



Conseil économique et social

Distr. générale
16 août 2017
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2017

12-15 septembre 2017

Point 4 de l'ordre du jour provisoire*

Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021

Résumé

Soixante-dix ans après sa création, l'UNICEF reste investi d'une mission plus importante que jamais : assurer la pleine réalisation des droits de tous les enfants.

La Convention relative aux droits de l'enfant est la clef de voute du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021, qui trace la voie à suivre pour atteindre les objectifs de développement durable et permettre l'avènement d'un monde où chaque enfant aurait une vraie chance dans la vie. Il présente des résultats mesurables à obtenir en faveur des enfants, en particulier ceux qui sont les plus défavorisés, notamment dans les contextes humanitaires, assortis de stratégies de changement et d'une description des facteurs de réussite.

En collaboration avec les gouvernements, les partenaires des Nations Unies, le secteur privé et la société civile et avec la pleine participation des enfants, le Fonds est plus déterminé que jamais à réaliser les droits de tous les enfants, partout, et à faire en sorte que la vision esquissée dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, celle d'un monde dans lequel aucun enfant ne serait laissé pour compte, devienne une réalité.

Le Conseil d'administration est invité à adopter le projet de décision qui figure à la section IX.

* E/ICEF/2017/14



Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030

Chapitre commun aux plans stratégiques du FNUAP, du PNUD, d'ONU-Femmes et de l'UNICEF

Notre engagement

Alors que nous sommes sur le point d'arrêter nos orientations stratégiques pour les quatre prochaines années, nous, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), nous nous engageons à mieux travailler ensemble, en faisant preuve de davantage de cohérence et d'un plus grand esprit de collaboration. Nous prenons note avec satisfaction du rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux fins de l'application du Programme de développement à l'horizon 2030. Ensemble, nous redoublerons d'efforts, avec un sentiment d'urgence, pour mieux aider les pays à parvenir à un développement durable. Comme suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2016, nous contribuerons à la mise en place d'un système des Nations Unies pour le développement qui soit adapté à notre monde en mutation et de plus en plus efficace pour permettre la réalisation des objectifs de développement durable. Nos plans stratégiques représentent un engagement sans équivoque en faveur de la réforme des Nations Unies et d'une plus grande cohérence, gage de résultats.

Grands domaines de collaboration

Les principes consistant à *ne laisser personne de côté* et à *aider d'abord les plus défavorisés* sont au cœur de nos quatre plans stratégiques. Comme suite à l'examen quadriennal complet, nous mettrons à profit les avantages que nous pouvons chacun tirer de notre collaboration dans les grands domaines ci-après, en application des mandats qui sont les nôtres :

- a) Élimination de la pauvreté;
- b) Lutte contre les changements climatiques;
- c) Amélioration de la santé des adolescents et de la santé maternelle;
- d) Réalisation de l'égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles;
- e) Amélioration de la disponibilité de données ventilées et meilleure utilisation de ces données au service du développement durable;
- f) Affirmation du développement comme un objectif à part entière et reconnaissance du rôle que peuvent jouer les initiatives en faveur du développement des entités du système des Nations Unies pour le développement en faveur de la consolidation de la paix ou de la pérennisation de la paix dans les situations de conflit ou d'après-conflit, conformément aux plans, besoins et priorités à l'échelle nationale et dans le respect du principe de l'appropriation des activités par les pays.

Tous ces domaines dans lesquels la collaboration présente des avantages ont des effets multiplicateurs positifs eu égard aux objectifs de développement durable et nécessitent l'adoption d'approches multisectorielles, la diversité inhérente au système des Nations Unies constituant un atout dans ce contexte. Ils sont aussi l'occasion d'engager une collaboration plus serrée avec d'autres entités des Nations

Unies ainsi qu'avec d'autres partenaires. Comme il est précisé à l'annexe au chapitre commun des plans stratégiques, nos succès viendront compléter les résultats communs qui auront été obtenus dans ces domaines clefs, en fonction de nos mandats respectifs et des avantages comparatifs de chacun. Les progrès pourront être mesurés grâce à des indicateurs communs concernant les objectifs de développement durable, arrêtés au niveau des résultats ou des effets dans nos plans stratégiques respectifs, et notamment les indicateurs suivants, entre autres :

a) *Élimination de la pauvreté* : Objectif de développement durable n° 1.1.1. Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international, par sexe, âge, situation dans l'emploi et lieu de résidence;

b) *Élimination de la pauvreté* : Objectif de développement durable n° 1.3.1. Proportion de la population bénéficiant de socles ou systèmes de protection sociale, par sexe et par groupe de population (enfants, chômeurs, personnes âgées, personnes handicapées, femmes enceintes et nouveau-nés, victimes d'un accident du travail, pauvres et personnes vulnérables);

c) *Santé des adolescents et lutte contre le VIH* : Objectif de développement durable n° 3.3.1. Nombre de nouvelles infections à VIH pour 1 000 personnes séronégatives, par sexe, âge et appartenance à un groupe de population à risque;

d) *Égalité des sexes* : Objectif de développement durable n° 5.2.1. Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques. infligées au cours des 12 mois précédents par leur partenaire actuel ou un ancien partenaire, par forme de violence et par âge;

e) *Amélioration des données concernant le développement durable* : Objectif de développement durable n° 17.18.1. Proportion d'indicateurs du développement durable établis à l'échelle nationale, ventilés de manière exhaustive en fonction de la cible conformément aux principes fondamentaux de la statistique officielle;

f) *Prévention, résilience, changements climatiques* : Objectifs de développement durable n°s 1.5.1 et 11.5.1 et 13.1.1. Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000 personnes.

Travailler mieux ensemble

Nous travaillerons ensemble de manière plus efficace à tous les niveaux. Plus important encore, nos plans stratégiques reflèteront une évolution de nos méthodes de travail à l'échelle nationale, en reconnaissance du fait qu'il n'existe pas de solution unique et que c'est avant tout aux autorités nationales qu'il revient d'assurer le développement de leur pays et de coordonner toutes les formes d'assistance externe, en fonction des stratégies et priorités nationales.

Nous planifierons ensemble nos activités. Dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies, nous aiderons les gouvernements et les partenaires nationaux à s'entendre sur des résultats et indicateurs communs et à rendre compte collectivement de leurs succès dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement révisé, tel que signé par les autorités nationales, dans un souci d'efficacité. Progrès considérable, ces résultats communs seront désormais étayés par une évaluation commune obligatoire par pays grâce à laquelle des théories du changement pourront être esquissées et le savoir et l'expertise disponibles mis à profit collectivement. C'est une amélioration appréciable. Jusqu'à la bonne exécution du Programme 2030, les organismes du système des Nations Unies pour le développement appuieront dans les pays les priorités nationales en ce qui concerne les objectifs de développement durable, en procédant à une analyse

commune des problèmes et en arrêtant les résultats à atteindre ensemble, en surveillant les progrès et en en rendant compte. Ce renforcement de la collaboration au niveau des programmes sera facteur de cohérence à tous les niveaux à l'échelle du système, grâce aux données tirées des analyses menées conjointement à l'échelle des pays. Les progrès accomplis pourront être suivis grâce aux indicateurs suivants, entre autres : a) le pourcentage d'entités atteignant ou dépassant les normes minimales fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et b) le pourcentage de bureaux de pays appliquant les directives générales en les adaptant au contexte national.

Nous appliquerons ensemble les programmes de manière différente. Nous continuerons d'aider les bureaux de pays à arrêter des programmes, des ensembles de résultats et des plans de travail conjoints à l'appui des priorités des pays. S'agissant du financement, nous adhérons au Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Nous nous efforcerons d'obtenir des fonds publics, notamment pour ce qui est de l'aide publique au développement, et de favoriser l'adoption de politiques permettant d'augmenter les flux de ressources en faveur des pays partenaires. Nous encouragerons la conclusion de partenariats intégrés, en faisant fond sur tout l'éventail des outils de financement à l'appui des objectifs de développement durables. Forts des leçons tirées de l'application des cadres budgétaires communs à l'échelle nationale, nous entendons appuyer les stratégies de financement en faveur des objectifs de développement durable, notamment par des méthodes de financement novatrices. Les progrès accomplis peuvent être mesurés au moyen des indicateurs suivants, entre autres : a) pourcentage de bureaux de pays participant à des programmes conjoints; b) financements thématiques, en tant que pourcentage des autres ressources; et c) pourcentage de bureaux de pays qui ventilent les crédits et les dépenses en fonction des marqueurs de l'égalité hommes-femmes.

Nous améliorerons les partenariats multipartites. Compte tenu du fait que le Programme 2030 est axé sur les peuples, nous appuierons les plateformes novatrices améliorant la collaboration avec les gouvernements ainsi qu'avec la société civile et le secteur privé. Nous allons faire fond sur les progrès qui ont été récemment accomplis pour mobiliser les citoyens dans le cadre du bénévolat, des initiatives d'autonomisation, des possibilités de participation ou autres pour faire en sorte que les pays puissent s'approprier davantage les programmes et leur donner davantage de moyens, et pour exécuter le programme de développement durable. Nous intensifierons également la collaboration par le biais de partenariats multipartites aux niveaux national, régional et mondial et nous ferons en sorte que soit mieux appliqué le principe de la responsabilité mutuelle en ce qui concerne les objectifs de développement durable dans le cadre de tels partenariats. Les progrès accomplis peuvent être mesurés grâce aux indicateurs suivants, entre autres a) le pourcentage des ressources totales provenant de contributions de donateurs autres que les 15 premiers; et b) le pourcentage du financement total provenant de partenaires du secteur privé.

Nous améliorerons ensemble l'efficacité de nos initiatives. À la recherche d'une efficacité toujours plus grande et forts des progrès réalisés ces dernières années grâce aux procédures opérationnelles standard, nous continuerons d'obtenir des gains d'efficacité grâce au lancement de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement, à une reconnaissance mutuelle et à une plus grande harmonisation sur le plan opérationnel. Ces progrès pourront être suivis grâce notamment à des indicateurs comme le pourcentage de bureaux de pays mettant en œuvre une stratégie relative aux modalités de fonctionnement.

Tous les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable et à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du

système des Nations Unies auxquels il est fait référence dans le présent chapitre commun et dans son annexe ne sont qu'un sous-ensemble des indicateurs beaucoup plus nombreux que partagent deux entités ou plus, comme il ressort des cadres de résultats de leurs plans stratégiques respectifs. Nous ferons rapport sur tous les indicateurs communs dans les rapports annuels sur l'application de nos plans stratégiques respectifs.

L'avenir

Pleinement conscients que les conclusions et les recommandations données dans le rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement pour que le Programme 2030 puisse être mené à bon terme devront être examinées par les États Membres, nous continuerons à soutenir sans réserve le processus animé par le Secrétaire général, en faisant preuve de la souplesse nécessaire pour nous adapter aux décisions des États Membres dans le cadre des examens à mi-parcours des plans stratégiques.

I. Vue d'ensemble

A. Possibilités et difficultés à l'échelle mondiale

1. Des progrès considérables ont été accomplis de par le monde en ce qui concerne la réalisation des droits de l'enfant au cours des vingt-cinq dernières années. Le nombre de morts parmi les enfants de moins de cinq ans a diminué, passant de 12,7 millions en 1990 à 5,9 millions en 2015. Le taux net d'inscription dans l'enseignement primaire dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire a atteint 91 % en 2015, contre 83 % 15 ans avant, et la situation dans l'enseignement primaire du point de vue de la parité des sexes continue de s'améliorer. Ce ne sont que quelques exemples des nombreuses avancées qui ont eu lieu en faveur des enfants.

