



## Conseil économique et social

Distr. générale  
4 août 2021  
Français  
Original : anglais  
**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2021

7-10 septembre 2021

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*\*

### Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025

#### *Résumé*

Le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025, qui est le premier de deux plans successifs formant un tout cohérent à l'horizon 2030, trace la voie à suivre pour parvenir à un relèvement inclusif des suites de la pandémie de maladie à coronavirus 2019, pour réaliser les objectifs de développement durable et pour établir une société dont aucun enfant n'est exclu et où chaque enfant a le pouvoir d'agir, a les mêmes chances de réussir et exerce pleinement ses droits.

Il présente des résultats mesurables à obtenir en faveur des enfants, en particulier ceux qui sont les plus frappés par l'exclusion, notamment dans les contextes humanitaires et les situations précaires, ainsi que les stratégies de changement et les facteurs de réussite qui permettront de les atteindre.

Les éléments d'une décision sont présentés à la section VIII, pour examen par le Conseil d'administration.

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (1<sup>er</sup> septembre 2021).

\*\* [E/ICEF/2021/23](#).



## I. Vue d'ensemble

1. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025 intervient à un moment où les droits fondamentaux de tous les enfants sont menacés à un degré jamais atteint depuis plus d'une génération. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a surgi alors que la réalisation de la plupart des objectifs de développement durable n'était déjà plus en bonne voie, pour venir alimenter une crise mondiale menaçant les progrès réalisés en faveur des enfants et frappant le plus durement là où les systèmes sont les plus fragiles ou en crise, les communautés les plus pauvres et la discrimination et l'exclusion les plus accentuées. Pour réaliser les objectifs de développement durable, le monde doit non seulement regagner le terrain perdu, mais en outre progresser de deux à sept fois plus vite, en vue d'atteindre les enfants dans les pays les plus pauvres et les communautés les plus discriminées et les plus mal desservies, et de reconstruire des systèmes plus durables, accessibles, inclusifs et équitables, capables de résister aux chocs futurs.

2. Le Plan stratégique vise à tirer parti des possibilités de développement qui s'offrent dans un contexte de crise et d'incertitude, à réimaginer des solutions et à stimuler le changement profond qui est nécessaire. Fondé sur les principes de la Convention relative aux droits de l'enfant, de 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, le Plan stratégique reflète le mandat universel de l'UNICEF, qui est de protéger les droits de tous les enfants partout dans le monde, et son engagement sans réserve à donner la priorité à ceux qui risquent le plus d'être laissés de côté. Il s'inspire des leçons tirées de l'expérience acquise par l'UNICEF et ses partenaires, en particulier lors de la riposte à la COVID-19, et fait écho aux voix de plus de 200 000 enfants et jeunes du monde entier, qui ont été consultés lors de son élaboration. Il trace la voie à suivre pour parvenir à un relèvement inclusif des suites de la COVID-19, pour réaliser les objectifs de développement durable et pour établir une société exempte de discrimination dont aucun enfant n'est exclu et où chaque enfant a le pouvoir d'agir, a les mêmes chances de réussir et exerce pleinement ses droits.

3. Le Plan stratégique pour la période 2022-2025, premier de deux plans successifs qui s'inscrivent dans le cadre d'une approche stratégique visant à atteindre les objectifs de développement durable à l'horizon 2030, a essentiellement trait aux moyens de susciter un changement durable afin de faire une différence mesurable dans la vie des enfants tout au long de la Décennie d'action et après. Par les travaux qu'il continuera de mener dans les cinq groupes d'objectifs interdépendants définis dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021, l'UNICEF s'attachera à susciter les changements systémiques qui sont essentiels pour que l'on puisse s'attaquer aux causes profondes de la mortalité, de la pauvreté, de la vulnérabilité, de l'inégalité de genre et de l'exclusion parmi les enfants dans tous les contextes, y compris les crises humanitaires et les situations précaires. Il s'emploiera ainsi à mobiliser des financements pour les enfants, soutenir l'adoption de politiques et de textes législatifs fondés sur le respect des droits, influencer sur le marché pour assurer l'accès équitable des enfants aux fournitures et services essentiels, négocier des partenariats mondiaux en faveur des enfants, changer la donne en matière de données relatives aux enfants, soutenir les familles et la fonction parentale et influencer sur les normes et comportements sociaux.

4. Au milieu de la pandémie, de la récession mondiale et de la crise climatique, l'UNICEF ne se contente plus de ce qu'il peut faire à lui seul, mais utilise son mandat pour mobiliser d'autres acteurs afin d'optimiser l'impact de l'action collective, de rallier les appuis nécessaires pour exploiter les possibilités de développement et de promouvoir la sécurité humaine dans le monde. L'UNICEF prendra les rênes du

mouvement en faveur d'un accès équitable aux vaccins contre la COVID-19, mènera dans le monde entier des programmes fondés sur l'équité et mobilisera des financements pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable, en faisant notamment appel aux ressources nationales des pays concernés, ainsi qu'à celles du système de développement des Nations Unies, des institutions financières internationales et du secteur privé. Les partenariats porteurs de changement sur lesquels reposent les stratégies de l'UNICEF se fondent sur une plus forte implication des entreprises, des communautés, des parents et des soignants, des enfants et des jeunes. Faisant écho aux voix qui s'expriment dans le monde en faveur de la justice sociale, l'UNICEF se propose d'envisager les inégalités et les discriminations selon une approche transversale porteuse de changement qui lui permettra de s'attaquer aux causes profondes de ces phénomènes grâce à une transformation des structures et des normes réalisée de concert avec les partenaires nationaux. L'égalité des genres reste au cœur de toutes les activités de l'UNICEF, et les droits des personnes handicapées sont également une préoccupation récurrente de ses programmes. La mise à exécution de ces programmes au cours des prochaines années sera déterminante à l'appui des efforts redoublés que déploie l'UNICEF pour faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

5. L'action humanitaire est intégrée dans tous les éléments du Plan stratégique car elle est essentielle non seulement pour sauver des vies et promouvoir la dignité humaine pendant les crises, mais aussi pour mettre en place des systèmes résilients, accélérer les progrès vers les objectifs de développement durable et réaliser les droits de l'enfant. La nouvelle programmation transversale intégrant la résilience, la consolidation de la paix et l'action climatique oriente les travaux de l'UNICEF, dans tous les cadres d'intervention, vers la lutte contre la fragilité et les causes profondes des conflits, des crises et des déplacements de population, tout en renforçant les capacités de prévention, de préparation et de riposte face aux crises. Une rigueur accrue et une approche plus systématique de la programmation dans ce domaine seront essentielles pour que l'UNICEF puisse faire en sorte qu'aucun enfant, dans quelque situation qu'il se trouve, ne soit laissé de côté.

6. L'urgence du moment ne tient pas seulement à la crise, mais aussi au fait que des occasions sont à saisir. La manière dont nous saurons réimaginer les économies et les sociétés, catalyser les nouvelles possibilités de développement ou tirer parti de celles qui se font jour aura de vastes conséquences pour les générations futures. L'UNICEF s'emploiera à stimuler cette transformation pour édifier un monde sans discrimination, dont aucun enfant n'est exclu et où chaque enfant a le pouvoir d'agir, a les mêmes chances de réussir et exerce pleinement ses droits.

## II. Introduction

### A. État des lieux

7. La protection du droit des enfants à survivre, à s'épanouir et à grandir pour contribuer à leur société a fait des progrès considérables ces dernières années dans le monde : le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans a baissé de 59 % entre 1990 et 2019. Depuis l'an 2000, le retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans a diminué d'un tiers. La plupart des enfants sont désormais scolarisés. La fréquence des mariages d'enfants a diminué, passant d'une fille sur quatre mariée pendant son enfance il y a dix ans à une sur cinq aujourd'hui.

8. Mais aujourd'hui plus que jamais, l'UNICEF doit se battre avec le soutien de ses partenaires nationaux pour protéger les droits des enfants et leur donner la possibilité de grandir et de s'épanouir. La pandémie mondiale met en péril les progrès réalisés des dizaines d'années durant et aggrave les effets exercés par la pauvreté

généralisée, les inégalités et les discriminations, par la fragilité des systèmes, les conflits et les situations prolongées de déplacement et par la crise climatique qui s'aggrave. L'avenir des enfants est en jeu.

9. Si la COVID-19 a une incidence relativement faible sur la santé des enfants, ces derniers sont en revanche durement touchés par son impact socioéconomique, à savoir l'aggravation de la pauvreté qu'elle a provoqué. Les interruptions des services de santé et de nutrition, notamment les vaccinations et la prévention du VIH, devaient d'après les projections inverser la tendance en baisse de longue période enregistrée par la mortalité des moins de 5 ans – et des données récentes montrent que davantage d'enfants meurent de causes évitables : dans six pays d'Asie du Sud, par exemple, on estime que les décès d'enfants de moins de 5 ans ont augmenté de 14 % entre 2019 et 2020. D'autres conséquences à long terme sont à attendre de l'interruption massive de la scolarité, 214 millions d'écoliers ayant manqué plus des trois quarts des cours en présentiel par suite des fermetures d'écoles pendant la période d'un an comprise entre mars 2020 et mars 2021.

10. Les changements climatiques et la dégradation de l'environnement, qui sont à l'origine de catastrophes naturelles, contribuent à l'insécurité alimentaire et à la pénurie d'eau et amplifient les risques d'épidémies locales ou même de nouvelles pandémies, continuent de compromettre le cadre de vie des enfants. Un enfant sur trois présente des taux de plomb dans le sang élevés. Les services d'assainissement utilisés par 4,2 milliards de personnes, dont 673 millions qui ne disposent d'aucune toilette, rejettent les déchets humains sans traitement, ce qui menace la santé humaine et environnementale. Environ un demi-milliard d'enfants vivent dans des zones à haut risque d'inondations. En 2040, un enfant sur quatre vivra dans un contexte de stress hydrique extrême.

11. Près de 1,2 milliard d'enfants – soit près du double en 2019 – vivent aujourd'hui dans des pays confrontés à des situations d'urgence complexes dues aux inégalités et à la précarité<sup>1</sup>. Emportés dans une spirale conflits et des déplacements, ils sont confrontés à des risques extrêmes de privation et d'exclusion, tandis que les conflits violents, de plus en plus, donnent lieu à de graves violations de leurs droits et entravent leur développement.

12. Les enfants du monde entier restent confrontés à des obstacles à l'exercice de leurs droits et à leur développement, qui sont renforcés par les aspects multiples et interdépendants de la vulnérabilité, et le handicap, le racisme, la xénophobie, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, l'appartenance ethnique, l'urbanisation, les migrations et déplacements de population, les catastrophes naturelles et les conflits armés sont autant de facteurs représentant pour eux un risque accru de discrimination et de négligence. S'il est vrai que tous ces facteurs ne se manifestent pas ou ne se conjuguent pas de la même manière dans chacun des pays où l'UNICEF opère, il faudra cependant mieux comprendre leurs interactions pour donner corps à l'ambition de ne laisser aucun enfant de côté. La pandémie de COVID-19 n'a fait que le confirmer.

13. La récession mondiale déclenchée par la pandémie de COVID-19 a dévasté les économies et les moyens de subsistance, en particulier dans les pays les plus pauvres, parmi les femmes et dans les communautés les plus vulnérables et discriminées, notamment dans les zones urbaines pauvres et parmi les personnes travaillant dans le secteur informel. Plus de 200 pays et territoires, dans des contextes divers, ont renforcé leurs mesures de protection sociale, dépensant collectivement environ 750

---

<sup>1</sup> Les « situations d'urgence complexe » concernent par définition les pays ayant fait l'objet d'appels en faveur de l'action humanitaire de l'UNICEF pour les enfants. En 2019, quelque 650 millions d'enfants vivaient dans des pays confrontés à de telles situations.

milliards de dollars pour atténuer ces effets. Il n'en reste pas moins que la crise a créé une nouvelle génération d'enfants pauvres, faisant basculer 150 millions d'enfants supplémentaires dans une situation de pauvreté multidimensionnelle, et a réduit à néant les progrès réalisés en matière de réduction des inégalités. L'extrême pauvreté, qui était en repli constant depuis un quart de siècle, gagne à nouveau partout dans le monde.

14. Alors que les pays continuent de subir les effets de la pandémie, le déploiement des vaccins, des diagnostics et des traitements COVID-19 présente des disparités considérables. Le monde s'expose à une reprise à deux vitesses. Sans une action rapide et concertée, menée dans un esprit de solidarité mondiale, de justice et de respect des droits de l'homme, les femmes et les enfants les plus démunis des pays les plus pauvres seront laissés pour compte, et la convergence tendancielle des niveaux de revenu entre les pays à revenu faible ou intermédiaire et les économies avancées sera définitivement enrayerée.

15. Cela risque d'avoir des effets dévastateurs sur les enfants. Les 46 pays les moins avancés sont parmi ceux qui connaissent la croissance la plus rapide au monde, et l'on estime qu'environ 63 % de tous les enfants vivront dans des pays à revenu faible ou à revenu intermédiaire, tranche inférieure, d'ici à 2030. Malgré les efforts déployés dans le cadre du Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19 et d'autres initiatives, l'acheminement de vaccins dans tous ces pays pourrait prendre deux ans ou plus<sup>2</sup>. Plus le relèvement tarde dans ces pays, plus le risque de répercussions graves et durables sur le développement et le bien-être des enfants est élevé.

