

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Première session ordinaire de 2017
7-9 février 2017
Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

**Mise à jour de la feuille de route et résumé du Plan
stratégique 2018-2021 de l'UNICEF**

Résumé

Le présent document expose la feuille de route ainsi que le résumé du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021. L'objectif est de présenter au Conseil d'administration certaines des principales considérations relatives au plan stratégique. La feuille de route proposée fournit des informations sur le processus de consultation mené auprès du Conseil d'administration. Le résumé proposé donne des indications sur la façon dont le plan sera organisé.

* E/ICEF/2017/1.

I. Présentation des tendances mondiales

1. Des progrès considérables ont été réalisés dans le monde ces dernières années. La mortalité des enfants de moins de cinq ans a reculé, passant de 12,7 millions à environ 6 millions de décès par an au cours des 25 dernières années. La proportion des personnes sous-alimentées a presque diminué de moitié depuis 1990. Le taux net de scolarisation à l'école primaire dans les pays en développement a atteint 91 % en 2015 (contre 83 % en 2000), et la parité des sexes continue de progresser dans ces classes.

2. Toutefois, nombre des enfants les plus pauvres et défavorisés n'ont pas bénéficié des ces avancées significatives. Même les résultats positifs des pays qui ont atteint leurs objectifs nationaux masquent des inégalités criantes.

3. Par exemple, si le nombre de décès d'enfants de moins de cinq ans a diminué de 53 % depuis 1990, les enfants du groupe au revenu le plus faible ont près de deux fois plus de risques de mourir avant l'âge de cinq ans que les enfants du groupe au revenu le plus élevé. De la même façon, bien que la prévalence des retards de croissance ait reculé de 41 % depuis 1990, les enfants vivant en zone rurale ont deux fois plus de risques d'en être atteints. Tandis que le nombre d'enfants non scolarisés alors qu'ils sont en âge d'être à l'école primaire est passé de 104 millions en 1990 à 61 millions en 2015, les enfants du groupe au revenu le plus faible sont cinq fois plus susceptibles de ne pas être scolarisés que ceux du groupe au revenu le plus élevé. Si le nombre de personnes vivant dans des conditions d'extrême pauvreté est passé de 1,8 milliard en 1990 à moins de 800 millions en 2013, la moitié de cette population était constituée d'enfants de moins de 18 ans.

4. Des efforts accrus seront nécessaires pour combler ces écarts résiduels et remplir les obligations définies dans la Convention relative aux droits de l'enfant. Au rythme où vont les choses, près de 167 millions d'enfants vivront toujours dans l'extrême pauvreté et 60 millions d'enfants en âge d'aller à l'école primaire ne seront pas scolarisés en 2030.

5. Le fait de vivre ou non dans un contexte fragile constitue un déterminant majeur du bien-être de l'enfant. Dans de nombreuses régions du monde, des enfants voient leur vie dévastée par la violence et la souffrance. Les déplacements sont de plus en plus courants.

Aujourd'hui, 65 millions de personnes sont déplacées dans le monde, soit le chiffre le plus élevé depuis la Seconde Guerre mondiale. Près de 20 millions de réfugiés ont été recensés en 2015. Environ la moitié était des enfants. L'ampleur et la gravité des crises humanitaires, ainsi que les risques associés, ne cessent d'augmenter partout dans le monde. On estime que, d'ici à 2030, près de la moitié des enfants pauvres du monde entier vivra dans des contextes fragiles.

6. Au cours des décennies à venir, les changements climatiques et la dégradation de l'environnement viendront probablement exacerber ces effets, entraînant la propagation de maladies telles que la malaria et la dengue dans certaines régions et l'amplification des catastrophes naturelles. La pénurie d'eau deviendra vraisemblablement une source croissante de tensions politiques et économiques.

7. La mondialisation, l'urbanisation et les mouvements massifs de population augmentent le risque d'épidémies, ce dont témoigne la prolifération récente des virus Ebola et Zika. Les changements démographiques rapides que connaissent de nombreuses régions du monde requerront le déploiement à grande échelle des services essentiels destinés aux enfants. Compte tenu du nombre croissant de jeunes dans certaines régions d'Afrique et d'Asie, les besoins des adolescents doivent faire l'objet d'une attention particulière.

8. Outre l'intensification des crises humanitaires, des changements climatiques et des mutations démographiques, l'évolution du contexte économique et politique mondial a également une incidence sur les conditions de vie des enfants, notamment dans les pays à revenu intermédiaire. Les inégalités se creusent dans de nombreux pays et une majorité des enfants pauvres à travers le monde vit désormais dans des pays à revenu intermédiaire.

9. Nous disposons d'une multitude de données indiquant quels moyens seront efficaces et nécessaires pour la réalisation des objectifs de développement durable concernant les enfants. L'UNICEF et ses partenaires ont établi qu'intervenir en premier lieu auprès des enfants les plus défavorisés constituait une mesure non seulement juste, mais aussi rentable et pratique, qui permettra d'engager la réalisation progressive des droits de l'enfant plus rapidement.