2. Toutefois, malgré tout ce qui a été fait, beaucoup de filles et de garçons parmi les plus défavorisés n'ont pas bénéficié des progrès accomplis. Même dans les pays dans lesquels les cibles fixées ont en apparence été atteintes, il subsiste en fait des inégalités criantes. Si on compare leur situation à celle des enfants appartenant au groupe de revenu le plus favorisé, les enfants les plus pauvres courent presque deux fois plus de risques de mourir avant l'âge de 5 ans, ils sont deux fois plus susceptibles de souffrir d'un retard de croissance et cinq fois plus susceptibles d'être déscolarisés. Quelque 32 millions de filles ne vont pas à l'école primaire, contre 29 millions de garçons, et parmi les adolescents, les filles sont plus souvent analphabètes que les garçons.

3. Le présent Plan stratégique a été établi dans un contexte d'énormes difficultés. Les conflits et les guerres civiles, les catastrophes naturelles et les changements climatiques, les épidémies mondiales, aggravées par d'autres grandes tendances souvent liées entre elles comme l'urbanisation rapide et les mouvements de population massifs : l'espoir de ne pas laisser d'enfants de côté semble bien compromis par tous ces facteurs. Les changements démographiques rapides et de l'augmentation spectaculaire du nombre de jeunes en Afrique et dans certaines parties de l'Asie peut présenter des avantages, mais pour en tirer parti, il faudra combler les écarts existant entre les enfants sur ces continents en offrant davantage de services essentiels aux plus défavorisés et en veillant à ce que filles et garçons aient les mêmes chances.

4. **L'action humanitaire** occupera sans doute une place de plus en plus importante dans les activités du Fonds. Les enfants qui grandissent dans des contextes fragiles sont deux fois plus susceptibles de mourir avant l'âge de cinq ans, ou de ne pas être scolarisés. Les filles, en particulier, risquent d'être victimes de violence sexuelle ou de subir des pratiques néfastes comme le mariage des enfants. Quelque 28 millions d'enfants ont dû fuir par crainte de violences ou sous la menace d'un conflit.

5. Malgré tous ces problèmes, il est possible d'accélérer le rythme des progrès accomplis en faveur des enfants. Avec le Programme 2030, les enfants ont été placés au cœur des préoccupations mondiales. Le secteur privé joue désormais, aux côtés des gouvernements, un rôle de plus en plus actif en faveur du développement. Les médias sociaux donnent aux citoyens les moyens de faire entendre leurs voix et la société civile contribue aux efforts déployés pour offrir davantage de possibilités aux enfants.

6. Les mesures qui s'avèrent efficaces en faveur des enfants sont bien documentées et les changements auxquels il convient de procéder pour pouvoir accomplir plus rapidement des progrès sont bien connus. Il est non seulement juste, sur le principe, mais aussi plus rentable et logique, de commencer par venir en aide

aux enfants les plus démunis. En mettant l'accent sur les droits des enfants, le monde sera en bonne voie pour atteindre progressivement les cibles fixées dans le Programme 2030.

7. Le Plan stratégique reflète donc les principes consacrés dans le Programme 2030, notamment les promesses de *ne laisser aucun enfant de côté* et d'*aider en premier les plus défavorisés*.

B. Leçons tirées du dernier plan stratégique

8. D'importantes leçons ont pu être tirées de l'exécution du dernier Plan stratégique pour la période 2014-2017¹.

9. Il est notamment apparu nécessaire que le Fonds s'emploie à renforcer les systèmes nationaux en place afin d'aider les filles et les garçons les plus défavorisés. Il faut aussi élargir les programmes de promotion de l'équité et multiplier les activités de sensibilisation menées dans ce domaine, notamment en axant les interventions autour des enfants les plus défavorisés. Les efforts engagés pour obtenir davantage de données ventilées permettront de suivre beaucoup plus facilement les inégalités et les formes de discrimination interdites par la Convention relative aux droits de l'enfant, la Convention sur toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

10. Il ressort également des évaluations qui ont été menées qu'il importe d'impliquer davantage les populations locales et de mobiliser la société pour lever les obstacles à la réalisation des droits de l'enfant qui sont liés à la demande.

11. Pour faire appliquer le principe de responsabilité au regard des droits de l'enfant, le Fonds devrait encourager davantage une véritable participation des enfants aux décisions les intéressant et veiller à ce que le meilleur intérêt de l'enfant soit toujours pris en considération dans le processus décisionnaire.

12. Étant donné l'ampleur, la fréquence et la complexité des crises humanitaires, l'existence de programmes et des dispositifs tenant compte des risques est désormais d'une importance cruciale aux fins de la prévention, des interventions et du relèvement rapide. D'après les évaluations qui ont été menées, l'analyse des risques (y compris celle des causes sous-jacentes des crises et celle des facteurs de vulnérabilité et de l'exposition aux risques des populations touchées), la préparation aux situations d'urgence et les investissements dans l'aide humanitaire, qui contribuent aux résultats obtenus en matière de développement à plus long terme, sont un moyen essentiel de renforcer la cohérence et la complémentarité des programmes humanitaires et des programmes de développement.

13. Dans toutes les régions, l'expérience montre qu'il est important d'adopter des approches intégrées pour s'attaquer aux causes sous-jacentes des violations des droits de l'enfant. Par exemple, pour protéger les filles et les garçons contre la violence, l'exploitation et les pratiques néfastes, on sait désormais qu'il est indispensable de renforcer les systèmes de protection de l'enfance, de protection sociale, d'éducation et de santé de manière intégrée. L'examen quadriennal complet de 2016 a vu l'accent mis sur l'importance de ce type d'approches intégrées ainsi

¹ Cette section a été établie à partir des conclusions de plusieurs évaluations récentes : le Rapport d'évaluation institutionnelle de l'UNICEF pour la période 2015-2016, établi par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN); et le rapport sur les enseignements tirés de l'examen à mi-parcours de 2016 du Plan stratégique pour la période 2014-2017.

que sur la nécessité de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles si l'on veut parvenir à un développement durable.

14. Lors de l'évaluation de l'Examen de l'efficacité du développement à l'UNICEF (2012-2015), il a été reconnu que les programmes de pays devraient être renforcés pour remédier aux problèmes d'égalité des sexes, notamment au moyen d'analyses systématiques des disparités entre les sexes pendant la mise au point et l'exécution des programmes. Il a aussi été souligné dans l'Examen que pour mieux suivre les résultats et améliorer la communication de l'information et la gestion, il fallait prendre toute une série de mesures, notamment de renforcement des capacités du personnel du Fonds et de ses partenaires opérationnels, ainsi que de consolidation des systèmes de suivi.

15. Le Fonds devrait aussi continuer de resserrer ses partenariats avec les gouvernements et le système des Nations Unies pour le développement pour pouvoir accomplir des progrès plus rapides en ce qui concerne le Programme 2030. Il doit également s'employer à étoffer encore davantage ses programmes de coopération avec les pays, son réseau de comités nationaux et ses partenariats avec le secteur privé et la société civile pour faire en sorte que les droits de tous les enfants soient rapidement réalisés.

C. Principes directeurs du Plan stratégique

16. Le Plan stratégique découle de la Convention relative aux droits de l'enfant, qui est à la source de toute l'action de l'UNICEF. Il est aussi inspiré d'autres traités et instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, dont la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Convention relative aux droits des personnes handicapées. L'UNICEF œuvre avec ses partenaires pour respecter, protéger et promouvoir les normes et principes applicables dans le domaine des droits de l'homme, et les libertés fondamentales de toutes les filles et tous les garçons, sans distinction d'aucune nature.

17. Le Plan stratégique a pour but de permettre à tous les enfants d'exercer leurs droits, à commencer par les plus démunis, l'accent mis sur l'équité étant gage de progrès sur la voie de la réalisation des droits de tous les enfants. À cet égard, le Plan stratégique doit permettre de répondre à l'appel consistant à ne laisser aucun enfant de côté, grâce à l'apport d'une aide rapide aux enfants les plus marginalisés, y compris dans les situations d'urgence humanitaire. Grâce à la poursuite de ses activités de sensibilisation dans tous les contextes, à l'utilisation de données ventilées et à l'accent mis sur la fourniture de services à l'échelle voulue et le renforcement des mécanismes en place, l'UNICEF s'efforcera aux côtés des acteurs concernés de faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

18. L'UNICEF intégrera systématiquement les questions d'égalité des sexes dans tous ses domaines d'activité, conformément au Plan d'action pour l'égalité des sexes pour la période 2018-2021. Le Plan stratégique prévoit des programmes tenant compte de la problématique hommes-femmes pour obtenir des résultats pour les filles et les garçons ainsi que pour renforcer les systèmes et les processus en place.

19. Incarnant le principe de l'universalité et solidement ancré dans les droits de l'homme, le Plan stratégique est axé sur les éléments du Programme 2030 qui revêtent une importance particulière pour les enfants, à savoir les objectifs de développement durable 1 à 6 et 16. Par ailleurs, l'UNICEF s'attaquera aux côtés de ses partenaires aux principaux facteurs d'inégalité et aux problèmes posés par l'urbanisation, les changements climatiques, les pratiques discriminatoires

et l'absence générale de sécurité humaine (objectifs 10, 11, 13 et 17), qui compromettent la réalisation des droits de tous les enfants. Le Plan stratégique fait aussi suite aux résultats du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, à l'Accord de Paris sur les changements climatiques et au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes (2015-2030).

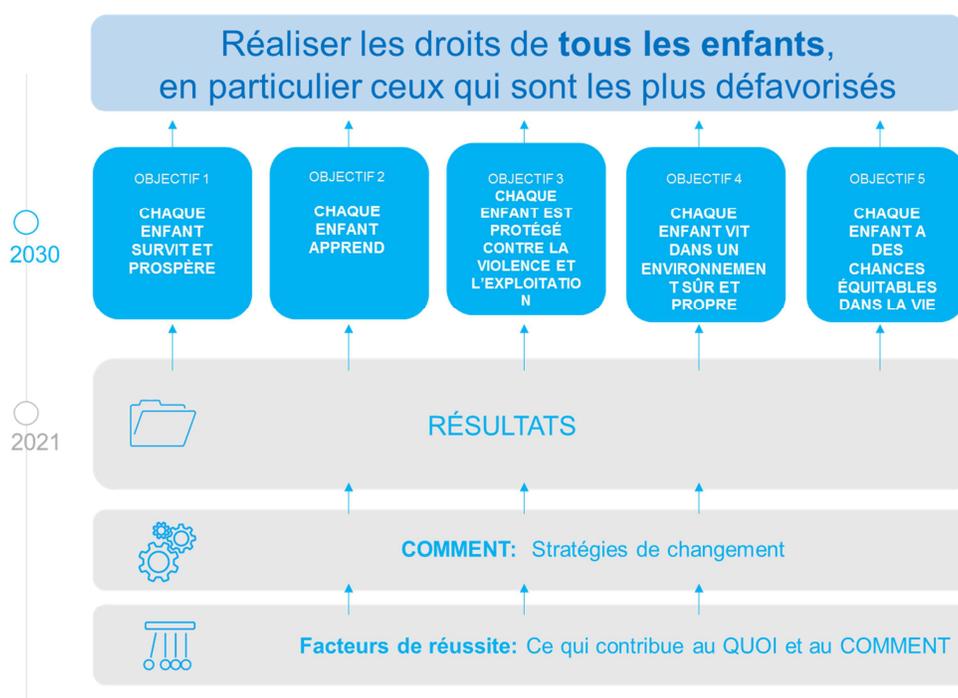
20. Le Plan stratégique reflète les avantages que présente pour l'UNICEF sa collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, en lui permettant notamment de faire fond sur l'expertise commune et de ne pas répéter inutilement certaines activités à la recherche de résultats en faveur des enfants. Il découle aussi du mandat du Fonds et de ses avantages comparatifs par rapport aux autres entités des Nations Unies à l'appui de l'exécution du Programme 2030, notamment en ce qui concerne les activités normatives sur les droits des enfants, les activités de sensibilisation, le renforcement des dispositifs en place et l'offre de services, dans l'objectif de ne laisser aucun enfant de côté; et il doit permettre de renforcer l'action humanitaire tout en contribuant à la mise en place de systèmes plus résilients et mieux adaptés à l'échelle nationale et locale.

