

**Conseil économique  
et social**

Distr.  
LIMITÉE

E/ICEF/1998/13  
8 juillet 1998  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
Conseil d'administration  
Deuxième session ordinaire de 1998  
8-11 septembre 1998  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

POUR SUITE A DONNER

PLAN A MOYEN TERME POUR LA PERIODE 1998-2001

RESUME

Le plan à moyen terme pour la période 1998-2001 couvre une période transitoire décisive qui relie les dernières années du XXe siècle aux premières années du XXIe siècle. Le plan s'appuie sur les enseignements tirés de la mise en oeuvre du Plan d'action du Sommet mondial pour les enfants et sur la ratification quasi-universelle de la Convention relative aux droits de l'enfant.

Plus que par le passé, ce plan à moyen terme est le résultat d'un processus de planification auquel ont participé tous les secteurs de l'UNICEF. On trouvera tout d'abord une brève analyse de l'environnement des enfants dans le monde et des possibilités qui leur sont offertes ainsi que des menaces auxquelles ils sont exposés qui influent sur leur vie, suivie d'une étude plus détaillée de certains de ces aspects. Le chapitre III donne un aperçu général des perspectives d'avenir des enfants au XXIe siècle. Le chapitre IV évalue les avantages et les faiblesses de l'UNICEF et les critères utilisés pour sélectionner ses priorités organisationnelles, qui sont décrites en détail au chapitre V. Pour la première fois, il a été établi un objectif de financement pour la période du plan. Cet élément fait l'objet du chapitre VI, qui relie l'objectif de financement au projet de stratégie de mobilisation des ressources (E/ICEF/1998/11) et qui comprend le plan financier à moyen terme pour la période 1998-2001.

\* E/ICEF/1998/12.



Le chapitre VII porte sur la distinction qui est faite entre les résultats d'ensemble préconisés par l'UNICEF et leur impact sur les enfants et les contributions spécifiques que doit faire l'UNICEF par l'intermédiaire de ses programmes de coopération ainsi qu'aux niveaux mondial et régional. Il donne une description des mécanismes de suivi et de rapport concernant la mise en oeuvre du plan, l'accent étant mis sur la performance de l'UNICEF dans le cadre de l'effort plus large déployé pour améliorer la situation des enfants dans le monde. La recommandation figure au chapitre VIII.

## TABLE DES MATIERES

	<u>Paragrap</u> hes	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 5	5
II. L'ENVIRONNEMENT MONDIAL	6 - 23	6
A. La situation des enfants : une brève évaluation	16 - 9	6
B. Possibilités et menaces	10 - 23	7
III. PERSPECTIVES DE L'ENFANT POUR LE XXIE SIECLE	24 - 28	10
IV. EVALUATION INTERNE ET CRITERES DE SELECTION DES PRIORITES ORGANISATIONNELLES	29 - 41	12
A. Avantages	30 - 35	12
B. Domaines devant être améliorés ou ajustés	36 - 39	13
C. Critères de sélection des priorités organisationnelles	40 - 41	14
V. PRIORITES ET STRATEGIES ORGANISATIONNELLES	42 - 82	14
A. Principes et stratégies	44 - 54	15
B. Priorités organisationnelles	55 - 84	17
VI. ESTIMATION DE L'OBJECTIF DE FINANCEMENT ET PLAN FINANCIER A MOYEN TERME POUR LA PERIODE 1998-2001	85 - 137	25
A. Estimation de l'objectif de financement	85 - 98	25
B. Plan financier à moyen terme pour la période 1998-2001	99 - 138	29
VII. SUIVI ET RAPPORT SUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN A MOYEN TERME	139 - 158	34
A. Distinction entre la qualité des activités de développement et leur impact sur les enfants	140 - 144	35
B. Amélioration de l'efficacité du système de gestion axée sur les résultats	145 - 148	35
C. Renforcement du suivi et des rapports sur la mise en oeuvre du plan à moyen terme	149 - 158	36
VIII. RECOMMANDATION	159	38

TABLE DES MATIERES (suite)

Page

Liste des tableaux

1. Objectif de financement de l'UNICEF, 1998-2001	27
2. Plan financier de l'UNICEF : variations par rapport au plan précédent	40
3. Prévisions de recettes de l'UNICEF	41
4. Masse commune des ressources : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année	42
5. Résumé du plan financier de l'UNICEF (masse commune des ressources et fonds supplémentaires)	43
6. Plan financier de l'UNICEF : masse commune des ressources	44
7. Plan financier de l'UNICEF : fonds supplémentaires	45

Liste des figures

I. Exécution du plan financier en 1997	46
II. Recettes par catégorie	47
III. Recettes par catégorie - en pourcentage	47
IV. Dépenses par type	48
V. Soldes en espèces	48

## I. INTRODUCTION

1. Le plan à moyen terme est un plan glissant sur quatre années qui est mis à jour tous les deux ans. Ce plan marque une période transitoire critique qui relie les dernières années du XXe siècle aux premières années du XXIe siècle. Il s'appuie sur les enseignements tirés de la mise en oeuvre du Plan d'action du Sommet mondial pour les enfants et sur la ratification quasi-universelle de la Convention relative aux droits de l'enfant.
2. Depuis l'approbation par le Conseil d'administration, deux ans auparavant, du dernier plan à moyen terme, de nombreux progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'amélioration des droits des enfants et des femmes. En mai 1998, 191 pays avaient ratifié la Convention relative aux droits de l'enfant et 161 avaient ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Le sens de propriété nationale de leur mise en oeuvre a été renforcée. En ce qui concerne la Convention relative aux droits de l'enfant, le rôle de l'UNICEF est passé de la promotion de la ratification et du plaidoyer au suivi de sa mise en oeuvre et à l'appui au suivi des recommandations du Comité des droits de l'enfant. Un autre événement important est la rationalisation des droits de l'homme dans le cadre des initiatives de réforme du Secrétaire général, notamment le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et particulièrement en mettant l'accent sur les droits des enfants et des femmes.
3. Dans ses rapports annuels au Conseil d'administration, la Directrice générale a fait rapport sur les progrès accomplis dans le domaine des droits de l'enfant au cours des deux dernières années. Il est toutefois pertinent de noter l'évolution dans certains domaines clés de programmation. Les programmes de pays de l'UNICEF sont progressivement axés sur les droits de l'enfant. Il a été publié des directives sur la programmation fondée sur les droits et le personnel reçoit actuellement une formation à ce nouvel aspect. Les programmes de pays mettent davantage l'accent sur le principe de l'universalité, ce qui a obligé à prendre des mesures en faveur des laissés-pour-compte et des groupes vulnérables. Une approche plus complète a été adoptée afin de mener à bien les évaluations et les analyses de situation concernant les enfants et les femmes. Les programmes mettent de plus en plus l'accent sur la nécessité de renforcer les capacités des familles, sur l'égalité entre les sexes, sur la participation des enfants et sur les enfants nécessitant une protection spéciale. En conséquence, la coordination et la cohésion des domaines d'activité de l'ensemble des programmes de coopération des pays ont été améliorées.
4. Des progrès considérables ont été accomplis dans les domaines de la gestion des programmes et des ressources, particulièrement en ce qui concerne la précision des responsabilités et le renforcement des capacités de supervision et de gestion grâce à la formation, à l'orientation et à la capacité de contrôle interne. La Directrice générale a fait régulièrement rapport au Conseil d'administration sur ces résultats.
5. Le plan à moyen terme coordonne les perspectives et les choix stratégiques de l'UNICEF pour la période 1998-2001 en se fondant sur une analyse de l'environnement externe et institutionnel et sur une évaluation des efforts déployés à l'échelle mondiale en faveur des enfants à ce jour. En tenant compte des enseignements tirés au milieu de la décennie, il propose une série de

mesures visant à appuyer les efforts déployés en vue de réaliser le plan d'action du Sommet mondial pour les enfants. [Ces questions sont traitées dans les rapports du Secrétaire général à l'Assemblée générale en septembre 1996 (A/51/256) et au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 1998 (A/ICEF/1998/8)]. Le plan à moyen terme propose des priorités et des stratégies fondées sur le consensus mondial émergeant en faveur des droits des enfants et des femmes et sur l'élimination de la pauvreté et en tant que tel, vise à contribuer au processus grâce auquel la communauté internationale doit formuler un plan d'action à long terme plus complet en faveur des enfants au cours des premières décennies du prochain siècle.

## II. L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

### A. La situation des enfants : une brève évaluation

6. Au cours des dix dernières années, plus de progrès ont été accomplis en ce qui concerne les enfants du monde qu'à tout autre moment dans l'histoire de l'homme. Virtuellement toutes les nations ont adhéré à la Convention relative aux droits de l'enfant. Plus que jamais, les enfants occupent une place de choix dans l'actualité publique et politique. Il est largement accepté qu'il sont des sujets de droits, comme il ressort des modifications concrètes des lois, des politiques et des pratiques adoptées par nombre de pays dans toutes les régions.

7. Comparé à la décennie passée, on estime qu'actuellement il meure chaque année un million de moins d'enfants. Des progrès remarquables ont été accomplis en ce qui concerne la réduction des maladies évitables par la vaccination et les carences en oligo-éléments. Plus de 80 % des enfants des pays en développement continuent d'être couverts par des services de vaccination, ce qui permet d'éviter deux tiers des décès associés au tétanos néonatal et 85 % des décès dus à la rougeole. Les progrès se poursuivent en ce qui concerne l'élimination de la poliomyélite et de la dracunculose (maladie du ver de Guinée). La thérapie de réhydratation par voie orale est maintenant utilisée dans la vaste majorité des cas de diarrhée chez les enfants. Dans deux tiers des pays où la pneumonie est un problème majeur, des programmes nationaux ont été mis en oeuvre pour lutter contre les infections respiratoires aiguës (IRA), qui viennent au deuxième rang des causes de décès des enfants après la diarrhée. Un milliard et demi de personnes de plus ont commencé à consommer du sel iodé, ce qui permet, chaque année, d'éviter que 12 millions de nouveaux-nés souffrent de retards mentaux. Les manifestations graves de la carence en vitamine A, notamment la cécité, ont diminué de façon spectaculaire grâce aux programmes d'administration de suppléments entrepris à grande échelle.

8. Malgré ces résultats remarquables, il faut accélérer les progrès si l'on veut atteindre les objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants au niveau mondial. Chaque année, on estime qu'il meure 12 millions d'enfants de moins de 5 ans, principalement de maladies aisément évitables. Environ 130 millions d'enfants ne fréquentent pas l'école primaire, la majorité d'entre eux étant des filles. Environ 160 millions d'enfants souffrent de malnutrition grave ou modérée, 1,4 milliard d'individus n'ont pas accès à de l'eau salubre et 2,7 milliard vivent dans des conditions sanitaires inadéquates. Environ 250 millions d'enfants qui travaillent sont privés de leur enfance.

9. Certains objectifs ont connu de meilleurs résultats et certaines régions ont progressé plus que d'autres. Simultanément, dans de nombreux pays, la pandémie de VIH/SIDA et la réapparition d'autres maladies transmissibles risquent d'annuler les résultats difficilement obtenus dans le secteur de la santé et dans le secteur social. Les objectifs qui ne sont pas atteints sont perçus par les enfants comme des promesses non tenues; le manque de résultats affecte des millions de vies et, inévitablement, la crédibilité de ceux qui ont pris ces engagements.

#### B. Possibilités et menaces

10. De nombreux facteurs affectent la situation des enfants. On trouvera ci-dessous les plus importants, regroupés en trois thèmes : a) une tendance accrue à la démocratisation et à la sensibilisation aux droits de l'homme; b) un consensus de plus en plus net sur les stratégies de développement; et c) une meilleure performance économique.

11. Au cours des dix dernières années, la gouvernance démocratique et le respect des droits de l'homme - largement reconnus en tant que conditions fondamentales au progrès socio-économique durable - ont bien avancé. Les Etats doivent de plus en plus accéder aux demandes de transparence et d'obligation redditionnelle. Les corporations privées doivent faire preuve de responsabilité sociale. La société civile organisée assume un rôle plus central dans la vie sociale et politique des nations, de même que sur la scène internationale. Cette évolution offre de plus grandes possibilités de renforcer les processus démocratiques et de réduire les disparités, la pauvreté et l'exclusion sociale tout en renforçant les résultats durables dans le domaine du développement humain.

12. Les mouvements pour les droits de l'homme tant aux niveaux mondial que local aident à faire des individus le centre et l'objectif du développement. Les activités de plaidoyer en faveur des droits de l'enfant font de plus en plus souvent partie de ce mouvement. Cela revêt une importance particulière pour l'UNICEF car le plaidoyer jouera un rôle important en ce qui concerne l'affectation des ressources financières et humaines, notamment l'assistance au développement, au bien-être et aux droits des enfants, des femmes et des familles. Les progrès accomplis dans le domaine du droit démocratique et du respect des droits de l'individu devraient aider à réduire le nombre de conflits et de situations d'urgence humanitaires qui, au cours de la période précédente, sont devenus des éléments permanents de la vie internationale et ont eu des conséquences économiques, sociales et psychologiques dévastatrices - principalement pour les enfants.

13. Un consensus s'est progressivement dégagé en ce qui concerne les stratégies relatives au développement humain. Jamais auparavant a-t-il existé un plus grand consensus sur la nécessité d'investir plus dans les enfants, de se concentrer sur l'égalité entre les sexes et sur une citoyenneté inclusive et participative en tant que conditions fondamentales du développement humain durable et de la réalisation des droits de l'enfant. Afin de créer l'environnement propice qui permettra d'augmenter les recettes et d'accroître la productivité, et ainsi de rompre le cycle générationnel de la pauvreté, il sera nécessaire d'élargir les soins de santé, l'éducation et autres services sociaux qui sont dorénavant considérés comme un élément fondamental de cet

environnement. Il est de plus en plus accepté que l'Etat a la responsabilité primordiale de régulariser et de financer adéquatement - mais pas nécessaire de manière monopolistique - les services sociaux de base et l'infrastructure, particulièrement pour ceux qui en ont le plus besoin. Ce consensus est reflété dans les déclarations et plans d'action des sommets et des conférences internationales tenus au cours des années 90. Il faut maintenant qu'il devienne une réalité pratique grâce, entre autres, à l'allocation de ressources adéquates aux activités entreprises en faveur des enfants.

14. Le consensus qui se fait jour au sein de la communauté du développement est fondé dans une large mesure sur les enseignements politiques tirés de l'expérience des pays qui ont vu la vie de leurs enfants s'améliorer rapidement, malgré des niveaux de revenu et des taux de croissances modestes. Grâce à ces enseignements, l'UNICEF a appris que la satisfaction des besoins des pauvres et la jouissance de leurs droits étaient des facteurs importants de la réussite des programmes; que le financement public des services de base est plus efficace et plus efficient qu'une dépendance exclusive sur les retombées des forces du marché; qu'il est essentiel d'assurer que les pauvres ont accès à des soins de santé primaires et à une éducation de base de bonne qualité; que de l'échelonnement de l'investissement social est un facteur clé, donnant la priorité à l'éducation de base; et que les interventions intersectorielles qui améliorent la condition des femmes et protègent les plus vulnérables en temps de crise économique sont des éléments déterminants des politiques en faveur des pauvres.

15. La révolution dans le domaine des connaissances scientifiques et de la technologie des communications joue également un rôle important en ce qui concerne le consensus sur les stratégies de développement. De récentes constatations scientifiques ont confirmé l'importance cruciale que revêt le développement du jeune enfant aussi bien pour les individus que pour les sociétés. Ces conclusions ont conduit à l'élaboration de nouvelles approches novatrices en ce qui concerne les soins aux nouveaux-nés et aux enfants, la santé, la nutrition et l'éducation. Des vaccins nouveaux améliorés sont devenus disponibles. L'allaitement maternel est de plus en plus apprécié. On comprend mieux le rôle critique que jouent les oligo-éléments et de nouvelles façons de lutter contre les carences se font jour. Simultanément, la technologie des communications change radicalement l'environnement dans lequel les enfants apprennent et ont accès à l'information, acquièrent des valeurs et participent à la vie de la société. Cependant, afin de réaliser le potentiel d'habilitation des nouvelles technologies en matière de communication et d'information, il faudra combler le fossé qui sépare les nations riches des nations pauvres, ainsi que les riches et les pauvres en général. A l'heure actuelle, les enfants pauvres sont, pour l'essentiel, exclus de cette révolution.