10. Il existe par ailleurs de nombreuses façons de contribuer à accélérer l'obtention de résultats en faveur des enfants. Les efforts continus de renforcement de la gouvernance amélioreront non seulement la capacité de mobilisation des ressources nationales, mais également la responsabilité en ce qui concerne la prestation de services essentiels auprès des enfants. Le secteur privé joue un rôle de plus en plus actif dans le développement. Les réseaux sociaux permettent aux citoyens de faire entendre leur voix et multiplient les possibilités d'induire le changement à grande échelle grâce aux campagnes et activités de plaidoyer. De nouvelles modalités d'organisation et de mobilisation créent de nouvelles possibilités d'augmentation du financement du développement, d'amélioration de la prestation de services et de changements de la politique de l'enfance aux niveaux national et international. C'est notamment le cas au sein de la société civile, des secteurs public et privé et des institutions financières internationales et, de façon transversale, entre ces différentes entités.

II. Axe stratégique du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021

11. Le Plan stratégique 2018-2021 représente un tremplin pour la réalisation des objectifs de développement durable. Son but consistera à obtenir des résultats concrets en faveur des enfants, en particulier les plus défavorisés, grâce aux efforts visant à rompre le cercle vicieux de l'inégalité au plus vite et à mettre la communauté internationale sur la voie de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'appel à « ne laisser aucun enfant de côté » est au cœur du plan, l'objectif étant d'assurer la réalisation des droits de tous les enfants, où qu'ils se trouvent, afin que chacun d'entre eux bénéficie d'une vraie chance dans la vie.

Enseignements tirés du plan stratégique précédent

12. Plusieurs enseignements ont été dégagés de la mise en œuvre du Plan stratégique 2014-2017¹, et ce, dans tous les domaines de résultats.

13. Les principaux enseignements tirés portent notamment sur la nécessité d'accorder une attention particulière à la création de la demande et à la mobilisation communautaire en faveur d'une plus grande incidence sur la survie des enfants. Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, les gouvernements et leurs partenaires doivent privilégier les approches communautaires intégrées en matière de prise en charge des cas pour renforcer les systèmes de santé. Il est nécessaire d'investir sans tarder dans la mise en place d'un corps d'agents communautaires et de santé qualifiés, non seulement en vue de déployer des interventions sanitaires et nutritionnelles efficaces à grande échelle, mais aussi pour assurer une intervention rapide en cas de crise.

¹UNICEF, Examen à mi-parcours du Plan stratégique 2014-2017 : Enseignements tirés présentés lors de la session annuelle 2016 du Conseil d'administration, qui a eu lieu du 14 au 16 juin 2016.

14. Dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, les enseignements clés sur lesquels l'UNICEF et ses partenaires fondent leur travail incluent la nécessité d'un engagement accru de la part du secteur privé, l'importance de la mobilisation communautaire en faveur des progrès vers l'élimination de la défécation à l'air libre et de la promotion du lavage des mains, et l'importance absolue d'une planification et d'une action multisectorielles renforcées. En effet, les interventions en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène peuvent améliorer l'efficacité des programmes menés dans d'autres domaines, tels que la nutrition et l'éducation, notamment réduisant considérablement les retards de croissance et en favorisant la fréquentation scolaire chez les filles.

15. Dans le domaine de l'éducation, des efforts supplémentaires sont nécessaires en matière de renforcement des capacités pour améliorer la qualité de l'éducation dans les contextes fragiles. D'autres stratégies de mobilisation communautaire sont également requises pour favoriser la fréquentation scolaire. Dans les contextes non fragiles, notamment dans les pays à revenu intermédiaire, des progrès supplémentaires doivent être réalisés en matière de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation de l'impact du soutien à l'élaboration de politiques apporté par l'UNICEF.

16. Dans le domaine de la protection des enfants, les expériences tirées de toutes les régions confirment l'importance d'une approche associant la réponse aux besoins spécifiques des enfants en matière de protection et la réalisation d'investissements essentiels dans le renforcement des systèmes nationaux. Cette dernière inclut des mécanismes de prestation de services, des ressources de main-d'œuvre, et des mécanismes de coordination et d'orientation aux niveaux national et communautaire, lesquels doivent tous être appuyés par un renforcement de la législation, des politiques et des directives applicables. La présence de travailleurs sociaux qualifiés, qui entretiennent des relations avec les familles et les communautés, est indispensable. L'un des enseignements majeurs concerne l'importance de disposer de mécanismes d'orientation efficaces entre le système de protection de l'enfance (y compris les systèmes de justice et de sécurité sociale) et les systèmes éducatifs, de santé et de protection sociale. Le recours à une approche intersectorielle intégrée de ce type a joué un rôle de premier plan dans l'obtention rapide de résultats en faveur des enfants.