16. La crise mondiale a fait payer un lourd tribut aux enfants et aux adolescents, bouleversant leur vie et leur apportant des souffrances et des pertes. L'aggravation du racisme, de la discrimination et des inégalités de genre, ainsi que la violence engendrée par ces phénomènes, pèsent lourdement sur leur santé mentale. Les enfants voient leurs familles en difficulté et leurs sociétés ébranlées par des troubles et par la méfiance. L'espace civique dont ils ont besoin pour faire entendre leur voix s'amenuise sous la triple menace d'une surveillance accrue, de l'empiètement sur les libertés civiles et de la désinformation, tendances préexistantes qui s'accroissent sous l'effet des ripostes à la crise.

17. Et pourtant, malgré les contraintes et les défis de la crise mondiale, de nouvelles solutions et modes de collaboration se font jour. L'UNICEF a vu le jour à un moment semblable, il y a soixante-quinze ans, lorsqu'au sortir d'une guerre mondiale dévastatrice, le monde a créé l'Organisation des Nations Unies et entrepris de démanteler le colonialisme, construire de nouveaux systèmes de protection sociale et de santé et mener une révolution dans les domaines des droits de l'enfant et de la survie et du développement des enfants.

18. Aujourd'hui, les gouvernements, les scientifiques, les entrepreneurs, les penseurs et les défenseurs des droits conçoivent des technologies vaccinales innovantes en un temps record, renforcent les systèmes de santé, développent l'apprentissage et les soins de santé numériques, étendent la protection sociale et redoublent d'efforts pour mettre en place des infrastructures à l'épreuve des changements climatiques et assurer des moyens de subsistance durables. Les technologies actuelles permettent de dépasser les trajectoires classiques du développement et d'améliorer plus rapidement que jamais la vie d'un plus grand nombre d'enfants. Dans le monde entier, des personnes et tout particulièrement des

---

<sup>2</sup> Irwing, A., « What it will take to vaccinate the world against COVID-19 », News Explainer, *Nature*, 25 mars 2021.

enfants et des jeunes se mobilisent pour exiger la fin des injustices sociales, notamment le racisme, la xénophobie et les séquelles du colonialisme.

19. Le Plan stratégique met l'UNICEF sur la voie de la collaboration avec les communautés, les gouvernements, les entreprises, la société civile et d'autres partenaires clés pour renforcer les programmes et les systèmes liés aux différents aspects de la survie, de la santé et du bien-être des enfants et des adolescents, notamment la vaccination, la nutrition, le développement de la petite enfance, la santé mentale et les systèmes d'eau, assainissement et hygiène (WASH). L'UNICEF continuera de réimaginer l'éducation, notamment par le biais de nouvelles plateformes de prestation numérique, afin de procurer à chaque enfant et à chaque jeune l'éducation et les compétences dont ils ont besoin.

20. L'UNICEF continuera également à protéger les enfants contre toutes les formes de violence, de discrimination, d'exploitation, d'abus, de négligence et de pratiques nuisibles. Il renforcera ses travaux sur la politique sociale et la protection sociale, afin de s'assurer que les enfants vivent à l'abri de la pauvreté, et que les budgets nationaux leur donnent la priorité et soutiennent par des moyens inédits et novateurs leurs familles qui doivent faire face aux retombées économiques de la pandémie. Dans l'exercice indéfectible de sa mission lors des crises humanitaires, l'UNICEF continuera d'améliorer son état de préparation ainsi que la rapidité et la qualité de ses interventions, à sauver des vies et à protéger les droits d'une manière qui jette les bases de progrès durables.

## **B. Enseignements tirés de l'expérience**

21. Le Plan stratégique pour la période 2022-2025 s'appuie sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour la période 2018-2021 et sur l'évaluation de ce dernier. Le Plan stratégique intègre les principales conclusions de l'évaluation formative des travaux menés par l'UNICEF en vue de lier les programmes humanitaires et les programmes de développement, ainsi que l'évaluation des plans d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes et d'autres évaluations et examens. Il intègre les préoccupations et les attentes de plus de 200 000 enfants et jeunes du monde entier, recueillies selon un processus de consultation à grande échelle sans précédent, notamment par le biais de U-Report et de La Voix des Jeunes.

22. Élaboré parallèlement à la nouvelle politique de l'UNICEF relative à l'égalité des genres et au Plan d'action 2022-2025 pour l'égalité des genres, le Plan stratégique fait écho à l'évaluation des plans d'action pour l'égalité des sexes et à l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour la période 2018-2021, en mettant l'accent sur le changement structurel et l'évolution des normes en tant que moyens de transformer les déterminants fondamentaux des inégalités de genre, et en tenant compte davantage, pour lutter contre celles-ci, du lien entre l'action humanitaire et le développement. Cette nouvelle approche transformatrice permettra à l'UNICEF d'intégrer les engagements en matière d'égalité des genres dans l'ensemble de ses programmes et systèmes, tout en investissant davantage dans l'établissement de données ventilées par sexe et d'analyses connexes, ainsi que dans les programmes ciblés et différenciés dans des domaines tels que l'autonomisation des adolescentes, pour faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

23. La riposte de l'UNICEF à la COVID-19 et les effets économiques et sociaux des mesures d'atténuation ont mis en évidence les possibilités à exploiter et les lacunes à combler pour relever les défis urgents. Les prestations de services à distance – notamment par des moyens numériques – et les approches souples et communautaires sont apparues comme des adaptations essentielles pour assurer la continuité des services pendant la pandémie. Elles peuvent également changer la donne en améliorant l'efficacité, l'efficience et l'équité des systèmes de santé,

d'éducation et de services sociaux, et en les rendant accessibles à des enfants qui ne pouvaient être desservis par des moyens plus classiques.

24. Les partenariats publics et privés, tout particulièrement les partenariats entre organismes des Nations Unies, ont permis de façon déterminante d'intensifier les mesures de riposte à la pandémie et de faire en sorte qu'elles atteignent les communautés les plus vulnérables. Les campagnes de communication relative aux risques et de mobilisation de la population, par exemple, ont tiré parti des relations avec les entreprises et les médias pour diffuser des messages, et fait appel à des dirigeants locaux et à des personnes influentes de confiance pour lutter contre la désinformation et encourager les comportements favorables à la santé. En s'appuyant sur cette mobilisation, l'UNICEF peut mieux adapter ses programmes aux capacités d'action et aux besoins locaux et élargir le champ de ses interventions, en renforçant les partenariats avec la société civile tout en faisant des efforts systématiques pour recueillir des informations en retour auprès de la population et y donner suite. Il ressort d'évaluations et d'examen récents de l'action humanitaire de l'UNICEF que la responsabilité à l'égard des populations touchées et la collaboration avec les partenaires locaux sont des domaines dans lesquels des améliorations sont possibles. Celles-ci seront indispensables pour que le Fonds puisse respecter les engagements pris en matière de droits humains, instaurer la confiance et renforcer les capacités locales afin de sauver des vies et d'atténuer les souffrances, et contribuer au développement durable à long terme.

25. La riposte à la COVID-19 a confirmé une conclusion essentielle qui ressort de l'évaluation du Plan stratégique et de l'examen de l'action humanitaire : pour renforcer la coordination et la cohérence entre son travail humanitaire et ses activités de développement et améliorer la collaboration entre ces deux domaines (lorsque le contexte s'y prête), l'UNICEF doit venir à bout de goulots d'étranglement aux niveaux de la programmation, de la disponibilité et de l'accessibilité des fournitures, de l'établissement de rapports, de la mobilisation des ressources et des effectifs disponibles, et intégrer à son action des activités qui contribuent à la cohésion sociale et à la paix. L'UNICEF a conçu le présent Plan stratégique de manière non seulement à y intégrer les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, mais aussi, comme c'était déjà le cas pour le premier Plan stratégique, à adopter systématiquement une optique humanitaire dans les analyses qui déterminent ses théories du changement et le cadre de résultats qui en découle.

26. Il ressort de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation du Plan stratégique pour la période 2018-2021 que, même avant la pandémie de COVID-19, l'UNICEF pouvait faire dans la réalisation de ses produits des progrès réels qui ne se traduisaient pas par un changement proportionné et durable au niveau des résultats pour les enfants. En vue de recentrer son action sur les moyens d'induire ce changement, le Fonds a articulé son plan stratégique autour d'un ensemble ciblé de changements systémiques liés aux principaux objectifs de développement durable relatifs aux droits de l'enfant, sélectionnés en raison du fort impact qu'ils pourraient avoir sur les causes profondes et multidimensionnelles de la pauvreté, des privations et des violations des droits des enfants. Cela crée un cadre souple qui permet aux programmes de pays de s'aligner sur les priorités nationales, de mieux soutenir les familles, les parents et les personnes qui s'occupent des enfants vulnérables et de faire face aux menaces nouvelles qui pèsent sur les enfants.

### C. Principes directeurs

27. Le Plan stratégique, qui vise à promouvoir les droits et le bien-être de l'enfant, s'inspire de la Convention relative aux droits de l'enfant, qui est le point d'ancrage de toutes les activités de l'UNICEF, ainsi que de la Convention sur l'élimination de

toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale et d'autres instruments des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme. L'action humanitaire de l'UNICEF est conforme aux principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance<sup>3</sup>. En toute situation, l'UNICEF veille à ce que son travail, et celui de ses partenaires, protège les enfants et ne leur porte pas préjudice, intentionnellement ou par inadvertance.

28. Le principe de non-discrimination préside à toutes les activités de l'UNICEF. Il sous-tend l'engagement pris dans le cadre du programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne laisser personne de côté, et inscrit l'équité et l'inclusion au centre des préoccupations du Fonds. Celui-ci s'emploie activement à aller au-devant, pour leur venir en aide, des enfants issus des groupes les plus pauvres, les plus marginalisés et les plus exclus, notamment les enfants vivant dans l'extrême pauvreté, les enfants en situation de handicap, les enfants autochtones, les enfants appartenant à des groupes raciaux, ethniques, religieux et linguistiques et à des communautés de migrants qui subissent des discriminations et les enfants qui sont victimes de discrimination pour toute autre raison.

29. L'égalité des genres est au cœur même de toute action de l'UNICEF, qui a pour ambition de susciter des changements audacieux et de portée systémique afin de corriger les inégalités de genre et d'autonomiser les filles, les femmes et les personnes marginalisées. Il s'efforce de comprendre les causes profondes et les conjonctions de facteurs déterminants de toutes les violations des droits de l'enfant, et de soutenir les parents et les personnes qui s'occupent des enfants, tout en transformant les institutions et les normes sociales afin qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

30. Conforme avant tout au principe d'universalité et solidement ancré dans les droits humains, 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 n<sup>os</sup> 1 à 6 et 16. Si l'UNICEF élabore ses programmes de pays selon les grandes orientations du Plan stratégique, il les met au point et les adapte en fonction des contextes locaux, des priorités de développement nationales et du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il comprend bien que les retards à combler sur la voie des progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable, de sorte qu'aucun enfant et qu'aucune communauté ne soient laissés de côté, ne pourront l'être que si tous les enfants, y compris ceux qui vivent dans des pays dont le développement est entravé par des circonstances particulières, comme les pays enclavés et les petits États insulaires en développement, ont un accès équitable aux fournitures et aux services essentiels.

31. En collaboration avec l'industrie, les gouvernements et les partenaires, l'UNICEF s'efforce de créer un bien public mondial pour les enfants en usant de son leadership mondial en matière d'influence sur les marchés, d'achats stratégiques, de logistique planétaire et de livraison « jusqu'au dernier kilomètre », de financement novateur destiné à élargir les capacités d'action budgétaire des gouvernements, de renforcement des systèmes de santé et d'innovation de produits.

### III. Approche stratégique

32. Le Plan stratégique vise à saisir les possibilités qui s'offrent dans un contexte de crise et d'incertitude, à stimuler une transformation au service des enfants et à

---

<sup>3</sup> La place centrale de ces principes dans le travail de l'UNICEF et d'autres organisations humanitaires est formellement affirmée dans les résolutions 46/182 (1991) et 58/114 (2003) de l'Assemblée générale.



répondre au besoin urgent de mener une action rapide de grande ampleur. Elle part du constat que personne n'est en sécurité tant qu'une partie du monde reste exposée à la pandémie, et que le multilatéralisme constitue la meilleure voie vers un relèvement mondial porteur de changement.

33. La solidarité mondiale et une action synchronisée au soutien des plus vulnérables seront nécessaires pour réaliser les droits de l'enfant, mettre à profit les possibilités de développement et mieux progresser vers la réalisation des objectifs de développement durable. De concert avec les organismes apparentés des Nations Unies, l'UNICEF construira un système des Nations Unies qui sera véritablement uni dans l'action. Il resserra ses liens de collaboration avec le secteur privé et la société civile, en s'efforçant de tirer parti de tout ce qu'ils ont à offrir, sous forme notamment de financements, de compétences ou d'influence. Dans les années à venir, il prendra les rênes du mouvement en faveur de l'accès équitable aux vaccins contre la COVID-19, qui est à lui seul le principal déterminant d'un relèvement économique et social équitable et juste pour les enfants les plus pauvres du monde et leurs communautés. Dans sa collaboration avec les enfants, les adolescents et les jeunes, l'UNICEF continuera de leur donner l'initiative, conformément à leur droit d'être entendus sur les décisions qui concernent leur vie, et il les traitera comme des alliés capables de résoudre les problèmes, pour s'assurer qu'il s'occupe des questions qui les concernent le plus.

34. Face à un contexte mondial où les ressources sont de plus en plus limitées, le Plan stratégique met en évidence l'importance cruciale des stratégies de mobilisation de fonds en faveur des enfants, y compris les ressources des pays et celles du système de développement des Nations Unies, des institutions financières internationales, de la société civile et du secteur privé. L'UNICEF entend dépasser la contrainte de ses propres ressources et user de son mandat pour mobiliser des financements qui permettront d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable et de mener dans le monde entier des programmes fondés sur l'équité ; il entend également participer aux débats sur l'allègement de la dette et faire entendre sa voix dans ce domaine pour s'assurer que les enfants les plus vulnérables sont protégés. Il s'attaquera aux causes systémiques et structurelles de ces problèmes et y mettra tout son talent, tout son dynamisme et toute sa passion – aiguisés par des dizaines d'années de lutte contre les effets de la pauvreté, de l'injustice et des inégalités sur les enfants.