II. Principaux éléments du Plan stratégique

21. On trouvera décrits dans le Plan stratégique les résultats que l'UNICEF et ses principaux partenaires doivent atteindre d'ici à 2021 au regard du Programme 2030 (QUOI), les groupes d'enfants concernés dans les différents contextes (QUI) et les stratégies de changement à mettre en œuvre pour parvenir aux résultats attendus (COMMENT); ainsi que les facteurs internes qui jouent un rôle dans le succès de ces stratégie de changement et l'obtention de résultats (Facteurs de réussite). Voir la figure ci-dessous.

Figure

Principaux éléments du Plan stratégique pour 2018-2021



Effets attendus

22. En essence, le Plan stratégique a pour but de contribuer à la réalisation des droits de tous les enfants, en particulier ceux qui sont les plus défavorisés, ce qui sera chose faite si les cinq objectifs ci-après sont atteints.

- a) Chaque enfant survit et prospère;
- b) Chaque enfant apprend;
- c) Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation;
- d) Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre; et
- e) Chaque enfant a des chances équitables dans la vie.

23. Le cinquième objectif (« Chaque enfant a des chances équitables dans la vie ») est de nature transversale et sous-tend les quatre autres. Les priorités transversales que sont l'égalité des sexes et l'action humanitaire servent aussi d'assise à tous ces objectifs. Le Plan stratégique encourage par ailleurs les synergies entre les divers objectifs aux fins du développement du jeune enfant, du développement des adolescents et de l'appui à apporter aux enfants handicapés.

24. Les objectifs, qui voient l'accent mis sur les enfants dans tous les contextes, sont interdépendants et reflètent le caractère intégré du Programme 2030. Pour que des progrès soient réalisés sur la voie d'un objectif, il faut que ce soit aussi le cas pour tous les autres, et les progrès accomplis dans un domaine contribuent aux avancées dans d'autres. Par exemple, l'égalité des sexes en matière d'éducation et d'acquisition de compétences, en particulier pour les filles dans l'enseignement secondaire (objectif 2) est importante pour la réduction du nombre de mariages d'enfants (objectif 3) et pour l'autonomisation des adolescents (objectif 5).

25. Le cadre de résultats du Plan stratégique comprend des indicateurs permettant de suivre les progrès réalisés en termes d'effets, de réalisations et de produits, qui ont été arrêtés en fonction du mandat de l'UNICEF et des avantages comparatifs qui sont les siens par rapport aux autres entités des Nations Unies dans le contexte du Programme 2030. Si les résultats obtenus, en terme d'effets et de réalisations, traduisent les efforts combinés de tous les partenaires, y compris les entités des Nations Unies, les résultats mesurés en produits ont trait à la contribution spécifique du Fonds au Programme 2030.

26. On trouve en annexe au chapitre commun des exemples spécifiques de modalités de collaboration avec les entités des Nations Unies.

27. Si le Plan stratégique pour 2018-2021 est inspiré du Plan stratégique précédent, il s'en démarque à plusieurs égards. La nature composite de l'objectif 1, qui intègre la santé, la nutrition, le développement du jeune enfant et la lutte contre le VIH/sida, reflète l'importance des approches intégrées de la survie et du développement des enfants. L'objectif 2 voit l'accent mis sur l'éducation et les réalisations attendues dans ce domaine, et notamment sur les questions d'accès à l'enseignement, y compris pour les enfants les plus défavorisés. L'objectif 3 consiste à protéger les enfants contre la violence et l'exploitation. L'objectif 4 a trait à l'effet du milieu sur la survie et le développement de l'enfant et l'objectif 5 concerne les principales formes d'iniquité qui empêchent les enfants de réaliser leurs droits.

28. En plus de ces objectifs, le Plan stratégique prévoit un programme de recherche autour de certains des nouveaux problèmes auxquels se heurtent les filles et les garçons. Le suicide chez les adolescents, la santé mentale, la sécurité routière et la sécurité des enfants sur Internet font partie des thèmes sur lesquels l'UNICEF

se penchera avec ses partenaires pour en savoir plus sur les mesures qui s'avèrent efficaces pour les filles et les garçons et pour concevoir des modèles d'intervention adaptés et applicables à grande échelle.

Objectifs

29. **L'objectif 1** consiste à faire en sorte que chaque enfant survive et prospère. Il favorise la réalisation des objectifs 2, 3 et 5 de développement durable dans les situations d'urgence humanitaire ou dans le contexte du développement, à l'appui des articles 6 et 24 de la Convention relative aux droits de l'enfant.

30. Plus de 40 % des enfants de moins de cinq ans risquent de ne pas atteindre leur plein potentiel sur les plans physique, cognitif, psychologique ou social et émotionnel à cause de la pauvreté, de leur mauvais état de santé ou par manque de nutrition, y compris à cause de l'insuffisance des soins qu'ils reçoivent ou parce qu'ils sont livrés à eux-mêmes. Les failles des systèmes de fourniture de services, le manque de sécurité et les crises humanitaires prolongées sont à la racine de ces problèmes.

31. Les maladies infectieuses comme la pneumonie, la diarrhée et le paludisme demeurent les principales causes de décès chez les enfants de moins de cinq ans, la mortalité néonatale représentant une part croissante des décès dans cette tranche d'âge. Les catastrophes, les conflits et les épidémies aggravent cette situation en perturbant l'accès aux services essentiels de santé et en exposant les populations touchées à des risques sanitaires.

32. La malnutrition est un facteur sous-jacent de mortalité des moins de cinq ans dans environ la moitié des cas de par le monde, et elle est la cause d'environ 3 millions de décès d'enfants évitables chaque année. La malnutrition entrave le développement des enfants, et a pour eux des conséquences dont ils souffriront souvent toute leur vie. On estime à 4 millions le nombre d'enfants qui connaissent à l'heure actuelle une malnutrition aiguë sévère et vivent dans des pays touchés par des crises humanitaires.

33. Les problèmes de santé et de soins maternels continuent de nuire au bien-être et aux droits des femmes et des adolescentes tout en limitant les chances qu'ont leurs enfants de survivre et de prospérer.

34. L'épidémie de VIH a toujours un impact disproportionné sur les enfants. Les enfants de moins de cinq ans vivant avec le VIH sont ceux qui courent le plus grand risque de mourir des suites du sida. Le sida reste également une cause majeure de décès chez les adolescents, avec d'importants écarts entre filles et garçons. Le nombre de nouvelles infections par VIH chez les adolescents – pour les deux tiers des filles - devrait augmenter et passer de 250 000 en 2015 à près de 400 000 par an d'ici 2030 si on ne fait pas de réels progrès pour toucher les adolescents.

35. Dans ce contexte, l'UNICEF contribuera, aux côtés d'autres entités des Nations Unies et d'autres partenaires, à la réalisation des cibles fixées dans le cadre des objectifs de développement durable en matière de réduction de la mortalité maternelle, de la mortalité néonatale et de la mortalité des moins de cinq ans, de lutte contre le VIH/sida et de lutte contre l'émaciation et d'autres formes de malnutrition, tout en favorisant le développement du jeune enfant et en améliorant la situation des points de vue de la nutrition et de la santé des adolescents, en tenant compte des besoins des deux sexes.

36. L'UNICEF aidera les gouvernements à identifier les goulets d'étranglement et y remédier en ce qui concerne la disponibilité et l'utilisation de services de qualité dans les domaines de la santé, de la nutrition, de la lutte contre le VIH et de la petite

enfance. Des mesures seront prises notamment pour renforcer les systèmes de soins, en particulier à l'échelle infranationale et sur le plan local, lutter contre les grandes maladies, comme la diarrhée, la pneumonie, le paludisme et la tuberculose; accroître la qualité des soins; élargir la communication au service du développement; perfectionner les systèmes d'approvisionnement et de distribution et influencer les marchés; améliorer l'analyse des disparités entre les sexes et resserrer la coordination des systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement (objectif 4) et renforcer la protection sociale (objectif 5). L'UNICEF appuiera également la recherche et le développement de vaccins et de médicaments contre les maladies infantiles. Aucun enfant ne devrait être laissé de côté et l'UNICEF s'emploiera à mettre en place une couverture de santé universelle pour tous les enfants.

37. L'UNICEF collaborera également avec d'autres entités des Nations Unies et d'autres partenaires pour améliorer la préparation aux urgences de santé publique.

38. Pour ce qui est de l'action humanitaire, l'UNICEF appuiera la réalisation d'évaluations et de rapports de surveillance à plus grande échelle sur l'état nutritionnel, la gestion de la malnutrition aiguë sévère et l'offre d'un soutien alimentaire pour les nourrissons et les jeunes enfants, ainsi que l'organisation d'interventions plus larges pour sauver des vies en faisant fond sur les services ancrés dans la population et les collectivités locales. L'UNICEF soutiendra également de nouveaux efforts pour intégrer la prévention de la violence sexuelle et l'atténuation des risques dans les programmes de nutrition et de santé. L'UNICEF encouragera, aux côtés de ses partenaires, l'adoption de mesures qui, tout en étant conformes au droit international humanitaire, permettent de s'assurer que les enfants et leurs familles ne se voient pas refuser l'accès à la nourriture et aux services de santé essentiels et à prévenir la destruction ou l'endommagement des infrastructures civiles essentielles telles que les hôpitaux.

39. **L'objectif 2** consiste à s'assurer que chaque enfant puisse apprendre. Le droit à l'éducation est consacré dans les articles 28 et 29 de la Convention relative aux droits de l'enfant. L'éducation joue aussi un rôle moteur en ce qui concerne la promotion de l'équité, la réduction de la pauvreté, l'autonomisation, la création de sociétés pacifiques et inclusives et la croissance économique. Elle a un véritable pouvoir transformateur pour les filles : il est ainsi avéré que les filles scolarisées, en particulier dans l'enseignement secondaire, ont davantage de possibilités que les autres tout au long de leur vie. L'objectif 2 contribue donc à la réalisation de multiples objectifs de développement durable, en particulier les objectifs 4 et 5, dans les situations d'urgence humanitaire et dans le contexte du développement.

40. À l'échelle mondiale, plus de la moitié des enfants d'âge préscolaire, 61 millions d'enfants en âge d'être scolarisés dans le primaire, 60 millions d'adolescents en âge de fréquenter le premier cycle du secondaire et 142 millions en âge de fréquenter le deuxième cycle n'ont pas accès à l'enseignement. Il s'agit notamment d'enfants qui vivent dans des pays fragiles ou touchés par un conflit, qui comptent pour plus de la moitié des enfants déscolarisés.

41. Malgré les progrès accomplis, les filles sont toujours plus susceptibles que les garçons de ne pas être scolarisées dans le primaire. De plus, dans les pays touchés par les conflits, les filles sont 2,5 fois plus susceptibles que les garçons de ne pas être scolarisées. Les progrès accomplis sur la voie de l'objectif d'une éducation pour tous sont limités, en partie à cause de l'exclusion des plus pauvres et des autres groupes vulnérables, y compris les enfants handicapés et les enfants appartenant à des minorités.

42. En soi, cependant, le seul accès à l'éducation ne suffit pas à garantir qu'un enfant soit en mesure d'apprendre. À l'échelle mondiale, environ 250 millions d'enfants scolarisés dans l'enseignement primaire n'acquièrent pourtant pas les bases de la lecture et des mathématiques. Il existe également de grands écarts entre les pays et au sein des pays. Les lacunes des systèmes d'enseignement et les crises prolongées sont souvent des causes sous-jacentes de l'échec des pays qui ne parviennent pas à répondre aux besoins des enfants en matière d'éducation.

