



Conseil économique et social

Distr. générale
11 décembre 2017
Français
Original : anglais/arabe/chinois/
espagnol/français/russe

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2018

6-8 février 2018

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration au rapport de synthèse sur l'évaluation des opérations de l'UNICEF

Amélioration des interventions en cas d'urgence : synthèse des évaluations de l'action humanitaire réalisées par l'UNICEF sur la période 2010-2016

Résumé

L'UNICEF salue la synthèse des évaluations de l'action humanitaire menées entre 2010 et 2016 comme l'occasion de faire le point sur les questions prioritaires ayant émergé des évaluations réalisées au cours des cinq dernières années, et comme une référence cruciale sur laquelle se sont appuyés à la fois l'élaboration du Plan stratégique pour la période 2018-2021 et les efforts connexes déployés en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire de l'organisation. Cette synthèse permet une analyse approfondie et fournit une importante vue d'ensemble des processus de changement qui ont déjà été enclenchés à la suite d'évaluations individuelles de l'action humanitaire et des réponses de l'administration qui en ont découlé.

La présente synthèse met en lumière un certain nombre de questions qui ont été pleinement intégrées dans le nouveau Plan stratégique : a) le renforcement de l'interdépendance et de la cohérence entre les programmes humanitaires et de développement, afin que la stratégie d'intervention humanitaire anticipe de façon plus systématique le relèvement et les liens avec la résilience à long terme, et que les programmes de développement tiennent compte des risques de façon plus cohérente ; b) le soutien à l'adoption d'une approche collective plus systématique par l'UNICEF et les autres organisations en matière d'engagement communautaire et de responsabilité envers les populations touchées, qui place l'individu au cœur de l'action humanitaire ; c) la contribution à une évaluation interorganisations des

* [E/ICEF/2018/1](#).



besoins mieux coordonnée en vue d'adapter la planification de l'intervention humanitaire aux besoins humanitaires en perpétuelle évolution ; d) le renforcement de la gestion axée sur les résultats, y compris la planification et le suivi des résultats dans l'ensemble des programmes humanitaires et de développement ; e) le maintien et le renforcement des partenariats conclus avec des acteurs de l'action humanitaire nationaux et locaux.

L'UNICEF reconnaît que ses Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire (Principaux engagements) ne sont pas pleinement adaptés pour permettre d'orienter son action dans le large éventail de situations humanitaires possibles, notamment les urgences sanitaires, les déplacements massifs de population et les crises prolongées. L'UNICEF s'engage à réviser et à actualiser les Principaux engagements en conséquence. L'UNICEF entend également poursuivre le renforcement de la mise en œuvre de ses procédures simplifiées, notamment pour les crises de niveau 2 et 3, afin de garantir une exécution plus efficace et plus rapide des interventions humanitaires à l'échelle voulue.

Enfin, l'UNICEF reconnaît également la nécessité de clarifier et de renforcer ses exigences en matière d'évaluations humanitaires, afin de garantir des évaluations plus systématiques et stratégiques, et notamment de veiller à ce que les différentes typologies d'interventions humanitaires soient prises en compte et que les évaluations couvrent à la fois les programmes humanitaires et de développement ; cet aspect sera abordé dans la politique d'évaluation révisée à venir de l'UNICEF.

Les conclusions initiales de la présente synthèse ont eu une influence notable sur la formulation du Plan stratégique 2018-2021, si bien qu'un certain nombre de recommandations ont déjà été prises en compte par le biais de mesures nouvellement intégrées dans les engagements institutionnels et les rapports produits. Cette synthèse sert donc également d'analyse de référence mise à jour des priorités visant à renforcer l'action humanitaire de l'UNICEF. Cette analyse des priorités sera affinée et actualisée à mesure que de nouvelles évaluations de l'action humanitaire seront conduites.