35. Pour pouvoir porter son attention sur les transformations qui sont nécessaires aux progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et pour s'assurer qu'aucun enfant n'est laissé de côté, l'UNICEF renforcera sa capacité de suivi des changements systémiques au niveau des résultats, notamment ceux des activités qu'il mènera en vue de mobiliser des financements pour les enfants, de soutenir l'adoption de politiques et de textes législatifs fondés sur le respect des droits, d'influer sur le marché et promouvoir l'accès équitable des enfants aux fournitures et services essentiels, de négocier des partenariats mondiaux en faveur des enfants, de changer la donne en matière de données relatives aux enfants ; de soutenir les familles, les personnes qui s'occupent des enfants et la fonction parentale et d'influer sur les comportements et les normes sociales. Toutes les théories du changement de l'UNICEF confirment que ces transformations seront décisives pour protéger les droits de l'enfant, tirer le meilleur parti des possibilités de développement et s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité des enfants, de l'inégalité des genres et de l'exclusion dans tous les contextes, afin qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

Figure I  
Vers 2030 : une ambition renouvelée



*Abréviations* : AELC = aucun enfant laissé de côté ; CDE = Convention relative aux droits de l'enfant ; CEDAW = Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ; CDPH = Convention relative aux droits des personnes handicapées.

36. Faisant fond sur le Plan stratégique pour la période 2018-2021, l'UNICEF continuera de s'employer à obtenir des résultats à long terme dans cinq groupes d'objectifs interdépendants liés aux droits des enfants aux termes de la Convention relative aux droits de l'enfant (voir le cadre de résultats présenté dans la figure II). Cela aidera à faire en sorte que, en toutes situations, y compris les crises humanitaires et les contextes précaires, tous les enfants, y compris les adolescents, 1) survivent et s'épanouissent et aient accès à une alimentation nutritive, à des soins de santé primaires de qualité, à des soins attentifs et à des fournitures essentielles ; 2) apprennent et acquièrent des compétences pour l'avenir ; 3) soient protégés contre la violence, l'exploitation, les mauvais traitements, la négligence et les pratiques néfastes ; 4) aient un accès sûr et équitable à l'eau, à l'assainissement et aux services d'hygiène, et vivent dans un climat et un environnement sûrs et supportables ; 5) aient accès à une protection sociale inclusive et vivent à l'abri de la pauvreté.

37. Faisant écho aux préoccupations exprimées par les enfants et les jeunes et se ralliant aux mouvements mondiaux pour la justice sociale, l'UNICEF s'oriente vers une approche transformatrice et intersectionnelle des inégalités et des discriminations, afin de s'attaquer à leurs causes profondes en transformant les structures et les normes. Les enfants handicapés font toujours partie des membres les plus exclus, les plus discriminés et les moins visibles de toutes les sociétés, et c'est pourquoi l'UNICEF renforce la programmation sur les droits du handicap dans le cadre du présent Plan stratégique en vue de promouvoir ces droits dans le cadre de toute action, notamment en soutenant les familles, les parents et les personnes qui s'occupent des enfants handicapés. Le Fonds commence également à s'attaquer à l'injustice raciale

et à faire de la lutte contre le racisme un axe explicite de son action pour ne laisser personne de côté.

38. L'égalité des genres reste au cœur des travaux de l'UNICEF, en tant que principe transversal, valeur fondamentale et stratégie de changement concernant toutes les étapes de la vie. L'UNICEF continuera de s'intéresser à la santé sexuelle et procréative et aux droits en matière de procréation, de promouvoir un accès inclusif et équitable aux services fournis dans ce domaine et de chercher à faire des hommes et des garçons des alliés et des partenaires, tout en prêtant une attention nouvelle à la violence sexiste et aux profondes inégalités sociales et économiques qui, dans le monde entier, ont fait peser un double fardeau sur les femmes et les filles pendant la crise mondiale due à la COVID-19. L'approche de l'UNICEF en matière d'égalité des genres est un aspect essentiel de son action visant à ne laisser aucun enfant de côté.

39. L'expérience de cette crise mondiale a appris à l'UNICEF qu'il devait se préparer dès maintenant à la prochaine, s'attaquer à la fragilité qui mine les droits des enfants trop souvent dans le monde et continuer à tenir ses engagements de protéger les enfants qui grandissent au milieu de crises humanitaires. Cela signifie qu'il faut renforcer la collaboration, la cohérence et la complémentarité dans l'ensemble de ses programmes d'aide humanitaire et de développement et de ses contributions à la cohésion sociale et à la paix. Le Plan stratégique représente un changement majeur pour l'UNICEF en ce qu'il n'envisage pas l'action humanitaire isolément, mais l'intègre aux solutions porteuses de changement systémique qui sont envisagées. L'action humanitaire fondée sur des principes, menée en temps opportun, de haute qualité et centrée sur l'enfant permet non seulement de sauver des vies et de promouvoir la dignité pendant les crises, mais elle est également essentielle pour mettre en place des systèmes résilients, accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et donner effet aux droits de l'enfant. L'UNICEF intègre dans l'ensemble du Plan stratégique des programmes spécifiques et des engagements opérationnels pour mettre en œuvre les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, qui déterminent sa ligne d'action et forment le cadre principal de son action humanitaire.

40. Bien que l'UNICEF ne fasse pas partie du pilier Paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies, il ne cesse d'apporter des contributions substantielles à la consolidation et à la pérennisation de la paix par des actions visant à créer un cadre propice à la paix au sein des sociétés. Sa contribution consiste à s'attaquer aux causes connues des conflits et des griefs en fournissant de manière équitable et inclusive et en gérant efficacement des services sociaux dans des domaines tels que l'éducation, la santé, l'eau et l'assainissement, la protection sociale et la protection de l'enfance. Elle consiste également à promouvoir des institutions réceptives et responsables et une participation inclusive – incluant en particulier les enfants et les jeunes aux prises de décisions à tous les niveaux.

Figure II

## Résultats attendus du Plan stratégique pour la période 2022-2025 par Groupe d'objectifs



41. La nouvelle programmation transversale intégrant la résilience, la consolidation et la pérennisation de la paix et l'action climatique oriente les travaux de l'UNICEF, dans tous les cadres d'intervention, vers la lutte contre la fragilité et les causes profondes des conflits, des crises et des déplacements de population, tout en renforçant les capacités de prévention, de préparation et de riposte face aux crises. L'UNICEF concevra et mettra en œuvre des programmes tenant compte des situations de conflit qui contribuent à la cohésion sociale et à la paix, comme le prescrit l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (l'examen quadriennal complet) [par. 36 b)]<sup>4</sup>, conformément aux plans, besoins et priorités des pays, en instaurant la confiance et la collaboration entre les communautés et entre l'État et la société, notamment grâce à son rôle de partenaire d'exécution du Fonds pour la consolidation de la paix du Secrétaire général.

## A. Groupes d'objectifs

42. Le **Groupe d'objectifs 1** est ainsi défini : tous les enfants, y compris les adolescents, survivent et s'épanouissent et ont accès à une alimentation nutritive, à des soins de santé primaires de qualité, à des soins attentifs et à des fournitures essentielles. Cela signifie que tous les enfants, y compris ceux qui vivent dans des situations de crise humanitaire et des environnements précaires, sont tenus à l'abri de la maladie, de la malnutrition et des causes de décès évitables, y compris le VIH, et qu'ils ont accès à une alimentation, à des services, à des fournitures et à des pratiques adéquats et bénéficient d'un environnement propice à leur survie et à leur bonne santé physique et mentale, à leur nutrition et à leur développement jusqu'à l'adolescence et l'âge adulte. L'article 6 de la Convention relative aux droits de l'enfant consacre les

<sup>4</sup> Résolution 75/233 de l'Assemblée générale.

droits de l'enfant à la survie et au développement, et ses articles 24 et 27 établissent les droits de l'enfant à la santé et à la nutrition.

43. Les activités menées par l'UNICEF dans le cadre du Groupe d'objectifs 1 sont réorganisées de manière à tenir compte de l'importance décisive que revêtent les soins de santé primaires pour parvenir à la couverture sanitaire universelle (conformément au paragraphe 27 de l'examen quadriennal complet) et à fournir des services et un soutien intégrés et axés sur la prévention tout au long de la vie, afin de permettre aux enfants non seulement de survivre, mais aussi de s'épanouir. Les travaux prévus dans le cadre du Groupe d'objectifs 1 reposent avant tout sur une stratégie visant à renforcer les systèmes nationaux de santé, d'alimentation, d'eau, d'assainissement et d'hygiène, d'éducation, de protection de l'enfance et de protection sociale – ainsi qu'à soutenir les familles et les communautés – en vue d'obtenir, dans les domaines de la santé, de la nutrition, du développement et du bien-être, des résultats qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 2, 3, 4 et 5.

44. Si d'immenses progrès ont été réalisés ces vingt dernières années dans les domaines de la santé et de la nutrition maternelles et infantiles, la pandémie a aggravé les inégalités qui pénalisaient déjà de nombreux groupes d'enfants, à savoir ceux qui vivent dans les ménages les plus pauvres et les communautés mal desservies, tant en milieu urbain que dans les zones rurales, les enfants touchés par les crises humanitaires et la précarité et les enfants vivant dans les pays les moins avancés ou à faible revenu, où les maladies, la malnutrition et la mortalité infantiles sont les plus répandues. La pandémie de COVID-19 a montré combien le monde était mal préparé aux grandes urgences de santé publique et a mis en évidence à quel point le coût des vaccins, des médicaments et des autres produits de santé constituait un obstacle disproportionné pour les pays à revenu faible ou intermédiaire.

45. Les enfants de moins de 5 ans, en particulier les nouveau-nés, continuent de mourir de causes évitables découlant de l'insuffisance des soins de santé et de la nutrition des mères et des nouveau-nés, ou de maladies infectieuses traitables. Les progrès de la vaccination ont marqué le pas, et la fin du VIH/sida demeure pour les enfants et les adolescents une perspective lointaine. Les normes de genre et les barrières culturelles, qui s'entrecroisent avec la pauvreté, compromettent les droits des filles et des femmes à accéder aux soins de santé. Non moins d'un cinquième des adolescents souffrent de problèmes de santé mentale, le suicide étant la troisième cause de décès chez les 15-19 ans<sup>5</sup>.

46. La pandémie de COVID-19 a aggravé la crise des soins et de l'apprentissage dans la petite enfance, en provoquant l'interruption des services et en mettant davantage à l'épreuve, pour les familles, les communautés, les parents et les personnes s'occupant des enfants, les capacités de fournir des soins et une alimentation adaptés. Pendant ce temps, les enfants sont exposés au triple fardeau de la malnutrition : la sous-nutrition, qui se manifeste par le retard de croissance et l'émaciation, les carences en micronutriments et une forte augmentation de la prévalence du surpoids et de l'obésité. Par suite de la malnutrition, un enfant de moins de 5 ans sur trois – soit au total 200 millions d'enfants – ne grandit pas correctement, tandis qu'au moins deux enfants sur trois âgés de 6 à 23 mois ne reçoivent pas le régime alimentaire minimum dont ils ont besoin pour grandir, se développer et apprendre au maximum de leurs capacités.

47. Les activités que mènera l'UNICEF dans le cadre du Groupe d'objectifs 1 seront fondées sur sa stratégie pour la santé, 2016-2030, et sa stratégie pour la nutrition, 2020-2030, et seront conformes aux Principaux engagements pour les enfants dans

---

<sup>5</sup> Organisation mondiale de la Santé, Suicide – Principaux faits, 2 septembre 2019, consulté le 31 mars 2021. Disponible sur le site : [www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/suicide](http://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/suicide).

l'action humanitaire. Pour obtenir des résultats durables, le Fonds s'attachera principalement à améliorer la résilience des systèmes de soins de santé primaires – en particulier dans les contextes fragiles – qui apportent un ensemble de services, de fournitures et de dispositifs de soutien permettant de traiter de manière globale la santé, la nutrition, le développement et le bien-être. Outre la santé et la nutrition de la mère, du nouveau-né et de l'enfant, y compris la vaccination et le VIH/sida, cet ensemble de services couvrira le développement de la petite enfance, les maladies non transmissibles, la santé mentale, la santé sexuelle et génésique, la prévention de la violence et des blessures, et la santé environnementale. L'UNICEF s'emploiera en outre à renforcer la redevabilité des systèmes nationaux pour ce qui est de fournir des régimes alimentaires nutritifs, sûrs, abordables et durables aux enfants, aux adolescents et aux femmes.

48. L'UNICEF s'efforcera de soutenir les pourvoyeurs de soins, les communautés et les systèmes de prestation de services, tels que les écoles et les espaces d'apprentissage, et de leur donner les moyens de fournir aux enfants le cadre, les soins, la protection et l'éducation nécessaires à leur santé, leur nutrition et leur développement. Il s'agit notamment d'intensifier les interventions visant à faire évoluer la société et les comportements, de soutenir la fonction parentale et les familles, et de promouvoir la participation des enfants, des adolescents et des jeunes à la vie sociale et leur démarginalisation.