17. Concernant l'inclusion sociale, de précieux enseignements ont été tirés en matière de transferts d'espèces. Les transferts directs d'espèces, notamment lorsqu'ils ne sont pas soumis à des conditions, sont particulièrement efficaces dans les contextes humanitaires et de développement. Un grand nombre de données portent à croire que peu d'interventions ont autant d'effet sur la réduction de la pauvreté multidimensionnelle que le décaissement prévisible de petites sommes d'argent. On reconnaît également de plus en plus l'efficacité des transferts d'espèces en tant qu'interventions d'urgence auprès des familles ainsi que pour soutenir ces dernières au cours du processus de relèvement. Les expériences de l'UNICEF et de ses partenaires avec les réfugiés en Jordanie et dans le cadre de l'intervention à la suite du séisme qui a frappé le Népal en 2015 ont démontré que la gestion de transferts d'espèces en urgence au sein même des systèmes gouvernementaux existants permettait de déployer rapidement ce type de transferts. Des enseignements sur les limites des transferts d'espèces ont également été tirés, notamment dans les contextes humanitaires. L'enseignement principal est le suivant : un marché viable doit être en place pour que les espèces puissent directement servir à l'acquisition de biens, ce qui permettra d'éviter les retards et le manque d'efficacité souvent associés à l'aide en nature.

18. Un autre enseignement essentiel porte sur la nécessité d'augmenter les investissements publics dans la santé, l'eau et l'assainissement, la nutrition et la protection de l'enfant, afin de garantir la disponibilité de ressources nationales en vue d'améliorer l'accès aux services, notamment pour les enfants les plus défavorisés, et de protéger les dépenses réalisées en faveur des services essentiels lors des contractions de budget.

19. Dans le domaine humanitaire, l'un des enseignements clés établit que l'ampleur, la fréquence et la gravité croissantes des crises nécessitent de renforcer les capacités et les systèmes d'intervention humanitaire, ainsi que d'accorder davantage d'attention à la programmation tenant compte des risques. La préparation aux situations d'urgence et le développement résilient, notamment au niveau communautaire, sont essentiels à l'amélioration du bien-être des enfants dans les contextes fragiles et non fragiles. D'autres enseignements mettent en évidence la nécessité de disposer de dispositifs de gestion et de redevabilité bien définis pour assurer la coordination des groupes sectoriels et clarifier ces responsabilités vis-à-vis du gouvernement et des autres partenaires.

20. Une attention accrue doit être accordée à l'intégration effective des priorités relatives à l'égalité des sexes dans la prestation des services sectoriels, en vue d'augmenter les investissements publics visant à répondre aux problèmes affectant les adolescentes, notamment.

21. En ce qui concerne la collaboration au sein des Nations Unies, conformément à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'UNICEF doit continuer de renforcer les partenariats établis avec les gouvernements et au sein du système de développement des Nations Unies. L'objectif est, notamment, de mettre au point des approches intégrées de réalisation des objectifs de développement durable au niveau national au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour le développement.

22. L'UNICEF doit en outre continuer de s'appuyer sur ses forces et avantages comparatifs, lesquels incluent : son réseau de Comités nationaux ; son rôle significatif dans la réponse aux besoins des enfants en situation humanitaire ; la place privilégiée qu'il accorde au renforcement des systèmes, notamment en ce qui concerne le soutien au développement résilient et la prévention des crises ; et ses capacités communicationnelles, qui lui permettent de plaider en faveur des droits et des besoins des enfants dans le monde entier.

Principes directeurs

23. Le plan stratégique devra s'inscrire dans la continuité de la Convention relative aux droits de l'enfant, laquelle se trouve au fondement de l'ensemble des activités de l'UNICEF. Il devra également être inspiré d'autres traités relatifs aux droits de l'homme, tels que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et de la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

24. Le Plan stratégique 2018-2021 s'appuiera sur le plan précédent et visera à réaliser les droits de chaque enfant, en particulier les plus défavorisés. Grâce à ses programmes, ses activités de plaidoyer et ses opérations, l'UNICEF s'efforce de promouvoir les droits de chaque enfant, partout dans le monde. À cette fin, il privilégie les enfants les plus défavorisés. En effet, l'attention portée à l'équité accélère le progrès dans la réalisation des droits de tous les enfants. Il jette les bases d'une action visant à aider les enfants à réaliser leur plein potentiel, dans l'objectif de créer des sociétés meilleures, plus viables et plus solides.

25. En collaboration avec ses partenaires, l'UNICEF s'efforce de respecter, protéger et promouvoir les droits de l'homme et les libertés fondamentales de tous les enfants sans distinction aucune.

26. Les objectifs de développement durable constitueront par ailleurs le cadre à long terme dans lequel s'inscrira le plan stratégique. Les différents éléments du Plan stratégique 2018-2021 seront solidement ancrés dans les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Bien que tous ces objectifs influent d'une certaine manière sur la vie et les droits des enfants, le plan sera axé sur des éléments faisant explicitement référence aux enfants, c'est-à-

dire les objectifs 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 16. L'UNICEF travaillera en outre avec ses partenaires sur les facteurs clés du bien-être de l'enfant de nos jours, lesquels sont mis en relief dans les objectifs de développement durable relatifs aux inégalités, aux communautés et aux villes, ainsi qu'aux changements climatiques, tout en appuyant la mission globale des objectifs, qui consiste à ne laisser personne – et aucun enfant – de côté.