16. Un troisième facteur déterminant en ce qui concerne la situation des enfants est, bien entendu, la performance de l'économie mondiale. A cet égard, le tableau est encore moins clair. Au cours des années 90, la croissance économique moyenne des pays en développement a été deux fois plus élevée que dans les années 80. Il est encourageant de noter que ce relèvement n'a pas été seulement le fait de quelques pays mais qu'il a été généralisé, s'étendant même à plusieurs pays de l'Afrique sub-saharienne. On estime que le relèvement, qui sera soutenu à moyen terme, connaîtra, en 1998, un ralentissement temporaire dû à la crise financière en Asie de l'Est.

17. Dans de nombreux pays, la performance économique améliorée a eu pour résultat un relèvement des dépenses publiques dans le domaine des services sociaux, mais les dépenses continuent en grande partie à favoriser les non pauvres, n'atteignant pas un grand nombre de ceux qui en ont le plus besoin. Les dépenses militaires ont diminué dans plusieurs pays, mais les avantages potentiels tirés de cette évolution appréciable semblent être absorbés par les paiements accrus au titre du service de la dette. Il est certain que les paiements d'intérêts au titre la dette extérieure des pays en développement dépasse maintenant le total de l'aide publique au développement (APD). Des initiatives spéciales d'allégement de la dette (telles que celle prise en faveur des pays les plus lourdement endettés) n'ont pas un impact adéquat sur la charge de la dette des pays les moins développés et des pays à faible revenu.

18. Encore plus préoccupant est le fait que la nouvelle croissance économique est devenue un facteur d'inégalité. La pauvreté continue de s'étendre et de s'approfondir. Dans de nombreuses parties du monde, les larges disparités qui existent dans la répartition des ressources, au lieu de s'amenuiser, s'élargissent encore plus. L'UNICEF estime, qu'actuellement, environ 40 % de tous les enfants du monde en développement vivent actuellement dans des conditions d'extrême pauvreté, c'est-à-dire, au-dessous du seuil de pauvreté international qui est de 1 dollar par jour et par personne.

19. Un ordre mondial à deux faces, caractérisé par une polarisation économique croissante et l'exclusion sociale, se fait jour. La globalisation accentue la division des sociétés en deux groupes majeurs : la minorité dont le capital et les compétences prospèrent sur le marché mondial, et la majorité dont les avoirs sont moins mobiles et dont les membres doivent entrer en concurrence afin d'attirer les emplois et les investissements. Le côté le moins attrayant de l'intégration économique internationale est la diminution de la cohésion sociale intérieure, car au contraire des pays industrialisés, les pays à faible revenu ne possèdent pas les ressources nécessaires à de larges filets de sécurité sociale pouvant amortir les effets néfastes de la globalisation. En outre, les filets de sécurité n'intéressent rarement des questions aussi essentielles de la protection des enfants telles que le travail dangereux des enfants, leur exploitation sexuelle à des fins commerciales et le trafic des enfants, la criminalité juvénile et la violence au foyer - déchirures de la trame sociale qui s'élargissent dans virtuellement chaque région.

20. Les pays à faible revenu peuvent difficilement adapter les programmes d'ajustement structurel à leurs conditions économiques, sociales et culturelles spécifiques et sont donc souvent incapables de protéger leurs populations contre les fluctuations du marché. A l'heure actuelle, alors qu'ils bénéficient peu de la globalisation, ce sont les membres les plus pauvres et les plus vulnérables de la société qui supportent une part disproportionnée des risques. Les effets néfastes sur les enfants vulnérables sont clairs, ils vont, entre autres, d'un accès réduit aux services sociaux de base ou à leur moindre qualité, à une charge de travail accrue pour les mères qui n'ont pas d'aide maternelle adéquate, au travail au noir des deux parents, à une violence au foyer accrue et au travail des enfants.

21. La cause des enfants souffre également du déclin de l'APD. Bien que la pauvreté s'accroisse, la proportion du produit national brut (PNB) combiné des donateurs a décliné depuis près de deux décennies et représente actuellement moins d'un tiers de l'objectif de 0,7 % du PNB. Après avoir augmenté régulièrement pendant plusieurs décennies, même le montant de l'APD en termes absolus a baissé depuis 1992. Simultanément, la proportion de l'APD allouée aux pays les moins développés est restée stagnante au cours des dernières années, alors que la proportion allant à l'éducation et à la santé n'a pas augmenté suffisamment pour compenser l'impact que le déclin du montant total de l'APD a sur ces secteurs. L'assistance internationale à l'éducation de base et aux soins de santé primaires demeure très faible, bien que ces domaines, qui ont le plus besoin d'aide soient ceux qui produisent le plus grand rendement de l'investissement.

22. L'argument selon lequel l'APD revêt moins d'importance du fait de la forte augmentation du flux des capitaux privés vers les pays en développement est sérieusement compromis par le fait que ces flux sont fortement concentrés dans une douzaine de pays, principalement des pays à revenu moyen et atteignent rarement les peuples les plus nécessiteux et les plus vulnérables des pays bénéficiaires.

23. L'évolution future de l'APD est incertaine. D'un côté, le déclin progressif de l'APD pourrait se poursuivre à moyen terme, principalement du fait du conservatisme fiscal, des niveaux accrus d'inégalité et des taux de chômage élevés dans la plupart des pays donateurs et de l'adoption, depuis la fin de la guerre froide, de politiques de plus en plus tournées vers l'intérieur. De l'autre côté, les pays donateurs sont de plus en plus conscients que l'amélioration de l'efficacité de l'aide - sur laquelle l'accent a été mis ces dernières années - ne remplace pas la nécessité d'en accroître le volume. Si l'on veut atteindre les objectifs fixés lors des sommets mondiaux et de la déclaration de politique générale de 1996 du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) il faudra accroître la coopération internationale au développement. On espère que l'APD recommencera à augmenter au cours des quelques prochaines années, au fur et à mesure que plus de donateurs considéreront l'aide comme un investissement à long terme dans leur propre intérêt et comme une obligation morale, et qu'une plus large part sera allouée à l'atténuation de la pauvreté et aux services sociaux de base.

### III. PERSPECTIVES DE L'ENFANT POUR LE XXI<sup>e</sup> SIECLE

24. L'UNICEF continue d'oeuvrer, en collaboration avec ses partenaires, à la création d'un monde "ami des enfants" où : a) les droits des enfants et les droits de l'homme, particulièrement ceux des femmes, sont largement appuyés et respectés; b) les lois, politiques et activités relatives aux enfants sont toujours guidées par leur meilleur intérêt; c) les enfants atteignent leur plein potentiel, sont capables de vivre des vies saines et actives, et bénéficient de nombreuses possibilités d'apprendre et de participer aux décisions qui affectent leur vie; d) les valeurs d'équité et de justice sociale sont la base des politiques et des programmes entrepris en faveur des enfants, la solidarité avec les plus désavantagés et ceux qui ont le plus de besoins prédomine; et e) les familles reçoivent une aide afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'éducation de leurs enfants en vue de leur fournir l'attention, la

compréhension, l'orientation et l'appui dont ils ont besoin et d'accroître les possibilités qui leur sont offertes et de renforcer leur capacité de devenir les principaux acteurs dans l'exercice de leurs droits. La diversité d'un tel monde sera enrichie par un véritable engagement commun de la part des gouvernements, des familles et de la société civile dans son ensemble de réaliser les droits des enfants.

25. Cette perspective est consacrée dans la Charte des Nations Unies qui identifie la promotion des droits de l'homme comme l'un des trois objectifs de l'Organisation. Elle s'appuie sur la Déclaration universelle des droits de l'homme et les normes en matière des droits de l'homme qu'elle a inspirées. Elle est également guidée par le programme de réforme du Secrétaire général qui considère les droits de l'homme comme une question intersectorielle qui doit être intégrée aux plans de développement et humanitaires et servir de guide aux débats sur la paix et de sécurité. Le plan de réforme prévoit l'intégration des droits de l'homme dans l'ensemble des activités des Nations Unies, y compris au niveau des pays. Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement fournit une possibilité unique d'accroître la coordination des activités des Nations Unies sur la base d'une analyse de situation complète et de promouvoir un processus de développement dynamique, délibérément conçu de manière à promouvoir le respect des droits de l'homme.

26. Cette perspective repose également sur le descriptif de la mission de l'UNICEF. Elle doit tirer profit des plans d'action des conférences mondiales des années 90, notamment du Sommet mondial pour les enfants, qui définit le plan du premier système réellement mondial de coopération en faveur des enfants, et assurer qu'il leur est donné suite.

27. Tout en souscrivant au plan d'action établi lors du Sommet mondial pour les enfants, plusieurs conférences mondiales tenues plus tard ont déterminé un calendrier de la réalisation des objectifs dans certains domaines pour la première décennie du prochain siècle. De même, la publication de l'OCDE/DAC intitulée "Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle" a fixé 2015 comme date limite pour atteindre les objectifs de l'éducation primaire universelle et de la réduction de deux tiers de la mortalité infantile dans tous les pays. Afin d'orienter la coopération internationale et l'action au niveau des pays, il est évident qu'il faudra bientôt élaborer un nouveau plan d'action en faveur des enfants du monde. L'Assemblée générale tiendra une session extraordinaire en 2001 pour évaluer les progrès accomplis depuis le Sommet mondial pour les enfants et examiner les objectifs et stratégies à adopter pour le siècle prochain. Aussi bien les pays en développement que les pays industrialisés devront participer à cet effort. Dans le même temps, cependant, le plan d'action du Sommet demeure pleinement valide et il faut déployer tous les efforts possibles pour réaliser les objectifs fixés pour l'année 2000 - ou pour se rapprocher le plus possible de leur réalisation.

28. Selon cette perspective, il faudra adopter une approche holistique et éviter les interventions fragmentées et étroitement sectorielles; considérer que les enfants de moins de 18 ans font partie intégrante de la famille et de la communauté; et tenir compte des situations nationales, sociales et économiques, permettant ainsi de fixer les priorités et de remédier aux problèmes urgents. La perspective préconise une société "amie des enfants" dans laquelle tous les

secteurs forment une large alliance en faveur des droits des enfants; des partenariats sont forgés entre le gouvernement et la société civile; des coalitions d'organisations non gouvernementales (ONG) sont créées; l'engagement des corporations est encouragé; et la mobilisation sociale et les campagnes médiatiques sont renforcées. Grâce à ces éléments, les enfants bénéficieront d'une visibilité accrue et on s'assurera qu'il leur est accordé la priorité et un respect accru de leurs droits, encourageant ainsi l'engagement et la participation des enfants et des adolescents eux-mêmes aux processus de prise de décisions qui affectent leur vie. Cette perspective incorpore le principe "des enfants d'abord" selon lequel les enfants doivent être les premiers bénéficiaires et préconise l'allocation maximum de toutes les ressources disponibles à la réalisation des droits de l'enfant. Elle encourage l'élaboration de plans nationaux d'action tenant pleinement compte des droits des enfants et identifie les objectifs nationaux pouvant promouvoir des activités continues et durables en faveur des enfants ainsi que le suivi des résultats obtenus en leur nom.

#### IV. EVALUATION INTERNE ET CRITERES DE SELECTION DES PRIORITES ORGANISATIONNELLES

29. Pour l'UNICEF, la nécessité de fixer avec soin les priorités et de se concentrer sur ce qu'il peut accomplir le mieux dans le cadre de son mandat est l'une des incidences pratiques les plus importantes de l'environnement mondial et de la perspective d'avenir pour les enfants. L'action mondiale en faveur des enfants doit être menée à bien par l'intermédiaire d'une coopération internationale qui tienne compte des obligations, capacités et avantages de tous les partenaires aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des Nations Unies. L'UNICEF s'efforcera de tirer profit de ses avantages et de son expérience et il entreprendra les améliorations et les ajustements internes nécessaires afin de mettre en oeuvre de manière efficiente et efficace les programmes et les activités découlant de ces priorités.

##### A. Avantages

30. Le principal avantage de l'UNICEF réside dans l'expérience qu'il a de la programmation par pays. Ses programmes et activités sont étroitement adaptés à la situation propre à chaque pays et sont élaborés en coopération avec les gouvernements et autres partenaires nationaux. Cela revêt une importance particulière dans un monde où la rapide évolution sur le terrain rend indispensable la souplesse des interventions.

31. La Convention relative aux droits de l'enfant, dans le contexte plus large des normes relatives aux droits de l'homme, et le plan d'action du Sommet mondial pour les enfants fournissent à l'UNICEF des orientations claires pour toutes ses activités. Ceci est reflété sans ambiguïté dans le descriptif de la mission de l'UNICEF.

32. Les alliances que l'UNICEF a forgées avec les gouvernements, la société civile et un large éventail de partenaires au cours de nombreuses années de travail impartial en faveur des enfants, constituent pour lui un avantage unique qui justifie la responsabilité qu'il assume conjointement avec ses partenaires d'oeuvrer en faveur d'un avenir meilleur pour les enfants.

33. Au niveau mondial, la capacité de l'UNICEF de mobiliser l'appui du public en faveur de la cause des enfants et de forger de larges alliances pour la réalisation de leurs droits représente un avantage significatif. Les programmes de coopération entrepris dans quelque 160 pays et les 37 Comités nationaux pour l'UNICEF revêtent une importance clé à cet égard. L'UNICEF est ainsi capable de promouvoir la solidarité mondiale, jouer un rôle de catalyseur et mobiliser, par son apport, des ressources additionnelles afin d'aider à réaliser les droits des enfants et à satisfaire les besoins des enfants les plus désavantagés.

34. L'UNICEF possède un système mondial bien établi pour ce qui est de l'achat et de la fourniture de matériels et d'équipement qui lui permet de répondre rapidement et de manière souple aux catastrophes naturelles et aux situations d'urgence complexes et de satisfaire les besoins des programmes dans les situations non urgentes.

35. Enfin, l'avantage de l'UNICEF repose sur son personnel compétent, bien informé et motivé qui identifie les problèmes et les possibilités et les porte à l'attention de ceux qui ont le pouvoir politique, financier et social d'agir. La motivation du personnel est dérivée, dans l'ensemble, d'une solide volonté d'agir dans le meilleur intérêt des enfants et de travailler au nom des plus désavantagés.

#### B. Domaines devant être améliorés ou ajustés

36. L'approche fondée sur les droits présente de nouveaux défis pour l'UNICEF. Les capacités du personnel peuvent changer et il faudra élaborer, mettre à l'essai et introduire des méthodes et des procédures pour la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation. Par exemple, l'analyse de situation traditionnelle qui divise la vie des enfants en domaines séparés largement définis selon le secteur responsable de leurs soins devra évoluer vers une analyse plus complète du contexte économique, social, culturel et juridique qui fournisse une approche inclusive, intégrant l'enfance et l'adolescence et englobant la situation de tous les enfants.

37. Il est nécessaire de mieux comprendre le processus de mise en oeuvre et de présentation de rapports en ce qui concerne les traités, particulièrement la Convention relative aux droits de l'enfant. Des indicateurs et techniques de collecte, un ventilation et une analyse des données plus détaillés et plus sophistiqués seront nécessaires afin d'identifier les disparités et détecter les caractéristiques discriminatoires que masquent les moyennes nationales. Pour cela, il faudra que tout le personnel des programmes se familiarise ce nouveau cadre d'analyse, de programmation et de suivi.