43. En travaillant avec ses partenaires, l'UNICEF mettra l'accent sur le renforcement des systèmes d'enseignement pour que la scolarisation donne des résultats tangibles, en particulier pour les enfants les plus marginalisés, en veillant à ce que des ressources soient prévues pour faire face en cas de catastrophe, de conflit ou d'autre choc. L'UNICEF cherchera à offrir davantage de possibilités aux garçons et aux filles qui sont les plus marginalisés, depuis le stade de l'éducation préscolaire jusqu'au deuxième cycle du secondaire, y compris en appuyant l'organisation d'un enseignement non formel accéléré pour les enfants qui sont à la traîne.

44. L'UNICEF s'efforcera également de renforcer les systèmes qui permettent aux filles et aux garçons d'acquérir des compétences pendant leur enfance, y compris à l'adolescence, pour promouvoir, en milieu scolaire comme à l'extérieur, des possibilités d'apprentissage équitable, l'autonomisation de chacun, une citoyenneté active, la non-violence, l'égalité des sexes et l'employabilité. Aucun enfant ne doit être laissé de côté. Il faut en faire plus en faveur des filles, en particulier pour améliorer la sécurité et éliminer la violence et les abus sexuels et sexistes.

45. Dans les situations d'urgence humanitaire, l'UNICEF s'efforcera de faire en sorte que les enfants touchés puissent continuer d'avoir accès aux programmes d'apprentissage. L'UNICEF veillera à ce que les enfants et les jeunes puissent acquérir, dans des conditions de sûreté et de sécurité, des compétences nécessaires à la vie quotidienne, y compris en leur proposant un soutien psychosocial. L'UNICEF encouragera par ailleurs les acteurs concernés à prendre des mesures conformes au droit international humanitaire afin d'assurer la protection des enfants et des éducateurs et d'empêcher que des établissements scolaires ne soient détruits ou endommagés.

46. **L'objectif 3** est de faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons soient protégés contre la violence et l'exploitation, dans les situations d'urgence humanitaire comme dans le contexte du développement. Toutes les formes de violence sont visées, y compris la violence sexiste et l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le devoir de protéger les enfants contre la violence et l'exploitation est consacré dans de nombreux articles de la Convention relative aux droits de l'enfant, y compris les articles 19 et 34 à 38. L'objectif 3 contribue à nombreux objectifs de développement durable, en particulier les objectifs 5, 8 et 16.

47. D'après les estimations dont on dispose, des centaines de millions de filles et de garçons de par le monde seraient victimes de violences, d'exploitation ou de pratiques néfastes. Une fille de moins de 20 ans sur 10 a connu des rapports sexuels forcés, a été violée ou soumise à d'autres actes sexuels sous la contrainte. Les garçons risquent eux aussi de subir des violences sexuelles. Près de 750 millions de filles et de femmes ont été mariées alors qu'elles n'étaient que des enfants et au moins 200 millions de filles et de femmes ont subi des mutilations/ablations génitales. Des centaines de milliers d'enfants réfugiés ou migrants sont exposés à un grave risque de violence, d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, y compris aux phénomènes de la traite et de la contrebande. En outre, au moins 2,7 millions d'enfants, dont beaucoup d'enfants handicapés, vivent dans des structures d'accueil.

48. Dans les situations d'urgence, des interventions supplémentaires doivent être prévues pour protéger les enfants, plus vulnérables que d'habitude en raison des risques posés par les crises humanitaires et les nouvelles menaces qui pèsent sur eux. C'est particulièrement vrai pour les enfants déplacés, les enfants non accompagnés, ceux qui ont été séparés de leur famille ou les orphelins, les enfants et les femmes qui risquent d'être visés par des violences sexistes ou sont directement touchés, les enfants vivant dans des zones de conflit armé, les enfants handicapés et les enfants appartenant à des minorités.

49. La violence sexiste est une des violations des droits de l'homme les plus répandues de par le monde. Les situations de conflit, les catastrophes et les déplacements peuvent intensifier les différentes formes de violence sexuelle auxquelles les filles et les femmes sont soumises même en temps de paix. En l'absence de systèmes de protection officiels ou d'appareil de justice, la séparation des familles et des communautés vient aggraver les risques de violence sexiste et limite les possibilités de traitement, de guérison et de rétablissement. Face au nombre de personnes touchées par les crises humanitaires, l'UNICEF doit intensifier ses mesures de lutte contre la violence sexiste dans les situations d'urgence.

50. En collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et partenaires, l'UNICEF s'emploiera à protéger les enfants contre la violence et l'exploitation, en mettant l'accent sur les efforts de prévention de la violence, l'élimination des pratiques néfastes envers les filles, la lutte contre l'exploitation et l'amélioration de l'accès des enfants à la justice.

51. L'UNICEF s'efforcera de répondre aux besoins spécifiques des filles et des garçons en matière de protection et d'agir dans leur meilleur intérêt, ainsi que de faire en sorte qu'ils puissent vivre dans des environnements plus protégés, en procédant à des investissements critiques pour renforcer les systèmes nationaux en place et favoriser le dialogue et l'évolution des comportements. En particulier, l'UNICEF aidera les gouvernements à consolider et élargir les services sociaux qu'ils offrent et leurs systèmes de gestion des dossiers, et il collaborera avec les populations locales pour leur donner les moyens de protéger les enfants comme il se doit.

52. Faisant fond sur le principe de la responsabilité de l'État, l'UNICEF appuiera les programmes de renforcement des capacités des organes de justice et entités administratives ainsi que les systèmes d'enregistrement des faits d'état civil, pour que les enfants victimes, témoins ou auteurs d'actes répréhensibles qui cherchent à accéder à la justice ou participent à des procédures pénales, civiles ou administratives soient traités dans le respect des normes internationales. L'UNICEF encouragera également une évolution des politiques et des textes législatifs et il appuiera le renforcement des capacités des institutions nationales de défense des droits de l'homme pour faciliter l'accès des enfants à des voies de recours adaptées.

53. Dans les situations d'urgence humanitaire, l'UNICEF appuiera les initiatives locales en faveur de l'apport d'un soutien psychosocial aux filles, aux garçons et aux femmes victimes de violence sexiste, y compris en ouvrant des centres d'accueil où ils puissent trouver refuge. L'UNICEF s'efforcera également d'empêcher que les familles ne soient séparées et de favoriser la réunification familiale des enfants non accompagnés ou qui ont été séparés de leur famille, de lutter contre le recrutement d'enfants, de promouvoir la libération et la réintégration des filles et des garçons associés à des forces ou des groupes armés et de continuer d'appuyer les programmes de prévention en ce qui concerne les mines terrestres et les armes explosives et les programmes d'aide aux enfants rescapés. L'UNICEF s'emploiera à mettre en œuvre des stratégies adaptées aux deux sexes pour protéger les enfants

exposés à des violations graves dans les situations de conflit armé et à étoffer les services qu'il propose aux survivants pour les aider. Grâce à une gestion axée sur les résultats, il sera possible d'intégrer l'analyse des risques encourus par les enfants et les femmes à cause des catastrophes, des conflits, des changements climatiques ou d'autres chocs et de renforcer la cohérence et la complémentarité entre les programmes de développement et les programmes humanitaires. L'UNICEF continuera d'aligner ses modes de fonctionnement avec ceux d'autres entités des Nations Unies.

54. L'UNICEF continuera d'engager toutes les parties aux conflits à respecter le droit international humanitaire et les normes internationales relatives aux droits de l'homme et appuiera le lancement sans retard de campagnes de sensibilisation et de programmes contre les violations des droits des enfants, ainsi que le suivi de leur efficacité.

55. **L'objectif 4** est de s'assurer que chaque enfant puisse vivre dans un environnement sûr et propre, un droit consacré à l'article 24 de la Convention relative aux droits de l'enfant. Cet objectif contribue aussi à la réalisation des objectifs de développement durable 6, 11, 13 et 16.

56. L'accès à l'eau potable, de meilleurs dispositifs d'assainissement et une hygiène appropriée sont essentiels au bien-être des filles et des garçons. Ils contribuent au bon état de santé et à la nutrition (objectif 1), à l'offre d'une éducation de qualité (objectif 2) et à la dignité, en particulier s'agissant des femmes et des filles.

57. Beaucoup a été fait ces dernières années pour améliorer la situation du point de vue des ressources en eau et de l'assainissement. Pourtant, environ 2,4 milliards de personnes n'ont toujours pas accès à des dispositifs d'assainissement adaptés et 663 millions de personnes n'ont pas accès à des sources d'eau potable améliorées. Un demi-milliard de femmes et de filles n'ont pas de fournitures leur permettant de gérer leur hygiène menstruelle. Dans les situations d'urgence humanitaire, l'accès aux ressources en eau potable et à l'assainissement est souvent interrompu ou détérioré, y compris comme stratégie de guerre ou par suite des hostilités.

58. A l'heure où des millions d'enfants dans le monde vivent dans des pays en conflit ou fragiles, ou sont touchés par les changements climatiques, des catastrophes naturelles ou la pollution atmosphérique, il est plus important que jamais de faire en sorte que les enfants puissent vivre dans un environnement sûr et propre.

59. Aujourd'hui, plus de la moitié des enfants de par le monde vivent en ville, pour beaucoup dans des taudis urbains. Il est donc impératif que les projets d'urbanisme tiennent compte des droits des femmes, des filles et des garçons.

60. Environ 28 % des enfants dans le monde vivent dans des pays fragiles ou frappés par un conflit, et ce pourcentage devrait augmenter d'un tiers d'ici à 2030. Les changements climatiques et les catastrophes naturelles représentent également des risques graves pour les enfants et ceux qui s'occupent d'eux, le plus souvent des femmes : plus d'un demi-milliard d'enfants vivent dans des zones à risque d'inondation très élevé et près de 160 millions dans des zones où le risque de sécheresse est élevé ou très élevé.

61. Dans le cadre de l'initiative Eau, assainissement et hygiène pour tous (WASH), l'UNICEF s'emploiera encore, aux côtés de ses partenaires, à renforcer les dispositifs en place à l'échelle nationale, en prêtant particulièrement attention aux questions d'égalité des sexes. L'UNICEF appuiera aussi les initiatives WASH dans les établissements scolaires et les centres de santé, en tenant compte des

besoins spécifiques des femmes, des filles et des enfants handicapés. L'UNICEF appuiera les efforts visant à étendre les programmes et services qui permettent aux adolescentes de mieux gérer leur hygiène menstruelle. Des efforts seront également déployés au niveau de la population locale pour faire évoluer les mentalités et la société.

62. Dans les situations d'urgence humanitaire, l'UNICEF assurera un accès vital à l'eau potable et appuiera le lancement d'initiatives en matière d'hygiène et d'assainissement qui tiennent compte des questions d'égalité des sexes. Dans le cadre de son mandat, l'UNICEF défendra par ailleurs aux côtés de ses partenaires l'adoption de mesures pour empêcher que des enfants et leurs familles ne se voient refuser l'accès à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement, ou que ceux-ci ne soient mis hors d'état ou endommagés.

63. L'UNICEF s'efforcera avec les autres entités des Nations Unies d'aider les pays à renforcer leurs politiques et programmes de lutte contre les changements climatiques, de réduction des risques de catastrophe et de consolidation de la paix pour qu'ils répondent aux besoins des femmes et des enfants, ou à se doter de tels politiques et programmes le cas échéant et à renforcer la cohérence et la complémentarité entre les programmes humanitaires et les programmes de développement en appuyant la mise en place de systèmes permettant d'être mieux préparé en cas de choc ou de crise, de mieux réagir et de se relever.

64. Dans les villes, l'UNICEF appuiera l'élargissement des services essentiels aux communautés urbaines les plus pauvres et s'efforcera aux côtés des pouvoirs publics de faire en sorte que les projets d'urbanisme tiennent compte des enfants. Le Fonds collectera par ailleurs davantage de données sur les écarts existant entre les enfants.