49. Pour renforcer sa préparation et sa capacité de riposte aux urgences de santé publique, l'UNICEF appliquera des stratégies de soutien à la sécurité sanitaire nationale et de renforcement de la résilience, englobant tous les secteurs de la société et tenant compte des incidences économiques et sociales de ces situations, notamment de leurs effets disproportionnés sur les enfants, les filles et les femmes, les personnes handicapées et les autres groupes vulnérables. Le Fonds militera en faveur de la préparation et de la capacité de riposte et exercera son influence à ce sujet dans le cadre du Conseil mondial de suivi de la préparation et en partenariat avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), en vue notamment de créer un stock mondial de produits de vaccination et de santé pour de futures pandémies. En vue d'assurer la résilience des systèmes de santé et d'alimentation face aux changements climatiques, l'UNICEF encouragera la mise en place d'établissements de soins de santé rationnels sur le plan climatique et préconisera la prise en compte des questions climatiques et environnementales dans le cadre des soins de santé primaires, intégrera la santé environnementale dans les programmes de santé et de nutrition des écoles et influera sur les politiques nationales et mondiales en faveur d'une production alimentaire durable.

50. L'UNICEF appliquera une approche multisectorielle pour resserrer les liens entre les systèmes au niveau des ménages et des communautés, en vue de rapprocher les enfants et les personnes qui s'occupent d'eux des systèmes dont ils dépendent. Il continuera d'établir et de rassembler des données empiriques à l'appui d'une approche intégrée, et de collaborer stratégiquement avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, le secteur privé, la société civile, les jeunes et d'autres partenaires pour renforcer les politiques, les programmes et les services, les capacités en personnel des systèmes, les normes nationales et la qualité des services. Il préconisera un accroissement des ressources nationales et internationales disponibles à affecter à la généralisation des soins de santé primaires, en donnant la priorité aux personnes les plus vulnérables, et aidera les pays à y parvenir.

51. Le secteur privé sera également un partenaire clé. Les partenariats fondés sur des valeurs communes permettront de tirer parti du capital, du savoir-faire, de l'innovation et des autres atouts essentiels des entreprises pour renforcer les systèmes à grande échelle, garantir l'accès aux services et aux fournitures et influencer sur la

demande et les comportements sociétaux en matière de santé et de nutrition. La collaboration entre les secteurs public et privé, concernant des financements innovants, des politiques favorables aux familles et des produits, services et pratiques commerciales dans les domaines de la santé et de la nutrition sera renforcée. L'UNICEF investira dans les innovations en matière de santé et de nutrition et s'efforcera de diffuser largement celles qui ont déjà fait la preuve de leur efficacité, notamment les innovations en matière de produits et de processus pour les diagnostics, les soins et les traitements, la collecte de données, l'analyse et la prise de décision. Il exploitera son avantage comparatif à l'égard des gouvernements, des partenaires et des communautés pour mettre les technologies numériques au service des enfants et des familles les plus marginalisés et renforcer les données pour améliorer les services, les programmes et les systèmes de santé.

52. Le **Groupe d'objectifs 2** est ainsi défini : tous les enfants, y compris les adolescents, apprennent et acquièrent des compétences pour l'avenir. Ces objectifs sont en étroite conformité avec le paragraphe 38 de l'examen quadriennal complet, par lequel les organismes des Nations Unies sont priés « de mieux aider les pays de programme qui en font la demande à se donner les moyens d'assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». L'éducation de qualité, un droit consacré par les articles 28 et 29 de la Convention relative aux droits de l'enfant, renforce l'autonomie des enfants et des adolescents, contribue à réduire la pauvreté, les inégalités et l'injustice, et favorise une croissance économique durable, une meilleure santé, la viabilité de l'environnement, la paix et la résilience<sup>6</sup>.

53. Les activités de l'UNICEF relevant du Groupe d'objectifs 2, y compris celles qu'il mène dans des situations de crise humanitaire et dans des contextes fragiles, contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 4, 5 et 8. Elles viseront expressément à résoudre la crise mondiale de l'apprentissage, en mettant davantage l'accent sur l'apprentissage précoce, y compris dans les situations d'urgence, sur l'acquisition de compétences générales, sur les parcours d'apprentissage multiples et sur les mesures propres à créer des environnements scolaires sûrs et épanouissants. Elles donneront la priorité aux filles et aux enfants et adolescents les plus marginalisés, notamment les enfants handicapés, les enfants touchés par des crises humanitaires, les enfants en déplacement et les enfants issus des ménages les plus pauvres.

54. Avant même que la pandémie de COVID-19 ne frappe, le monde était aux prises avec une crise de l'apprentissage, le taux de pauvreté d'apprentissage (défini comme le pourcentage d'enfants de 10 ans qui ne peuvent pas lire et comprendre une histoire simple) étant le plus faible, et le déficit de compétences le plus prononcé, dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et dans ceux qui sont touchés par les conflits, les déplacements et la précarité. Des inégalités importantes persistent même dans les pays à revenu moyen de la tranche supérieure et à revenu élevé, la discrimination raciale étant un facteur sous-jacent essentiel. Environ 6 enfants sur 10 en âge de fréquenter l'école primaire et le premier cycle du secondaire n'atteignent pas les niveaux de compétence minimums en lecture et en mathématiques<sup>7</sup>. Les tendances observées avant la pandémie laissaient déjà prévoir que 43 % des enfants en âge de fréquenter l'école primaire dans les pays à revenu faible ou intermédiaire seraient encore en situation de déficit d'apprentissage en 2030.

<sup>6</sup> Sperling, G. et R. Winthrop avec C. Kwauk, « What works in girls' education: Evidence for the world's best investment », Brookings Institution Press, octobre 2015.

<sup>7</sup> Institut de statistique de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), « More than one-half of children and adolescents are not learning worldwide », fiche d'information n<sup>o</sup> 46, Paris, septembre 2017.

55. La pandémie a causé un bouleversement de l'enseignement sans précédent, touchant jusqu'à 1,6 milliard d'enfants (soit 94 % de l'ensemble des apprenants) à son paroxysme en avril 2020, dont plus de 30 % n'ont pu bénéficier de solutions d'apprentissage à distance, notamment en raison de la fracture numérique<sup>8,9</sup>. Les enfants ont été privés non seulement de services d'éducation, mais aussi de services de santé, de nutrition et de protection en milieu scolaire, ainsi que du soutien psychosocial apporté par leurs camarades et les enseignants. Vingt-quatre millions d'élèves risquent de ne pas retourner dans les établissements d'enseignement<sup>10</sup>.

56. Conformément à sa stratégie mondiale en matière d'éducation et aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, l'UNICEF s'emploiera, en collaboration avec ses partenaires, à renforcer les systèmes nationaux pour mieux lutter contre les inégalités, à accroître la résilience et à assurer l'accès en toute sécurité à des possibilités d'apprentissage, de développement des compétences et de participation de qualité, notamment grâce à son rôle de coordination dans les crises humanitaires. L'UNICEF encouragera les politiques, les programmes et les produits mis au point sur la base de données factuelles pour promouvoir l'éducation inclusive, visant notamment les enfants handicapés, les enfants migrants, issus de minorités ethniques, réfugiés et déplacés, et d'autres enfants ayant des besoins particuliers. Il renforcera les capacités des gouvernements et des partenaires en matière de programmation tenant compte des risques, eu égard aux risques climatiques, aux risques de conflit et aux risques de catastrophe, et intégrera aux programmes la santé mentale, le soutien psychosocial et la protection sociale afin de créer des environnements scolaires plus favorables.

57. Tenant compte des tendances actuelles de la pauvreté d'apprentissage et du déficit de compétences, les programmes de l'UNICEF intégreront également de façon transformatrice les questions de genre et renforceront les capacités des systèmes éducatifs de promouvoir un enseignement centré sur l'élève, de mesurer et d'améliorer les résultats scolaires, et de mettre en place des parcours d'apprentissage multiples pour institutionnaliser le développement de compétences globales favorisant l'apprentissage, l'autonomisation personnelle, la citoyenneté active, l'employabilité et l'esprit d'entreprise. L'UNICEF donnera la priorité à l'apprentissage de la lecture et du calcul, à l'acquisition de compétences transférables, numériques et professionnelles, à une éducation sexuelle complète adaptée à l'âge de l'élève et culturellement pertinente et au développement d'aptitudes cognitives, sociales et émotionnelles de la petite enfance à l'adolescence, tout en renforçant les mécanismes de participation et d'engagement civique afin d'autonomiser les enfants et les adolescents et de contribuer à la formation de communautés inclusives, pacifiques et viables sur le plan environnemental. Génération sans limites sera un partenaire clé dans ce domaine. L'UNICEF poursuivra ses travaux entamés de longue date sur l'éducation climatique, notamment par le biais de l'initiative « La plus grande leçon du monde », ainsi que dans le cadre de la programmation d'écoles sûres et de l'éducation à la paix.

58. Pour préserver et augmenter le financement de l'éducation en dépit des contraintes économiques, l'UNICEF plaidera auprès des gouvernements pour qu'ils accordent la priorité à l'éducation, éliminent les préjugés sexistes et autres et améliorent l'efficacité et l'efficacité des dépenses publiques, tout en mobilisant des fonds auprès des organismes de soutien aux niveaux national et mondial, des

<sup>8</sup> UNESCO, « Education: From disruption to recovery », consulté le 31 mars 2021.

<sup>9</sup> UNICEF, « COVID-19: Are children able to continue learning during school closures? » New York, 2020.

<sup>10</sup> UNESCO, « UNESCO COVID-19 education response: How many students are at risk of not returning to school? », Document de plaidoyer, 2020.



organisations de la société civile, des universités, des fondations et du secteur privé. Il aidera les gouvernements et ses autres partenaires à mieux établir, partager et utiliser les données pour renforcer les systèmes et répondre aux besoins des enfants et des adolescents les plus vulnérables.

59. Faisant fond sur la réflexion engagée pour réimaginer l'éducation dans le sillage de la COVID-19, l'UNICEF mettra l'accent sur l'accès équitable aux solutions d'apprentissage numérique et à la connectivité, tout en recherchant la participation des enfants, des familles, des parents et des communautés pour renforcer l'application du principe de responsabilité. Il soutiendra le perfectionnement professionnel des enseignants et la large diffusion de contenus et de plateformes numériques accessibles, en ligne et hors ligne, notamment par le biais de partenariats avec des entreprises de téléphonie mobile et d'autres secteurs d'activité concernés, en même temps qu'une amélioration des possibilités d'apprentissage en présentiel. Il veillera également à ce que les interventions restent adaptées au contexte et à ce que des solutions ne faisant guère ou pas appel à la technologie, mieux adaptées aux populations d'élèves les plus vulnérables, ne soient pas reléguées au second plan ou éclipsées par des formules coûteuses et à forte composante technologique.

60. Le **Groupe d'objectifs 3** est ainsi défini : tous les enfants, y compris les adolescents, sont protégés contre la violence, l'exploitation, les mauvais traitements, la négligence et les pratiques néfastes. Le droit à la protection est énoncé dans de nombreux articles de la Convention relative aux droits de l'enfant. Les activités de l'UNICEF relevant du Groupe d'objectifs 3, y compris celles qu'il mène dans des situations de crise humanitaire et dans contextes fragiles, correspondent au mandat de protéger les jeunes et les enfants de la violence et de la discrimination, énoncé au paragraphe 39 de l'examen quadriennal complet, et contribuent à plusieurs objectifs de développement durable, notamment les objectifs 3, 5, 8 et 16. Dans les situations de conflit armé, l'UNICEF est chargé, en exécution la résolution 1612 (2005) du Conseil de sécurité, de mettre en œuvre le mécanisme de surveillance et de communication de l'information sur les six violations graves commises à l'égard des enfants, en partenariat avec le Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour la question des enfants et des conflits armés et d'autres organismes des Nations Unies.

61. En vue de réaliser le Groupe d'objectifs 3, l'UNICEF mettra davantage l'accent sur la prévention de la violence et des pratiques néfastes, et il s'efforcera à cet effet de mieux comprendre les facteurs croisés de vulnérabilité propres aux enfants, de transformer les normes sociales négatives par des interventions fondées sur la recherche en sciences sociales visant à faire évoluer les comportements sociaux et d'améliorer les capacités des travailleurs sociaux, qui remplissent une fonction d'intégration entre les différents systèmes, notamment ceux de la santé, de l'éducation et de la protection, en vue de créer des environnements protecteurs pour les enfants et de s'attaquer aux problèmes de protection de l'enfance en tenant compte de leur caractère pluridimensionnel.

62. Des progrès ont bien été réalisés ces vingt dernières années, avec notamment l'augmentation du taux d'enregistrement des naissances et le recul des mutilations génitales féminines et des mariages d'enfants, mais il faudra qu'ils s'accroissent sensiblement pour que soient atteints les objectifs de développement durable liés à la protection de l'enfance. Plus de trois enfants sur quatre dans le monde, âgés de 1 à 14 ans, subissent des châtements corporels de la part des personnes qui s'occupent d'eux. Une adolescente sur trois âgée de 15 à 19 ans a été victime de violences émotionnelles, physiques ou sexuelles commises par un partenaire intime. Dans les zones de conflit de toutes les régions, les acteurs armés mènent des campagnes délibérées de violence contre les enfants, notamment en ciblant les écoles, en enlevant

et exploitant les filles et les garçons, et en les exposant à des violences sexuelles, physiques et émotionnelles. Cent soixante millions d'enfants dans le monde sont soumis au travail des enfants, et leur nombre a augmenté de 8,4 millions ces quatre dernières années<sup>11</sup>.

63. La pandémie a aggravé les multiples facteurs croisés de vulnérabilité auxquels les enfants sont susceptibles : les perturbations du cadre de soins, de la scolarité, de l'activité économique et des services sociaux et judiciaires qu'elle a occasionnées ont en effet amplifié les forces pouvant entraîner les enfants et les femmes dans une spirale de préjudices et de violence et augmenter les risques de recours à des stratégies de survie dommageables et d'effets négatifs sur la santé mentale et le bien-être.