27. Dans ce contexte, l'UNICEF collaborera avec d'autres organismes des Nations Unies pour renforcer la mise en œuvre des principes de programmation du Groupe des Nations Unies pour le développement, à savoir, une approche fondée sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités.

28. Le plan stratégique tiendra également compte des résultats de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, qui s'est tenue à Addis-Abeba du 13 au 16 juillet 2015, de la 21^{ème} session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui s'est déroulée à Paris du 30 novembre au 11 décembre 2015, et de la troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe, qui a eu lieu à Sendai, au Japon, du 14 au 18 mars 2015. Le plan décrira en quoi l'UNICEF contribuera au rapprochement des interventions humanitaires et des opérations de développement, et abordera les questions de prévention et de préparation, de relèvement précoce et de cohésion sociale.

29. Il mettra en relief les façons dont le nouveau programme mondial favorise les possibilités de partenariat grâce à un groupe élargi de parties prenantes issues du secteur public et privé, y compris de la société civile, des institutions financières internationales, des Nations Unies, et d'autres entités encore. L'élargissement de l'engagement donne la possibilité de mobiliser et d'exploiter, au profit des enfants, des ressources supplémentaires provenant du secteur public ou privé, et de sources nationales comme internationales.

30. Le plan décrira la façon dont l'UNICEF vise à apporter un soutien cohérent et intégré à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier à travers sa collaboration avec les fonds, les programmes et les agences spécialisées du système de développement des Nations Unies, conformément à leurs mandat et avantages comparatifs respectifs, tel que précisé dans l'examen quadriennal complet de 2016.

31. Pour donner suite à cet examen, le plan continuera de s'appuyer sur la collaboration actuellement entretenue par l'UNICEF avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population, et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), en vue d'aligner leurs plans stratégiques pour la période 2018-2021. L'objectif est d'éviter les chevauchements et de définir clairement les rôles et responsabilités de chaque organisme sur la base de sa contribution unique aux objectifs de développement durable, afin de mettre en évidence, dans toute la mesure du possible, les moyens de collaboration entre les différentes agences en vue de l'obtention de résultats intersectoriels à l'échelle du système.

Éléments à prendre en compte dans l'élaboration du plan

32. Le plan indiquera les résultats à atteindre d'ici à 2021 dans le cadre des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'examen à mi-parcours du plan stratégique fournira des recommandations concernant les éléments à reporter ou à privilégier dans les plans stratégiques suivants, lesquels viseront tous la réalisation des cibles comprises dans les objectifs de développement durable.

33. Conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant et aux objectifs de développement durable, le plan stratégique reflétera le travail réalisé par l'UNICEF en faveur des enfants les plus défavorisés dans différents contextes nationaux. Les domaines de résultat principaux refléteront la contribution de l'UNICEF à l'obtention de résultats en faveur des enfants dans différentes régions du monde.

34. Le plan stratégique, y compris son cadre de résultats, sera étayé par des principes d'équité. Dans la mesure du possible, les données seront ventilées par sexe, âge, handicap, situation économique et géographique.

35. Le plan stratégique décrira de quelles manières l'UNICEF continuera de répondre efficacement à l'ampleur, la fréquence et la gravité croissantes des crises humanitaires. Les problématiques spécifiques devant figurer au cœur de la programmation dans les situations humanitaires seront évoquées dans chaque groupe d'objectifs. Le plan renforcera par ailleurs l'intégration des activités humanitaires et de développement, et garantira la contribution des investissements à vocation humanitaire à des résultats à long terme en matière de développement, et inversement. L'amélioration de la collaboration avec les autres agences des Nations Unies ainsi que les institutions financières internationales (notamment la Banque mondiale) et le renforcement des partenariats établis avec le secteur privé et la société civile permettront d'atteindre les résultats escomptés. La participation des populations auprès desquelles intervient l'UNICEF et la responsabilité vis-à-vis de ces dernières seront renforcées.

36. Sur la base du Plan stratégique 2014-2017, les résultats en faveur de l'égalité des sexes refléteront les priorités établies ainsi que certains résultats spécifiques en matière d'intégration. Les indicateurs seront en outre clairement ventilés par sexe.