65. **L'objectif 5** sous-tend les autres objectifs puisqu'il a trait à certains grands aspects des inégalités qui empêchent les enfants d'exercer leurs droits. Sa réalisation contribuerait à celle de plusieurs objectifs de développement durable, en particulier les objectifs 1, 5 et 10, et elle viendrait appuyer l'application de nombreux articles de la Convention relative aux droits de l'enfant, notamment les articles 2, 23, 26 et 30.

66. La plupart des souffrances endurées par les enfants les plus défavorisés sont liées à leur pauvreté, qu'il s'agisse de filles ou de jeunes filles, d'enfants handicapés ou d'enfants appartenant à des minorités.

67. La pauvreté a sur les enfants des effets qui se font sentir tout au long de leur vie. Les enfants sont deux fois plus susceptibles que les adultes de vivre dans la pauvreté, et un enfant pauvre court aussi davantage le risque de rester pauvre une fois adulte. L'inégalité des sexes est aussi un facteur aggravant.

68. En collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et d'autres partenaires, l'UNICEF aidera les gouvernements à mesurer régulièrement la pauvreté infantile multidimensionnelle et à faire rapport sur la question. Il appuiera également l'adoption de plans et de budgets nationaux pour lutter contre la pauvreté infantile. L'UNICEF s'efforcera de multiplier les transferts en espèces, en particulier en faveur des mères, dans l'intérêt des enfants les plus défavorisés, et d'améliorer les systèmes nationaux de protection sociale, y compris en prévoyant des interventions plus complètes en cas de crise humanitaire.

69. En rapport à l'objectif 5, les priorités de l'UNICEF ont également trait à la lutte contre les inégalités constatées en ce qui concerne les rôles assignés aux filles et aux garçons et les pratiques les concernant; au soutien à apporter aux enfants handicapés; à la réduction de la pauvreté infantile multidimensionnelle; au

renforcement des systèmes de protection sociale en faveur des enfants et à la promotion de l'autonomisation des adolescents.

70. Pour promouvoir l'égalité des sexes, l'UNICEF s'intéressera aux politiques discriminatoires ainsi qu'aux processus de socialisation et aux stéréotypes expliquant les rôles dévolus aux deux sexes et les pratiques ayant cours à leur égard, en incitant filles et garçons, depuis leur plus jeune âge jusqu'à l'adolescence, à adopter et promouvoir des normes et des modes de comportement plus équitables. Le Fonds mènera toute une série d'initiatives : programmes d'aide aux parents et à la petite enfance, engagement communautaire, participation et engagement des adolescents, formation des agents de première ligne sur les différences entre femmes et hommes, y compris dans le cadre de la préparation de l'action humanitaire, et appui aux évolutions juridiques et politiques.

71. Les enfants handicapés font partie des plus marginalisés. Ils sont moins susceptibles que les autres d'être scolarisés, d'avoir accès aux services médicaux ou de pouvoir faire entendre leur point de vue. En situation d'urgence humanitaire, les enfants handicapés sont davantage exposés à la violence et ils sont souvent exclus de l'aide humanitaire.

72. L'UNICEF continuera à aider les pays à s'attaquer aux nombreux obstacles expliquant le manque de résultats pour les filles et les garçons handicapés et à faire en sorte que tous aient accès aux services. L'UNICEF continuera aussi d'investir dans la production et l'utilisation de données sur les enfants handicapés.

73. L'adolescence est une étape cruciale pour les filles et les garçons, elle influencera profondément toute leur vie, et ce de manière extrêmement différente. Les adolescents ont le potentiel de devenir de vrais agents de progrès, mais leurs besoins sont trop souvent relégués au second plan.

74. Pour promouvoir l'autonomisation des adolescentes et des adolescents, l'UNICEF encouragera l'adoption de politiques nationales et la mise en place de systèmes de prestation de services qui permettent de répondre à leurs besoins. Il favorisera le lancement de plateformes assurant la participation systématique des adolescents aux décisions qui les intéressent et appuiera les programmes qui permettent aux jeunes de se comporter en acteurs sociaux informés et renforcent leur engagement civique.

75. L'UNICEF continuera de défendre les droits des enfants appartenant à des minorités d'avoir accès aux services sociaux dans des conditions d'égalité et ne pas être victimes de discrimination. Il s'agira, entre autres mesures, d'exploiter les données et éléments d'information disponibles pour appeler l'attention sur les problèmes touchant les enfants appartenant à des minorités; d'appuyer l'application des recommandations formulées par le Comité des droits de l'enfant, le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et le Comité des droits des personnes handicapées; et de renforcer les dispositifs de suivi des droits de l'enfant.

76. En situation d'urgence humanitaire, l'UNICEF appuiera les programmes de transfert en espèces pour aider les familles à accéder dans la dignité aux biens et aux services et à renforcer les systèmes nationaux de protection sociale. L'UNICEF s'emploiera aussi à combattre l'exclusion en tenant compte des questions d'égalité des sexes dans ses interventions sur le terrain et en proposant des services adaptés aux handicapés. Le Fonds aidera ses bureaux de pays et ses partenaires à collecter davantage de données sur l'efficacité des programmes, la mobilisation des populations locales et les dispositifs garantissant l'application du principe de responsabilité.

77. L'UNICEF s'engage à veiller à ce que les droits de tous les enfants soient respectés, partout dans le monde. Le Plan stratégique ne sera un succès que s'il permet d'améliorer le sort des enfants qui étaient les plus mal lotis jusque-là. On trouvera dans le cadre de résultats du Plan stratégique une description des groupes d'enfants auxquels une aide sera apportée dans divers contextes.

III. Priorités intersectorielles

Action humanitaire

78. Aux termes de son mandat, l'UNICEF se doit de mener son action et d'offrir une aide humanitaire dans le respect des valeurs affirmées dans ses Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire. Pour que des progrès soient accomplis au regard du Programme 2030, il est essentiel de protéger les enfants dans les situations de crise humanitaire en tenant compte des besoins et faiblesses qui leur sont propres. Les investissements consentis dans l'action humanitaire donnent aussi plus de fruits lorsqu'ils contribuent aux résultats de développement à plus long terme et favorisent un développement résilient.

79. En application de son mandat, l'UNICEF s'efforcera d'acheminer plus rapidement et plus efficacement une aide humanitaire proportionnelle aux besoins, conformément aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, et notamment d'apporter des réponses adaptées aux situations d'urgence sanitaire, aux déplacements massifs de population et aux crises prolongées. Il s'agira pour le Fonds d'élargir la portée de son assistance humanitaire et d'en améliorer la qualité; de prendre acte du fait que les crises ont des conséquences profondément différentes sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons; et de donner la priorité aux dispositifs de protection, en prêtant particulièrement attention aux violations graves commises contre les enfants dans les situations de conflit armé.

80. Les efforts engagés pour améliorer les dispositifs en place consisteront à appuyer les stratégies et moyens nationaux de coordination pour que l'offre de services vitaux et de services de protection puisse être étendue en cas de crise humanitaire. L'UNICEF mettra davantage sur la mobilisation des populations locales et fera appliquer plus strictement le principe de responsabilité à l'égard des populations et communautés touchées dans ses interventions humanitaires, notamment en organisant des campagnes d'information en faveur du développement et en mettant en place des plateformes encourageant la participation des adolescents. À chaque fois que possible, l'UNICEF comptera sur l'aide de ceux qui seront les premiers à intervenir à l'échelle locale et nationale et leur viendra en aide.

81. L'UNICEF continuera d'améliorer son action humanitaire en veillant à ce que ces programmes tiennent davantage compte des risques, et notamment en investissant dans les mesures de préparation les plus cruciales, en évaluant les risques à l'échelle nationale et infranationale et en encourageant l'adoption de stratégies de réduction des risques dans le cadre des plans de développement et des politiques sectorielles afin de contribuer à la cohésion sociale et à l'avènement de sociétés pacifiques. L'UNICEF appuiera la réalisation d'évaluations des besoins coordonnés et le lancement de stratégies et de programmes interorganisations dans le domaine de l'action humanitaire, notamment par le biais de mécanismes de coordination par groupes sectoriels. Le Fonds améliorera la cohérence et la complémentarité entre les programmes humanitaires et les programmes de développement, non seulement pour mieux répondre aux besoins les plus urgents, mais aussi pour contribuer aux résultats collectifs, dans le but de réduire les besoins, les faiblesses et les risques au fil des ans.

82. Pour ce qui est de son mode de fonctionnement, l'UNICEF appuiera une gestion axée sur les résultats plus cohérente dans le cadre des programmes de développement et programmes humanitaires, et une plus grande transparence et une meilleure application des normes définies dans l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide lors de la communication de l'information sur l'action humanitaire, ainsi que l'harmonisation et la rationalisation de ses processus avec ceux de ses partenaires de réalisation.

83. L'UNICEF travaillera également avec d'autres entités des Nations Unies et d'autres partenaires pour encourager l'adoption de méthodes et systèmes de collecte de données et la réalisation d'analyses conjointes autorisant une plus grande souplesse face aux situations de fragilité et aux crises humanitaires.

84. On trouvera en annexe au cadre de résultats un résumé des cibles fixées dans le Plan stratégique dans le domaine humanitaire.

Égalité des sexes

85. En mettant l'accent sur le thème de l'équité, l'UNICEF reconnaît l'importance critique des questions d'égalité entre filles et garçons et le lien étroit existant entre le bien-être et les droits des femmes d'une part, et ceux des enfants d'autre part : il existe ainsi de nombreuses études montrant que le bien-être des enfants dépend le plus souvent de la survie des femmes, de leur protection et des possibilités qui leur sont offertes.

86. Des progrès importants ont été accomplis en ce qui concerne la promotion de l'égalité des sexes dans le monde, mais il reste encore beaucoup à faire. Dans de nombreux pays, les filles continuent d'être considérées comme inférieures aux garçons et elles n'ont pas les mêmes chances de survivre et prospérer.

87. Les inégalités des sexes peuvent être encore aggravées dans les pays fragiles, les pays en conflit ou ceux qui sont sujets à des catastrophes et à cause du fait que ce sont avant tout les femmes qui s'occupent des enfants et les protègent.

88. En s'appuyant sur le Plan d'action pour l'égalité des sexes pour la période 2014-2017, ainsi que sur les efforts de promotion de l'égalité des sexes déployés à l'échelle du système, des résultats concernant la problématique hommes-femmes sont intégrés à chacun des cinq objectifs du Plan stratégique. Ces résultats sont notamment les suivants : offre de soins maternels de qualité; gestion de l'hygiène menstruelle; nutrition des femmes et des filles; offre d'une éducation et de compétences aux filles comme aux garçons, dans des conditions d'équité; réduction du nombre de mariages des enfants; et lutte contre les stéréotypes concernant les deux sexes et les pratiques discriminatoires. Outre l'obtention de résultats équitables en faveur des femmes et des hommes, le Plan stratégique met l'accent sur les moyens de lever les principaux obstacles à l'autonomisation des adolescentes. Il est essentiel de rallier le soutien des hommes et des garçons pour s'attaquer aux racines de la discrimination fondée sur le sexe et faire évoluer les normes sociales.

89. L'accent est mis sur l'intégration des analyses par sexe dans la conception et l'exécution des programmes, la collecte et l'exploitation de données ventilées, la conclusion de partenariats, le renforcement des capacités, la parité des sexes au niveau des effectifs en personnel et la bonne utilisation des ressources. Les résultats et les stratégies en matière d'égalité des sexes sont précisés dans le Plan d'action pour l'égalité des sexes pour la période 2018-2021. L'UNICEF et les autres entités des Nations Unies ont également proposé des indicateurs communs pour permettre une action coordonnée en faveur de l'égalité des sexes.