64. Conformément à sa prochaine stratégie de protection de l'enfance et en accord avec les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, l'UNICEF entend, par ses activités relevant du Groupe d'objectifs 3, réaliser des progrès sur les trois fronts suivants : la prévention, afin que tous les enfants grandissent dans un environnement protecteur, en ligne et hors ligne, l'action visant à ne laisser personne de côté, de sorte que les enfants en situation de risque accru reçoivent un soutien ciblé, et les interventions en réponse aux violations et la prévention de leur répétition, de sorte que des services sont assurés aux enfants qui en sont victimes. Les travaux relevant de ce groupe d'objectifs suivront trois stratégies principales de programmation interdépendantes, consistant à s'attaquer de façon systématique aux déterminants comportementaux, sociaux, culturels et économiques des violations de la protection de l'enfance, à renforcer et rendre plus inclusifs les systèmes de protection de l'enfance et à assurer la protection des enfants dans les situations de crise humanitaire.

65. Les travaux de l'UNICEF seront centrés sur les thèmes suivants : l'identité juridique, l'accès à la justice, la prévention des séparations familiales, la santé mentale et le bien-être psychosocial, la lutte contre les pratiques néfastes, les points de convergence entre la violence contre les enfants et la violence contre les femmes, y compris la violence de genre dans les situations d'urgence, et les violations graves commises en temps de conflit armé. De concert avec des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires, l'UNICEF aidera les gouvernements à se doter de politiques, de législations et de cadres réglementaires plus solides, à renforcer les capacités des travailleurs sociaux et à accroître les financements nécessaires au développement des services et des stratégies. Le secteur privé sera un partenaire clé dans les travaux consacrés à la sécurité en ligne, notamment par l'entremise de l'Alliance mondiale WePROTECT – pour mettre fin à l'exploitation sexuelle en ligne des enfants, et au travail des enfants.

66. L'UNICEF intégrera l'inclusion du handicap dans toutes ses activités de protection de l'enfance, parallèlement à une programmation ciblée visant les enfants placés en institution, la violence domestique et la lutte antimines. Il continuera de s'attaquer aux causes profondes des migrations et des déplacements, de combattre la xénophobie et la discrimination, de garantir l'accès aux services de base sans discrimination fondée sur le statut migratoire de l'enfant, de prévenir et atténuer des pratiques néfastes telles que les détentions d'enfants par les services d'immigration et les séparations familiales et de veiller à l'engagement et à l'autonomisation des enfants migrants pour qu'ils puissent réaliser leur potentiel. La réalisation du Groupe d'objectifs 3 contribuera à la protection des enfants contre l'exploitation et les abus sexuels, qui est la responsabilité de tous à l'échelle de l'UNICEF, en développant des filières de signalement sûres et accessibles et des dispositifs d'assistance centrés sur

---

<sup>11</sup> UNICEF et Organisation internationale du Travail (OIT), « Child labour: global estimates 2020, trends and the road forward », juin 2021.

les enfants rescapés, et en renforçant l'application du principe de responsabilité à l'égard de ces derniers, y compris dans les situations de crise humanitaire et les contextes précaires.

67. Le **Groupe d'objectifs 4** est ainsi défini : tous les enfants, y compris les adolescents, ont un accès sûr et équitable à l'eau, à l'assainissement et aux services d'hygiène, et vivent dans un climat et un environnement sûrs et supportables. Les activités de l'UNICEF relevant de ce groupe d'objectifs, y compris celles qu'il mène dans des situations de crise humanitaire et dans des contextes fragiles, contribuent à la réalisation des composantes environnement, résilience et genre du Programme 2030, notamment à celle des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 5, 6, 7, 12 et 13, et permettent dans la réalisation de nombreux autres, notamment les objectifs 3 et 4. Les travaux relatifs au climat et à l'environnement sont conformes aux paragraphe 29 de l'examen quadriennal complet.

68. L'UNICEF opère des changements stratégiques dans le cadre du Groupe d'objectifs 4 en vue de renforcer la prestation de services d'« Eau, Assainissement et Hygiène pour tous » (WASH) et de généraliser les systèmes WASH, notamment dans les situations de crise humanitaire et les contextes précaires. Il intensifie la mobilisation du secteur privé et recherche des financements innovants en vue de desservir les communautés les plus vulnérables dans la mesure nécessaire à la réalisation de l'objectif de développement durable n<sup>o</sup> 6 et pour assurer la résilience des systèmes WASH face aux changements climatiques. Il porte une attention accrue à la question de l'alimentation en eau potable des enfants et des communautés dans des contextes d'insécurité hydrique et à la généralisation des systèmes WASH dans les écoles et les établissements de santé, ainsi qu'aux capacités communautaires de prévention et de contrôle des infections, qui constituent des éléments essentiels de la préparation et de la riposte aux urgences de santé publique. Il développe également, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des programmes adaptés aux enfants portant sur les changements climatiques, les risques de catastrophe et la dégradation de l'environnement.

69. Les enfants, en particulier les plus vulnérables, subissent de plein fouet les effets des changements climatiques et de la dégradation de l'environnement, notamment les catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et graves, la pollution atmosphérique, les déchets dangereux et les pénuries d'eau et de nourriture qui contribuent à la violence, aux conflits et aux déplacements. La pandémie de COVID-19 a ralenti l'élan mondial en faveur de l'action climatique, même si elle a démontré que des solutions durables sur le plan environnemental et inclusives étaient nécessaires pour stimuler la reprise économique, prévenir de futures pandémies et faire face aux graves menaces à long terme que représentent les changements climatiques.

70. Les progrès réalisés depuis l'an 2000 en matière d'accès à une alimentation de base en eau potable et à l'assainissement masquent d'immenses lacunes, et les enfants les plus pauvres des communautés rurales et urbaines, ainsi que les enfants handicapés, comptent parmi ceux qui n'en ont pas profité. La pandémie a bien mis en évidence le rôle déterminant des systèmes WASH dans la prévention et le contrôle des infections, notamment en vue d'une réouverture des écoles en toute sécurité, mais en raison de son impact économique, une généralisation de l'accès à ces services sera encore plus difficile à réaliser. Les filles et les femmes supportent une part disproportionnée des conséquences du manque d'eau, d'assainissement et de services d'hygiène, des changements climatiques et de la dégradation de l'environnement, tout comme les enfants appartenant à des groupes victimes de discrimination raciale. Les insuffisances des services WASH aggravent les urgences de santé publique et les

épidémies, notamment la COVID-19, la maladie à virus Ebola et le choléra, et peuvent exacerber les tensions sociales et accroître le risque de violence fondée sur le genre.

71. L'UNICEF continuera d'aider les gouvernements à améliorer leurs capacités de suivi et de leadership, ainsi que l'attribution des responsabilités, en vue de mener une action coordonnée qui aboutisse à une prestation de services WASH prévisible, efficace et de haute qualité, y compris dans les situations de crise humanitaire et les contextes précaires. Il s'efforcera de respecter les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, tout en tirant parti de l'expérience acquise en matière de programmation pour améliorer la résilience, et renforcera les approches axées sur la consolidation de la paix. Pour renforcer le secteur WASH afin d'assurer la résilience des systèmes face aux changements climatiques et de réaliser pleinement l'objectif de développement durable n° 6 pour ce qui est de l'assainissement et de l'hygiène, y compris la santé et l'hygiène menstruelles, il faudra mobiliser davantage de ressources financières et humaines, trouver des approches novatrices, mener des activités énergiques de plaidoyer, de communication et de mobilisation des jeunes et nouer des partenariats stratégiques, notamment avec la société civile. Une plus large participation du secteur privé sera indispensable pour mener à bien tant les activités du secteur WASH que les travaux liés aux changements climatiques.

72. Afin de prévenir et d'atténuer les incidences des changements climatiques sur les enfants, l'UNICEF mène des activités dans quatre domaines étroitement liés : l'adaptation aux changements climatiques, la promotion d'une croissance à faible émission de carbone et de l'atténuation des changements climatiques, la réduction des risques de catastrophe et la recherche de la durabilité environnementale, notamment par la réduction de la pollution et la préservation des ressources naturelles. Il s'emploiera à augmenter la quantité de données statistiques et empiriques disponibles dans ces domaines, afin d'éclairer ses travaux et ceux de ses partenaires, à intégrer dans la législation, les politiques, les stratégies et les budgets, aux niveaux national et infranational, des solutions adaptées aux enfants destinées à remédier à des vulnérabilités localisées, à exécuter des programmes axés sur les enfants et tenant compte des risques et à faire des enfants et des jeunes des agents du changement dans l'action environnementale et climatique.

73. Il sera indispensable, pour mener à bien l'action climatique, de faire évoluer les normes sociales et les comportements de manière à promouvoir un modèle économique viable sur le plan environnemental; il sera également essentiel de remédier aux vulnérabilités des filles et des femmes et de s'intéresser explicitement à leur rôle économique et à leur participation équitable à la prise de décision. La réponse intégrée de l'UNICEF englobera les interventions en situation de crise humanitaire et dans les contextes précaires, en accord avec la mise à jour des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et avec les principes directeurs de l'UNICEF relatifs à la durabilité environnementale, et selon une approche incorporant l'adaptation aux changements climatiques dans les efforts de relèvement.

74. Le **Groupe d'objectifs 5** est ainsi défini : tous les enfants, y compris les adolescents, ont accès à une protection sociale inclusive et vivent à l'abri de la pauvreté. La Convention relative aux droits de l'enfant reconnaît à tout enfant les droits à la sécurité sociale (article 26) et à un niveau de vie suffisant (article 27). Le Programme 2030 définit l'élimination de la pauvreté des enfants et l'accès à la protection sociale comme des priorités indispensables à la réalisation des objectifs de développement durable n°s 1 et 10 et comme des conditions essentielles pour accélérer la réalisation de plusieurs autres objectifs, à savoir les objectifs 2 à 5, 8, 11, 16 et 17. Les travaux relevant de ce groupe d'objectifs font écho au paragraphe 26 de l'examen

quadriennal complet, relatif à l'aide à apporter aux pays pour qu'ils mettent en place des systèmes de protection sociale.

75. L'UNICEF a défini plus précisément l'objet du Groupe d'objectifs 5, qui sera de réduire la pauvreté des enfants et d'élargir l'accès à la protection sociale, y compris dans les contextes précaires et les situations de crise humanitaire, tout en incluant les questions de genre dans les programmes d'une manière transformatrice propre à éliminer les obstacles structurels. Il met davantage l'accent sur une programmation inclusive permettant de mettre en place des systèmes de protection sociale résilients pour soutenir les familles les plus pauvres et d'intégrer les enfants les plus défavorisés et marginalisés.

76. Malgré les engagements d'importance primordiale qui ont été pris, la réduction de la pauvreté touchant les enfants a peu progressé, le taux d'extrême pauvreté des enfants ayant baissé à un rythme plus lent que celui des adultes, pour passer de 19,5 % en 2013 à 17,5 % en 2017<sup>12</sup>. Les incidences économiques et sociales de la COVID-19, qui s'ajoutent à celles des changements climatiques et des conflits, sont en train d'annuler ces progrès et d'accroître les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre. Les enfants qui étaient déjà pauvres et vulnérables voient leur situation s'aggraver, ceux qui étaient sortis de la pauvreté ces dernières années y retombent, et le nombre d'enfants nouvellement pauvres augmente, notamment dans les zones urbaines et parmi les familles travaillant dans le secteur informel.

77. Les mesures de protection sociale ont constitué l'une des principales réponses à la crise résultant de la COVID-19, plus de 200 pays ayant élargi leur couverture. Or, cet élargissement a mis en évidence des lacunes importantes en matière de prise en charge, d'adéquation aux besoins, de financement, de sensibilité aux questions de genre et d'inclusion des enfants handicapés et des enfants en déplacement, l'insuffisance de l'investissement dans des systèmes tenant compte des risques et résilients et la nécessité urgente de renforcer, outre l'aide sociale et l'assistance pécuniaire, des éléments de la protection sociale tels que l'assurance maladie, le soutien parental, la garde d'enfants et les politiques favorables aux familles. Seuls 35 % des enfants dans le monde bénéficient d'une protection sociale, et ce taux recouvre de fortes disparités régionales<sup>13</sup>.

78. L'UNICEF continuera d'aider les gouvernements à surveiller régulièrement l'évolution de la pauvreté touchant les enfants, à s'attaquer à ses principaux déterminants et à donner suite aux engagements explicites qu'ils ont pris pour la réduire par le jeu de leurs politiques, lois et règlements, mesures budgétaires et stratégies socioéconomiques et sectorielles, y compris dans les situations de crise humanitaire et les contextes précaires. En vue de mobiliser des financements pour réduire la pauvreté touchant les enfants, l'UNICEF plaidera pour la protection des dépenses sociales, renforcera les capacités des gouvernements d'utiliser les ressources nationales de manière rationnelle, efficace et équitable, tirera parti des ressources du secteur privé et s'emploiera, en collaboration avec ses partenaires aux niveaux mondial, régional et national, notamment la société civile, à rechercher des possibilités de financement nouvelles et novatrices qui permettraient aux pays d'apporter des solutions budgétaires durables, adaptées aux enfants et inclusives. Il renforcera la capacité des structures de gouvernance locales de planifier, budgétiser et fournir efficacement des services sociaux adaptés aux enfants, en modulant son approche selon les contextes, y compris les zones urbaines et les établissements informels, et en renforçant les structures permettant aux enfants, aux adolescents, aux

<sup>12</sup> Silwal, A.R. *et al.*, « Global estimate of children in monetary poverty: An update », document de synthèse, Groupe de la Banque mondiale, octobre 2020.