Principales recommandations des évaluations et réponse de l'administration de l'UNICEF

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
<p>Recommandation des évaluations 1 : mettre en place des exigences d'évaluation plus rigoureuses L'UNICEF a recueilli une quantité de données considérable sur son action humanitaire (76 évaluations effectuées depuis 2010). Sa politique d'évaluation établit que des évaluations de l'action humanitaire « sont généralement entreprises ». Pourtant, en dépit de l'existence d'un ensemble de déclencheurs institutionnels, les évaluations ne sont pas réalisées systématiquement et leur couverture demeure irrégulière, notamment pour les crises de niveau 1.</p>					
<p>Réponse de l'administration : d'accord</p>					
<p>Action 1.1 L'UNICEF doit envisager de définir des déclencheurs plus explicites relatifs à l'évaluation de son action humanitaire. Ceux-ci doivent être établis clairement par le Bureau des programmes d'urgence en accord avec le Bureau de l'évaluation. L'évaluation peut porter sur les aspects suivants : a) les dépenses (p. ex., mettre en œuvre l'engagement, énoncé dans la politique d'évaluation actuelle, qu'une évaluation sera généralement entreprise pour chaque résultat/réalisation d'une composante du programme lorsque les dépenses ont atteint 10 millions de dollars) ; b) la durée de la crise (p. ex., une intervention sur deux ans) ; c) son importance stratégique pour le bureau régional ; d) son potentiel en termes d'enseignements plus généraux pour l'organisation.</p>	<p>D'accord Le Bureau de l'évaluation et le Bureau des programmes d'urgence définiront des déclencheurs plus clairs pour l'évaluation humanitaire, en prenant en compte les aspects mentionnés ainsi que l'importance d'inclure les typologies humanitaires qui font moins souvent l'objet d'évaluations, et en examinant les liens entre les programmes humanitaires et de développement. La politique d'évaluation révisée de 2018, à venir, mentionnera des déclencheurs plus clairs pour l'évaluation humanitaire ; elle sera soumise au Conseil d'administration de l'UNICEF pour approbation lors de sa session annuelle de 2018.</p>	<p>Bureau de l'évaluation avec le Bureau des programmes d'urgence ; Division des programmes</p>	<p>T2 2018</p>	<p>En cours</p>	
<p>Recommandation des évaluations 2 : intégrer les besoins dans la conception Il est apparu que l'action humanitaire de l'UNICEF était souvent insuffisamment fondée sur des évaluations des besoins, même lorsque celles-ci étaient réalisables. La conception des programmes doit être plus clairement liée aux besoins.</p>					

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
<p>Réponse de l'administration (voir la réponse de l'administration relative à chaque action recommandée)</p> <p>Il est important de souligner que, conformément aux directives interorganisations et aux engagements pris par l'UNICEF et les autres partenaires, le processus d'évaluation des besoins doit être coordonné et collaboratif, impartial et entièrement transparent, mené par le coordonnateur humanitaire (CH) avec le concours de l'équipe humanitaire de pays (EHP) et des partenaires nationaux. Tous les efforts déployés par l'UNICEF pour renforcer le lien entre la conception des programmes et l'évaluation des besoins, y compris l'évaluation des besoins en continu et les contributions/retours d'information fournis par les personnes et les communautés touchées, dépendent des progrès accomplis vers cette vision collective de l'évaluation des besoins.</p>					
<p>Action 2.1</p> <p>La conception des programmes de l'UNICEF relatifs aux interventions humanitaires doit cartographier clairement les voies qui seront prises pour passer des besoins aux résultats escomptés, justifier les choix faits pour tester les hypothèses, et éviter les interventions orientées sur l'offre, tout en étant solidement axée sur les personnes (et leurs besoins changeants). Cet aspect doit être une composante fondamentale de l'orientation des programmes.</p>	<p>D'accord</p> <p>Les interventions des programmes de l'UNICEF doivent définir des résultats escomptés (produits) correspondant aux besoins identifiés dans les évaluations des besoins communes, coordonnées par l'EHP. Les plans par secteur de l'UNICEF doivent soutenir les stratégies et plans intersectoriels et sectoriels, et s'aligner dessus. Les engagements de l'UNICEF au titre des programmes, définis dans les Principaux engagements, sont adaptés en fonction des besoins identifiés et des capacités des partenaires. Il est essentiel de réévaluer les besoins périodiquement et d'ajuster la conception des programmes aux besoins changeants au fur et à mesure de l'évolution d'une intervention. Les points ci-dessus sont actuellement bien intégrés dans l'orientation des programmes de l'UNICEF et interorganisations. (Voir le Module de référence de l'IASC pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire¹ et le document de référence de l'UNICEF sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence). Le perfectionnement de</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence avec le Groupe des résultats sur le terrain et la Division des programmes</p>	<p>T1 2018</p>	<p>En cours</p>	

¹ https://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/20160225_hpc_reference_module.fr__0.pdf.