38. Des ressources adéquates, de plus larges compétences spécialisées et des idées novatrices seront nécessaires pour exploiter pleinement l'évolution rapide des télécommunications et de la technologie de l'information afin de faire de l'UNICEF l'institution primordiale d'information sur les enfants.

39. Le programme de perfectionnement des méthodes de gestion a renforcé et précisé la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation et a veillé à l'amélioration des systèmes afin d'appuyer la supervision et le contrôle. Les domaines nécessitant encore des améliorations sont les suivants : la gestion des carrières; la gestion axée sur les résultats, y compris l'évaluation; la

documentation et la mise en commun des enseignements tirés aussi bien des méthodes efficaces que de celles qui le sont moins; et le plus important, les stratégies et les actions devant renverser la tendance au déclin des recettes de l'UNICEF. Le Conseil d'administration traitera de cette dernière question lorsqu'il adoptera sa stratégie de mobilisation des ressources à sa première session ordinaire de 1999.

### C. Critères de sélection des priorités organisationnelles

40. En se fondant sur l'analyse des avantages et des faiblesses organisationnels, le secrétariat a élaboré une série de critères qui a aidé à identifier les priorités et les objectifs organisationnels du plan à moyen terme. Dans ce contexte, l'UNICEF sera guidé par les normes relatives aux droits de l'homme - particulièrement la Convention relative aux droits de l'enfant et ses principes de non-discrimination, le meilleur intérêt des enfants, le droit de tout enfant à la survie et à atteindre son plein potentiel et la participation des enfants - et entreprendra des activités qui :

- a) Intensifieront les efforts en vue d'atteindre les objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants dont les progrès au milieu de la décennie étaient inégaux;
- b) Se concentreront sur les enfants et les familles les plus désavantagés et les pays les plus nécessiteux;
- c) Seront axées sur l'intervention précoce, la prévention et la durabilité et s'efforceront de résoudre les problèmes les plus graves et les plus urgents affectant les enfants;
- d) Renforceront les capacités des familles et des communautés de travailler avec des partenaires, principalement les gouvernements mais également avec d'autres, afin d'assurer la réalisation des droits de l'enfant;
- e) Satisferont les besoins des enfants, en mettant à profit la contribution unique que peut apporter l'UNICEF.

41. Les priorités organisationnelles figurant au chapitre V ci-dessous ont été déterminées en étroite consultation avec les équipes régionales. Toutes les priorités ne pouvant pas s'appliquer à chaque situation, les bureaux extérieurs incorporeront dans leurs examens annuels et à moyen terme ainsi que dans les nouveaux programmes de pays les priorités qui leur sont appropriées. Les bureaux régionaux et les divisions du siège incorporeront les priorités correspondant à leurs travaux en ajustant leurs plans de gestion des bureaux au cours des examens annuels ou lors de la préparation du prochain budget biennal.

### V. PRIORITES ET STRATEGIES ORGANISATIONNELLES

42. Les priorités exposées dans ce chapitre reflètent les choix stratégiques de l'UNICEF. Dans leur ensemble, elles définissent la contribution future de l'UNICEF à l'effort mondial tendant à permettre aux enfants de développer leur plein potentiel; et dans quels domaines l'UNICEF concentrera ses énergies et ses ressources au cours des quatre prochaines années, en tenant compte de son mandat et de ses avantages comparatifs, de ses ressources financières et humaines

limitées, de son expérience et de sa capacité, du rôle qu'il joue au niveau mondial et de sa présence au niveau local ainsi que de son évaluation de la situation des enfants et des tendances mondiales au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

43. Ces priorités stipulent spécifiquement : a) ce que l'UNICEF a l'intention de faire pour aider les gouvernements à réaliser les objectifs fixés lors du Sommet mondial pour les enfants; et b) quel genre d'activités il entreprendra afin de faire progresser la perspective d'avenir des enfants décrite au chapitre III ci-dessus. Dans ce contexte, l'UNICEF servira de secrétariat à la session extraordinaire de l'Assemblée générale qui doit se tenir en 2001 en vue d'examiner les résultats des efforts déployés au cours des dix dernières années afin de "tenir les promesses faites aux enfants" lors du Sommet et élaborer le plan d'action en faveur des enfants pour le prochain siècle.

#### A. Principes et stratégies

44. Les priorités décrites ci-dessous seront mises en oeuvre selon les principes et les stratégies suivants :

##### 1. Principes

###### Une approche axée sur les enfants

45. En tant qu'organisation axée sur les enfants plutôt que sur les secteurs, l'UNICEF appuiera des activités au moyen d'une approche intégrée. L'UNICEF travaillera avec une gamme d'organismes gouvernementaux, de gouvernements locaux et d'organisations de la société civile afin d'améliorer les pratiques des familles et des ménages qui mettent en relief la prévention et encouragent une meilleure santé et le développement des enfants.

###### Promotion de l'égalité et de la non-discrimination

46. Le bien-être des enfants est indissociable du rôle et du statut des femmes. Il est donc essentiel que toutes les activités entreprises en faveur des enfants, tendent à réaliser l'égalité des sexes et assurent aux femmes et aux filles la jouissance de droits égaux. De même, en vue d'améliorer la situation de tous les enfants et de toutes les femmes, une attention spéciale sera apportée à la réduction des disparités géographiques et sociales qui persistent à l'intérieur des pays.

###### Promotion d'une approche décentralisée et participative

47. L'UNICEF appuiera une approche reconnaissant l'importance des politiques et programmes élaborés et mis en oeuvre en tenant dans toute la mesure du possible la situation dans laquelle vivent les enfants. Aux niveaux national et infranational, l'UNICEF encouragera la participation des communautés, de la société civile et des enfants eux-mêmes à l'élaboration et à la mise en oeuvre des activités qui les concernent.

###### Un accent marqué aussi bien sur les méthodes que sur les résultats

48. Les méthodes employées pour obtenir les résultats voulus sont souvent aussi importantes que les résultats eux-mêmes. Dans les efforts qu'il déploie pour

obtenir des résultats concrets pour les enfants, l'UNICEF emploiera des méthodes qui renforcent les capacités locales, responsabilisent les communautés et leur permettent de préserver les améliorations acquises et favorisent la participation sociale et l'égalité.

#### Enseignements tirés de l'expérience

49. L'UNICEF continuera à renforcer la qualité de son suivi et de son évaluation en vue d'assurer que les enseignements tirés de l'expérience sont mis à profit afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité de ses programmes.

#### Collaboration avec les partenaires des Nations Unies

50. L'UNICEF continuera à coopérer étroitement avec ses partenaires, particulièrement au sein du système des Nations Unies. Au niveau des pays, l'UNICEF contribuera au processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et en bénéficiera.

## 2. Stratégies

51. Au cours de la période du plan, l'UNICEF continuera à déployer ses trois principales stratégies de prestation de services, de renforcement des capacités et de plaidoyer/mobilisation sociale. L'objectif général de ces stratégies est d'habiliter les individus à s'occuper des enfants et à protéger leurs droits. Leur dosage et leur échelonnement sera déterminé par les besoins spécifiques et la situation de chaque pays.

#### Un rôle de catalyseur et stratégique dans le domaine de la prestation de services

52. Vu que ses ressources ne représentent qu'une petite fraction du total nécessaire à une prestation adéquate des services, l'UNICEF doit assurer que ces ressources sont utilisées pour mobiliser des ressources d'autres sources en faveur de l'enfant. L'appui que l'UNICEF fournit à la prestation de services comprendra la fourniture de matériels essentiels, le renforcement des systèmes de logistique internes par l'intermédiaire des programmes de pays et les services d'achat fournis aux gouvernements et autres partenaires du développement selon que de besoin.

#### Accent sur le renforcement des capacités

53. Les stratégies de renforcement des capacités visent à faire participer et à responsabiliser tous les acteurs oeuvrant en faveur de la réalisation des droits des enfants. L'UNICEF accordera la priorité au renforcement des capacités des communautés, des gouvernements locaux et des organisations de la société civile d'entreprendre des actions conjointes afin de suivre la situation des enfants et des femmes et de planifier et mettre en oeuvre des programmes d'action locaux. L'UNICEF fournira un appui spécifique dans les domaines de la mise au point des politiques nationales, de la gestion de l'information et de la coordination. Pour réaliser les objectifs mondiaux, une attention sera accordée à la viabilité des améliorations.

Communication, plaidoyer, mobilisation sociale et réforme des politiques

54. L'UNICEF vise à influencer les valeurs, les attitudes et les comportements de tous les membres de la société de façon à ce qu'ils comprennent la portée et la signification des droits des enfants et agissent en conséquence. L'UNICEF aide à créer et à maintenir des environnements mondiaux et nationaux propices à l'action en faveur des enfants, à promouvoir l'élaboration des politiques, à sensibiliser l'opinion publique, à encourager la réforme juridique et à renforcer le plaidoyer par l'intermédiaire de médias "amis des enfants". L'UNICEF continuera d'appuyer l'Initiative 20/20. On trouvera dans la politique de communication (E/ICEF/1998/10) approuvée par le Conseil exécutif à sa session annuelle de 1998 de plus amples détails sur la stratégie et les approches de l'UNICEF en matière de communication.

B. Priorités organisationnelles

1. Renforcement des partenariats et promotion du plaidoyer en faveur des droits de l'enfant

55. L'UNICEF poursuivra ses activités de plaidoyer en faveur de la cause des enfants et encouragera les interventions rentables qui peuvent recevoir un appui à grande échelle de tous les partenaires. A cette fin, l'UNICEF coopérera étroitement avec des partenaires nationaux, régionaux et internationaux, y compris des organismes collaborateurs du Groupe des Nations Unies pour le développement, le Comité des droits de l'enfant, le Bureau du Haut Commissaire pour les droits de l'homme, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et les mécanismes pertinents chargés des droits de l'enfant, par exemple, le Rapporteur spécial chargé d'examiner les questions se rapportant à la vente d'enfants, à la prostitution des enfants et à la pornographie impliquant des enfants, et le Représentant spécial chargé de la question des répercussions des conflits armés sur les enfants. Dans le cadre du Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida à la création duquel il a participé, l'UNICEF coordonnera, avec ses partenaires, les efforts déployés pour lutter contre cette pandémie.

56. L'UNICEF conseillera et aidera les gouvernements à établir des mécanismes nationaux et infranationaux afin de coordonner, suivre et examiner régulièrement les activités visant à la réalisation progressive des droits de l'enfant. L'UNICEF s'efforcera de promouvoir l'adoption de réformes juridiques et institutionnelles, entreprises avec la pleine participation de la société civile.

2. Priorités des programmes

57. Les priorités suivantes, exposées à l'origine dans les directives relatives aux priorités des programmes pour 1998-2000 (CF/PD/PRO 98-003) ont été distribuées à tous les bureaux en mai 1998 et présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de 1998.

Réduction de la mortalité et de la morbidité infantiles

58. L'UNICEF continuera à promouvoir la survie et le développement des enfants dans tous les pays. Dans les pays où les taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (TMM5) sont actuellement de plus de 70 pour 1 000 naissances vivantes, l'UNICEF intensifiera ses efforts, en mettant l'accent sur les causes spécifiques des décès, des maladies et des handicaps des enfants.
59. Dans ces pays, les approches intersectorielles axées sur les enfants, seront renforcées. Les activités axées sur les communautés afin de promouvoir et de protéger la santé et la nutrition des enfants seront complétées par une gestion améliorée des cas de maladies infantiles dans les centres de santé. Cette approche sera mise en oeuvre dans le contexte de la prise en charge intégrée des maladies de l'enfant, lancée par l'OMS en collaboration avec l'UNICEF et d'autres partenaires. Une attention particulière sera accordée à la gestion et au traitement des maladies diarrhéiques et des infections respiratoires aiguës. L'UNICEF continuera d'appuyer l'Initiative de Bamako dans le domaine de la gestion communautaire et le cofinancement des centres de santé locaux, particulièrement en Afrique sub-saharienne.
60. Tout en intensifiant les activités nationales afin d'accroître et de maintenir la couverture vaccinale, l'UNICEF appuiera la fourniture d'une gamme de services et d'informations de qualité lors des cinq visites usuelles des jeunes enfants aux centres de santé au cours de la première année de leur vie. Bien que les visites courantes aient pour but la vaccination, les services additionnels fournis vont de l'administration de suppléments de vitamine A à des conseils sur la manière de dispenser des soins aux enfants. La lutte accélérée contre la rougeole sera une des principales activités de l'UNICEF dans les pays où la morbidité et la mortalité dues à la rougeole sont élevées. Dans les pays où l'incidence du tétanos néonatal dépasse 1 pour 1 000 naissances vivantes, il appuiera des programmes et des campagnes de lutte contre cette maladie. Dans les pays où le risque de fièvre jaune et d'hépatite B est élevé, il sera fourni un appui à l'introduction de vaccins contre ces maladies.
61. Dans les pays où le paludisme est endémique, l'UNICEF intensifiera les activités de prévention et de traitement au niveau communautaire. Cela comprendra un appui à l'éducation sanitaire, à la promotion et la commercialisation sociale de moustiquaires traitées, à l'assurance de la disponibilité de médicaments de première intention au niveau communautaire (y compris par l'intermédiaire de points de vente commerciaux) et de médicaments de deuxième intention dans les centres de santé, et à la création de systèmes de surveillance du paludisme.
62. Dans tous les pays où la mortalité infantile demeure élevée, la priorité sera accordée à l'amélioration de l'hygiène et de l'assainissement. Un appui accru sera fourni afin d'améliorer l'accès à de l'eau salubre dans les pays où les taux de mortalité sont élevés et où la modeste contribution de l'UNICEF dans ce domaine entraîne un accroissement significatif de la couverture.

Amélioration de la puériculture axée sur la croissance et le développement de l'enfant

63. Dans des pays sélectionnés, l'UNICEF appuiera l'élaboration et la mise à l'essai d'une approche intégrée de puériculture axée sur la croissance et le développement de l'enfant. L'approche assurera le développement physique, social, émotionnel et intellectuel des enfants grâce à la convergence d'activités entreprises dans les domaines de la santé, la nutrition, l'éducation préscolaire et de meilleurs soins dispensés par les parents. Le programme comprendra également des activités de plaidoyer afin d'élever le statut des femmes et fournir un appui aux mères, promouvoir la participation des hommes aux responsabilités parentales et familiales et appuyer la mise au point de politiques nationales et de systèmes de suivi de la puériculture axée sur la croissance et le développement de l'enfant.

64. Au niveau des pays, l'UNICEF encouragera également l'application des méthodes les plus efficaces dans les domaines de la nutrition, de la stimulation intellectuelle et de l'hygiène des enfants et de l'assainissement de l'environnement. Aux niveaux régional et mondial, l'UNICEF facilitera la mise en commun de l'expérience en appuyant la recherche opérationnelle multipays en vue d'améliorer la puériculture axée sur la croissance et le développement de l'enfant, la diffusion des méthodes les plus efficaces et l'organisation d'ateliers et de groupes de travail techniques. L'UNICEF continuera d'appuyer et d'élargir l'Initiative des hôpitaux amis des bébés et d'encourager l'application au niveau local du Code international de commercialisation des substituts du lait maternel.

Prévention des handicaps chez les enfants

65. L'UNICEF accroîtra les efforts déployés pour réduire les cas d'insuffisance pondérale à la naissance et les handicaps de l'enfant associés à la nutrition et à la santé des mères durant leur grossesse, les soins dispensés aux mères et aux nourrissons au cours de la période périnatale et les soins fournis aux enfants durant la première année de leur vie. Les efforts déployés afin d'éliminer la poliomyélite se poursuivront partout où la maladie persiste et la surveillance continuera jusqu'à ce que cette maladie ait été éradiquée. On intensifiera les efforts actuellement déployés pour éliminer les handicaps dus à la dracunculose. L'UNICEF continuera à mettre l'accent sur la prévention des handicaps des enfants causés par les carences en iode et en vitamine A. Dans tous les pays où les troubles dus à la carence en iode ont été identifiés comme étant un problème, l'UNICEF continuera d'appuyer les efforts déployés pour atteindre l'iodation universelle du sel et d'évaluer les progrès accomplis en vue de l'élimination des troubles dus à la carences en iode. L'UNICEF appuiera également l'administration de suppléments de vitamines A et la fortification des aliments de base.

66. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour protéger les enfants souffrant de handicaps, l'UNICEF appuiera les activités nationales qui améliorent l'accès aux services de base, à la nutrition et aux services d'éducation des enfants handicapés; renforcera la capacité des parents et autres personnes s'occupant des enfants de reconnaître les signes précoces de handicap; et créera un environnement social propice aux enfants handicapés.

67. L'UNICEF lancera et appuiera des programmes de sensibilisation aux mines terrestres et des programmes communautaires de réhabilitation à l'intention des enfants victimes de mines terrestres.

#### Améliorer l'accès à l'éducation de base et sa qualité

68. L'UNICEF s'attachera à accroître les taux d'inscription et la qualité de l'éducation, en accordant la priorité à l'éducation des filles et en encourageant la mise en place de systèmes d'éducation durables "amis des enfants", un accent particulier étant mis sur l'éducation primaire.

69. Les stratégies et les mesures prises comprendront : a) l'amélioration de la qualité des résultats scolaires, grâce à un accès amélioré à des matériels pédagogiques de qualité, une meilleure formation des enseignants aussi bien avant qu'en cours d'emploi, l'enseignement et l'apprentissage participatifs et l'éducation par les pairs; b) l'identification de mécanismes appropriés de partenariats entre les communautés et les écoles visant à améliorer la gouvernance des écoles et la mise en place de systèmes d'évaluation des résultats scolaires; et c) l'amélioration de l'environnement scolaire pour les filles, y compris la fourniture de matériels et l'élaboration de programmes scolaires qui tiennent compte des sexes, la formation des enseignants et la pédagogie appliquée, l'appui à l'éducation de voisinage pour les filles et des installations sanitaires appropriées dans les écoles, la garantie que les filles et les garçons ont un accès égal aux matériels pédagogiques, aux fournitures scolaires et aux bourses d'études.

#### Amélioration de la santé et du développement des adolescents

70. Sur la base des approches de programmation élaborées ces quatre dernières années, l'UNICEF s'efforcera de forger des partenariats intersectoriels afin de remédier aux problèmes naissants auxquels doivent faire face les adolescents, notamment la violence, l'exploitation et les abus. Une attention spéciale sera accordée à la fourniture d'informations à l'intention des adolescents sur la façon de se protéger contre le VIH et améliorer leur accès aux services de santé "amis des jeunes". Un appui sera fourni aux efforts visant à renforcer les compétences de négociation des adolescents en vue de la prévention et du règlement pacifique des conflits. Les écoles, les systèmes de santé, les ONG et les médias appuieront des politiques et des programmes axés sur les adolescents. Ils mettront l'accent sur la promotion de la préparation à la vie active au moyen de processus participatifs à l'intention des adolescents, des parents, des enseignants et autres. Dans ses activités mondiales de plaidoyer, l'UNICEF incorporera des questions touchant les adolescents.

#### Protection contre l'exploitation, la violence et les abus

71. Dans ce domaine, la Convention relative aux droits de l'enfant et les conclusions des principales conférences internationales tenues récemment serviront de guide à l'UNICEF. Les domaines décrits ci-dessous présentent un intérêt particulier pour les adolescents, et spécialement pour les filles :

a) Promotion de l'élimination du travail des enfants. Conformément au Rapport sur la situation des enfants de le monde de 1997 et tenant compte des conférences tenues à Amsterdam et à Oslo, l'UNICEF renforcera ses activités de

plaidoyer dans tous les pays et aidera les gouvernements à élaborer des plans d'action visant à éliminer le travail des enfants. L'UNICEF appuiera les efforts déployés en vue d'intégrer l'éducation à ces stratégies. Des stratégies locales viseront à éviter que les enfants entrent sur le marché du travail et à faciliter le retour à l'école des enfants qui travaillent. Ces initiatives locales comprendront des interventions dans les domaines de l'éducation et de la mobilisation sociale et un appui au revenu des familles;

b) Réduction de l'impact des conflits armés sur les enfants et prévention de la séparation des familles. Guidé par son propre programme de lutte contre la guerre et l'étude entreprise par Graça Machel, l'UNICEF appuiera des mesures visant à fournir une protection spéciale aux enfants, minimiser les traumatismes de la guerre sur les enfants et aider à restaurer un certain degré de normalité dans leur vie au cours des conflits et après les conflits. Outre qu'il appuiera les travaux du Représentant spécial chargé de la question des répercussions des conflits armés sur les enfants, l'UNICEF aidera les gouvernements à adopter et à appliquer les politiques appropriées et à respecter les normes juridiques propices à la protection des droits des enfants et à la prévention de la violence sexuelle et de la violence à l'égard des femmes. L'UNICEF préconisera l'interdiction de recruter des enfants en tant que soldats et encouragera la démobilisation, la réhabilitation et la réintégration sociale de ceux qui ont déjà été recrutés. L'UNICEF aidera les gouvernements à protéger les enfants déplacés dans leur propre pays et à retrouver et réunir les familles;

c) Prévention de l'abus et de l'exploitation sexuels et du trafic des enfants. Le Congrès mondial contre l'exploitation sexuelle des enfants, tenu à Stockholm (Suède) en 1996, a recommandé une stratégie visant à remédier à ce problème. Tout en se concentrant particulièrement sur la prévention, l'UNICEF appuiera des programmes spéciaux particulièrement dans les pays où l'exploitation sexuelle et le trafic des enfants sont des pratiques communes. Ces programmes comprendront une assistance aux gouvernements afin d'améliorer le cadre législatif et l'application des lois tant au niveau central qu'au niveau local, la formation du personnel chargé de l'application des lois et la création de mécanismes de suivi axés sur les communautés et les écoles. Le cas échéant, il appuiera des programmes communautaires de réhabilitation à l'intention des enfants;

d) Activités d'appui à la réduction de la transmission verticale du VIH. Dans les pays qui enregistrent une incidence élevée d'infection par le VIH chez les jeunes femmes, l'UNICEF fournira un appui à des activités tendant à accroître l'accès des femmes enceintes et des jeunes gens à des services de conseils et de détection volontaires et appuiera les activités communautaires de prévention du VIH. Des telles activités comprendront certainement des programmes de courte durée d'administration de suppléments de vitamine A, de traitement des maladies sexuellement transmissibles et de préparation à l'allaitement maternel afin de réduire les cas de gerçures des seins et de mastite. Les approches utilisées seront fondées sur les résultats de recherches actuellement en cours. L'UNICEF travaillera avec les Nations Unies et d'autres partenaires et avec l'industrie pharmaceutique afin de mettre la thérapie anti-retrovirus à la disposition des femmes enceintes séropositives dans les pays en développement. Dans le cadre de l'Initiative des hôpitaux amis des bébés, l'UNICEF appuiera la fourniture de conseils aux mères séropositives sur les options qui s'offrent en matière d'alimentation des nourrissons. Des moyens

d'assainir le lait maternisé seront mis au point, conjointement à des moyens de minimiser les risques associés à son utilisation, sans compromettre les principes du Code international de commercialisation des substituts du lait maternel. L'UNICEF aidera à réduire l'impact du VIH/sida sur les femmes et les enfants, à remédier à la discrimination dont elles font l'objet et à promouvoir les efforts visant à protéger les veuves et les enfants orphelins du sida.

Prévention de la discrimination à l'égard des femmes et promotion de l'égalité entre les sexes

72. Guidé par la Convention relative aux droits de l'enfant et la Convention sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, l'UNICEF continuera à promouvoir l'habilitation des femmes et leur participation pleine et égale à tous les secteurs de la société.

73. L'UNICEF fera campagne pour mettre fin aux traditions néfastes et aux préjudices fondés sur le sexe et préconisera la pleine réalisation des droits fondamentaux des femmes et des filles, notamment en encourageant leur participation à la prise des décisions qui affectent leur vie. L'UNICEF continuera de préconiser l'élimination de la mutilation génitale des femmes et fournira aux groupes locaux de plaider des informations et un appui en matière d'éducation, notamment en sensibilisant les sages-femmes et les accoucheuses aux effets néfastes de cette pratique traditionnelle.

74. L'éducation des filles et leur protection contre l'exploitation, la violence et les abus jouent un rôle primordial dans la promotion de l'égalité entre les sexes et la prévention de la discrimination, et aident à habiliter les filles et les femmes à participer activement et efficacement aux processus économiques, sociaux et politiques.

Réduction de la mortalité et de la morbidité maternelles

75. Au niveau mondial, l'UNICEF collaborera avec l'OMS et, au niveau des pays, il soutiendra les activités visant à éduquer les communautés dans les domaines suivants : la maternité sans risque; le renforcement des services de soins maternels dans le contexte de la réforme du système de santé; le développement de normes et protocoles d'assurance de la qualité pour les services de santé maternelle et des nouveaux-nés; et la création de systèmes visant à enquêter sur les causes des décès maternels. L'UNICEF appuiera également l'élargissement des activités communautaires et familiales qui peuvent prévenir et réduire les décès maternels et néonataux, améliorer les pratiques d'accouchement au foyer et préparer à l'accouchement et améliorer les transports d'urgence et l'orientation en cas de complications. Il appuiera des activités visant à améliorer la nutrition et la santé des adolescentes et des femmes, particulièrement durant la grossesse; et préconisera de retarder l'âge du mariage et des grossesses et mettra en relief l'importance que revêtent l'espacement des naissances et l'allaitement maternel.

3. Amélioration de la disponibilité et de l'utilisation des données dans les domaines critiques

76. Dans tous les domaines où l'on veut accomplir des progrès il faudra améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation des données qui revêtent une

importance primordiale pour comprendre la nature et l'ampleur des problèmes auxquels les enfants doivent faire face et pour évaluer les progrès accomplis. L'examen à moyen terme a démontré la faisabilité de combler les fossés en matière d'information au moyen de données actualisées de qualité, particulièrement grâce à l'utilisation d'enquêtes sur les ménages. Malgré l'amélioration des capacités obtenue grâce au processus d'examen en milieu de décennie et à d'autres interventions, il faudra fournir une assistance à de nombreux pays pour rassembler, analyser et utiliser des données ventilées afin d'évaluer la situation des enfants. L'UNICEF aidera à faciliter la collecte des données et à créer des systèmes de suivi.

77. Outre les indicateurs et les mécanismes de collecte et d'utilisation des données utilisées pour suivre les progrès réalisés en ce qui concerne les objectifs fixés lors du Sommet pour les enfants, d'autres sont actuellement en cours d'élaboration afin de suivre une large gamme de droits de l'enfant. Ces nouveaux outils d'évaluation amélioreront le suivi et l'évaluation des programmes nationaux d'action ainsi que l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant et la présentation, par les Etats parties, de rapports au Comité des droits de l'enfant. Cette tâche est particulièrement importante s'il l'on veut atteindre les laissés-pour-compte.

#### 4. Renforcement de la gestion et des opérations

78. Dans les efforts qu'il déploie pour s'acquitter de sa mission, réaliser les priorités des programmes et mener le mouvement mondial en faveur des enfants et de leurs droits, l'UNICEF doit continuer à améliorer sa souplesse, son efficacité et son efficience. Les activités prioritaires suivantes seront entreprises au cours de la période considérée.

#### Amélioration de la capacité interne et de la performance de l'organisation

79. Ressources humaines. Les activités devront tendre en particulier à mettre en place d'un système de gestion des carrières, de procédures améliorées dans le domaine des ressources humaines et à mettre constamment à jour les compétences professionnelles des responsables. Les domaines clés de développement du personnel comprendront la gestion et l'initiative; les approches axées sur les droits, notamment la programmation; la réforme des Nations Unies; la préparation aux situations d'urgence; et les nouveaux systèmes de gestion. En étroite collaboration avec les associations du personnel, la direction continuera à s'attacher à améliorer le moral du personnel. L'UNICEF a entrepris de renforcer sa planification stratégique et sa capacité d'exécution dans les cas d'urgence et poursuivra sa collaboration interinstitutions afin d'assurer la coordination des secours dans les situations d'urgence.

80. Evaluation de l'efficacité de la gestion. Ce domaine sera amélioré grâce à un système d'évaluation du comportement professionnel; la mise en oeuvre de systèmes de gestion intégrés dans l'ensemble de l'organisation [le Système de gestion des programmes (PROMS)], le module des ressources humaines du Système intégré de gestion (SIG) des Nations Unies et le nouveau Système financier et logistique et l'application et le suivi continu du Programme de perfectionnement des méthodes de gestion dans l'ensemble de l'UNICEF.

81. Fonction d'approvisionnement. Lors de la préparation des programmes de pays, la fonction d'approvisionnement fera l'objet d'une approche plus systématique; le recours aux compétences spécifiques et à la capacité de l'UNICEF de fournir des produits de qualité sera renforcé; et il sera fourni un appui accru aux systèmes nationaux d'approvisionnement. Cela se fera grâce à la mise en oeuvre d'un programme d'assurance de la qualité, à l'introduction d'une approche axée sur les usagers, à des achats accrus au niveau local et régional et à la collecte systématique d'informations sur les produits clés.

82. Gestion de l'information. Une stratégie globale est en cours d'élaboration afin d'assurer que le personnel de l'UNICEF et ses partenaires ont accès à l'information dont ils ont besoin, quand et où ils en ont besoin. A cette fin, il faut : entreprendre un examen des besoins en matière d'information; mettre au point un système de gestion des documents qui permet l'identification, le classement, l'emmagasinage et le retrait aisé; et élaborer des outils aux fins de l'organisation et de la synthèse de l'information pour appuyer les programmes de l'UNICEF, notamment en enregistrant et en utilisant les enseignements tirés. Si nécessaire, l'UNICEF doit mener à bien sa propre collecte d'informations et de données et collaborer avec d'autres, particulièrement le système des Nations Unies, pour avoir accès aux meilleures connaissances disponibles concernant les enfants, les femmes et le développement, et les utiliser efficacement.

83. Technologie de l'information. Cette stratégie, actuellement en cours d'exécution, comprend les éléments suivants : a) la liaison de tous les bureaux de l'UNICEF à une audio-messagerie, au courrier électronique, l'accès à l'Intranet et à un réseau local, grâce à un réseau solide, sûr et rentable, en sous-traitant à des prestataires de services sélectionnés; b) la mise en place d'une série de systèmes intégrés de gestion des ressources, utilisant du logiciel commercial lorsque cela est possible, afin de fournir aux responsables dans tous les lieux d'affectation des informations actualisées sur l'utilisation des ressources et l'exécution des programmes; c) l'exploitation d'Intranet et d'outils de travail en équipe afin de faciliter le travail des groupes de différents lieux d'affectation sur des documents communs, la gestion des documents et l'accès mondial à l'information clé, et à Internet dans le cas d'initiatives visant à faciliter les activités mondiales de plaidoyer et de collecte de fonds; d) l'introduction des méthodes les plus efficaces en matière de gestion des systèmes d'information, notamment la gouvernance de la technologie de l'information et une organisation renforcée de la technologie de l'information; et e) le renforcement de l'infrastructure de la technologie de l'information afin de faciliter l'exécution de toutes les initiatives susmentionnées.