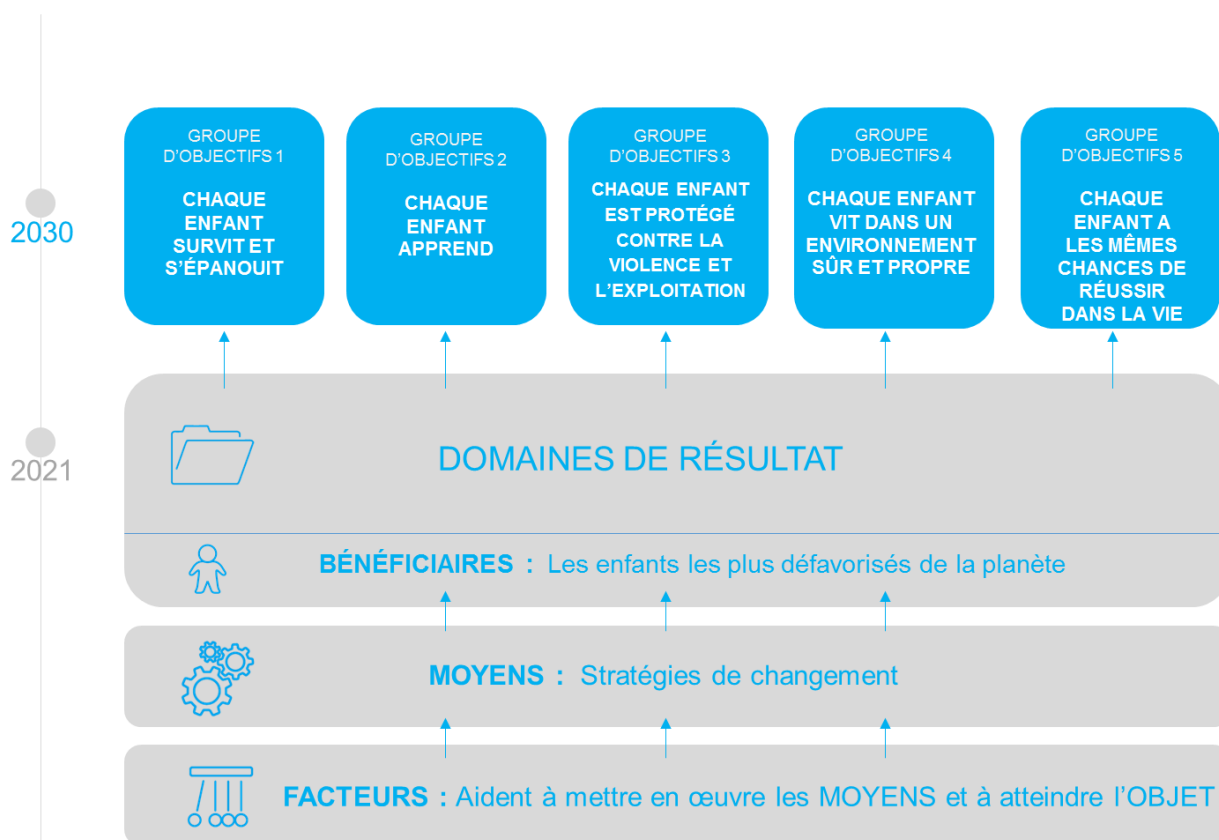
37. Le plan stratégique reflétera les changements à l'œuvre dans le monde, notamment les évolutions démographiques, et s'appuiera sur les efforts actuellement déployés pour résoudre les problèmes touchant les adolescents.

III. Éléments proposés pour le plan stratégique

38. Le plan stratégique décrira les éléments clés de l'action menée par l'UNICEF au cours de la période 2018-2021 en lien avec les résultats que l'organisation cherche à obtenir en faveur des enfants (l'OBJET) ; les groupes d'enfants qui bénéficieront du plan dans divers contextes (les BÉNÉFICIAIRES) ; les stratégies de changement nécessaires à l'obtention des résultats escomptés (les MOYENS) ; ainsi que les facteurs internes d'efficacité et d'efficience qui étayent les stratégies de changement et la réalisation des résultats attendus (les FACTEURS). (Voir la figure 1 pour une description schématique de la manière dont les principales composantes du plan s'articulent en vue d'obtenir des résultats en faveur des enfants.)

Figure 1

Principaux éléments proposés pour le Plan stratégique 2018-2021

**Priorité aux résultats : l'OBJET**

39. Cinq groupes d'objectifs sont à l'étude : 1) Chaque enfant survit et s'épanouit ; 2) Chaque enfant apprend ; 3) Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation ; 4) Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ; et 5) Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie. Ces groupes d'objectifs sont étroitement liés aux cibles des objectifs de développement durable sélectionnés.

40. Ils couvrent les domaines dans lesquels la privation des enfants se fait le plus sentir. C'est aussi en œuvrant dans ces domaines en particulier que l'UNICEF peut contribuer à la réalisation des cibles des objectifs de développement durable et à l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant.

41. Les groupes d'objectifs proposés sont étroitement liés, favorisant ainsi une approche intégrée qui permettra d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Les progrès réalisés au titre d'un groupe d'objectifs nécessitent, et permettent, la réalisation d'avancées dans le cadre des autres objectifs. Ainsi, les résultats obtenus en matière de développement de la petite enfance contribueront à améliorer la survie de l'enfant et les résultats d'apprentissage, tout en permettant de lutter contre les aspects intergénérationnels des inégalités. De même, les progrès réalisés dans le domaine de l'eau et de l'assainissement contribuent à l'amélioration des résultats d'apprentissage, de la survie et de la protection des enfants contre la violence et l'exploitation, tout en favorisant un environnement propre au sein duquel ils peuvent vivre et s'amuser.