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>l'évaluation des besoins et la mise en place d'une planification plus détaillée doivent cependant être mis en balance avec la nécessité d'une intervention rapide, qu'exigent les situations critiques, et ne doivent pas être effectués au détriment de la première phase immédiate d'une intervention d'urgence.</p> <p>Action Pour renforcer davantage la pratique sur le terrain, l'UNICEF procède actuellement à l'extension de l'ensemble d'outils d'apprentissage institutionnel relatif à la gestion axée sur les résultats, en y intégrant davantage de supports pédagogiques approfondis abordant la gestion axée sur les résultats dans l'action humanitaire.</p>				
<p>Action 2.2 Les stratégies et plans de suivi des résultats relatifs à l'action humanitaire doivent clairement axer l'évaluation des résultats sur la mesure des progrès accomplis en matière de réponse aux besoins identifiés et d'évaluation de l'adaptation à mesure que ces derniers évoluent.</p>	<p>D'accord Il est essentiel d'évaluer les résultats de l'intervention humanitaire dans son ensemble, au regard à la fois des objectifs prévus et des besoins changeants, dans le cadre de l'examen périodique des progrès effectué par le bureau de pays. Cet examen périodique des progrès est important au niveau de l'organisation spécifique, mais encore plus au niveau du groupe sectoriel et au niveau intersectoriel. Cependant, conformément aux orientations et aux pratiques interorganisations, le suivi des résultats propre à l'organisation continuera à être axé sur les cibles qui définissent la contribution attendue spécifiquement de</p>	Voir action 2.1.	Voir action 2.1.	Voir action 2.1.	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>l'UNICEF auprès des partenaires d'exécution.</p> <p>Action Comme pour l'action 2.1, les perfectionnements susmentionnés des orientations et des supports pédagogiques appelleront plus clairement à un examen périodique des résultats des interventions humanitaires au regard à la fois des objectifs prévus et des besoins identifiés et changeants.</p>				
<p>Action 2.3 Dans le cadre du processus du « Grand Bargain », l'UNICEF doit inciter le système humanitaire à tirer les enseignements de l'expérience acquise dans la mise en œuvre des évaluations des besoins – y compris les difficultés liées à la méthode d'évaluation multisectorielle initiale rapide (MIRA) – et à examiner la nécessité d'investir dans des évaluations des besoins plus détaillées/approfondies.</p>	<p>D'accord</p> <p>Action Par le biais d'un échange avec d'autres organismes, des activités clés ont été identifiées dans le cadre de l'axe de travail du « Grand Bargain » portant sur l'évaluation des besoins. L'UNICEF plaide pour que trois activités soient privilégiées, à savoir : a) l'établissement d'un cadre commun d'analyse intersectorielle (c'est-à-dire un arbre d'analyse identifiant des ensembles clés de données multisectorielles et les mettant en correspondance avec d'éventuelles conclusions partagées à des fins d'analyse des besoins), notamment des adaptations pour les situations d'urgence soudaine et les crises prolongées, sur la base des orientations et des outils existants qui feront l'objet d'ajustements (p. ex., en s'appuyant sur le cadre analytique des orientations MIRA, élaboré plus avant par</p>	Bureau des programmes d'urgence	T4 2017	En cours	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>Assessment Capacities Project et les groupes sectoriels menés par l'UNICEF) ; b) la mise en place de structures (p. ex., le groupe de travail sur l'évaluation sous l'égide du Groupe de coordination intersectorielle [ICCG] et lié aux capacités/structures nationales) et de procédures opérationnelles standard au niveau national afin de renforcer les bonnes pratiques en matière de planification coordonnée, de mise en œuvre et d'utilisation de l'évaluation des besoins par le coordonnateur humanitaire/l'équipe humanitaire de pays, l'ICCG et les groupes sectoriels, et les organismes chefs de file sectoriels ; et c) le soutien à l'établissement de liens parmi les réseaux humanitaires et de développement concernant les données au niveau national (p. ex., entre les groupes de travail sur l'évaluation de l'EHP et les processus communs d'évaluation nationale). L'UNICEF plaidera pour que les activités susmentionnées soient privilégiées dans le plan de l'axe de travail du « Grand Bargain » portant sur l'évaluation des besoins, dont la consolidation est prévue pour la fin de l'année 2017.</p>				