#### Mobilisation des ressources

84. L'UNICEF s'efforcera d'assurer un financement continu adéquat à ses programmes et activités de plaidoyer, dans le contexte du déclin général des niveaux d'APD. Les mesures devant être prises comprennent, mais ne sont pas limitées à : l'amélioration des rapports soumis aux donateurs; un plaidoyer plus efficace; une meilleure estimation des coûts des priorités et des objectifs des programmes; une plus grande coopération avec les institutions financières internationales et l'Union européenne; une coopération étroite continue avec les Comités nationaux pour l'UNICEF; et l'exploration de nouveaux moyens novateurs d'accroître les contributions de sources non gouvernementales. Lors de sa

première session ordinaire de 1999, le Conseil d'administration approuvera une stratégie de mobilisation des ressources pour l'UNICEF.

VI. ESTIMATION DE L'OBJECTIF DE FINANCEMENT ET PLAN FINANCIER A MOYEN TERME  
POUR LA PERIODE 1998-2001

A. Estimation de l'objectif de financement

85. Dans le contexte de l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources, qui est mise en place conformément à la résolution 50/227 de l'Assemblée générale en date du 24 mai 1996 et de la résolution 1997/59 du Conseil économique et social, en date du 24 juillet 1997, le plan à moyen terme s'efforce pour la première fois d'estimer les objectifs de financement des priorités des programmes de l'UNICEF.

86. L'objectif de financement de l'UNICEF d'un montant de 1,5 milliard pour 2005 est fondé sur les ressources nécessaires au niveau mondial pour couvrir le coût pour l'UNICEF de la réalisation des services sociaux de base pour tous, par l'intermédiaire de ses programmes de coopération avec les gouvernements, tel qu'il a été convenu lors des conférences mondiales tenues pendant les années 90. Selon cet objectif de financement les recettes devront augmenter à un taux annuel de 7 %. Comparé au niveau projeté des recettes (voir par. 120-124 ci-dessous), il existe un écart se situant entre 35 et 40 millions de dollars par an pendant la période du plan. L'UNICEF est d'avis que ce déficit peut être comblé grâce à un appui renforcé des gouvernements et aux initiatives décrites dans le projet de stratégie de mobilisation des ressources (E/ICEF/1998/14). On part de l'hypothèse que la plus grande partie des ressources additionnelles proviendra de sources publiques sous forme de contributions volontaires à la masse commune des ressources, ce qui fait qu'elle demeure la principale source de financement des activités opérationnelles pour le développement des Nations Unies.

87. En ce qui concerne le coût de la mise en oeuvre de l'action en faveur des enfants pendant les années 90, les ressources de l'UNICEF sont limitées. Le problème auquel l'UNICEF doit faire face à moyen terme est l'utilisation de ces ressources limitées afin d'aider les gouvernements à atteindre les laissés-pour-compte et les enfants les plus désavantagés; prévenir la discrimination et promouvoir l'égalité; assurer la réalisation des droits des enfants, particulièrement dans les domaines du travail des enfants, des conflits armés et de l'exploitation sexuelle; promouvoir les droits des femmes et prévenir la mortalité maternelle; renforcer les capacités nationales et locales de promouvoir l'action en faveur des enfants et d'évaluer les progrès; et assurer que l'élaboration des politiques et l'affectation des ressources tiennent compte du meilleur intérêt des enfants. Ces nouveaux défis font partie des nombreux imprévus dans la projection de ce que la réalisation des objectifs coûtera au niveau mondial. Ils rendent difficile l'estimation avec un certain degré de précision des objectifs de financement résultant des priorités des programmes de l'UNICEF.

88. Les chiffres qui figurent dans ce chapitre sont fondés sur des estimations approximatives et des moyennes mondiales visant à donner une idée de l'ampleur des objectifs de financement de l'UNICEF à moyen terme. En élaborant ces estimations, l'UNICEF a examiné les approches utilisées par le Programme des

Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour la population dans des exercices semblables. L'UNICEF doit agir en tant qu'innovateur et catalyseur, et rentabiliser les investissements faits par d'autres partenaires pour généraliser les approches peu coûteuses et efficaces. Afin de maximiser l'impact de ces efforts, l'UNICEF doit disposer d'une masse critique minimale de ressources. La série d'activités précises sur laquelle l'organisation affecte ses ressources varie selon le pays et le moment, selon les recommandations des programmes de pays approuvés par le Conseil exécutif. La capacité de formuler et d'exécuter des programmes de coopération rationnels et efficaces est la pierre angulaire de la capacité de l'UNICEF de mobiliser des ressources en faveur des enfants.

#### Calcul de l'objectif de financement

89. L'UNICEF est d'avis que d'assurer l'accès universel aux services sociaux de base est l'un des moyens les plus efficaces de réduire l'extrême pauvreté et les disparités. Dans le cadre de son appui à l'Initiative 20/20 et en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et la Banque mondiale, l'UNICEF a récemment estimé que les pays en développement et les donateurs devront, pour atteindre la couverture universelle, accroître d'environ 60 % les dépenses ordinaires au titre des services sociaux de base au niveau mondial (on trouvera de plus amples détails sur les calculs dans la nouvelle publication de l'UNICEF intitulée "Implementing the 20/20 Initiative", qui doit paraître en 1998).

90. En se fondant sur une augmentation d'environ 60 % des dépenses mondiales au titre des sociaux de base pour atteindre l'accès universel, le niveau de financement de l'UNICEF devra augmenter dans la même proportion. Cela veut dire que les recettes annuelles devront augmenter du chiffre projeté de 942 million en 1998 à environ 1,5 milliard d'ici 2005. Un objectif de financement de 1 150 millions est fixé pour 2001, la dernière année de la période de l'actuel plan à moyen terme. Cet objectif repose sur une augmentation régulière des recettes de l'UNICEF d'environ 65 millions par an au cours de la période du plan, ce qui serait essentiel pour aider les pays les plus nécessiteux à réaliser plus rapidement les objectifs mondiaux au cours de la prochaine décennie, notamment le coût du suivi et des rapports sur les résultats de ces objectifs. L'augmentation moyenne des recettes de 7 % par an est relativement modeste et concorde avec la capacité d'absorption de l'UNICEF et de ses partenaires.

91. La composition des recettes de l'UNICEF au titre de la masse commune des ressources et des fonds supplémentaires fluctue d'une année sur l'autre. Au cours de la dernière décennie, la part de la masse commune des ressources représentait entre 53 et 65 % des recettes totales, soit en moyenne 60 %. La part de la masse commune des ressources a diminué au cours de la première moitié des années 90 mais est remontée à 60 % en 1997. Le plan à moyen terme prévoit qu'elle augmentera légèrement, passant de 58,3 % en 1998 à 59,2 % en 2001. La composition des recettes provenant de sources des secteurs public et privé a également évolué. La part des contributions des gouvernements (masse commune des ressources et fonds supplémentaires) est tombée de plus de 70 % au début des années 90 à 65 % au cours des trois dernières années. Les prévisions de recettes pour 1998-2001 prévoient un déclin continu de la part des gouvernements, alors que le financement de sources non gouvernementales est supposé s'accroître à un taux deux fois élevé que celui du financement public. En assumant que la collecte de fonds du secteur privé rencontrera une

concurrence accrue des ONG et d'autres organismes des Nations Unies, il ne serait pas réaliste de s'attendre à ce que l'écart entre le niveau prévu des recettes et l'objectif de financement soit couvert principalement par un financement du secteur privé. Au lieu de cela, les contributions publiques volontaires à la masse commune des ressources sont supposées combler presque entièrement le déficit, ce qu'il fait qu'elles demeurent les principales sources de financement. Pour combler entièrement le déficit de financement par des contributions publiques à la masse commune des ressources, celles-ci devront s'accroître d'environ 11 % par an au cours des quatre prochaines années, passant de 341 millions en 1998 à 467 millions en 2001. Ces estimations représentent l'objectif maximum de taux de croissance du financement public volontaire à la masse commune des ressources. On part de l'hypothèse que les trois quarts du déficit de financement sera comblé par des contributions publiques à la masse commune des ressources et un quart par des fonds supplémentaires. Selon cette hypothèse, le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources devra s'accroître de 8,5 % par an à moyen terme et les fonds supplémentaire de 5 %. Cela veut dire que la part des recettes de l'UNICEF au titre de la masse commune des ressources passerait à 61 % d'ici 2001, tel qu'indiqué au tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

Objectif de financement de l'UNICEF, 1998-2001  
 (En millions de dollars des Etats-Unis)

Année	Objectif de financement	Accroissement annuel visé	Objectif au titre la MCR	Objectif au titre des FS	Accroissement annuel non couvert par l'augmentation projetée des recettes
1998	942	40	549	399	-
1999	1 008	66	594	414	37
2000	1 078	70	643	435	33
2001	1 154	76	701	453	40

MCR = masse commune des ressources; FS = fonds supplémentaires

92. L'UNICEF pense que l'accent plus marqué mis par les pays donateurs sur les objectifs spécifiés dans la déclaration de politique générale du Comité d'aide au développement intitulée "Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle" conduira à affecter une plus large part de l'aide au développement aux services sociaux de base. Il est vrai que l'UNICEF a acquis de solides avantages comparatifs en ce qui concerne, les objectifs consistant à réduire la pauvreté extrême, la mortalité infantile, des enfants de moins de 5 ans et maternelle, les disparités entre les sexes et le nombre d'abandons scolaires. Pour ce qui est de réaliser les objectifs du Comité d'aide au développement, l'on peut présumer sans risque que la proportion de l'APD affectée aux services sociaux de base s'accroîtra à moyen terme, ce qui aura un effet positif sur l'environnement du financement des ressources générales de

l'UNICEF. De plus, l'accent plus marqué sur les résultats places l'organisation dans une bonne position pour recevoir une part accrue de l'APD au titre des services sociaux de base, vu qu'elle a fait preuve de ses capacités par les résultats concrets qu'elle a obtenus pour les enfants au cours des dernières années.

93. L'article 4 de la Convention relative aux droits de l'enfant stipule qu'en ce qui concerne les droits économiques, sociaux et culturels, les Etats parties doivent s'engager à prendre toutes les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre les droits consacrés dans la présente Convention "dans toutes les limites des ressources dont ils disposent et, s'il y a lieu, dans le cadre de la coopération internationale". Du fait de la ratification quasi-universelle de la Convention, l'on peut s'attendre à ce que l'appui fourni à l'éducation de base, aux soins de santé primaire et à l'accès à de l'eau salubre et à un assainissement adéquat recevra une attention accrue dans le plan à moyen terme.

#### Coût des activités prioritaires

94. L'objectif de financement annuel doit être évalué en comparaison du coût des activités prioritaires sélectionnées exposées au chapitre V ci-dessus. Alors que le dosage exact des activités variera d'un pays à l'autre et sera déterminé lors de la préparation du programme de pays, on a tenté d'évaluer le coût de certains des programmes d'appui de l'organisation.

95. La réalisation des objectifs fixés lors du Sommet mondial pour les enfants et autres conférences nécessitera des ressources additionnelles. Par exemple, on estime que pour atteindre 90 % de couverture vaccinale et d'administration de suppléments en vitamine A dans quelque 50 pays ayant un TMM5 élevé il faudra environ 60 millions de dollars par an d'aide extérieure; pour prévenir et traiter le paludisme dans les 20 pays les plus affectés, environ 115 millions de dollars par an; et pour lutter contre la rougeole dans 20 pays endémiques, 25 millions de dollars d'aide. Ces chiffres reflètent l'ampleur des coûts associés aux différents objectifs fixés par la communauté internationale. La part d'APD que l'UNICEF recevra variera selon l'objectif et le pays, mais l'ampleur du coût des besoins non satisfaits indique clairement que l'objectif visant à accroître les recettes annuelles de l'UNICEF d'environ 65 millions de dollars par an au cours de la période du plan est réaliste.

#### Objectif de financement et capacité d'absorption

96. L'objectif de financement annuel doit également être comparé à la capacité de l'organisation d'absorber les ressources additionnelles de manière efficace et efficiente.

97. La mise en oeuvre du Programme de perfectionnement des méthodes de gestion a accru l'efficacité dans l'ensemble de l'UNICEF, ce qui a augmenté sa capacité d'affecter progressivement plus de ressources financières aux activités cibles dans les domaines présentant une haute priorité pour les enfants. Cette évolution va dans le sens de l'augmentation de la capacité d'absorption et de l'efficacité des partenaires de l'UNICEF au niveau des pays qui devrait découler de la décentralisation et du renforcement des institutions, d'une plus grande participation communautaire et d'un plus grand sens des responsabilités en ce qui concerne la coopération pour le développement au niveau national et local.

Cette dernière sera réalisée, entre autres, grâce à l'adoption d'approches sectorielles de développement, à l'Évaluation commune des pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

98. Comme on l'a vu plus haut, on présume que la plupart des ressources additionnelles, qui seront affectées aux pays les plus nécessiteux conformément à la politique approuvée par le Conseil d'administration en 1997 et aux domaines prioritaires convenus, proviendront de contributions à la masse commune des ressources. L'accroissement progressif des recettes permettra à l'UNICEF de faire des contributions substantielles et de jouer un rôle de premier plan en ce qui concerne la réduction de la morbidité et de la mortalité des enfants et des mères, l'amélioration de l'accès à l'éducation de base et de sa qualité et la réduction de l'exploitation et des abus dont sont victimes les enfants.

#### B. Plan financier à moyen terme pour la période 1998-2001

##### Comparaison des résultats de 1997 avec le plan financier

99. On trouvera à la figure I une comparaison des résultats de 1997, les activités financières prévues pour 1997 et les résultats de l'année précédente.

##### Recettes

100. Le montant total au titre de la masse commune des ressources pour 1997 a été de 547 millions de dollars, soit 2 millions de dollars de plus que le plan à moyen terme et 4 millions de dollars de moins que le montant réel en 1996. Il est important de noter que le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources projeté dans le plan à moyen terme de 1996 pour 1997 était de 582 millions de dollars et que ce montant a servi de base à la formulation des plans pour 1997.

101. Le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources provenant de gouvernements pour 1997 a été de 358 millions de dollars, soit 8 millions de dollars de plus que le montant projeté dans le plan à moyen terme et 6 millions de dollars de moins que le montant actuel de 1996.

102. Le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources provenant du secteur privé (Comités nationaux pour l'UNICEF, notamment la vente des cartes de vœux et autres produits, et les ONG) a été de 162 millions de dollars, soit 3 millions de dollars de moins que le montant projeté dans le plan à moyen terme et 11 millions de dollars de plus qu'en 1996.

103. Le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources provenant d'autres sources a été de 27 millions de dollars, soit 3 millions de moins que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 9 millions de dollars de moins que le montant réel de 1996.

104. Le montant total au titre des fonds supplémentaires a été de 355 millions de dollars, soit 15 millions de dollars de moins que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 38 millions de dollars de moins que le montant réel de 1996. Le montant des contributions ordinaires a été de 243 millions de dollars, soit 27 millions de moins que le montant projeté dans le plan. Les contributions au titre des situations d'urgence ont été de 112 millions de

dollars, soit 12 millions de moins que l'objectif du plan à moyen terme et 6 millions de dollars de plus que le montant reçu en 1996.

105. Le montant total des recettes de l'UNICEF a été de 902 millions de dollars, soit 13 millions de dollars de moins que le montant prévu dans le plan à moyen terme pour 1997, du fait du déclin des recettes au titre des fonds supplémentaires.

#### Dépenses

106. Les dépenses de programme imputées sur la masse commune des ressources se sont élevées en 1997 à 284 millions de dollars, soit 13 millions de moins que prévu.

107. Les dépenses de programme imputées sur les fonds supplémentaires se sont élevées pour l'année à 389 millions de dollars, soit 19 millions de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme.

108. Les dépenses d'appui aux programmes et d'administration se sont élevées en 1997 à 240 millions de dollars, ce qui représente une économie de 1 million de dollars sur le plan financier à moyen terme.

109. Le montant total des dépenses en 1997, tenant compte de la passation par pertes et profits de certaines annonces de contributions et d'autres postes de dépenses a été de 919 millions de dollars, soit 9 millions de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme.