IV. Stratégies de changement

90. On trouve exposées dans le présent Plan stratégique les stratégies de changement à mettre en œuvre (COMMENT) pour atteindre les cinq grands objectifs qui ont été arrêtés. Pour faire la différence, l'UNICEF, qui place les principes et les normes relatifs aux droits de l'homme au cœur de ses activités, exécute des programmes de qualité à l'échelle voulue, en mettant à profit les innovations et en collectant des données, en collaboration avec les gouvernements, d'autres partenaires des Nations Unies, la société civile, le secteur privé, les populations locales et les enfants. Cela lui permet d'encourager le changement à l'échelle nationale et mondiale dans le cadre de ses activités de sensibilisation, d'information et de plaidoyer. L'UNICEF rallie aussi des soutiens dans le monde entier, qu'il s'agisse de trouver des volontaires, de défendre la cause des enfants ou de mobiliser des ressources dans ce domaine, et il travaille avec ses partenaires pour obtenir encore davantage de résultats. On trouvera exposées ci-après les grandes stratégies de changement que l'UNICEF compte mettre en œuvre pendant la période 2018-2021:

91. Exécution de programmes permettant de répondre aux besoins des enfants. L'UNICEF favorisera une programmation intersectorielle et multisectorielle qui permette une action globale en faveur des enfants, dans le respect de leurs droits, et de l'environnement dans lequel ils vivent. L'UNICEF soutiendra la formulation de directives, le renforcement des capacités et la consolidation des systèmes en place à l'échelle nationale et infranationale afin d'améliorer l'offre des services essentiels aux enfants les plus défavorisés, y compris pour ce qui est de la coordination et de l'extension rapide des secours et services de protection dans les situations humanitaires, et du renforcement des systèmes de protection sociale pour pouvoir accroître les transferts en espèces en cas d'urgences. Sur la base des éléments de preuve disponibles, l'UNICEF s'efforcera également de renforcer ses programmes qui visent à faire évoluer les comportements et mobiliser les populations locales, y compris dans les situations humanitaires. L'UNICEF améliorera la cohérence et la connectivité entre les capacités d'action humanitaire et les programmes à plus long terme, notamment en appuyant l'évaluation des besoins communs et l'analyse des risques liés aux catastrophes, aux conflits, aux changements climatiques et autres chocs, ainsi que le lancement de programmes correspondants, tenant compte des risques, avec ses partenaires. Ces approches complémentaires favoriseront la cohérence entre programmes humanitaires et programmes de développement. L'accent sera également mis sur la promotion de la coopération, l'échange des leçons tirées et la promotion de l'innovation et de la conclusion de partenariats grâce à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire.

92. Prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les programmes dans tous les contextes. Afin de favoriser la conception, l'exécution et le suivi de programmes de qualité qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes, l'UNICEF continuera à améliorer et uniformiser les outils, l'assistance technique, les mesures de renforcement des capacités et les orientations proposées aux bureaux de pays pour effectuer une solide analyse par sexe et accorder la priorité à des stratégies de changement efficaces, fondées sur des données factuelles, qui correspondent le mieux à l'avantage comparatif du Fonds. Ces stratégies sont plus détaillées dans le Plan d'action pour l'égalité des sexes pour la période 2018-2021.

93. Rallier les décideurs et le grand public à la cause des enfants. L'UNICEF deviendra une force sur laquelle il faudra encore plus compter : le Fonds mènera des activités de plaidoyer, de sensibilisation et de collecte de fonds en faveur des

enfants, en forgeant des alliances et en créant des mouvements pour faire avancer la situation. Grâce à cet engagement auprès du public, il sera en bonne voie pour convaincre 100 millions de personnes de rejoindre la cause des enfants, en faisant du volontariat, en participant à la défense de leurs droits ou simplement en donnant. Cette stratégie prévoit également l'amélioration de l'image de marque de l'UNICEF et l'offre d'un soutien aux jeunes et aux enfants en tant qu'agents de changement.

94. Tirer pleinement parti des ressources et partenariats existants en faveur des enfants et les diversifier. L'UNICEF encouragera les pays à financer des programmes en faveur des enfants et à prévoir des budgets à cette fin. Il s'efforcera également de mobiliser des ressources auprès des gouvernements et du secteur privé – y compris les particuliers, les fondations et les entreprises – pour obtenir davantage de fonds à plus long terme, d'une manière prévisible et souple, à l'appui de ses programmes et des activités de plaidoyer en faveur des enfants, y compris en ce qui concerne la préparation et l'action humanitaire. L'accent mis sur la mobilisation des ressources s'explique par la volonté d'exécuter le Programme 2030, par le fait que les gouvernements hôtes sont de plus en plus nombreux à souhaiter participer à des interventions suffisamment ambitieuses pour autoriser les changements décrits dans les objectifs de développement durable, et par la nécessité de réagir face à la multiplication et la complexité croissante des crises humanitaires.

95. À l'appui du Programme 2030, l'UNICEF continuera de renforcer ses partenariats avec les gouvernements pour obtenir les résultats voulus en faveur des filles et des garçons. Le Fonds étendra aussi sa collaboration avec ses partenaires de la société civile, y compris avec les organisations non gouvernementales, les associations locales, les fondations et les institutions universitaires, pour défendre les enfants et agir en leur nom. Il renforcera par ailleurs ses partenariats stratégiques et opérationnels avec les institutions financières internationales, y compris la Banque mondiale et les banques régionales de développement, et il élargira sa collaboration avec les entreprises pour mettre leurs atouts au service des enfants.

96. Il y a eu une forte croissance des recettes au cours de la période 2014-2017, qui ont été supérieures de 21 % à ce qui était prévu lors de l'examen à mi-parcours. Une analyse approfondie des tendances mondiales en matière de mobilisation des ressources dans les secteurs public et privé a permis d'identifier des domaines dans lesquels on pouvait espérer en faire encore davantage, en particulier en attirant plus de donateurs mensuels et en parvenant à les fidéliser et en mettant l'accent sur les possibilités de collecte de fonds auprès des entreprises et des fondations ou dans le cadre de legs. Le succès de l'UNICEF dépendra de sa capacité à montrer qu'il peut obtenir des résultats, et à moindre coût. Le montant total des recettes pour 2018-2021 devrait atteindre 22,8 milliards de dollars, dont 16,5 milliards de dollars en autres ressources, et 6,3 milliards de dollars en ressources ordinaires, qui devraient augmenter à un rythme plus rapide, principalement grâce à l'augmentation des montants émanant du secteur privé. Les ressources seront affectées aux régions dans lesquelles les besoins sont les plus criants, en veillant à ce qu'aucun enfant ne soit laissé de côté. On trouvera ci-après, aux tableaux 1 et 2, le plan de ressources intégré et le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, qui sous-tendent le Plan stratégique.

97. Mettre la force des entreprises et des marchés au service des enfants. À l'échelle mondiale et nationale, l'UNICEF continuera de mettre à profit les moyens dont disposent ses partenaires du secteur privé pour améliorer la vie des enfants dans le monde entier, en tirant parti de leurs compétences et de leurs innovations, et en leur demandant de respecter les droits des enfants. L'UNICEF continuera d'influencer les marchés mondiaux et locaux en faveur des enfants, y compris en favorisant la recherche et le développement de vaccins, de traitements et de

technologies pour atteindre les objectifs de développement durable. Il s'agira à cet égard de lever les barrières commerciales qui empêchent les enfants d'accéder aux fournitures essentielles.

98. **Action commune des organismes des Nations Unies.** Conformément aux résultats de l'examen quadriennal complet de 2016, l'UNICEF collaborera avec les autres entités des Nations Unies pour améliorer la cohérence des systèmes et adopter des approches mieux intégrées qui permettent d'obtenir davantage de résultats pour les enfants et de mener à bien le Programme 2030. Des efforts seront déployés dans les domaines suivants : promotion de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement qui soient plus stratégiques, ancrés dans les normes et les principes relatifs aux droits de l'homme, alignés sur les priorités nationales et établis à part d'évaluations communes des besoins et d'analyses communes; amélioration de l'engagement, en termes qualitatif et quantitatif, dans les groupes de résultats à l'échelle nationale; établissement de groupes dirigés ou codirigés par l'UNICEF dans les domaines sur lesquels il met l'accent d'un point de vue stratégique ou dispose d'un avantage comparatif; et application des instructions permanentes concernant l'initiative Unis dans l'action.

99. L'UNICEF collaborera également avec ses partenaires du système des Nations Unies pour le développement pour mettre au point des initiatives à l'échelle du système dans les domaines intersectoriels que sont la réduction de la pauvreté et des inégalités; l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles; la santé maternelle et celle des adolescents et la lutte contre le VIH; la cohérence et la complémentarité entre les programmes humanitaires et les programmes de développement; la lutte contre les changements climatiques; et l'établissement de données ventilées dans le souci du développement durable. Des indicateurs communs permettront de suivre les actions entreprises par les quatre entités dans ces six domaines. L'UNICEF s'appuiera sur des partenariats solides, notamment avec des membres de la famille des Nations Unies, pour obtenir des résultats durables pour les enfants dans ces domaines et dans les autres domaines énumérés dans le cadre des résultats. On trouve dans le cadre de résultats la liste des principaux partenaires des Nations Unies pour chaque objectif.

100. À l'échelle nationale, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ou d'instruments connexes, y compris les plans d'aide humanitaire, rendront possible l'accomplissement de progrès par rapport aux indicateurs communs.

101. Dans les situations d'urgence humanitaire, l'UNICEF continuera d'appuyer les équipes humanitaires de pays afin d'obtenir des résultats pour les enfants et leurs familles. L'UNICEF continuera d'investir dans son rôle d'organisme chef de file pour les questions de nutrition et d'eau, d'assainissement et d'hygiène pour tous, ainsi que dans son rôle de co-chef de file en ce qui concerne l'éducation et la protection de l'enfance et il continuera d'héberger le secrétariat de l'initiative de communication et de mobilisation des populations. L'UNICEF continuera également à renforcer les partenariats avec les acteurs nationaux et les premiers intervenants et à encourager leur participation à des mécanismes de coordination par groupe sectoriel.

102. Outre sa collaboration avec le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes, qui doit lui permettre d'obtenir des résultats dans le cadre du Plan stratégique, l'UNICEF s'appuiera sur des partenariats solides avec d'autres membres de la famille des Nations Unies, y compris le Département des affaires économiques et sociales, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques; l'Organisation internationale du Travail; le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida; le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire

général pour le sort des enfants en temps de conflit armé; le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des violences sexuelles commises en période de conflit; le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence à l'encontre des enfants; le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme; le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture; le Programme alimentaire mondial et l'Organisation mondiale de la Santé.

103. **Favoriser l'innovation en faveur des enfants.** Il s'agira de mieux mettre à profit les technologies pour pouvoir mobiliser les populations locales et améliorer l'application du principe de responsabilité sociale, y compris dans l'action humanitaire. Dans le cadre de cette stratégie de changement, il faudra aussi identifier les innovations les plus prometteuses dans les divers contextes en aidant les partenaires à adopter, adapter et appliquer à plus grande échelle les approches qui se sont avérées les plus fructueuses.

104. **Faire fond sur les données factuelles comme facteur de changement pour les enfants.** Les évaluations, la recherche et les données sont fondamentaux pour permettre le lancement de programmes, d'activités de plaidoyer et de partenariats solides en faveur des enfants. Il est essentiel d'identifier les groupes les plus marginalisés pour ne laisser aucun enfant de côté. L'accent sera mis sur la recherche, l'analyse des politiques et l'évaluation de ce qui fonctionne pour les enfants, ainsi que sur la collecte, l'analyse et l'utilisation des données, y compris dans les situations de fragilité. L'UNICEF s'efforcera avec ses partenaires de combler les lacunes existantes au niveau des données et d'obtenir davantage de données ventilées sur les 37 indicateurs des objectifs de développement durable concernant les enfants.