<sup>13</sup> UNICEF et OIT, « Towards universal social protection for children: Achieving SDG 1.3 », Rapport conjoint de l'OIT et de l'UNICEF sur la protection sociale des enfants, 2019.

parents et aux soignants, ainsi qu'aux communautés, de participer et d'aider à tracer des voies pour sortir de la pauvreté et de l'exclusion, et de soutenir une prise de décisions réactive, inclusive et participative à tous les niveaux.

79. Les travaux que mènera l'UNICEF en collaboration avec tous les niveaux de gouvernement consisteront notamment à tirer parti des technologies et des partenariats numériques, à promouvoir des politiques favorables à la famille et à renforcer les liens avec les principaux secteurs concernés en vue d'offrir un ensemble complet d'interventions de protection sociale, notamment des allocations familiales, des repas scolaires, des services de garde d'enfants et une assurance maladie.

80. Dans les situations de crise humanitaire et les contextes précaires, l'UNICEF s'acquittera de son mandat conformément aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et fournira une protection sociale, notamment sous la forme de transferts en espèces à des fins humanitaires, aux enfants, parents et personnes s'occupant des enfants marginalisés, pauvres et exclus, tout en aidant les gouvernements à accroître la résilience des dispositifs de protection sociale. En l'absence de tels dispositifs, l'UNICEF continuera de fournir une aide en espèces qui devrait efficacement contribuer à leur mise en place. Lorsque les autorités centrales n'auront guère ou pas du tout les moyens d'intervenir, l'UNICEF coopérera avec les structures de gouvernance locales pour renforcer les mesures de protection sociale.

## B. Stratégies de changement et facteurs de réussite

### 1. Stratégies de changement

81. L'UNICEF a établi que les neuf stratégies de changement ci-après étaient essentielles pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et la concrétisation des droits de l'enfant :

82. Dans tous les contextes, **une programmation tenant compte des risques et conjuguant l'aide humanitaire et les activités de développement** contribuera à la prévention des crises et à une meilleure préparation, à la mise en place de systèmes solides et résilients et au renforcement de la cohésion sociale, ainsi qu'à une meilleure application du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées. De concert avec ses partenaires à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, l'UNICEF s'efforcera de rendre les établissements de santé et les écoles résilients face aux aléas climatiques et de les préparer aux catastrophes naturelles et aux urgences de santé publique, et procédera à des analyses de conflit pour s'assurer que ses programmes dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la protection de l'enfance, de la protection sociale et des systèmes WASH n'aggravent pas des inégalités ou des violations de droits risquant de provoquer des tensions sociales.

83. **Une programmation en faveur de l'égalité des genres, porteuse de changements propres à éliminer les obstacles structurels**, sera axée sur la correction des inégalités de genre, l'élimination des obstacles structurels, le changement des normes de genre nuisibles et l'autonomisation des filles, des femmes et des personnes défavorisées de divers groupes de la population. L'UNICEF s'efforcera d'améliorer la santé, le bien-être et l'éducation des adolescentes, par des moyens tenant compte des facteurs de vulnérabilité spécifiques des filles pauvres et marginalisées, de promouvoir des normes de genre positives, applicables à toutes les étapes de la vie, y compris par une éducation parentale respectueuse de l'égalité des genres, de mettre fin aux pratiques néfastes comme les mutilations génitales féminines et de prévenir, dans tous ses programmes, les risques de violence fondée sur le genre.

84. **Les partenariats et l'engagement avec les parties prenantes du secteur public, du secteur privé et de la société civile** – y compris les entités des Nations Unies, les gouvernements, les mécanismes internationaux des droits de l'homme, les

entreprises, les organisations communautaires et les particuliers – permettront à l’UNICEF d’obtenir des financements, de gagner en influence, de tirer parti d’innovations et de mobiliser des compétences pour réaliser les droits de l’enfant de manière durable et systématique. Il s’agira notamment de collaborer avec les gouvernements et les entreprises en vue de mettre en place des politiques favorables aux familles, d’étendre la desserte pour combler la fracture numérique et d’influer sur les marchés pour accroître l’accès aux produits de première nécessité, notamment dans les domaines des vaccins, de la santé, de la nutrition, de l’éducation et des fournitures WASH. (On trouvera de plus amples informations sur les partenariats dans la section IV).

85. Dans chaque pays, les **activités de plaidoyer et de communication** fondées sur des données factuelles joueront un rôle central dans le travail de l’UNICEF, qui sera de promouvoir le changement dans des domaines stratégiques prioritaires en persuadant les décideurs et d’autres acteurs de prendre des mesures positives en faveur des droits et des possibilités de développement des enfants. L’UNICEF aura recours à diverses méthodes pour renforcer ces activités, notamment la concertation sur les politiques, l’influence stratégique, le dialogue avec les enfants et les jeunes et le travail en partenariat ou en coalition. Pour continuer de renforcer son rôle de porte-parole des enfants et d’accroître le nombre de ses sympathisants, l’UNICEF s’appuiera sur les médias classiques et numériques, aura recours à des stratégies de pointe en matière de contenu et d’engagement et s’efforcera de faire connaître la marque UNICEF dans tous les pays et de renforcer la confiance et la sympathie à son égard.

86. Considérant que la précarité est l’un des principaux obstacles à la réalisation des droits de l’enfant, l’UNICEF s’emploiera, à titre de stratégie prioritaire, à **renforcer les systèmes afin de ne laisser personne de côté**. Il s’agira de renforcer les composantes, le fonctionnement, la capacité de réaction et la fiabilité des systèmes, la priorité étant donnée aux capacités des travailleurs sociaux afin de mieux soutenir les communautés, les parents, les personnes s’occupant des enfants et les enfants en assurant un accès en temps utile et sans discrimination à des services et fournitures essentiels de qualité. Les mesures prioritaires comprendront le renforcement des systèmes de soins de santé primaires, qui devrait permettre de desservir un plus grand nombre d’enfants et de familles, notamment dans les contextes précaires, le renforcement des capacités des pays d’exploiter des chaînes d’approvisionnement efficaces, notamment de budgétiser des mesures de préparation à l’atténuation des chocs causés aux systèmes de santé par suite de maladies émergentes, le renforcement des systèmes éducatifs pour faire face à la crise mondiale de l’apprentissage, la promotion d’une approche globale de la préparation aux pandémies et aux épidémies, mobilisant la société dans son ensemble, et le renforcement des systèmes statistiques nationaux.

87. **La mobilisation de la population et la promotion du changement des normes sociales et de l’évolution des comportements** donneront lieu à une conjonction d’approches programmatiques portant sur les déterminants cognitifs, sociaux, culturels, économiques et structurels des violations des droits, des inégalités, de la discrimination, de la méfiance, des fractures sociales et ruptures de contrats sociaux et des normes et comportements sociaux préjudiciables. Cette stratégie reflétera l’importance croissante des approches axées sur l’être humain, comme cela a été démontré pendant la pandémie, et donnera corps aux efforts de l’UNICEF pour contribuer à une transformation sociale positive et résoudre des problèmes communs à tous ses programmes sectoriels ou dépassant ce cadre.

88. Les **données, la recherche, l’évaluation et la gestion des connaissances** seront déterminantes pour relier les activités en amont et les travaux en aval et faire ainsi en

sorte que les politiques préconisées par l'UNICEF changent effectivement la vie de leurs bénéficiaires sur le terrain et que l'UNICEF fournisse des informations essentielles pouvant contribuer à la conception des politiques et des programmes. L'UNICEF compte investir plus avant dans cette stratégie, avec une détermination renouvelée à faire un meilleur usage des données probantes à l'appui de la formulation des politiques et de l'exécution des programmes, et en continuant à mettre l'accent sur l'évaluation, la collecte et l'analyse des données, y compris en collaboration avec ses partenaires. Cette action consistera essentiellement à renforcer les systèmes et cadres nationaux de suivi, à améliorer les capacités d'analyse prédictive, d'utilisation de données éparses et de gouvernance des données et à assurer la disponibilité de données ventilées, conformément au paragraphe 32 de l'examen quadriennal complet, dans les contextes précaires et les situations de crise humanitaire.

89. Les travaux de l'UNICEF sur le front de l'**innovation** visent principalement à créer des solutions nouvelles ou améliorées qui répondent aux problèmes les plus urgents auxquels sont confrontés les enfants, les adolescents et leurs familles, à les mettre en pratique à grande échelle et à stimuler la demande en collaboration avec les partenaires, notamment les entreprises et les gouvernements. L'approche par portefeuille permet à l'UNICEF d'affecter au mieux ses ressources aux priorités programmatiques, en mettant l'accent sur les nouvelles technologies, sur les innovations de produits et de processus, ainsi que sur des solutions nouvelles en matière d'élaboration de politiques, de financement et de modèles institutionnels de fonctionnement. L'UNICEF investit également dans la transformation numérique en vue d'améliorer sa programmation et ses opérations, tout en tenant compte des possibilités et des risques que représente pour les enfants un monde de plus en plus numérisé.

## 2. Facteurs institutionnels de réussite

90. Par le jeu des catalyseurs de sa performance institutionnelle, l'UNICEF investira continuellement pour devenir un organisme plus agile, fondé sur des valeurs, efficient et rationnel, capable de répondre efficacement au changement et à l'incertitude.

91. La **mobilisation accélérée des ressources** pour les programmes de l'UNICEF consistera essentiellement à maximiser les recettes de sources prévisibles et flexibles, afin que les réalisations en faveur des enfants et les interventions humanitaires puissent être effectuées plus rapidement, plus efficacement et sur une plus grande échelle. L'UNICEF augmentera durablement les revenus provenant de partenaires des secteurs privé et public ainsi que de sources mixtes public-privé – y compris les gouvernements, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, les programmes conjoints et les fonds de financement commun d'organismes des Nations Unies, les particuliers, notamment les donateurs (contributions sous forme de dons périodiques, de dons ponctuels en espèces et de legs) et les philanthropes, les entreprises, les fonds communs public-privé et les accords de financement novateurs. La mobilisation des partenaires en vue de combler les déficits de financement du Plan stratégique pour la période 2022-2025 sera accélérée, et donnera lieu notamment à des actions de plaidoyer auprès des États Membres pour les inviter à respecter les engagements pris dans le cadre du pacte de financement, à savoir porter à au moins 30 % la part des ressources de base (ressources ordinaires) d'ici à 2023 et accroître le financement des fonds thématiques.

92. Un **modèle de fonctionnement fondé sur des principes d'agilité et de réactivité** permettra à l'UNICEF de mieux s'adapter à l'évolution constante et à la complexité croissante des contextes opérationnels, et de renforcer ainsi sa résilience institutionnelle, tout en obtenant les meilleurs résultats possibles pour les enfants. Un certain nombre de processus et de systèmes concernant les opérations, la programmation et les partenariats seront simplifiés et automatisés, les méthodes de



planification des programmes et d'établissement du budget seront révisées et des équipes techniques centrales et multifonctionnelles seront constituées pour améliorer les méthodes de travail en réseau. L'UNICEF aura davantage recours à son centre mondial de services partagés et tirera parti et la réforme des modalités de fonctionnement des organismes des Nations Unies dans les pays pour réduire les frais administratifs de ses bureaux. Il sera ainsi mieux à même d'obtenir davantage de résultats pour les enfants et de s'adapter rapidement à l'évolution de la situation tout en gérant les risques qui en découlent.

**93. La communication interne stratégique bidirectionnelle avec le personnel et au service de celui-ci** permettra à l'UNICEF de favoriser des échanges inclusifs, transparents, constructifs et authentiques entre les membres du personnel à tous les niveaux de l'organisme, pour parvenir à une meilleure sensibilisation, à une collaboration plus agile et à une plus grande connectivité – en faisant progresser les priorités des programmes et en cocréant une culture institutionnelle fondée sur des valeurs. L'UNICEF renforcera les capacités du personnel et créera un environnement numérique convivial, accessible et adéquat, offrant de multiples possibilités de communication en temps réel, des supports de réunions et d'événements virtuels de haute qualité, ainsi que des outils d'analyse.

**94. La décentralisation et l'autonomisation de la gouvernance et de la prise de décisions** renforceront la responsabilité qui incombe à chaque membre du personnel d'obtenir des résultats pour les enfants. La surveillance et la prise de décisions seront conformes au principe de subsidiarité (c'est-à-dire que les décisions seront prises au plus près de l'endroit où elles doivent être prises). Les décisions seront fondées sur un ensemble commun de principes – notamment celui d'une protection forte et rigoureusement appliquée contre l'exploitation et les abus sexuels – et de normes la déontologie ; elles seront prises de façon transparente et seront soucieuses de la durabilité environnementale. Les mécanismes de gouvernance seront rationalisés pour gagner en efficacité et en efficience.

**95. Un personnel et une culture dynamiques et inclusifs** : l'UNICEF s'efforcera de faire en sorte que son personnel soit dynamique et ait les moyens de donner le meilleur de lui-même pour les enfants du monde, et veillera à ce que tous ses membres soient acquis aux valeurs fondamentales que sont l'attention, le respect, l'intégrité, la confiance et la responsabilité. Aucune forme d'inconduite ne saurait être tolérée.

**96.** L'inclusion et la représentation seront prioritaires, afin que chaque membre du personnel de l'UNICEF puisse se sentir en sécurité, respecté et valorisé. Un élément clé de cette démarche consiste à assurer une représentation adéquate des groupes marginalisés dans tous les domaines fonctionnels. Les stratégies axées sur les objectifs et les résultats quantitatifs seront en outre établies dans le souci de garantir un lieu de travail inclusif et respectueux de toutes et tous. Des efforts de sensibilisation seront faits auprès de l'ensemble du personnel de l'UNICEF pour qu'il puisse mieux comprendre les préjugés conscients et inconscients, les micro-agressions et les autres comportements qui compromettent un lieu de travail inclusif et fondé sur des valeurs.