42. Des priorités transversales, notamment l'égalité des sexes et l'aide humanitaire, sous-tendront les groupes d'objectifs.

43. Le groupe d'objectifs 1 portera sur la résolution des nombreuses difficultés en matière de survie et de développement de l'enfant n'ayant pas été surmontées par les objectifs du Millénaire pour le développement, ainsi que les risques émergents qui menacent de compromettre la réalisation des objectifs de développement durable. Il contribuera au deuxième objectif de développement durable (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) et au troisième objectif (Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge) dans des contextes humanitaires et de développement. Les domaines de résultat proposés auxquels l'UNICEF peut contribuer comprennent le développement de la petite enfance, l'état nutritionnel des enfants, la santé maternelle et néonatale, la vaccination, les maladies évitables telles que la pneumonie, la diarrhée et le paludisme, la santé et la nutrition des adolescents en fonction de la problématique hommes-femmes, et le VIH/sida.

44. Le groupe d'objectifs 2 portera sur l'appui à la réalisation du quatrième objectif de développement durable (Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie) et contribuera au huitième objectif (Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous). Il sera axé sur l'amélioration des résultats d'apprentissage pour les enfants. Les domaines d'intervention proposés auxquels peut contribuer l'UNICEF comprennent l'apprentissage du jeune enfant ; les filles et les garçons non scolarisés, en particulier dans les situations de crise humanitaire ; l'environnement d'apprentissage ; et le développement des compétences des adolescents.

45. Le groupe d'objectifs 3 portera sur le soutien à la réalisation du cinquième objectif de développement durable (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles)² et du seizième objectif (Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous), en mettant l'accent sur la lutte contre les niveaux élevés de violence et d'exploitation auxquels sont confrontés les enfants. Les domaines de résultat proposés auxquels l'UNICEF peut contribuer abordent les points suivants : la réduction de la violence et des pratiques néfastes contre les garçons et les filles ; l'amélioration de l'accès à la justice ; les graves violations commises à l'égard des enfants en situation de crise humanitaire ; l'enregistrement des naissances ; et la volonté d'accorder une importance accrue aux droits des enfants migrants.

46. Le groupe d'objectifs 4 portera sur la résolution des risques auxquels sont exposés les enfants en raison de l'environnement physique dans lequel ils vivent, contribuant ainsi au sixième objectif de développement durable (Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau), au onzième objectif (Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables) et au treizième (Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions). Les domaines de résultat proposés auxquels l'UNICEF peut contribuer sont notamment les suivants : l'accès à l'eau potable et à des services d'assainissement de base ; la réduction des risques de catastrophe et la cohésion sociale ; les environnements urbains tenant compte des enfants ; et la protection des enfants contre les effets de la pollution de l'environnement et des changements climatiques.

² Au même titre que le groupe d'objectifs 3, les groupes d'objectifs 1, 2, 4 et 5 contribueront également à des aspects spécifiques du cinquième objectif de développement durable. Ceux-ci seront énoncés dans le cadre de résultats du Plan stratégique 2018-2021.

47. Le groupe d'objectifs 5 portera sur les conditions socioéconomiques inégales dans lesquelles vivent de nombreux enfants, appuyant ainsi la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable, en particulier le premier (Éliminer l'extrême pauvreté et la faim), le cinquième (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) et le dixième (Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre). Trop d'enfants se heurtent à des obstacles structurels qui les empêchent de réaliser leur potentiel. Donner aux enfants les mêmes chances de réussir dans la vie les aidera à rompre le cycle vicieux intergénérationnel du dénuement qui enferme des millions de personnes dans le monde entier et à le transformer en un cycle vertueux qui accroît leurs capacités. Les domaines de résultat proposés auxquels l'UNICEF peut contribuer comprennent l'égalité des sexes ; le soutien intégré en faveur des enfants handicapés ; l'autonomisation des adolescents ; et la réduction de la pauvreté multidimensionnelle des enfants, notamment grâce à la protection sociale.

48. En consultation avec les principaux partenaires de l'UNICEF, notamment les organismes des Nations Unies, un cadre de résultats a été élaboré en vue de refléter la contribution unique de l'organisation aux objectifs de développement durable au titre de chaque groupe d'objectifs. Une théorie du changement sera clairement définie au titre de chaque objectif.

Identification des bénéficiaires

49. L'UNICEF s'engage à veiller à la réalisation des droits des enfants, et ce, dans le monde entier. Le Plan stratégique 2018-2021 sera tout particulièrement axé sur les enfants les plus défavorisés. Sa réussite dépendra de la possibilité qu'auront ou non les enfants les plus laissés pour compte de bénéficier des résultats obtenus. Conformément à la décision 2016/11 du Conseil d'administration, et notamment pour continuer d'investir l'essentiel de ses ressources dans les pays les moins avancés et les pays en situation de fragilité ainsi que de façon à améliorer son travail dans les pays à revenu intermédiaire et élevé, l'UNICEF mettra encore davantage l'accent sur les filles et les garçons enfermés dans divers cycles d'inégalité. L'identification des bénéficiaires s'inscrira dans le processus d'élaboration du cadre de résultats du plan stratégique.