V. Efficacité et bon fonctionnement de l'organisation

105. Le Plan stratégique prévoit des mesures pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement de l'UNICEF (les facteurs de réussite). Ces facteurs favorisent l'obtention de résultats et le succès des stratégies de changement et comprennent quatre éléments interdépendants:

- a) Gouvernance interne;
- b) Gestion;
- c) Capacités du personnel; et
- d) Savoirs et systèmes d'information.

106. **Améliorer la gouvernance interne à l'appui du mandat universel de l'UNICEF.** Pour permettre l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant et du Programme 2030, l'UNICEF a choisi de travailler en partenariat avec les secteurs public et privé, les entités des Nations Unies, les organisations de la société civile et les citoyens afin de permettre la réalisation des droits des enfants partout dans le monde, y compris de ceux qui sont les plus défavorisés, en particulier dans les situations d'urgence humanitaire. L'UNICEF continuera de suivre les directives du Conseil d'administration pour adopter la forme d'engagement la mieux adaptée au contexte considéré. Il continuera aussi d'investir la majorité de ses ressources dans les pays les moins avancés, même s'il mènera des activités dans d'autres contextes à l'appui des priorités nationales, en application de la Convention relative aux droits de l'enfant. C'est principalement dans les pays les moins avancés et les pays qui ont besoin d'une aide humanitaire que l'UNICEF

appuie l'offre de services, mais même dans de tels contextes, le Fonds s'efforce toujours de renforcer les systèmes en place, de favoriser la formulation de politiques et de mener des activités normatives, apportant ainsi une assistance très complète. Dans les pays à revenu intermédiaire, l'action de l'UNICEF a trait essentiellement au renforcement des systèmes, à l'élaboration de politiques et aux activités normatives, appuyés par la conception de programmes efficaces en faveur des enfants. Dans les pays à revenu élevé, l'UNICEF continuera d'être guidé par la décision 2016/11 du Conseil d'administration sur le type d'engagement le plus approprié.

107. L'UNICEF fera face aux nouveaux risques qui se poseront dans le cadre de ses programmes et opérations grâce à un cadre actualisé de gestion du risque institutionnel offrant aux décideurs une méthodologie unique et globale. Une politique actualisée de gestion du risque institutionnel sera lancée en 2018 pour appuyer la mise en œuvre de stratégies efficaces de prise de risque et d'atténuation des risques.

108. Les risques seront également mieux gérés si le Fonds gagne en transparence. L'UNICEF s'efforcera de confirmer son excellent classement dans l'Indice de transparence de l'aide en fournissant plus fréquemment des données sur ses résultats et ses ressources, ainsi qu'en appliquant les normes en vigueur en matière de transparence en ce qui concerne la communication de l'information sur les situations d'urgence humanitaire.

109. En outre, l'UNICEF présentera une stratégie antifraude avec des mesures visant à décourager et empêcher les fraudes et à les détecter le cas échéant, y compris pour ce qui est des risques liés aux partenaires de réalisation et aux sous-traitants. Il arrêtera aussi une méthode plus efficace pour prendre des mesures correctives et recouvrer les pertes.

110. Le Fonds redoublera d'efforts pour tenir compte de la nécessité de faire des économies aux niveaux des programmes et de l'administration, depuis la phase de la conception des programmes jusqu'aux stades de l'exécution des programmes, du suivi et de l'évaluation.

111. L'accent sera mis sur **les fonctions de surveillance**. Une équipe renforcée d'audit interne viendra améliorer le système de contrôle interne et ses recommandations permettront de mieux gérer le risque institutionnel. L'équipe chargée de l'évaluation continuera d'appuyer les travaux du Fonds dans tous les domaines. La politique relative à l'évaluation sera révisée à la suite d'un examen externe par les pairs en 2017 et se concentrera sur l'amélioration de la qualité des évaluations et leur utilisation, en particulier à l'échelle des pays. L'UNICEF atteindra l'objectif fixé, à savoir qu'un minimum de 1 % des dépenses afférentes aux programmes soient consacrées aux évaluations au cours de la période du Plan stratégique.

112. L'UNICEF s'engage à rendre ses bureaux accessibles et ouverts à tous, et il entend également améliorer l'éco-efficacité de ses opérations, y compris dans des contextes humanitaires.

113. **Améliorer l'efficacité et l'efficacités de la gestion**. Fort des progrès déjà accomplis, l'UNICEF continuera d'améliorer les compétences de son personnel et de ses partenaires en matière de gestion axée sur les résultats, y compris en ce qui concerne la conception et l'exécution des programmes de pays. Le suivi des programmes et la bonne communication de l'information seront facilités par de nouveaux outils et par des possibilités d'apprentissage en temps quasi-réel. L'application des nouvelles directives concernant la formulation des stratégies programmatiques et des théories de changement sera poursuivie dans les bureaux de

pays. L'UNICEF renforcera également la budgétisation axée sur les résultats grâce à l'adoption d'un nouvel outil d'établissement du budget.

114. L'UNICEF renforcera son Centre mondial de services partagés pour améliorer l'offre de services. Grâce à une intégration verticale et à des économies d'échelle, l'UNICEF réalisera des économies et réduira encore le temps de traitement pour les bureaux de pays.

115. L'UNICEF poursuivra une intégration horizontale avec d'autres entités des Nations Unies dans le cadre d'une stratégie opérationnelle visant à simplifier et à harmoniser les modes de fonctionnement et à consolider les services d'appui administratif. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration de la qualité des services, aux opérations collectives dans le domaine des achats et au partage de locaux.

116. **Renforcement des capacités du personnel.** On continuera de favoriser des approches souples en ce qui concerne le déploiement du personnel. L'UNICEF pourra mener une action plus ambitieuse s'il peut compter sur des membres du personnel polyvalents et mobiles, aidés dans leurs tâches par les progrès des technologies de l'information et des communications. Il s'agira notamment d'adopter des modes d'organisation non traditionnels, tels que le travail à distance ou à partir de centres régionaux. Cette évolution permettra également d'améliorer l'égalité des sexes au travail.

117. L'UNICEF continuera d'appuyer son personnel à tous les niveaux par le biais de processus et de systèmes visant à: a) s'assurer que les bonnes personnes sont en poste au bon endroit au bon moment; b) préciser ce que l'on attend des membres du personnel, et veiller à ce qu'ils aient les moyens de répondre à ces attentes; c) favoriser une culture de l'apprentissage continu ainsi que l'épanouissement de chacun sur les plans professionnel et personnel; d) améliorer l'aptitude à organiser un engagement stratégique en concluant de nouveaux partenariats, y compris avec des fondations, des banques de développement et le secteur privé; et e) faire en sorte que le personnel reste motivé et mobilisé, en instaurant un climat qui permette à chacun d'apporter pleinement sa pierre à l'édifice.

118. Compte tenu de la souplesse toujours plus grande qu'il faudra savoir montrer en matière de déploiement, le personnel devra être capable de relever les défis où qu'ils se présentent, en faisant fond sur toute une série de moyens techniques, sur des compétences solides et sur son savoir.

119. L'UNICEF continuera d'évaluer la performance de chaque individu, mais il s'intéressera aussi de plus en plus aux moyens d'évaluer et de reconnaître les contributions des différents services aux résultats.

120. Conformément aux résultats de l'examen quadriennal complet, l'UNICEF poursuivra ses efforts pour atteindre l'objectif de l'égalité des sexes et d'une répartition géographique équitable à tous les postes, quel que soit le niveau de responsabilité, en examinant avec intérêt toutes les candidatures de femmes et de nationaux des pays de programme. L'UNICEF renforcera également les capacités, l'expertise et les connaissances de son personnel en matière de prise en compte systématique des questions d'égalité des sexes. Des programmes de renforcement des capacités concernant les programmes tenant compte de la problématique hommes-femmes seront organisés à l'intention du personnel et des partenaires de l'UNICEF œuvrant dans des situations d'urgence humanitaire ou dans le contexte du développement.

121. Améliorer les systèmes de savoir et d'information pour assurer l'obtention de résultats dans le cadre des programmes et l'efficacité et le bon fonctionnement de

l'organisation: pour renforcer sa position de spécialiste et de premier défenseur des droits des enfants, l'UNICEF devra continuer à investir dans l'échange de savoir et la gestion de l'information, notamment en mettant en place des plateformes numériques de mobilisation et de collecte de fonds et en mettant à profit les médias sociaux pour attirer des millions de bénévoles en faveur de la cause des enfants.

122. Pour faciliter les transferts et échanges de connaissances, l'UNICEF donnera à son personnel les outils voulus pour appuyer les interactions et une collaboration active avec d'autres membres du personnel du système des Nations Unies, des partenaires et d'autres intervenants, et il s'efforcera d'affiner les connaissances.

123. On continuera d'améliorer la gouvernance des technologies de l'information et des communications. Le système en place sera perfectionné en introduisant de nouvelles plateformes numériques et grâce à des sources de données et des analyses intégrées. Un objectif primordial sera d'assurer la connectivité et l'accès à l'information et aux systèmes de tous les employés, où qu'ils soient et quel que soit leur rôle.

124. Ce faisant, il sera essentiel de respecter les principes de transparence et de fournir dans toute la mesure du possible des solutions en source ouverte. Cela permettra une meilleure compréhension des questions d'information et de cybersécurité et garantira une architecture solide s'agissant des systèmes d'information de base, qui puissent contenir des données sûres pour l'UNICEF ainsi que pour ses partenaires et bénéficiaires, tout en assurant la résilience institutionnelle et la continuité des opérations. Dans les situations d'urgence, l'action de l'UNICEF consistera également à fournir un accès aux télécommunications de base et à Internet, ainsi qu'à la gestion de l'information et à l'utilisation des technologies géospatiales.

VI. Gestion des risques

125. Dans un monde en évolution, l'UNICEF doit pouvoir compter sur un cadre efficace de gestion des risques qui lui permette d'identifier et d'atténuer les risques et de pouvoir s'acquitter de sa mission. L'UNICEF a identifié plusieurs risques susceptibles d'entraver la pleine application du Plan stratégique : le manque de ressources, qui empêcherait l'exécution d'un programme ambitieux en vue de la réalisation des objectifs de développement durable; la multiplication et l'ampleur des crises humanitaires, qu'il s'agisse de crises nouvelles ou de crises à répétition; dans de nombreux contextes, l'incapacité dans laquelle se trouvent les partenaires nationaux d'exécuter des programmes à l'échelle requise; le manque de moyens pour suivre l'évolution des situations, en particulier en cas d'urgence soudaine ou complexe; le fait que les partenaires des Nations Unies travaillant ensemble n'accordent pas tous la même importance aux résultats en faveur des enfants; les problèmes relatifs aux systèmes et procédures en place qui se posent aux partenaires des Nations Unies dans le cadre de leur action commune; et les problèmes de budgétisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats adoptée par l'UNICEF.

126. Les stratégies de changement et facteurs de réussite susmentionnés serviront précisément à atténuer ces risques. Une certaine souplesse de financement permettra à l'UNICEF et à ses partenaires d'affecter et d'utiliser les ressources en fonction des besoins les plus pressants. La conclusion de nouveaux partenariats dans ce domaine, en particulier en tirant parti des occasions présentées par le monde des affaires et les marchés, sera d'une importance essentielle et permettra à l'UNICEF de limiter le risque de manque de ressources. Il sera par ailleurs possible de remédier au caractère limité de ce que certains partenaires sont en mesure de faire en matière

d'exécution des projets et de suivi en misant davantage sur le renforcement des systèmes en place par les entités des Nations Unies et les principaux partenaires, ainsi qu'en continuant d'investir dans des dispositifs qui permettent de recueillir, d'analyser et de diffuser des données sur les mesures en faveur des enfants qui s'avèrent efficaces. Une mobilisation plus forte des populations locales, portée par les innovations technologiques, permettra aussi d'élargir les capacités d'application et de suivi des programmes.