**97.** Diverses mesures seront mises en place pour améliorer encore l'efficacité du personnel. En particulier, le système de gestion de la performance sera amélioré, l'accent étant mis sur les évaluations de la performance fondées sur les résultats et les compétences, ainsi que sur le retour d'information continu. Des mesures supplémentaires d'aménagement des modalités de travail seront prises, ce qui permettra d'adopter des méthodes de travail plus modernes et agiles qui à la fois optimisent la productivité du Fonds et améliorent le bien-être et les perspectives de carrière du personnel. Ces mesures permettront à l'UNICEF de gérer les talents de

manière plus délibérée et novatrice tout au long de la carrière de ses fonctionnaires, et feront de lui un employeur recherché.

## **IV. Partenariats et financement**

98. Les partenariats, qui sont au cœur de toutes les activités de l'UNICEF, permettent à celui-ci d'étendre sa portée et son influence et de mobiliser des ressources afin d'exécuter son mandat universel en faveur des enfants. Dans le contexte d'une crise et d'une récession mondiales, d'une contraction de l'aide publique au développement et de contraintes budgétaires limitant les possibilités de financer les services sociaux destinés aux enfants, le Plan stratégique axé sur les résultats part du principe selon lequel il est essentiel de nouer des partenariats et de mobiliser des fonds pour les enfants auprès d'un ensemble de partenaires des secteurs public et privé afin de réduire les retards prévus dans la réalisation des objectifs de développement durable. L'UNICEF continuera, selon sa pratique établie de longue date, de renforcer les capacités, de mobiliser des ressources et de peser sur les politiques et les programmes par le jeu des partenariats qu'il entretient avec les gouvernements nationaux et locaux, les autres entités des Nations Unies, les entreprises, la société civile, les enfants et les jeunes.

### **A. Action commune des organismes des Nations Unies**

99. La collaboration avec les entités des Nations Unies est une composante essentielle du travail de l'UNICEF. L'UNICEF reste déterminé à améliorer l'efficacité et la cohérence du système de développement des Nations Unies, notamment au cours de la prochaine phase de transition entre l'achèvement des mesures prescrites par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/279](#) – le réaménagement des structures régionales, l'accroissement de l'offre du système grâce aux bureaux multipays et le renforcement des mesures d'évaluation dans l'ensemble du système – et l'étape suivante, qui consistera à faire le point de ce qui fonctionne, à rattraper les retards et à surmonter les obstacles subsistants. L'UNICEF est résolument attaché à « notre programme commun », projet ambitieux à l'échelle du système laissant envisager une nouvelle donne mondiale dans laquelle les organismes des Nations Unies, par leur action, pourront être les principaux agents du changement sur la voie d'un nouveau contrat social – ce qui permettra de donner une forte impulsion à la Décennie d'action et aux travaux ultérieurs. Les 12 thèmes de « notre programme commun » recouvrent étroitement, pour l'essentiel, le mandat de l'UNICEF.

100. Pour permettre à l'ensemble du système de développement des Nations Unies d'apporter un soutien plus efficace et mieux coordonné aux gouvernements hôtes dans la réalisation des objectifs de développement durable, l'UNICEF contribuera à la mise en œuvre cohérente, à l'échelle du système, des tâches prescrites dans le nouvel examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, en particulier dans les domaines qui correspondent à son mandat et pour lesquels il détient un avantage comparatif.

101. L'UNICEF s'est systématiquement assuré, même avant la mise en place du cadre de suivi et d'établissement de rapports concernant l'examen quadriennal complet, que les tâches prescrites dans celui-ci étaient intégrées dans le Plan stratégique. Comme suite aux discussions sur la coopération, la coordination et la cohérence tenues avec ses homologues de l'ensemble du système des Nations Unies lors de l'élaboration du Plan stratégique, l'UNICEF continue de tenir des consultations approfondies avec d'autres organismes des Nations Unies au sujet des éléments de l'examen quadriennal complet, en particulier les nouvelles tâches qui y sont prescrites. Il s'emploie également, en collaboration avec d'autres organismes, à

intégrer un ensemble d'indicateurs communs qui ont été définis dans le cadre de suivi et d'établissement de rapports de l'examen quadriennal complet. Il est en outre impatient d'entamer avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable une collaboration sur des questions de fond, notamment l'éducation, les questions de genre, les données et les gains d'efficience.

102. L'UNICEF s'emploiera, en collaboration d'autres organismes des Nations Unies, en particulier le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Bureau de coordination du développement, à assurer la concordance entre les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les descriptifs de programme de pays, notamment dans le cadre de programmes conjoints. Cette harmonisation est indispensable pour déterminer les différents domaines liés à des cibles de développement durable dans lesquels une accélération des progrès est prioritaire. Le travail au sein des équipes de pays des Nations Unies dans le contexte du plan-cadre de coopération, dispositif de haut niveau axé sur les objectifs de développement durable, donne à l'UNICEF la possibilité d'élever le niveau des résultats attendus pour les enfants dans son cadre d'objectifs grâce à une meilleure articulation des plans, stratégies et budgets de développement nationaux et à leur alignement sur les objectifs de développement durable. L'UNICEF peut faire appel avec profit aux compétences des organismes des Nations Unies non résidents et également tirer parti des interventions des organismes résidents.

103. L'UNICEF continuera de réaliser des gains d'efficience en s'attaquant aux aspects opérationnels de la réforme des Nations Unies, qui seront déterminants pour l'intégration des questions relatives aux droits de l'enfant dans les programmes de développement nationaux. Il continuera de soutenir le système renforcé des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les structures de coordination au niveau du siège, des régions et des pays, et de mettre en œuvre le cadre de responsabilisation de gestion. Il s'efforcera d'améliorer ses modalités de fonctionnement et de gagner en efficience, en appliquant notamment la stratégie relative aux activités d'appui et les dispositions relatives à la mise en commun des services d'appui, au partage des locaux et aux déclarations de reconnaissance mutuelle, et en procédant à des appels d'offres pour des opérations d'achat conjointes d'entités des Nations Unies, en sa qualité d'organisme chef de file pour les vaccins, l'équipement et l'installation de la chaîne du froid, les articles éducatifs, les moustiquaires insecticides de longue durée, les traitements nutritionnels et les articles WASH.

104. S'attachant à mettre en œuvre la composante programmatique de la réforme du système de développement des Nations Unies, l'UNICEF nouera une série de partenariats stratégiques avec les organismes des Nations Unies concernés, organisés en fonction de leur contribution stratégique aux résultats attendus par groupe d'objectifs, à l'appui des objectifs de développement durable et des efforts des gouvernements nationaux. Ces partenariats porteront sur des activités pouvant accélérer la réalisation des objectifs et avoir un fort impact, s'inscrivant notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou triangulaire, tireront parti des capacités existantes et s'appuieront sur les travaux en cours les plus prometteurs, permettront de faire des gains d'efficience et des économies, renforceront autant que possible le rôle fédérateur des partenaires nationaux et aideront à mettre en place des systèmes. L'accent mis sur les réalisations du Plan stratégique donnera à l'UNICEF la souplesse nécessaire pour travailler en partenariat avec d'autres entités des Nations Unies au niveau des pays, selon les besoins, dans l'intérêt des priorités nationales. Les résultats seront contrôlés au niveau local, puis agrégés et présentés au niveau mondial au

moyen du système de planification, de suivi et de communication des informations UN INFO.

105. L'UNICEF continuera de collaborer dans le cadre du partenariat H6 avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le FNUAP, ONU-Femmes, l'OMS et la Banque mondiale, et de coparrainer ONUSIDA avec 10 autres organismes des Nations Unies. Il continuera de travailler en collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM) à la mise en œuvre du Plan d'action mondial contre l'émaciation des enfants, ainsi que dans les domaines de la santé et de la nutrition dans les écoles. Un nouveau cadre de collaboration stratégique avec l'OMS permettra d'intensifier les initiatives de pays en faveur de la couverture sanitaire universelle et d'aider les pays à prévenir et à détecter les urgences de santé publique et à y répondre. L'UNICEF collaborera également avec l'OMS dans le cadre des initiatives suivantes : le Réseau mondial d'alerte et d'action en cas d'épidémie et le cadre de suivi et d'évaluation du Règlement sanitaire international (2005), le service collectif de communication relative aux risques et de mobilisation de la population, le Programme commun OMS/UNICEF de suivi de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et de l'hygiène, le Groupe spécial mondial de lutte contre le choléra et l'initiative « L'hygiène des mains pour tous », dont la Banque mondiale est également partenaire. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement sera un partenaire clé dans le domaine de la protection de l'environnement, de même que l'Organisation internationale pour les migrations, dans le domaine des migrations et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), dans ceux des données urbaines et des systèmes WASH.

106. L'UNICEF accueille l'Initiative des Nations Unies en faveur de l'éducation des filles et coorganise le Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'objectif de développement durable n° 4 – Éducation 2030 avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et six autres entités. Dans le cadre du Plan d'action conjoint de l'UNICEF et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds s'efforcera de procurer des services d'éducation, d'eau, d'assainissement et hygiène et de protection de l'enfance à 10 millions d'enfants réfugiés, de familles et de communautés d'accueil, et d'intégrer ces services dans les systèmes nationaux. Le programme d'accélération de l'éducation humanitaire, également exécuté en partenariat avec le HCR, vise à identifier et à développer les innovations en matière d'éducation dans les situations d'urgence. L'UNICEF continue de codiriger avec le FNUAP deux des plus grands programmes conjoints des Nations Unies, relatifs aux mutilations génitales féminines et au mariage d'enfants. Il collabore avec l'Organisation internationale du Travail dans le domaine du travail des enfants, avec l'Union internationale des télécommunications dans ceux de la connectivité Internet (initiative GIGA) et de la protection des enfants en ligne, avec 14 entités des Nations Unies, dont le PNUD et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, sur les questions d'identité juridique et avec l'OIM, le HCR, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et d'autres organismes en ce qui concerne l'accès à la justice. La Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre des enfants, la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit et la Représentante spéciale du Secrétaire général pour la question des enfants et des conflits armés sont d'importantes alliées.

107. La collaboration avec le système des Nations Unies sera essentielle pour mobiliser des financements qui permettront de sortir les enfants de la pauvreté et de susciter une reprise ne laissant personne de côté. L'UNICEF collabore avec le PNUD dans le domaine du financement du développement, notamment dans le cadre de l'initiative du Secrétaire général pour le financement du développement à l'ère de la

COVID-19 et après, et dans celui d'une initiative phare qui propose des idées de financement du développement régional dans des domaines où l'on peut tirer parti de partenariats existants au niveau des pays. Cette collaboration permet de tirer parti des points forts du PNUD – politique macro-économique et financements novateurs – et de ceux de l'UNICEF – financement et budgétisation des secteurs sociaux. L'UNICEF collabore avec le FNUAP, ONU-Femmes et l'OMS sur la question de l'accélérateur de financement durable des dépenses de santé, et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le PAM et la Banque mondiale sur celle d'une protection sociale adaptée aux chocs dus aux changements climatiques. Il continuera de jouer un rôle de premier plan au Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale, notamment en faveur du renforcement de l'utilisation des systèmes nationaux pour les transferts humanitaires en espèces.

108. En tant que membre du Comité permanent interorganisations, principal mécanisme de coordination interinstitutions de l'aide humanitaire, l'UNICEF entend résolument promouvoir la coordination humanitaire avec les organismes des Nations Unies et les parties prenantes nationales et locales, et améliorer ainsi l'impact collectif de l'intervention humanitaire. L'UNICEF est l'organisme directeur du Groupe de la nutrition et du Groupe mondial sur le WASH et il dirige le domaine de responsabilité Protection de l'enfance au sein du Groupe mondial de la protection. Il codirige en outre, avec Save the Children, le groupe thématique mondial (« cluster ») Éducation. L'UNICEF joue un rôle déterminant, aussi bien par le biais de ces groupes thématiques que dans d'autres cadres, dans la coordination interinstitutions, tant à l'échelon mondial qu'au niveau des pays, des activités relevant de ses domaines de responsabilité programmatique.

## **B. Autres partenariats**

109. Les comités nationaux pour l'UNICEF sont des partenaires de longue date et ils font partie du système de l'UNICEF au sens large. Agissant sous la supervision de leurs conseils d'administration, ils sont la voix et le visage de l'UNICEF dans leurs pays. L'UNICEF travaille en étroite collaboration avec eux, car ils contribuent à l'exécution de son plan stratégique et de son mandat universel, notamment par des activités de collecte de fonds et de défense des droits de l'enfant aux niveaux national et international. L'UNICEF continuera de tirer le meilleur parti des possibilités d'obtenir des résultats pour les enfants par la collaboration avec les comités nationaux.

110. L'UNICEF renforcera sa collaboration avec les institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et les organisations de développement régional telles que la Banque asiatique de développement. En ce qui concerne le groupe de la Banque mondiale, des possibilités de coopération existent avec l'Association internationale de développement (dans le cadre de la dix-neuvième reconstitution des ressources de l'IDA), qui soutient les 74 pays les plus pauvres du monde, et dans le cadre de l'initiative accélérée de la Banque pour la préparation, l'achat et la livraison de vaccins contre la COVID-19. L'initiative accélérée est menée parallèlement à l'action engagée dans le cadre du mécanisme COVAX, pour lequel l'UNICEF continuera à jouer un rôle de chef de file, en collaborant avec l'industrie pour financer la production et la distribution de vaccins contre la COVID-19, ainsi que la production locale d'équipements de protection individuelle, de médicaments essentiels et d'oxygène pour 92 pays à faible ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et en aidant les pays à se préparer à la distribution des vaccins et des produits essentiels.