Stratégies de changement pouvant contribuer aux groupes d'objectifs proposés : les MOYENS

50. Le plan stratégique décrira les stratégies de changement visant la réalisation des différents buts qui ont été fixés au titre des cinq groupes d'objectifs. L'UNICEF parvient à changer les choses en combinant des programmes de qualité à grande échelle, en mettant à profit l'innovation et en recueillant des preuves sur ce qui donne de bons résultats. Il vise ainsi à susciter des changements de plus grande ampleur à l'échelle nationale et internationale grâce à des activités de plaidoyer et à des campagnes. L'UNICEF renforce son soutien avec l'aide du grand public, dans le monde entier, afin de mener des campagnes de plaidoyer, de s'engager à titre bénévole et de mobiliser des ressources en faveur de la cause des enfants, et coopère avec d'autres organisations en vue d'accroître l'impact de son action.

51. Les stratégies de changement principales élaborées au titre du plan stratégique mettront l'accent sur ce qui suit :

a) Faire preuve d'excellence dans les programmes mis en place en vue d'obtenir des résultats à grande échelle en faveur des enfants, notamment en encourageant une programmation intersectorielle et multisectorielle adaptée aux enfants de façon globale et à l'environnement dans lequel ils grandissent ; renforcer les systèmes pour améliorer la prestation de services essentiels auprès des enfants les plus défavorisés ; consolider les capacités à grande échelle en matière d'action humanitaire ; renforcer les programmes tenant compte de la problématique

hommes-femmes dans l'ensemble des domaines de travail de l'UNICEF ; encourager la demande de services et de normes sociales qui contribuent à la réalisation des droits de l'enfant ; et améliorer la coopération Sud-Sud et horizontale.

b) Obtenir l'appui des décideurs et du grand public en faveur de la cause des enfants, y compris soutenir les jeunes et les enfants en tant qu'agents du changement ; devenir une force de plaidoyer, de campagne et de communication encore plus importante, renforcer l'image de l'UNICEF, et travailler avec d'autres organisations afin de former des alliances et des mouvements en faveur du changement – à travers cet engagement public, recruter cent millions de partisans de la cause des enfants qui donnent, défendent et s'engagent à titre bénévole.

c) Mobiliser des ressources pour les enfants, notamment en influençant la planification, le financement et la prestation de services à l'échelle nationale en faveur des enfants et obtenir des ressources pour l'UNICEF de la part des gouvernements et du secteur privé.

d) Mettre le pouvoir du secteur privé et des marchés au service des enfants, notamment en exploitant la capacité des entreprises à améliorer la vie des enfants dans le monde entier, en tirant parti de leur activité principale et de leurs innovations, et en veillant à ce qu'elles respectent les droits des enfants, en élaborant des produits et des technologies ainsi qu'en développant des marchés locaux et mondiaux en faveur des enfants.

e) Conformément à l'examen quadriennal complet, collaborer avec d'autres entités des Nations Unies afin de renforcer la cohérence du système en vue d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants, d'élaborer des approches plus intégrées dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de se conformer davantage aux priorités et plans des gouvernements nationaux.

f) Encourager l'innovation dans les processus et les pratiques en s'appuyant sur les nouvelles technologies, de façon à venir en aide aux enfants, en particulier les plus défavorisés, de manière plus efficace et efficiente.

g) Mettre davantage l'accent sur les preuves en tant que facteur de changement bénéfique pour les enfants, en générant, synthétisant et encourageant l'utilisation d'évaluations, de la recherche et de données portant sur le bien-être des enfants en vue de stimuler le changement.

FACTEURS potentiels

52. La force de l'UNICEF réside dans le travail qu'il mène au niveau des pays, en partenariat avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé, dans des contextes humanitaires et de développement.

53. Dans ce contexte, le Plan stratégique 2018-2021 intégrera un ensemble de mesures visant à améliorer l'efficacité et l'efficience internes de l'organisation. Les composantes principales seront les suivantes :

a) Être adapté à l'objectif poursuivi en améliorant la manière dont l'UNICEF travaille dans divers contextes pour tendre vers une gestion d'excellence, renforcer la capacité de gestion des risques de l'organisation et consolider la budgétisation axée sur les résultats ;

b) Disposer du personnel adéquat pour intervenir dans différents contextes et renforcer la gestion des performances ;

- c) Renforcer les liens au sein de l'organisation au moyen de la technologie ;
- d) Promouvoir un environnement de travail porteur dans tous les contextes, en mettant davantage l'accent sur le respect de l'environnement et l'accessibilité ;
- e) Améliorer la sûreté et la sécurité du personnel, en particulier dans les milieux à haut risque.