#### Solde en espèces

110. A la fin de l'année 1997, le solde en espèces (compte tenu des fonds d'affectation spéciale pour les services d'achats et d'autres activités) s'élevait à 417 millions de dollars, soit 14 millions de plus que le montant projeté dans le plan. Pour plus amples informations sur le solde en espèces de la période 1992-1997 (réels) et 1998-2001 (prévus), voir la figure V.

111. La part du solde en espèces de la masse commune des ressources à la fin de 1997 s'élevait à 105 millions de dollars, à savoir 98 millions de dollars en monnaies convertibles et 7 millions en monnaies non convertibles. La part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources s'élève à 24 millions de dollars de plus que le niveau de 1996 et à 43 millions de plus que le minimum prévu pour ce qui est des liquidités, soit 55 millions de dollars. Cependant, en fin d'exercice, le total net du solde en espèces de la masse commune des ressources est seulement légèrement plus élevé que le minimum prévu pour les liquidités si l'on déduit les engagements au titre de l'assurance-maladie de 15 millions de dollars et la part en espèces des réserves du fonds d'immobilisation de 15 millions de dollars, qui sont inclus dans le solde de 98 millions de dollars.

112. Le solde en espèces de la masse commune des ressources à la fin de 1997 s'élevait à 268 millions de dollars, soit 33 millions de moins que prévu dans le plan à moyen terme. Cette diminution était principalement due au déclin des contributions aux fonds supplémentaires et à un ratio d'exécution plus élevé.

113. Outre les recettes et les dépenses, les variations des éléments d'actif et de passif hors caisse modifient également les soldes en espèces de fin d'exercice. Toute augmentation de l'actif a un effet négatif sur les soldes en espèces et toute augmentation du passif a un effet positif.

114. Les contributions à recevoir constituent le plus important élément d'actif hors caisse qui figure au bilan de l'UNICEF. Les contributions à recevoir au titre de la masse commune des ressources se sont accrues de 4 millions de dollars en 1997. Les contributions annoncées au titre des fonds supplémentaires ont diminué de 5 millions.

115. Les stocks sont ceux de l'entrepôt de la Division des approvisionnements auxquels s'ajoutent ceux relatifs à l'opération Cartes de vœux et autres produits. Les stocks de la Division des approvisionnements sont constitués de fournitures standard nécessaires à la réalisation des programmes de l'UNICEF ainsi qu'aux services d'achats, particulièrement de médicaments essentiels. A la fin de 1997, les stocks représentaient 25 millions de dollars, soit 12 millions de moins que le montant de 1996.

116. Les contributions reçues d'avance pour les années suivantes constituent un élément du passif. A la fin de 1997, les contributions reçues au titre des fonds supplémentaires s'élevaient à 1,2 million de dollars.

117. Du fait des variations des éléments d'actif et de passif hors caisse, le solde net en espèces au titre de la masse commune des ressources a diminué de 2 millions de dollars et le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires a augmenté de 7 millions.

#### Plan financier pour la période 1998-2001

118. On trouvera au tableau 2 une comparaison du plan financier de cette année à celui de l'année précédente.

119. Du fait que l'on prévoit une augmentation des recettes au titre des fonds supplémentaires par rapport au plan financier du plan à moyen terme de l'année précédente, le montant total des dépenses prévues au titre des programmes pour la période 1998-2000 est plus élevé que celui de l'année précédente.

#### Prévision des recettes pour la période 1998-2001

120. On trouvera au tableau 3 les projections de recettes de différentes sources pour la période 1998-2001. Ces projections sont fixées aux fins de la planification et, les contributions étant volontaires, ne représentent aucun engagement de la part de donateurs individuels. Elles sont établies en dollars des Etats-Unis en utilisant le taux de change des Nations Unies de mai 1998.

121. Selon le plan financier, les recettes devraient s'élever à 942 millions de dollars en 1998, soit 4 % de plus qu'en 1997. Elles devraient atteindre 971 millions de dollars en 1999, soit une augmentation de 3 % par rapport à 1998. Les recettes totales devraient augmenter de 4 % en 2000 et 4 % en 2001. La diminution des recettes réelles de l'UNICEF pour les cinq années précédant le plan a été de 1 % par an en moyenne.

Recettes prévues au titre de la masse commune des ressources

122. Le plan financier prévoit pour 1998 que le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources s'élèvera à 549 millions de dollars, soit une diminution de 6 millions de dollars par rapport aux prévisions figurant dans le plan financier à moyen terme de l'année précédente. Le montant total des recettes au titre de la masse commune des ressources devrait augmenter de 3 % en 1999, 4 % en 2000 et environ 5 % en 2001.

123. Les différentes sources de recettes au titre de la masse commune des ressources sont indiquées au tableau 3. La répartition est la suivante :

a) Contributions de gouvernements. On s'attend à ce que la plupart des gouvernements maintiennent leur niveau de contribution à celui de 1997, certains devant accroître ou diminuer leur contribution. En conséquence, le montant de 341 millions de dollars projeté pour 1998 représente une diminution de 17 millions de dollars par rapport au montant réel de 1997. Pour la période 1999-2001, le plan financier prévoit une augmentation moyenne annuelle de 2 %;

b) Contributions du secteur privé. Les projections reflètent le plan de travail actuel de la Division du secteur privé (E/ICEF/1998/AB/L.3 et Corr.1) qui a été examiné par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1998. Les recettes nettes comprennent le produit de la vente de cartes de vœux et autres produits, ainsi que le produit des appels de fonds auprès du secteur privé. Le plan financier prévoit que l'UNICEF recueillera 180 millions de dollars auprès du secteur privé en 1998 et que ce montant atteindra 233 millions en 2001;

c) Recettes diverses. Les recettes diverses proviennent principalement des intérêts et comprennent les gains ou les pertes résultant des fluctuations des taux de change et des recettes accessoires. Les autres recettes diverses devraient être de 28 millions de dollars par an pendant toute la période du plan.

Recettes prévues au titre des fonds supplémentaires

124. L'UNICEF reçoit des contributions au titre des fonds supplémentaires pour des programmes ainsi que pour des opérations de secours d'urgence. Les prévisions relatives à ces contributions sont indiquées séparément dans le tableau 3. Le plan financier prévoit pour 1998 une augmentation de 11 % des recettes au titre des fonds supplémentaires fondée sur les montants réels et prévus pour le reste de l'année. Le plan financier prévoit une augmentation annuelle moyenne de 3 % pour la période 1999-2001.

Liquidités

125. Pour répondre aux besoins de trésorerie, la politique de l'UNICEF recommande que la part en monnaies convertibles du solde en espèces de la masse commune des ressources soit égale à 10 % des recettes prévues au titre de celle-ci. Le plan financier prévoit des dépenses imputées sur la masse commune des ressources correspondant à cet objectif.

126. Le financement des programmes réalisés grâce à des fonds supplémentaires est en général totalement assuré avant leur mise en oeuvre. Par conséquent, le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires est supérieur au solde au titre de la masse commune des ressources. Le solde en espèces en fin d'année peut varier de manière importante, car il est fonction du moment où les fonds sont reçus et de la date de mise en oeuvre des programmes. Par exemple, si des contributions en espèces importantes sont reçues en fin d'année, le solde en espèces en fin d'exercice sera élevé parce que la plupart des dépenses au titre des programmes connexes seront faites l'année suivante. Le plan financier part de l'hypothèse que le solde en espèces au titre des fonds supplémentaires diminuera d'environ 7 % annuellement au cours de la période du plan.

#### Dépenses prévues au titre des programmes

127. Au début de 1998, sur les engagements prévisionnels antérieurement approuvés au titre de programmes à imputer sur la masse commune des ressources et restant à exécuter de 1998 à 2001, l'UNICEF disposait d'un solde inutilisé de 940 millions de dollars.

128. Les dépenses au titre des programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources soumises à l'approbation du Conseil d'administration en 1998 s'élèvent à 309 millions de dollars. Ces recommandations concernant les programmes sont résumées dans l'"Etat récapitulatif des engagements recommandés pour 1998 pour les programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources et à l'aide de fonds supplémentaires" (document "récapitulatif") (E/ICEF/1998/P/L.21).

129. Le plan prévoit qu'il faudra préparer et soumettre à l'approbation du Conseil d'administration en 1999 des dépenses d'un montant de 254 millions de dollars au titre des programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources. S'il s'avère par la suite que les recettes anticipées ne correspondent pas au plan, les programmes seront ajustés en conséquence.

130. Le montant total des dépenses que l'on pense pouvoir engager au cours de la période 1998-2001 correspond à l'objectif de l'UNICEF, qui est d'utiliser de façon optimale les ressources disponibles pour les programmes tout en maintenant la réserve nécessaire au titre de la masse commune des ressources. On trouvera au tableau 4 l'échelonnement, année par année, des prévisions de dépenses au titre des recommandations concernant les programmes approuvés, nouveaux et prévus.

131. Le plan financier propose pour 1998 des dépenses au titre des programmes financés sur la masse commune des ressources d'un montant de 295 millions de dollars, soit 11 millions de dollars (ou 4 %) de plus que le montant dépensé en 1997. Les dépenses au titre des programmes prévues sont de 309 millions de dollars pour 1999, 322 millions pour 2000 et 349 millions pour 2001.

132. Le solde inutilisé des fonds supplémentaires était de 367 millions de dollars à la fin de 1997. Le plan financier prévoit que les dépenses au titre des programmes à financer au moyen des fonds supplémentaires augmenteront annuellement de 3 % en moyenne pendant la période 1998-2001.

133. On prévoit que les dépenses totales au titre des programmes pour 1998 atteindront 703 millions de dollars. Le plan financier prévoit que les dépenses totales au titre des programmes atteindront 730 millions de dollars en 1999, 757 millions de dollars en 2000 et 792 millions en 2001, reflétant une augmentation annuelle de 4 % en moyenne. Toutefois, les dépenses effectives dépendront du versement des contributions prévues dans le présent plan.

134. Le montant total des dépenses d'appui aux programmes et d'administration en 1997 se sont élevées à 1 million de dollars de moins que le montant prévu par le plan à moyen terme. En comparaison du plan à moyen terme de 1997, le plan financier actuel part de l'hypothèse qu'il n'y aura pas de changement dans le budget d'appui pour la période 1998-1999. Pour 2000 et 2001, il prévoit une légère augmentation annuelle de 2 % comparée à une augmentation annuelle de 4 % des dépenses au titre des programmes.

#### Actif et passif

135. Comme on l'a expliqué au paragraphe 113 ci-dessus, les variations des éléments d'actif et de passif hors caisse ont une incidence sur les liquidités en fin d'exercice. La rubrique 4 des tableaux 5, 6 et 7 montre l'effet prévu de ces variations.

136. A sa session ordinaire de 1990, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds d'immobilisations pour les locaux hors siège et le logement du personnel (E/ICEF/1990/13, décision 1990/26). A la fin de 1997, il restait dans le fonds 15 millions à dépenser. L'échelonnement des dépenses dépend du moment de l'établissement de locaux communs. L'estimation actuelle pour les dépenses est de 1 million de dollars en 1998, 3 millions chaque année pour 1999 et 2000, 4 millions en 2001 et 4 millions au-delà de 2001.

137. On trouvera au tableau 5 un état récapitulatif des recettes, dépenses et liquidités; les montants sont ventilés entre la masse commune des ressources (tableau 6) et les fonds supplémentaires (tableau 8). On trouvera dans les figures II à V les données financières réelles et prévisionnelles par source de financement.

138. Bien qu'ils ne soient pas inclus dans les chiffres relatifs aux dépenses et aux recettes de l'UNICEF, les comptes spéciaux concernant les services d'achat, les virements au titre des programmes et d'autres activités représentent une part importante des opérations de l'UNICEF. En 1997, les décaissements au titre des comptes spéciaux se sont chiffrés à 103 millions de dollars.

#### VII. SUIVI ET RAPPORT SUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN A MOYEN TERME

139. Les efforts déployés par l'UNICEF pour améliorer son système de gestion axée sur les résultats reposent sur des initiatives continues entreprises au siège et dans les bureaux de pays et bureaux régionaux et tiennent compte de l'expérience et des enseignements tirés d'autres organisations. Au cours de la période du plan, l'UNICEF s'efforcera de renforcer encore sa gestion axée sur les résultats à tous les niveaux de l'organisation. Les travaux entrepris à l'intérieur de l'organisation sont décrits ci-dessous.

A. Distinction entre la qualité des activités de développement et leur impact sur les enfants

140. L'UNICEF a une solide tradition en ce qui concerne la détermination des buts et des objectifs, de l'évaluation des progrès et de la prise des décisions concernant la réalisation d'activités de développement ayant un impact sur les enfants. A partir du présent plan à moyen terme, l'UNICEF s'attachera plus systématiquement à résoudre le problème qui consiste à distinguer entre les résultats d'ensemble des activités en faveur des enfants et les résultats spécifiques qu'il obtient aux niveaux mondial, national et des programmes.

141. Dans le cadre de ce plan, les termes "impact sur les enfants" se réfèrent aux changements dans l'état du bien-être des enfants dus aux mesures prises à la suite de l'adoption de politiques ou de la mise en oeuvre de programmes. La réalisation des objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants ou les objectifs nationaux en faveur des enfants définis dans les plans nationaux d'action, dans le contexte de la réalisation des droits des enfants, sont tous des exemples de tels résultats. Le terme "performance" se réfère aussi bien à la réalisation d'objectifs spécifiques qu'à la qualité et à l'efficacité avec lesquelles ces objectifs sont atteints.

142. Aux niveaux mondial et national, les communautés ont la responsabilité des activités produisant un impact sur la situation des enfants.

143. Les programmes de coopération de l'UNICEF contribuent à la réalisation d'activités ayant un impact sur la situation des enfants en tenant compte des priorités spécifiques à chaque pays. L'UNICEF et ses partenaires à l'intérieur du pays sont responsables de la conception, de l'exécution et du suivi du programme de pays.

144. L'UNICEF s'efforce d'appuyer l'action mondiale en faveur des enfants ainsi que les priorités spécifiques à chaque pays par l'intermédiaire de ses programmes de coopération. En tenant compte des différents calendriers de chaque programme de pays et de la diversité des conditions régionales et nationales, l'UNICEF demeure attaché à la centralité de ses programmes de pays dans le cadre des priorités définies dans le présent plan à moyen terme. Par conséquent, les bureaux de pays doivent lors de la programmation et des examens annuels et à moyen terme, adapter au programme de pays les priorités organisationnelles appropriées du plan à moyen terme.

B. Amélioration de l'efficacité du système de gestion axée sur les résultats

145. Au cours de la période du plan, l'UNICEF continuera à développer et à renforcer tous les aspects de la gestion axée sur les résultats qui constituent le cadre conceptuel des activités de suivi et de rapports au sujet du plan à moyen terme. La gestion axée sur les résultats est un outil de gestion dynamique qui guide la définition, le suivi, l'évaluation et le renforcement continu des activités qui donnent les résultats positifs attendus. Les éléments clés d'un système de gestion axée sur les résultats efficace sont :

- a) Des priorités organisationnelles claires;

b) Des objectifs soigneusement définis à tous les niveaux afin de contribuer aux priorités organisationnelles;

c) Des responsabilités bien définies en ce qui concerne la réalisation des objectifs;

d) L'évaluation et la mesure systématiques des progrès accomplis sur la voie des objectifs fixés;

e) Un examen et une analyse périodiques des rapports sur les progrès accomplis;

f) La prise de décisions visant à améliorer ou à recentrer les activités (notamment l'affectation des ressources), fondée sur l'analyse des données relatives aux résultats obtenus en ce qui concerne la réalisation des objectifs.

146. Dans un système de gestion axée sur les résultats complet, les éléments indiqués ci-dessus doivent être présents à tous les niveaux suivants : a) la performance générale de l'UNICEF; b) le programme de pays; c) les divisions du siège et les bureaux régionaux; d) les sections et les équipes de l'UNICEF au sein des bureaux et des divisions; et e) les fonctionnaires.