111. En vue de mobiliser des ressources et de multiplier les actions en faveur des enfants, l'UNICEF joue un rôle dirigeant actif dans divers partenariats mondiaux dont

il assure également, pour certains d'entre eux, l'hébergement. L'importance tant stratégique et financière des partenariats mondiaux ne cesse de croître : les ressources engagées par les donateurs augmentent de manière exponentielle depuis 2016 et l'année 2020 a été une année record pour l'UNICEF, sous l'effet des fonds mobilisés à l'appui de la riposte à la COVID-19.

112. L'UNICEF considère que pour effectuer les changements profonds et obtenir les résultats de grande envergure qui sont nécessaires à la réalisation du Programme 2030, il faut engager avec le secteur privé, en tant que fournisseur de biens et de services, employeur, innovateur et investisseur, un dialogue approfondi, qui ne se limite pas aux relations transactionnelles, au sujet de son impact sur les communautés et l'environnement et du rôle qui lui revient pour la défense des droits de l'enfant. Il fera des principes de l'initiative « Les entreprises au service des résultats » une partie intégrante de sa programmation stratégique afin de tirer parti, lorsque cela revêt une valeur stratégique, des avantages que détiennent les parties prenantes du secteur privé pour obtenir des résultats pour les enfants.

113. Le dialogue avec les gouvernements et les efforts de persuasion exercés auprès d'eux en matière budgétaire, selon les grandes orientations de l'UNICEF relatives aux financements publics en faveur des enfants, seront un autre moyen essentiel de parvenir à un financement national durable des services sociaux destinés aux enfants, notamment par un renforcement des capacités et des activités de plaidoyer en faveur d'une utilisation efficace, efficiente et équitable des ressources. En collaboration avec ses partenaires, notamment des instituts de recherche et le Fonds d'équipement des Nations Unies, l'UNICEF s'emploiera à renforcer les outils et les méthodes de planification et de budgétisation aux niveaux national et infranational. Il soutiendra en outre les mécanismes de financement des fournitures essentielles pour les enfants dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, en privilégiant un accroissement des financements nationaux ou mobilisés au niveau national et des partenariats.

114. Le partenariat avec les enfants, les adolescents et les jeunes, en tant qu'agents du changement, est à la fois une stratégie intersectorielle essentielle pour accélérer les résultats des programmes, une tâche prescrite par l'examen quadriennal complet (en son paragraphe 15) et un impératif au regard des droits humains, car les enfants ont le droit d'être entendus, selon leurs capacités, sur les questions qui les concernent. L'UNICEF renforcera, par le moyen de plateformes numériques et de stratégies d'intervention en présentiel, la participation des adolescents et des jeunes en tant que personnes ressources capables de résoudre les problèmes et d'offrir des perspectives et des idées précieuses, propres à améliorer l'efficacité des politiques et des programmes, et en tant qu'agents du changement.

115. L'UNICEF intensifiera sa collaboration avec les volontaires et U-Report, en s'intéressant tout particulièrement aux groupes de jeunes volontaires et aux réseaux de U-Reporters au niveau national, selon une conception du développement centrée sur l'être humain qui accorde toute leur importance aux acteurs locaux, à l'appropriation des résultats du développement et au renforcement de la solidarité sociale, du capital social et de l'inclusion sociale. Dans le même temps, l'UNICEF redoublera d'efforts en vue de devenir un partenaire de confiance pour les familles, les parents et les personnes s'occupant des enfants, qui sont les principaux architectes des expériences et des possibilités offertes aux enfants, en leur apportant un soutien parental et familial de qualité, dont dépendront de façon décisive les résultats obtenus pour les enfants.

## V. Gestion des risques

116. L'UNICEF a relevé plusieurs risques pouvant entraver l'exécution du Plan stratégique et contrarier ses ambitions. Une probable récession économique de longue

durée limitera sa capacité non seulement de se procurer des ressources flexibles, mais aussi, plus généralement, de mobiliser les financements nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable pour les enfants. En même temps, les menaces qui continuent de s'exercer sur le multilatéralisme et le rétrécissement de l'espace de la société civile dans de nombreuses régions du monde créent des risques pour l'ensemble du système des Nations Unies et ses partenaires.

117. Alors que le monde se relève de la phase initiale de la pandémie de COVID-19, il est manifeste qu'il faudra envisager plus directement les crises mondiales à déclenchement soudain et leur impact sur l'accès aux fournitures et services essentiels sous l'angle des risques spécifiques qu'elles font peser sur tout effort de développement à long terme. Cela s'ajoute aux risques permanents d'aggravation des crises humanitaires de portée plus locale sous l'effet de catastrophes naturelles ou de conflits, et à l'impact potentiel de ces crises sur des États fragiles. Parmi les autres risques de moindre importance ou à plus long terme que l'UNICEF gère constamment, on peut citer les fluctuations du niveau d'engagement des gouvernements en faveur des droits de l'enfant et de leur volonté d'investir dans le bien-être des enfants, les capacités lacunaires des partenaires d'exécution, les contraintes imposées à l'accès humanitaire et les risques découlant de la priorité accordée aux enfants laissés de côté, par opposition à des groupes d'enfants plus nombreux et plus faciles à atteindre.

118. Les stratégies de changement et les facteurs de réussite exposés plus haut constituent la première ligne de défense pour atténuer ces risques. Les partenariats et la coopération dans l'ensemble des systèmes d'action humanitaire et d'aide au développement sont essentiels pour que l'UNICEF puisse maîtriser les risques, car cette collaboration et les coalitions qui en découlent renforcent l'ampleur, la portée et la pérennité de son action. Par ses activités de plaidoyer et de communication, l'UNICEF parvient à gérer les risques de manière plus stratégique en présentant des arguments convaincants en faveur d'une action mondiale. Il sera essentiel de doter son personnel de compétences adaptées pour faire face au monde en mutation et faire évoluer les programmes dans les pays.

119. Les investissements dans des données de meilleure qualité et plus accessibles peuvent servir de rempart contre l'adoption de mesures rétrogrades et, comme cela a été démontré pendant la pandémie, ces données peuvent être une ressource inégalée pour défendre la cause des enfants en apportant la preuve que les chocs sociaux et économiques touchent ces derniers de manière disproportionnée. Les risques et les hypothèses sont examinés de manière plus détaillée dans un document publié séparément, consacré à la théorie du changement qui étaye le Plan stratégique.

## **VI. Suivi, apprentissage, établissement de rapports et évaluation**

120. L'évaluation du Plan stratégique en cours, couvrant la période 2018-2021, et l'expérience de la riposte à la pandémie de COVID-19 ont amené à conclure que le passage à un Plan davantage axé sur les réalisations et ayant un horizon à plus long terme nécessitait une révision de la méthode de gestion des résultats. À l'avenir, l'UNICEF cherchera davantage à déterminer dans quelle mesure ses efforts catalysent un changement transformateur et systémique au niveau des résultats, tout en continuant d'assurer le suivi de l'efficacité de ses propres produits et d'en rendre compte.

121. À cette fin, la stratégie définie dans le Plan stratégique vise l'horizon 2030, et s'inscrit dans deux plans consécutifs de quatre ans qui feront l'objet d'un examen continu et régulier. Les indicateurs d'impact, de résultats et de produit, dont certains sont dérivés des indicateurs de réalisation des objectifs de développement durable, seront définis dans le cadre des résultats. Ils ne représentent qu'un sous-ensemble des

indicateurs que l'UNICEF utilise en interne pour s'assurer de l'efficacité de ses programmes. La Directrice générale rendra compte dans son rapport annuel de l'avancement du Plan stratégique, sur la base notamment des indicateurs tirés de l'examen quadriennal complet et de ceux qui sont partagés avec d'autres entités des Nations Unies.

122. L'UNICEF entreprendra des examens internes plus réguliers de ses politiques, de son budget et de sa performance afin d'être plus réactif face aux risques et mieux systématiser l'apprentissage programmatique, en particulier au niveau des résultats. Ces examens internes réguliers permettront de déterminer dans quelle mesure des progrès au niveau des résultats sont constatés, si les programmes et les ressources restent adaptés aux résultats attendus, avec quelle efficacité les stratégies de changement catalysent le changement dans divers contextes opérationnels, quels enfants continuent d'être laissés de côté, et où, et quelles sont les tendances générales de la performance aux niveaux mondial, régional et national.

123. L'UNICEF entend redoubler d'efforts pour établir des connexions et rendre les données disponibles en temps réel, en mettant à profit la puissance des innovations en matière de données et des données ouvertes pour améliorer à la fois la programmation fondée sur les connaissances et l'appui intégré aux politiques. L'accent sera davantage mis sur la qualité, l'apprentissage, le retour d'information et l'utilisation des informations de suivi, ainsi que sur le renforcement de la cohérence, de la collaboration et de la coordination entre les programmes de développement et les programmes humanitaires.

124. Le suivi des résultats sera encore renforcé, par le jeu des systèmes de suivi au niveau des pays, des partenaires et des groupes thématiques, et par le biais du suivi conjoint assuré par les organismes des Nations Unies au niveau national, en vue de tenir l'engagement de ne laisser personne de côté et garantir la contribution de l'UNICEF aux résultats collectifs mondiaux. Les systèmes et les capacités de suivi de l'UNICEF seront renforcés pour permettre une programmation plus adaptative, en mettant davantage l'accent sur la responsabilité envers les populations touchées, sur l'application de méthodes d'évaluation pour l'aide à la décision stratégique et sur la réactivité des systèmes de suivi nationaux au contexte.

125. Tout au long de la période d'exécution du Plan stratégique, l'UNICEF s'efforcera d'apprendre et d'améliorer ses approches en adaptant et en affinant continuellement ses théories du changement, ses stratégies et ses programmes de pays sur la base du suivi des programmes, des enseignements tirés de leur exécution, des preuves qui se dégagent des données recueillies et des travaux de recherche, des efforts entrepris pour trouver des approches novatrices et des réactions des partenaires.

126. L'UNICEF continuera de renforcer sa fonction d'évaluation et s'efforcera d'actualiser plus systématiquement les enseignements tirés de ses évaluations, pour en tenir compte dans les décisions relatives aux programmes et à l'allocation des ressources. Il collaborera avec le Bureau indépendant d'évaluation pour s'assurer que le calendrier et la portée des évaluations à venir répondent à ses principaux besoins, notamment en ce qui concerne l'efficacité des stratégies visant à accélérer les progrès constatés au niveau des résultats.

## **VII. L'horizon 2030**

127. Le présent Plan stratégique reflète l'engagement de l'UNICEF à travailler sans relâche pour accomplir les tâches qui lui sont assignées et stimuler une action mondiale propre à accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et la pleine réalisation des droits de l'enfant. Il trace pour



l'UNICEF et ses partenaires la voie à suivre au cours de cette Décennie d'action et ouvre la perspective d'un changement en profondeur qui est réalisable, même dans le contexte de crise et d'incertitude qui caractérise le moment présent, grâce à une collaboration élargie et novatrice avec un ensemble de partenaires divers, notamment les gouvernements, les entités des Nations Unies, la société civile, les entreprises, les communautés, les familles, les prestataires de soins, les enfants et les jeunes.

128. En mettant en œuvre leurs connaissances, leur expérience, leur ingéniosité, leurs ressources et leur dynamisme collectifs, l'UNICEF et ses partenaires peuvent atténuer les chocs causés par la pandémie et assurer un accès équitable aux vaccins contre la COVID-19, ce qui serait un moyen d'atteindre les communautés non desservies et de renforcer les systèmes locaux, de combler la fracture numérique, d'empêcher que les progrès accomplis pour tous les enfants ne s'inversent davantage, et de permettre au monde d'avancer vers un relèvement inclusif et durable sur le plan environnemental qui donne la priorité aux enfants. En protégeant les enfants vivant dans des situations de crise humanitaire et de fragilité, en apportant le type de soutien qui donne des moyens d'action aux communautés et en investissant dans la résilience des enfants, des familles et des systèmes, la communauté mondiale pourra être mieux préparée aux situations d'urgence, prévenir la prochaine crise et s'engager durablement sur la voie de la paix et du progrès.

129. Les changements délibérés qui s'opèrent en faveur d'économies et de comportements durables peuvent être des facteurs de réussite au regard du Programme 2030, mettre un terme à la dégradation de l'environnement, atténuer les changements climatiques et permettre au monde de s'adapter. Si les sociétés font le choix de protéger les dépenses sociales, en donnant la priorité aux enfants les plus exclus, et s'efforcent de transformer les structures et les normes qui perpétuent l'inégalité liée au genre, le racisme, le capacitisme et d'autres formes de discrimination, les enfants et les communautés pourront sortir de la pauvreté, la cohésion des sociétés sera renforcée et les droits humains seront garantis pour tous les enfants.

130. Ce programme est ambitieux, mais l'UNICEF l'est aussi. Les enfants et les jeunes exigent le changement, pour l'enfance qui leur revient de droit et pour un avenir qui leur appartient. L'UNICEF a le devoir et la possibilité de contribuer à jeter les bases du nouveau contrat social préconisé dans notre programme commun. De concert avec ses partenaires, l'UNICEF peut construire un avenir où chaque enfant est inclus dans la société et jouit pleinement de ses droits, peut s'épanouir et a la capacité d'agir pour façonner son avenir en accord avec son identité et selon les aspirations qui lui sont propres.

## VIII. Projet de décision

*Le Conseil d'administration,*

*Approuve* le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025 ([E/ICEF/2021/25](#) et [E/ICEF/2021/25/Add.1](#)).