127. Le fait de pouvoir compter sur des effectifs mobiles et polyvalents, avec des arrangements souples en matière de déploiement, viendra aussi améliorer les capacités d'exécution là où elles s'avèrent le plus nécessaire, y compris dans les situations d'urgence imprévues, et la flexibilité des modes de fonctionnement favorisera l'interopérabilité avec les principaux partenaires des Nations Unies. Il faudra pouvoir compter sur de solides systèmes informatiques pour assurer cette souplesse et mesurer les risques et les occasions présentés par des technologies en constante évolution, ainsi que pour mettre en place des dispositifs de gestion axée sur les résultats garantissant le bon alignement des ressources et des résultats. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et le nouvel outil d'établissement du budget seront également essentiels, de même que les orientations concernant l'optimisation des ressources. Les risques et stratégies d'atténuation sont évoquées de manière plus détaillée dans un document publié séparément sur la théorie du changement pour le Plan stratégique.

VII. Suivi et évaluation

128. On trouvera décrits dans le cadre de résultats les indicateurs, en termes d'effets et de résultats, du Plan stratégique, qui sont tirés pour l'essentiel des objectifs de développement durable. Des données de référence, des jalons annuels et des objectifs de fin de cycle pour les indicateurs relatifs aux produits permettront de suivre la contribution de l'UNICEF à la réalisation des objectifs de développement durable. Les données sur l'évolution de la situation concernant l'UNICEF, à tous les niveaux, seront rendues publiques sur son portail, à l'adresse <<http://open.unicef.org>>. Lors de son rapport annuel au Conseil d'administration, le Directeur général fera comme d'habitude le point des progrès accomplis par rapport au Plan stratégique, y compris au regard des indicateurs énumérés par les entités des Nations Unies dans l'annexe au chapitre commun. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique sera l'occasion de réfléchir et de procéder s'il le faut à des ajustements.

129. Aux fins du suivi du Plan stratégique, l'UNICEF continuera de renforcer ses systèmes de données et d'information, y compris en étendant l'utilisation de son système de suivi de la performance institutionnelle (inSight) et en contrôlant les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes et sur le plan humanitaire. L'amélioration des plateformes d'échange de savoir facilitera la diffusion des bonnes pratiques dans toute l'organisation et auprès des partenaires des Nations Unies et d'autres acteurs. Les directives internes et le programme de formation à la gestion axée sur les résultats qui a récemment été mis au point faciliteront la concrétisation du Plan stratégique pour la période 2018-2021 et du Plan d'action pour l'égalité entre les sexes dans les stratégies sectorielles et les programmes de pays. Les principaux résultats obtenus en faveur des enfants les plus démunis seront suivis et communiqués aux partenaires mondiaux grâce au développement de systèmes nationaux de suivi dans le cadre des programmes de pays. Tous ces systèmes contribueront à l'amélioration de la cohérence et à la complémentarité des programmes de développement et programmes humanitaires.

130. L'UNICEF mettra également l'accent sur le renforcement des systèmes clefs au niveau des pays, y compris les systèmes de gestion de l'information et de responsabilisation, pour pouvoir donner en temps opportun aux décideurs des informations de meilleure qualité. Conformément aux résultats de l'examen quadriennal complet, l'UNICEF renforcera les capacités d'évaluation au niveau des pays et appuiera le suivi des résultats par sexe grâce aux grilles de résultats des équipes de pays. Après de vastes consultations, l'UNICEF concevra et appliquera un nouveau plan concernant la réalisation d'évaluations institutionnelles indépendantes et il accordera une attention accrue au recueil et à l'échange de données d'évaluation.

VIII. Conclusion

131. Le monde se transforme aujourd'hui plus rapidement que jamais, et c'est aussi le cas pour les menaces qui pèsent sur ses enfants, les difficultés auxquels ils doivent faire face et les possibilités qui leur sont offertes. Cependant, les droits des enfants sont toujours les mêmes : immuables, indivisibles, interdépendants et universels. Pour relever ces défis et atteindre les objectifs de développement durable, et en se fondant sur la Convention relative aux droits de l'homme et les autres normes et principes relatifs aux droits de l'homme, l'UNICEF doit, tout comme ses nombreux partenaires, être suffisamment souple et s'adapter à l'évolution de la situation tout en ne perdant jamais de vue sa mission première, qui est de promouvoir la réalisation des droits des enfants. Les objectifs, les stratégies de changement et les facteurs de réussite décrits dans le Plan stratégique placent l'UNICEF en bonne position pour relever ce défi et obtenir des résultats durables en faveur des enfants, en se rapprochant de la vision du Programme 2030, celle d'un monde dans lequel aucun enfant ne serait laissé de côté.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Approuve* le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 ([E/ICEF/2017/17/Rev.1](#) et [E/ICEF/2017/18](#)).

Annexe

Tableau 1
Plan de ressources intégré pour la période 2018-2021

	<i>Montant approuvé 2014-2017, examen à mi-parcours (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)</i>					<i>2018-2021</i>								
	<i>Autres ressources</i>				<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Autres ressources</i>				<i>Fonds d'affectation spéciale</i>				
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Programmes</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total des ressources</i>		<i>Ressources ordinaires</i>	<i>Programmes</i>	<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Total des ressources</i>					
<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(pourcentage)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(pourcentage)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(pourcentage)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(pourcentage)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	<i>(pourcentage)</i>	<i>(millions de dollars É.-U.)</i>		
1. Ressources disponibles														
Solde d'ouverture	575,3		1 853,1	–	2 428,4	586,0	562,3		1 235,9	–	1 798,2	727,0		
Recettes														
Contributions	4 697,7		13 685,7	–	18 383,4	–	5 801,9		16 512,5	–	22 314,4	–		
Autres recettes et remboursements	402,5		–	–	402,5	–	500,0		–	–	500,0	–		
Total des recettes	5 100,2		13 685,7	–	18 785,9	–	6 301,9		16 512,5	–	22 814,4	–		
Ajustement lié au remboursement des impôts	(76,6)		–	–	(76,6)	–	(80,0)		–	–	(80,0)	–		
Fonds d'affectation spéciale			–	–	–	7 577,0			–	–	–	7 148,0		
Total disponible	5 598,9		15 538,8	–	21 137,7	8 163,0	6 784,1		17 748,4	–	24 532,6	7 875,0		
2. Utilisation des ressources														
A. Développement														
A.1 Programmes	3 651,8	69,1	13 429,1	–	17 080,9	86,0	7 333,0	4 360,0	67,9	15 917,3	–	20 277,3	84,6	7 116,0
Programmes de pays	3 471,8	65,7	12 900,6	–	16 372,4	82,5	–	4 140,0	64,5	15 107,1	–	19 247,1	80,3	–
Programmes mondiaux	180,0	3,4	528,4	–	708,5	3,6	–	220,0	3,4	810,2	–	1 030,2	4,3	–
A.2 Efficacité du développement	467,4	8,8	100,1	–	567,5	2,9	–	589,0	9,2	133,0	–	721,9	3,0	–
Total partiel	4 119,2	78,0	13 529,2	–	17 648,4	88,9	7 333,0	4 949,0	77,1	16 050,3	–	20 999,3	87,6	7 116,0
B. Coordination des initiatives de développement des Nations Unies	20,3	0,4	16,3	–	36,6	0,2	–	23,3	0,4	25,9	–	49,3	0,2	–

	Montant approuvé 2014-2017, examen à mi-parcours (E/ICEF/2016/AB/L.2/Rev.1)							2018-2021							
	Autres ressources						Fonds d'affectation spéciale	Autres ressources						Fonds d'affectation spéciale	
	Ressources ordinaires	Programmes		Recouvrement des coûts		Total des ressources		Ressources ordinaires	Programmes		Recouvrement des coûts		Total des ressources		
(millions de dollars É.-U.)	(pourcen- tage)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(pourcen- tage)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(pourcen- tage)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(millions de dollars É.-U.)	(pourcen- tage)	(millions de dollars É.-U.)		
C. Gestion	531,2	10,1	–	904,2	1 435,4	7,2			459,9	7,2	6,4	1 138,0	1 604,3	6,7,	
D. Activités entreprises à des fins spéciales															
D.1 Investissements	20,4	0,4	–	34,6	55,0	0,3	–		23,0	0,4	–	57,0	80,0	0,3,	–
D.2 Collecte de fonds privés et partenariat, coûts directs/investissements	410,6	7,8	86,0	–	496,6	2,5	–		725,1	11,3	273,0	–	998,2	4,2,	–
D.3 Autres	182,5	3,5	–	–	182,5	0,9	–		240,0	3,7	–	–	240,0	1,0,	–
Total partiel	613,4	11,6	86,0	34,6	734,1	3,7	–		988,1	15,4	273,0	57,0	1 318,2	5,5,	–
Budget institutionnel (A.2 + B + C+ D.1)	1 039,3	19,7	116,4	938,8	2 094,5	10,5	–		1 095,2	17,1	165,3	1 195,0	2 455,5	10,2,	–
Budget intégré (A + B + C + D)	5 284,1	100,0	13 631,5	938,8	19 854,4	100,0	7 333,0		6 420,3	100,0	16 355,6	1 195,0	23 971,0	100,0,	7 116,0
3. Solde de clôture	314,7		968,5		1 283,3		830,0		363,8		197,8		561,6		759,0

Tableau 2

Cadre intégré de résultats et d'allocations de résultats pour la période 2018-2021

(En millions de dollars des Etats-Unis)

Objectifs	Groupe fonctionnel	2018-2019			Montant total des ressources
		Ressources ordinaires	Autres ressources		
			Programme	Recouvrement des coûts	
Programmes		4 360,0	15 917,3		20 277,3
Objectif 1 – Chaque enfant survit et prospère		1 744,0	6 366,9		8 110,9
Objectif 2 – Chaque enfant apprend		872,0	3 183,5		4 055,5
Objectif 3 – Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation		523,2	1 910,1		2 433,3
Objectif 4 – Chaque enfant survit dans un environnement sûr et propre		845,8	3 088,0		3 933,8
Objectif 5 – Chaque enfant a des chances équitables dans la vie		375,0	1 368,9		1 743,9
Efficacité et bon fonctionnement de l'organisation					
1. Amélioration de la qualité des programmes par le biais d'une gestion axée sur les résultats					
	Excellence technique en matière de politiques et de programmes	589,0	133,0		721,9
	Excellence technique en matière d'achats et de gestion des fournitures	500,2	124,2		624,3
	Excellence technique en matière d'aide humanitaire	53,5	8,8		62,3
	Excellence technique en matière d'aide humanitaire	35,3			35,3
2. Gestion améliorée des ressources financières et humaines pour l'obtention des résultats escomptés					
	Conduite et direction exécutives	459,9	6,4	1 138,0	1 604,3
	Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	10,7	1,9	26,5	39,1
	Supervision et garantie indépendantes de l'organisation	13,8		34,1	47,8
	Gestion des finances des technologies de l'information et des communications et des questions administratives de l'organisation	70,4	,6	174,1	245,1
	Sécurité du personnel et des locaux	8,1		20,0	28,1
	Relations extérieures et partenariats communication et mobilisation de ressources de l'organisation	71,8		177,6	249,4
	Gestion des ressources humaines de l'organisation	27,1	3,8	67,1	98,0
	Supervision, gestion et appui aux opérations des bureaux de pays/extérieurs	258,1		638,6	896,7
3. Coordination du système des Nations Unies pour le développement					
	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes	23,3	25,9		49,3
	Cohérence au sein du système des Nations Unies et coordination des groupes	23,3	25,9		49,3
4. Activités entreprises à des fins spéciales					
	Investissements	988,1	273,0	57,0	1 318,2
	Investissements	23,0		57,0	80,0
	Collecte de fonds privés	725,1	273,0		998,2
	Autres, y compris services d'achat	240,0			240,0
Montant total des ressources		6 420,3	16 355,6	1 195,0	23 971,0