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
<p>Action 2.4 Conformément aux résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire, le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées nécessite une approche plus proactive, cohérente et stratégique. Le respect des engagements pris doit représenter une exigence essentielle pour l'ensemble des interventions humanitaires de l'UNICEF, et non un simple avantage supplémentaire.</p>	<p>D'accord</p> <p>Action Un soutien sera fourni aux bureaux de pays afin qu'ils puissent placer plus systématiquement les personnes au cœur de l'action humanitaire, en intégrant l'engagement communautaire, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité². En outre, dans le cadre de son Plan stratégique pour la période 2018-2021, l'UNICEF a défini des objectifs organisationnels qui posent d'importants fondements pour des mécanismes efficaces de responsabilité à l'égard des populations touchées : la communication pour le développement, la programmation en faveur de l'engagement communautaire et des modifications de comportement à l'échelle voulue, et la mise en place d'innovations en matière d'information en temps réel à l'échelle voulue.</p> <p>Autres actions prévues :</p> <p>2.4.1 Conception de webinaires à l'intention des bureaux de pays et des bureaux régionaux sur les concepts fondamentaux, les forces et les faiblesses relevés de l'expérience actuelle et les mécanismes de soutien disponibles ;</p>	Bureau des programmes d'urgence avec la Division des programmes	T3-4 2017	En cours	

² Disponible à l'adresse : www.corehumanitarianstandard.org/the-standard.

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>2.4.2 Élaboration et déploiement de supports pédagogiques à l'intention du personnel chargé de la planification et du suivi et de l'évaluation ;</p> <p>2.4.3 En appui à l'Initiative de communication et d'engagement communautaire interorganisations, mise en place de partenariats pour le déploiement de personnel d'appoint et de renforts en vue de soutenir les bureaux de pays dans la mise en œuvre d'approches communes de l'engagement communautaire et de mécanismes de responsabilité ;</p> <p>2.4.4 Lancement d'une plateforme de ressources interorganisations (orientations, outils, bonnes pratiques).</p>	<p>comme ci-dessus</p> <p>comme ci-dessus</p> <p>comme ci-dessus</p>	<p>T1 2018</p> <p>T2 2018</p> <p>T2 2018</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>	
<p>Recommandation des évaluations 3 : créer un climat de confiance dans les procédures</p> <p>Compte tenu de la nature hautement décentralisée de l'UNICEF, l'influence des orientations et procédures « provenant du centre » dépend des habitudes adoptées par la direction et le personnel des bureaux de pays. Les nouveaux protocoles et procédures, comme les procédures opérationnelles standard simplifiées (POSS) pour les crises de niveau 2 et 3, doivent s'accompagner d'un développement des capacités et de formations afin de créer une approche « ouverte à la prise de risques ».</p> <p>Réponse de l'administration : d'accord (voir la réponse de l'administration relative à chaque action recommandée)</p>					
<p>Action 3.1 [3.1.1] L'UNICEF doit conduire des sessions de formation et de sensibilisation du personnel et des partenaires sur l'importance d'appliquer les POSS de</p>	<p>3.1.1 D'accord Action L'UNICEF investira dans un éventail de stratégies d'apprentissage et de diffusion à l'intention du personnel comme suit (voir</p>				