147. La plupart des éléments qui constituent un système de gestion axée sur les résultats sont déjà en place à l'UNICEF. Toutefois, il faut examiner, raffiner et consolider les mécanismes et les pratiques existants pour en faire un système plus complet qui pourra servir d'outil dynamique pour guider le renforcement continu de ses activités internes, son appui aux partenaires et la réalisation des priorités du plan à moyen terme.

148. Pour développer et renforcer ses systèmes de gestion axée sur les résultats, l'UNICEF doit s'appuyer sur les mécanismes, pratiques et procédures existants; systématiser la gestion axée sur les résultats en intégrant plus étroitement tous les éléments; et établir un lien solide entre les enseignements tirés des résultats et la planification de manière à améliorer les performances futures.

### C. Renforcement du suivi et des rapports sur la mise en oeuvre du plan à moyen terme

149. Le suivi et les rapports sur la mise en oeuvre du présent plan à moyen terme s'appuieront sur les récents progrès accomplis par l'UNICEF dans le domaine des approches de gestion, notamment la précision des responsabilités à tous les niveaux; la mise en oeuvre des nouveaux systèmes de gestion (Système de gestion des programmes, Système intégré de gestion, Système financier et logistique), joints à une plus grande capacité d'exploiter cette information grâce à l'introduction d'un système d'information des cadres; une approche plus systématique de supervision; la responsabilité de la Division des programmes en ce qui concerne le programme d'assurance de la qualité; et la révision des directives en matière de politiques et de procédures destinées à la planification des programmes.

### Suivi et rapports sur l'impact produit sur la situation des enfants

150. Au cours de la période du plan, l'UNICEF renforcera ses rapports et son analyse en ce qui concerne les progrès réalisés dans le domaine des objectifs fixés lors du Sommet mondial pour les enfants et la réalisation des droits des enfants par l'intermédiaire de publications telles que le Progrès des Nations, le Rapport sur la situation des enfants dans le monde, le rapport annuel du Directeur général au Conseil d'administration sur la suite donnée au Sommet mondial pour les enfants et l'examen du Secrétaire général en fin de décennie sur les progrès réalisés en ce qui concerne les objectifs fixés par le Sommet. Le secrétariat fera également rapport sur la mise en oeuvre des priorités établies dans le plan à moyen terme. L'UNICEF continuera d'appuyer l'élaboration et la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation et d'indicateurs sur les droits des enfants, y compris ceux servant à suivre les objectifs fixés par le Sommet.

151. Au niveau des pays, l'UNICEF appuie l'établissement de rapports devant être soumis au Comité des droits de l'enfant par les Etats parties et fournit une assistance aux systèmes nationaux d'information, particulièrement dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

### Suivi et établissement de rapports sur la performance de l'UNICEF

152. Le secrétariat fera rapport au Conseil d'administration sur la performance de l'UNICEF en ce qui concerne la mise en oeuvre des priorités du plan à moyen terme par l'intermédiaire de mécanismes tels que les résumés régionaux des examens à moyen terme et les principales évaluations et le rapport annuel du Directeur général, qui s'appuie sur les rapports annuels des pays et rapports régionaux.

153. Au niveau des pays, l'UNICEF et ses partenaires renforceront les processus existants, tels que les examens annuels et les rapports, les examens à moyen terme et les évaluations des programmes. La performance de l'UNICEF dans le cadre du programme de pays sera améliorée grâce à l'exécution, au suivi et à l'examen des plans de gestion des programmes de pays. Les bureaux de pays reçoivent un appui technique accru des bureaux régionaux et des équipes de gestion régionales. Durant la programmation et le processus annuel de planification, la conception des programmes sera renforcée davantage, accordant une attention particulière à la formulation d'objectifs plus clairs et à la définition de la responsabilité de l'UNICEF en ce qui concerne le programme de pays. Le Système de gestion des programmes appuiera ces efforts en fournissant des informations complètes sur les programmes et les projets, en facilitant la définition des objectifs annuels des programmes et des projets et en fournissant un mécanisme d'établissement des rapports qui encourage l'examen et les rapports systématiques sur les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs.

154. Le suivi et l'évaluation des programmes de pays seront renforcés davantage grâce à une application plus systématique des plans intégrés de suivi et d'évaluation et une plus grande responsabilité des chefs de bureaux. La capacité du personnel sera renforcée grâce à la formation, à la coordination professionnelle, à des méthodes améliorées et au recrutement de personnel chargé du suivi et de l'évaluation, si nécessaire. Les bureaux régionaux et le siège

entreprendront une analyse et une synthèse des rapports annuels, des études et des évaluations des pays afin d'évaluer les progrès accomplis et d'identifier les enseignements tirés et les méthodes les plus efficaces. Les bureaux de pays recevront ensuite les conclusions de ces analyses afin de contribuer à l'amélioration des résultats des activités entreprises en faveur des enfants et renforcer la performance des programmes de pays. L'information contribuera également à améliorer les politiques et les procédures.

155. Les divisions du siège et les bureaux régionaux renforceront leur performance grâce à des plans de gestion des bureaux et des plans de travail annuels améliorés, en fixant des objectifs clairs et en définissant leurs contributions aux priorités du plan à moyen terme, et leur appui aux programmes de pays. Des examens annuels des plans de gestion des bureaux évalueront les progrès accomplis et identifieront les enseignements tirés du passé et les meilleures pratiques existantes. Les bureaux et les groupes de l'UNICEF établiront à tous les niveaux des objectifs d'exécution afin de renforcer davantage la gestion et de faciliter la mise en oeuvre du Programme de perfectionnement des méthodes de gestion.

156. L'on s'attachera à renforcer les mécanismes de suivi et de rapport pour améliorer la transparence du processus de décision, qui sera désormais fondé sur les enseignements tirés des résultats obtenus. Ces enseignements, de même que les conclusions d'analyses d'évaluations, d'études et d'audit des programmes permettront d'approfondir les connaissances quant aux modalités de conception des programmes qui sont les plus efficaces et à une mise en oeuvre réussie des stratégies et des innovations. Le Réseau d'information sur les programmes, la base d'information de la bibliothèque et la base de données sur les évaluations seront des instruments importants pour fournir un accès facile et rapide aux enseignements tirés et à leur diffusion sur une large échelle.

157. Les activités d'audit interne contribueront au système de gestion axée sur les résultats grâce à l'introduction et à la distribution de directives d'audit aux fins d'une évaluation plus systématique des bureaux de l'UNICEF. Le rapport annuel du Directeur général sur les activités de vérification des comptes fournira un résumé des conclusions de l'audit concernant la performance opérationnelle de l'UNICEF.

158. Au cours de la période du plan, l'UNICEF s'appuiera sur les pratiques existantes afin de distinguer clairement entre les résultats obtenus en faveur des enfants et la performance spécifique de l'UNICEF aux niveaux mondial, national et des programmes.

#### VIII. RECOMMANDATION

159. La Directrice générale recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de recommandation suivant :

##### Le Conseil d'administration

1. Accueille avec satisfaction le plan à moyen terme à titre de cadre prévisionnel et souple concernant les activités de l'UNICEF pendant la période 1998-2001;

2. Note l'inclusion dans le plan d'objectifs de financement et l'accent marqué qu'il met sur le renforcement de la gestion axée sur les résultats;
3. Approuve les activités prioritaires définies dans le plan;
4. Approuve le plan financier à moyen terme (résumé au tableau 6 du document E/ICEF/1998/14) à titre de cadre prévisionnel pour la période 1998-2001, y compris la préparation d'un budget d'un montant maximum de 254 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer par prélèvement sur la masse commune des ressources, devant être soumis au Conseil en 1999 (voir le tableau 5, rubrique 3, du document E/ICEF/1993/14). Ledit montant est fixé sous réserve que des ressources soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan demeurent valables.
5. Prie la Directrice générale de faire rapport sur l'objectif de financement, tel qu'il figure dans le plan, dans le contexte de la stratégie de mobilisation des ressources qui doit être adoptée par le Conseil en janvier 1999;
6. Prie la Directrice général de fournir, dans le rapport annuel qu'elle soumet au Conseil d'administration, une évaluation des progrès accomplis en ce qui concerne les priorités décrites dans le plan.

Tableau 2. Plan financier de l'UNICEF : variations par rapport au plan précédent

(En millions de dollars des Etats-Unis)

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>Recettes : masse commune des ressources</u>					
plan à moyen terme de 1997	545	555	568	587	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>547</u>	<u>549</u>	<u>566</u>	<u>590</u>	<u>618</u>
Variation	<u>2</u>	<u>-6</u>	<u>-2</u>	<u>3</u>	<u>n/a</u>
Pourcentage de variation	0	-1	0	1	n/a
<u>Dépenses de programmes imputées sur la masse commune des ressources</u>					
plan à moyen terme de 1997	297	313	316	326	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>284</u>	<u>295</u>	<u>309</u>	<u>322</u>	<u>349</u>
Variation	<u>-13</u>	<u>-18</u>	<u>-7</u>	<u>-4</u>	<u>n/a</u>
	-4				
Pourcentage de variation		-6	-2	-1	n/a
<u>Budget d'appui</u>					
plan à moyen terme de 1997	241	246	250	252	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>240</u>	<u>246</u>	<u>250</u>	<u>255</u>	<u>259</u>
Variation	<u>-1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>n/a</u>
Pourcentage de variation	0	0	0	1	n/a
<u>Recettes : fonds supplémentaires</u>					
plan à moyen terme de 1997	379	385	395	409	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>355</u>	<u>393</u>	<u>405</u>	<u>418</u>	<u>426</u>
Variation	<u>-15</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>9</u>	<u>n/a</u>
Pourcentage de variation	-4	2	3	2	n/a
<u>Dépenses de programmes imputées sur les fonds supplémentaires</u>					
plan à moyen terme de 1997	370	385	395	409	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>389</u>	<u>408</u>	<u>421</u>	<u>435</u>	<u>443</u>
Variation	<u>19</u>	<u>23</u>	<u>26</u>	<u>26</u>	<u>n/a</u>
Pourcentage de variation	5	6	7	6	n/a
<u>Montant total des recettes</u>					
plan à moyen terme de 1997	915	940	963	996	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>902</u>	<u>942</u>	<u>971</u>	<u>1 008</u>	<u>1 044</u>
Variation	<u>-13</u>	<u>2</u>	<u>8</u>	<u>12</u>	<u>n/a</u>
Pourcentage de variation	-1	0	1	1	n/a
<u>Montant total des dépenses (à l'exclusion des pertes et profits et divers)</u>					
plan à moyen terme de 1997	908	944	961	987	n/a
plan à moyen terme de 1998	<u>923</u>	<u>949</u>	<u>980</u>	<u>1 012</u>	<u>1 051</u>
Variation	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>19</u>	<u>25</u>	<u>n/a</u>
Pourcentage de variation	1	1	2	3	n/a

Tableau 3. Prévisions de recettes de l'UNICEF

(En millions de dollars des Etats-Unis)

	Augmentation moyenne pendant les cinq dernières années	Montants effectifs			Plan		
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Masse commune des ressources</b>							
Gouvernements		364	358	341	343	350	357
Secteur privé		151	162	180	195	212	233
Intérêts créditeurs		<u>36</u>	<u>27</u>	<u>28</u>	<u>28</u>	<u>28</u>	<u>28</u>
Recettes diverses		<u>551</u>	<u>547</u>	<u>549</u>	<u>566</u>	<u>590</u>	<u>6180</u>
Total, masse commune des ressources							
Augmentation (%)	0	3	-1	0	3	4	5
<b>Fonds supplémentaires</b>							
<b>a) Programmes</b>							
Gouvernements		162	139	175	185	194	200
Secteur privé		126	108	110	110	110	110
Recettes diverses		<u>-1</u>	<u>-4</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total, programmes		<u>287</u>	<u>243</u>	<u>285</u>	<u>295</u>	<u>304</u>	<u>310</u>
Augmentation (%)	7	-8	-15	17	4	3	2
<b>b) Opérations de secours</b>							
Gouvernements		81	98	88	90	94	96
Secteur privé		23	15	20	20	20	20
Recettes diverses		<u>2</u>	<u>-1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total, opérations de secours		<u>106</u>	<u>112</u>	<u>108</u>	<u>110</u>	<u>114</u>	<u>116</u>
Augmentation (%)	-8	-35	6	-4	2	4	2
Total, fonds supplémentaires		<u>393</u>	<u>355</u>	<u>393</u>	<u>495</u>	<u>418</u>	<u>426</u>
Augmentation (%)	0	-17	-10	11	3	3	2
Montant total des recettes		<u>944</u>	<u>902</u>	<u>942</u>	<u>971</u>	<u>1 008</u>	<u>1 044</u>
Augmentation (%)	-1	-7	-4	4	3	4	4

Tableau 4. Masse commune des ressources : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année

(En millions de dollars des Etats-Unis)

	1998	1999	2000	2001	Après 2001	Montant total des recommandations
<u>Recommandations concernant les bureaux extérieurs</u>						
1. Solde inutilisé des montants approuvés antérieurement <u>a/</u>	316	199	149	67	209	940
2. Programmes soumis à l'approbation du Conseil d'administration à ses sessions de 1998	1	84	74	66	84	309
3. Programmes à préparer pour les sessions de 1999 du Conseil d'administration		7	66	63	118	254
4. Programmes à préparer pour l'an 2000 et les sessions ultérieures du Conseil d'administration				93	348	441
5. Ajustement effectué lors de l'exécution <u>b/</u>	-28	13	27	54		
6. Contribution estimative des recettes de l'OCV dans les pays bénéficiant de programmes de l'UNICEF	6	6	6	6		
7. Total partiel, dépenses de programme	295	309	322	349		
<u>Recommandations concernant le budget d'appui</u>						
8. Recommandations approuvées à la première session ordinaire de la session du Conseil d'administration en 1998	261	266				527
9. Recommandations à préparer à l'intention du Conseil d'administration en 1999			271	275		546
10. Recettes du budget	-15	-16	-16	-16		
11. Total partiel, budget d'appui net	246	250	255	259		
12. Sommes passées par pertes et profits et divers	0	0	0	0		
13. Montant total des dépenses	<u>541</u>	<u>559</u>	<u>577</u>	<u>608</u>		

a/ La répartition par pays figure dans le rapport et états financiers pour l'exercice biennal au 31 décembre 1997 (E/ICEF/1998/AB/L.8).

b/ Ce montant représente la différence entre le coût des programmes dont le financement au titre de la masse commune des ressources a été approuvé et les ressources effectivement utilisables.

