promotion de comportements sains		1 227,3	2 918,0	–	4 145,3
P2 Utilisation améliorée et équitable des interventions éprouvées de prévention et de traitement du VIH parmi les enfants, les femmes enceintes et les adolescents		245,4	494,8	–	740,2
P3 Utilisation améliorée et équitable de l'eau potable salubre, de toilettes et d'environnements salubres et de meilleures pratiques d'hygiène		450,0	1 770,7	–	2 220,7
P4 Disponibilité et utilisation améliorées du soutien nutritionnel et de meilleures pratiques en matière de nutrition et de soins		327,3	1 153,2	–	1 480,5
P5 Accès amélioré et équitable à une éducation de qualité et sans exclusive, suivie jusqu'au bout, l'accent étant placé sur l'amélioration des résultats scolaires		654,6	2 306,3	–	2 960,9
P6 Prévention améliorée et équitable de la violence, de la maltraitance et de l'exploitation à l'égard des enfants et mesures plus appropriées pour y faire face		490,9	1 285,6	–	1 776,5
P7 Efficacité accrue des politiques et des systèmes en faveur des enfants défavorisés et exclus grâce à l'amélioration des connaissances et des données		695,5	785,0	–	1 480,5
Efficacité et efficacité de l'organisation					
1 Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats		467,4	100,1	–	567,5
	Excellence technique des politiques et des programmes	394,1	84,7	–	478,8
	Excellence technique des achats et de la gestion des fournitures	47,5	5,4	–	52,9
	Excellence technique de l'action humanitaire	25,8	10,0	–	35,8
2 Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés		648,7	–	786,7	1 435,4
	Supervision et garanties indépendantes de l'organisation	17,6	–	21,3	38,9

<i>Accomplissement/résultat</i>	<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>2014-2017</i>			Total des ressources
		<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Autres ressources</i>		
			<i>Programme</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	
	Gestion des finances, des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	93,7	–	113,6	207,3
	Relations extérieures et partenariats, communication et mobilisation de ressources de l'organisation	97,9	–	118,8	216,7
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	48,4	–	58,7	107,1
	Conduite et direction de l'organisation	25,8	–	31,2	57,0
	Sécurité du personnel et des locaux	6,0	–	7,3	13,3
	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	359,3	–	435,8	795,1
3	Coordination du système des Nations Unies pour le développement	20,3	16,3	–	36,6
	Cohérence à l'échelle des Nations Unies et coordination des groupes	20,3	16,3	–	36,6
	Activités entreprises à des fins spéciales	646,8	–	36,3	683,1
	Investissements d'équipement	18,7	–	36,3	55,0
	Collecte de fonds dans le secteur privé	454,0	–	–	454,0
	Autres, y compris les services de passation des marchés	174,1	–	–	174,1
	Total des ressources utilisées	5 874,2	10 830,0	823,0	17 527,3