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
niveau 2 et 3 durant les crises humanitaires, notamment sur les engagements en faveur d'un traitement rapide des Accords de coopération au titre des programmes (PCA).	<p>l'action 3.2 en ce qui concerne les partenaires) :</p> <p>a) Formation à distance en continu par le biais de webinaires pour le personnel de bureau de pays et les consultants en cas de situations d'urgence de niveau 2 et 3 ;</p> <p>b) Renforcement des supports pédagogiques à l'intention des hauts responsables, des réseaux régionaux et des bureaux de pays sur les principaux points faibles des POSS identifiés dans cette synthèse, en particulier concernant les PCA et les ressources humaines ;</p> <p>c) Sur la base de l'examen mondial récent des partenariats avec les organisations de la société civile (OSC), lancement d'initiatives visant à augmenter la sensibilisation sur les pratiques et processus couramment appliqués dans l'ensemble des bureaux et entravant la mobilisation des partenariats en temps opportun.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Groupe des résultats sur le terrain</p>	<p>T2 2018</p> <p>T2 2018</p> <p>T2 2018</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
<p>[3.1.2] Parallèlement, la direction doit confirmer explicitement que leur mise en œuvre est exigée dans le cadre des procédures institutionnelles relatives à l'action humanitaire.</p>	<p>3.1.2 D'accord Les POSS sont fermement ancrées dans les politiques et procédures, et chaque nouveau déclenchement d'une crise de niveau 2 ou 3 débute par un message du Directeur général. L'UNICEF adaptera le langage utilisé dans ce message standard afin de confirmer plus explicitement l'exigence relative à la mise en œuvre des POSS. En outre, et surtout, l'UNICEF se concentrera sur l'apprentissage, comme mentionné ci-dessus, et continuera à suivre la mise en œuvre des principales procédures simplifiées pour les processus opérationnels des bureaux de pays lors des crises de niveau 2 et 3, par le biais des outils de suivi existants de l'équipe de gestion des urgences (suivi des actions).</p>	Bureau des programmes d'urgence	T1 2018, et comme au point 3.1.1 ci-dessus	En cours ; aucune autre mesure	
<p>[3.1.3] Le cas échéant, toutes les évaluations doivent déterminer si ces POSS ont été mises en œuvre conformément aux exigences.</p>	<p>3.1.3 Partiellement d'accord Étant donné que les précédentes évaluations ayant porté sur l'application des POSS, y compris la synthèse qui est l'objet de la présente réponse de l'administration, n'ont pu couvrir l'ensemble des POSS, et que le contrôle de leur mise en œuvre nécessiterait une analyse extrêmement approfondie à l'aune des procédures, les évaluations de l'action humanitaire ne devraient pas toutes se focaliser sur un examen détaillé et systématique au regard des POSS. En fonction du but et des objectifs d'une évaluation donnée, notamment en ce qui a trait aux catégories d'évaluation standard que sont l'efficacité, la rapidité et l'efficacité, certaines composantes des POSS</p>		s.o.	Aucune autre mesure n'est envisagée.	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	seront évaluées. Cependant, le contrôle détaillé des résultats au regard des procédures établies est davantage l'objet des audits.				
<p>Action 3.2 L'UNICEF doit informer ses partenaires de ses engagements pris à l'égard d'un traitement rapide des PCA dans le cadre de ses POSS de niveau 2 et 3. Parallèlement, il doit expliquer aux partenaires les mécanismes par lesquels ils peuvent lui demander des comptes dans l'éventualité où ces engagements ne seraient pas tenus.</p>	<p>D'accord L'UNICEF s'emploie à diffuser clairement ses procédures relatives aux accords de partenariat et à mettre en place des mécanismes permettant aux partenaires de surveiller ses activités et de lui demander des comptes en ce qui concerne la mise en œuvre de ces procédures. La procédure de l'UNICEF applicable aux relations avec les OSC ainsi que des orientations connexes à l'intention des OSC sont dès à présent disponibles en ligne sur unicef.org. Ces documents prévoient tous deux des calendriers clairs concernant la mise en place des partenariats et le transfert des fonds. La procédure applicable aux relations avec les OSC introduit un examen portant sur les partenariats de plus de 100 000 dollars par an, pour garantir un retour d'information bidirectionnel sur les améliorations à apporter. Une formation en ligne sur la procédure applicable aux relations avec les OSC à l'intention du personnel de l'UNICEF et des OSC partenaires est en cours d'élaboration et sera disponible sur Agora (la plateforme de formation en ligne de l'UNICEF).</p> <p>Action</p>	Groupe des résultats sur le terrain	T4 2018	En cours	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>3.2.1 L'examen mondial des partenariats avec les OSC mené récemment a donné lieu à plusieurs recommandations relatives à l'amélioration de la gestion des partenariats avec les OSC, notamment concernant les délais de traitement, la définition explicite de cibles, le suivi des progrès accomplis et les comptes rendus en la matière, et l'examen des partenariats. Ces conclusions seront utilisées pour promouvoir l'apprentissage et les discussions avec les OSC partenaires à l'échelle mondiale afin d'identifier des stratégies d'amélioration.</p> <p>3.2.2 Conformément aux engagements pris au titre du « Grand Bargain », l'UNICEF investit dans des technologies qui permettront de faciliter la communication avec les partenaires et d'accélérer l'identification des partenaires potentiels et l'élaboration des accords de partenariat. En outre, le Portail des partenaires des Nations Unies et le site eTools (qui seront tous deux disponibles d'ici à la fin 2018) fourniront aux bureaux de pays des plateformes leur permettant de communiquer avec les partenaires sur les processus et calendriers prévus et aideront l'UNICEF et ses partenaires à suivre les progrès accomplis.</p>				
<p>Recommandation des évaluations 4 : intensifier l'approche visant à prendre en compte les risques durant la phase de programmation dans le cadre du programme de localisation</p> <p>La structure décentralisée de l'UNICEF implique qu'il bénéficie d'un vaste corps de personnel et de partenaires nationaux, ce qui lui confère la capacité fondamentale de préparer son action humanitaire d'un point de vue local. Conformément aux engagements pris au titre du « Grand Bargain », la préparation et l'identification des risques doivent être abordées sous cet angle. Les actions spécifiques sont précisées dans le tableau.</p>					