Tableau 5. Résumé du plan financier de l'UNICEF (masse commune des ressources et fonds supplémentaires)

(En millions de dollars des Etats-Unis)

	Montants effectifs			Plan		
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>1. Recettes</b>	944	902	942	971	1 008	1 044
Augmentation (%)	-7	-4	4	3	4	4
<b>2. Dépenses</b>						
a) Aide aux programmes	684	673	703	730	757	792
Augmentation (%)	-15	-2	4	4	4	5
b) Gestion et administration et appui aux programmes	237	240	246	250	255	259
Augmentation (%)	14	1	2	2	2	2
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	<u>15</u>	<u>6</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Montant total des dépenses	<u>936</u>	<u>919</u>	<u>949</u>	<u>980</u>	<u>1 012</u>	<u>1 051</u>
Augmentation (%)	-9	-2	3	3	3	4
<b>3. Recettes moins dépenses</b>	8	-17	-7	-9	-4	-7
<b>4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie</b>	30	-2	-8	-18	-20	-25
<b>5. Solde en espèces en fin d'exercice</b>						
a) En monnaies convertibles	375	367	354	328	304	272
b) En monnaies non convertibles	<u>16</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>
Total, solde en espèces	<u>391</u>	<u>374</u>	<u>361</u>	<u>335</u>	<u>311</u>	<u>279</u>

Tableau 6. Plan financier de l'UNICEF : masse commune des ressources

(En millions de dollars des Etats-Unis)

	Montants effectifs		Plan			
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>1. Recettes</b>	551	547	549	566	590	618
Augmentation (%)	3	-1	0	3	4	5
<b>2. Dépenses</b>						
a) Aide aux programmes	288	284	295	309	322	349
Augmentation (%)	-17	-1	4	5	4	8
b) Gestion et administration et appui aux programmes	237	240	246	250	255	259
Augmentation (%)	14	1	2	2	2	2
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Montant total des dépenses	527	525	541	559	577	608
Augmentation (%)	-7	0	3	3	3	5
<b>3. Recettes moins dépenses</b>	24	22	8	7	13	10
<b>4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie</b>	-19	-2	-6	-17	-20	-25
<b>5. Solde en espèces en fin d'exercice</b>						
a) En monnaies convertibles	74	98	100	90	83	68
b) En monnaies non convertibles	<u>16</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>
Total, solde en espèces	<u>90</u>	<u>105</u>	<u>107</u>	<u>97</u>	<u>90</u>	<u>75</u>
<b>Comparaison entre le solde de trésorerie (soldes en espèces) en fin d'exercice et le montant minimum des liquidités :</b>						
a) Montant minimum des liquidités obligatoires	55	55	57	59	62	65
b) Solde de trésorerie en monnaies convertibles en fin d'exercice	74	98	100	90	83	68

**Tableau 7. Plan financier de l'UNICEF : fonds supplémentaires**

(En millions de dollars des Etats-Unis)

	Montants effectifs			Plan		
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1. Recettes	393	355	393	405	418	426
Augmentation (%)	-17	-10	11	3	3	2
2. Dépenses						
a) Aide aux programmes	272	260	296	307	316	322
Augmentation (%)	0	-4	14	4	3	2
b) Gestion et administration et appui aux programmes	124	129	112	114	119	121
Augmentation (%)	-32	4	-13	2	4	2
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	<u>13</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Montant total des dépenses	<u>409</u>	<u>394</u>	<u>408</u>	<u>421</u>	<u>435</u>	<u>443</u>
Augmentation (%)	-11	-4	4	3	3	2
3. Recettes moins dépenses	-16	-39	-15	-16	-17	-17
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	49	7	0	0	0	0
5. Solde en espèces en fin d'exercice						
a) En monnaies convertibles	301	269	254	238	221	204
b) En monnaies non convertibles	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total, solde en espèces	<u>301</u>	<u>269</u>	<u>254</u>	<u>238</u>	<u>221</u>	<u>204</u>

/...

Figure I

Exécution du plan financier en 1997

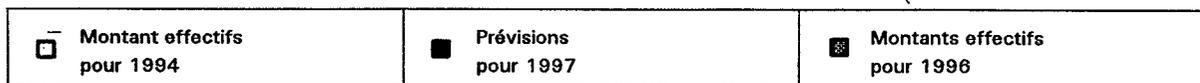
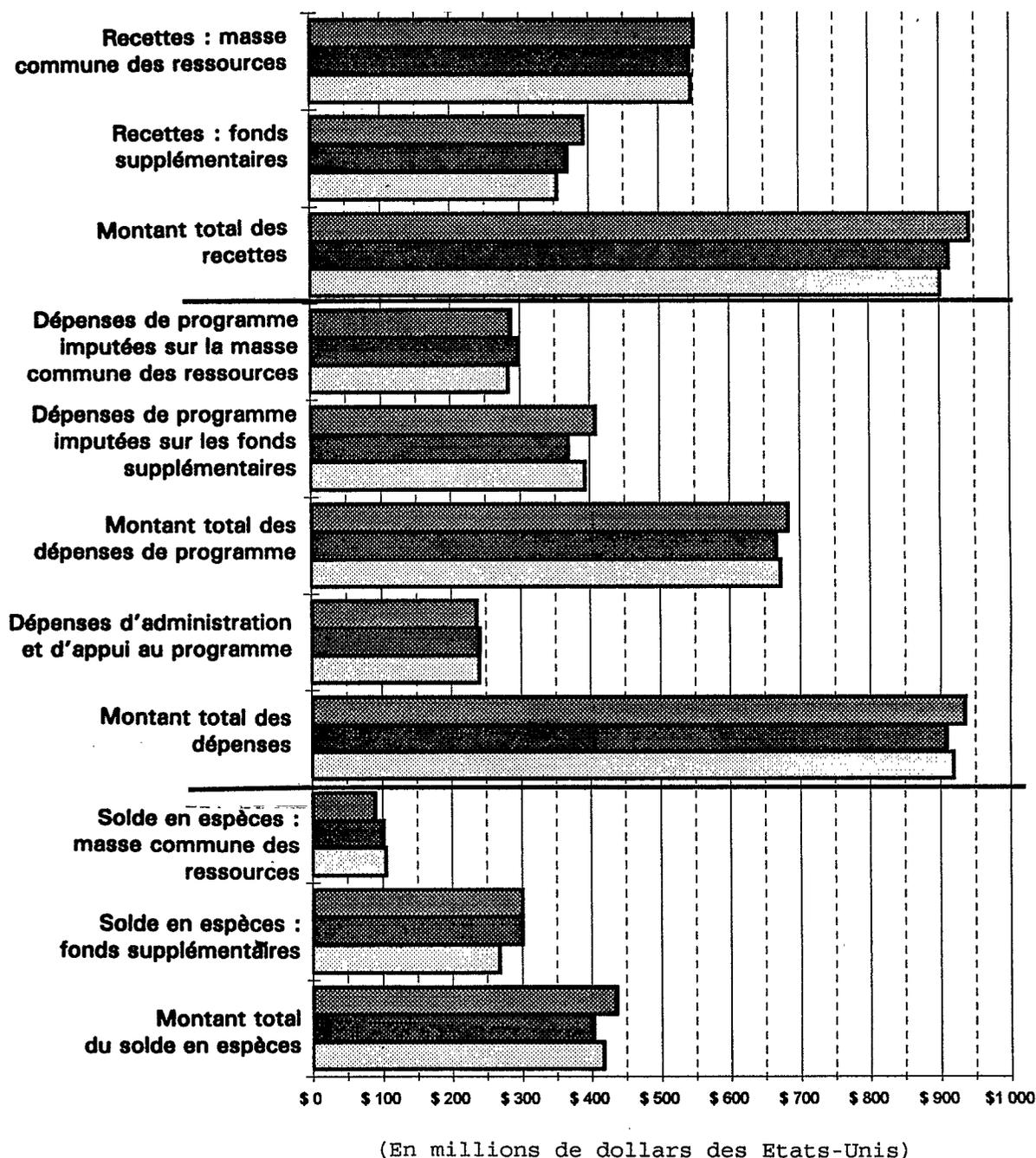


Figure II

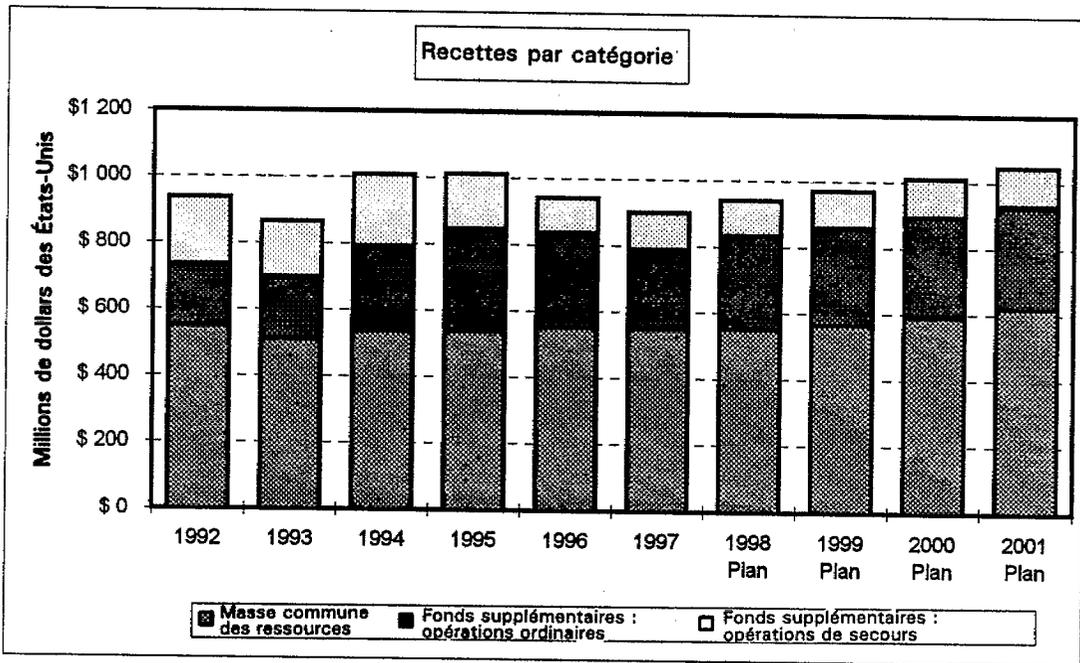


Figure III

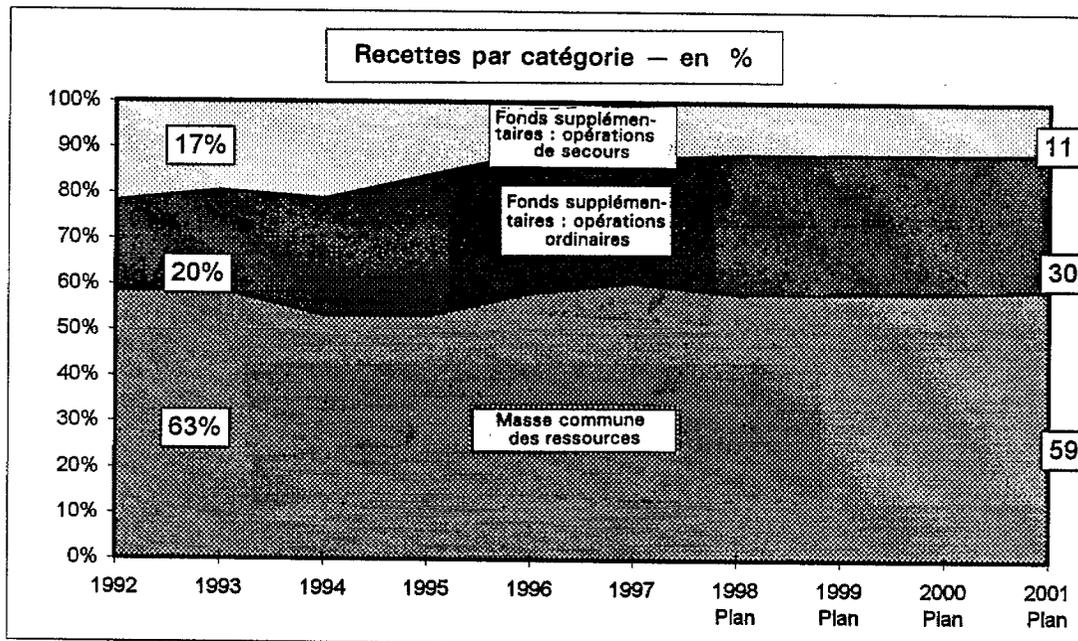


Figure IV

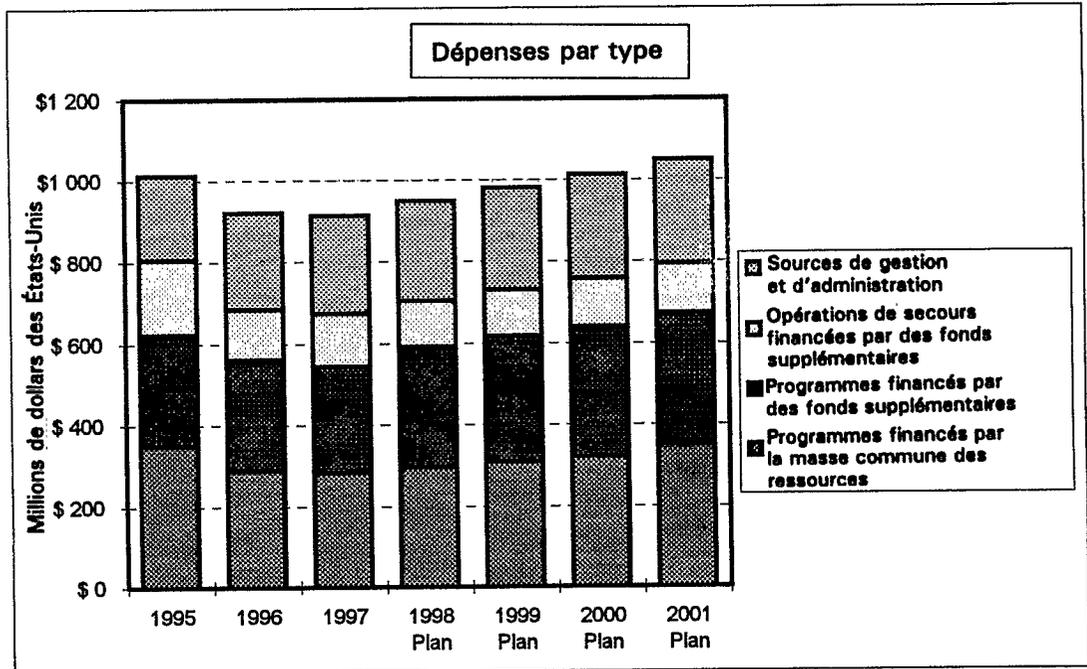
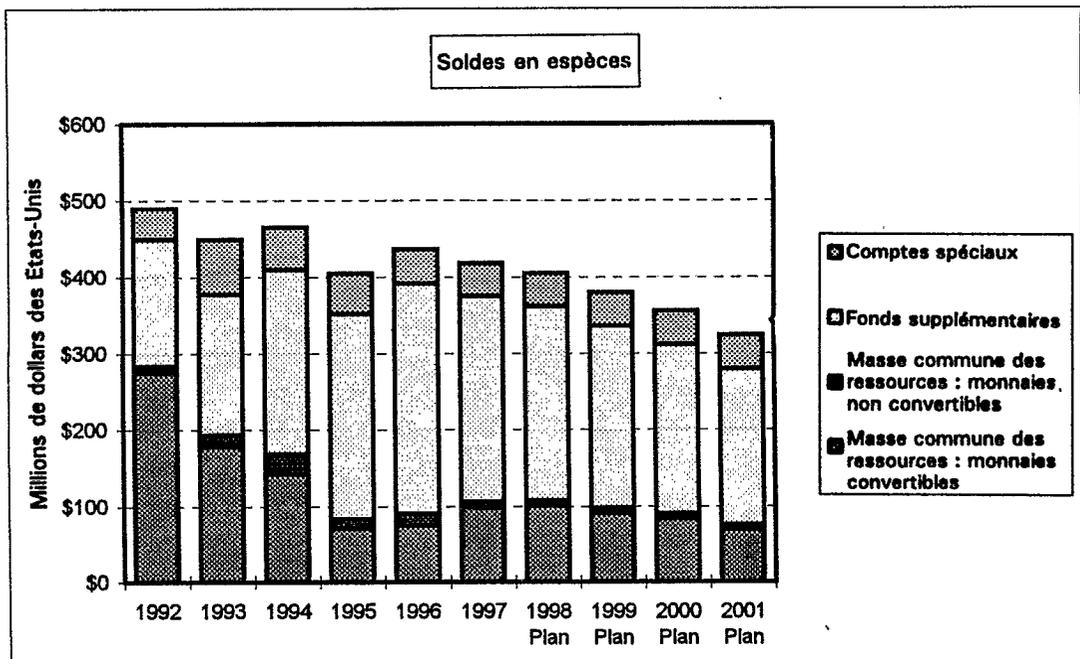


Figure V



-----