IV. Description indicative du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021.

54. Compte tenu de ce qui précède, la description suivante est proposée :

I. Présentation

A. Contexte : Un bilan de la situation des enfants et des perspectives et défis à venir.

B. Enseignements :

Un résumé des enseignements tirés au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2014-2017 et de leur application dans l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021.

C. Priorités et perspectives pour les enfants. Une vision pour 2021 et au-delà : Les priorités et perspectives mondiales pour les enfants s'inscrivant dans le cadre au sein duquel le plan stratégique est élaboré.

D. Principes directeurs : Utilisés dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, ces principes fondamentaux sont alignés sur ceux des plans stratégiques des autres fonds et programmes.

II. Approche stratégique

A. Les groupes d'objectifs du plan stratégique : Les groupes d'objectifs sont justifiés et la façon dont ils sont étroitement liés, expliquée.

B. Les groupes d'objectifs du plan stratégique et leurs contributions au programme international : La logique des résultats du plan stratégique, y compris l'effet et les résultats escomptés, et la manière dont l'UNICEF travaillera avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires en vue de la réalisation de ces groupes d'objectifs.

C. Domaines de résultat : Contribution de l'UNICEF à chaque groupe d'objectifs. Les résultats obtenus à ce niveau refléteront la valeur ajoutée apportée par l'UNICEF au titre de chacun des groupes d'objectifs et la logique sous-jacente.

D. Priorités stratégiques transversales : Elles englobent l'égalité des sexes et l'action humanitaire, lesquelles sous-tendent les groupes d'objectifs de façon intégrée.

E. Stratégies de changement : Les stratégies de changement visant à atteindre des résultats en faveur des enfants en s'appuyant sur une analyse de l'avantage comparatif de l'organisation, sur l'examen quadriennal complet, sur les

possibilités de tirer parti des actions en faveur des enfants menées par d'autres entités et sur les enseignements tirés.

F. Efficience et efficacité de l'organisation : L'ensemble des FACTEURS qui sont en grande partie internes à l'UNICEF et qui sous-tendent la réalisation des résultats escomptés et des stratégies de changement. Cette section couvrira également la manière dont l'UNICEF intervient dans différents contextes et coopère avec les organismes des Nations Unies, le secteur privé et la société civile pour appuyer les priorités nationales.

III. Atténuation des risques : Une présentation des risques susceptibles d'accompagner le plan stratégique, et les mesures d'atténuation.

IV. Gestion efficace axée sur les résultats : Les mesures prioritaires de suivi et d'évaluation qui accompagneront le plan stratégique.

V. Conclusion : Le paragraphe de conclusion du plan stratégique.

VI. Projet de décision : Le projet de décision approuvant le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021.

Annexes

Tableau 1 – Plan intégré des ressources 2018-2021 : Il présente les ressources disponibles et nécessaires pour mettre en œuvre le plan stratégique.

Tableau 2 – Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources 2018-2021 : Il présente les liens entre les résultats et les ressources du plan stratégique, en ce qui concerne le budget intégré.

V. Mise à jour de la feuille de route relative à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021

55. La feuille de route actualisée détaillant l'élaboration du plan stratégique et des documents connexes se présente comme suit :

Date	Question/Sujet
6 juin 2016	Examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF 2014-2017 (session annuelle du Conseil d'administration)
25 août 2016	Consultation informelle sur la feuille de route relative à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021.
14-16 septembre 2016	Feuille de route du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021 (deuxième session ordinaire du Conseil d'administration)
Octobre 2016	Préparation du document d'analyse sur le projet de Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021 (afin de commencer le

	processus de consultation, il ne s'agit pas d'un document officiel du Conseil d'administration)
Octobre 2016 - janvier 2017	Consultations avec le Conseil d'administration, les enfants, le secteur privé, la société civile, au sein de l'UNICEF, etc.
14 décembre 2016	Réunion d'information informelle avec le Conseil d'administration sur la préparation du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
23 janvier 2017	Réunion d'information informelle sur la mise à jour de la feuille de route et présentation du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
7-9 février 2017	Mise à jour de la feuille de route et présentation du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021 (première session ordinaire du Conseil d'administration)
10 février 2017	Atelier informel avec les États membres sur le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
Avril/mai 2017	Réunion d'information informelle avec le Conseil d'administration sur le projet de Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
2 juin 2017	Réunion d'information informelle sur le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021, projet d'examen
13-16 juin 2017	Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021 pour examen (session annuelle du Conseil d'administration)
Juillet 2017	Examen du projet de budget intégré de l'UNICEF par le Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires (à titre d'information)
Juillet 2017	Réunion d'information informelle avec le Conseil d'administration sur la version définitive du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
22 août 2017	Réunion d'information informelle sur (a) le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021 ; (b) le Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes 2018-2021 ; et (c) le budget intégré de l'UNICEF 2018-2021
24 août 2017	Réunion d'information informelle sur le dialogue structuré concernant les résultats financiers du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
12-15 septembre 2017	Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021, budget intégré de l'UNICEF 2018-2021 et Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes 2018-2021 (deuxième session ordinaire du Conseil d'administration [pour décision])