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
<p>Réponse de l'administration : partiellement d'accord (voir la réponse de l'administration relative à chaque action recommandée)</p> <p>Il est important de souligner que, durant toute la durée de son précédent Plan stratégique (2014-2017), l'UNICEF a investi dans le renforcement d'une approche claire de la programmation tenant compte des risques, notamment en prenant des mesures pour l'intégrer dans son approche de la programmation axée sur les résultats. Cette démarche aide les bureaux de pays à identifier des investissements à plus long terme avec les partenaires en vue de réduire et d'atténuer les risques liés aux catastrophes, aux conflits, aux crises sanitaires, aux changements climatiques et aux autres chocs. La programmation tenant compte des risques comprend la réduction des risques de catastrophe, l'adaptation aux changements climatiques, la consolidation de la paix et le renforcement des capacités d'intervention humanitaire à l'échelle nationale et locale. De même, l'UNICEF a investi massivement dans le renforcement des mesures de préparation aux situations d'urgence (mesures à plus court terme dans le cadre d'une programmation globale tenant compte des risques) : une nouvelle procédure de l'UNICEF relative à la préparation aux interventions d'urgence, publiée en décembre 2016, définit des mesures minimales de préparation plus rigoureuses (qui prendront effet en mars 2018) ; une nouvelle plateforme en ligne, dont la mise en place effective est prévue pour la fin 2017, aidera les bureaux de pays à prendre des mesures de préparation et à les consigner ainsi qu'à assurer un contrôle organisationnel de la préparation. Dans le cadre du « Grand Bargain », l'UNICEF s'est également engagé à renforcer ses partenariats d'exécution avec les acteurs humanitaires locaux. En vertu du Plan stratégique pour la période 2018-2021 de l'UNICEF, ses stratégies de changement, ses processus de travail favorables et ses indicateurs de performance de la gestion correspondants intègrent chacun de ces aspects, à savoir : a) la programmation tenant compte des risques ; b) la préparation aux situations d'urgence ; c) le renforcement des partenariats avec les acteurs humanitaires nationaux et locaux.</p>					

<p>Action 4.1 Planification – Tous les descriptifs de programme de pays pertinents doivent inclure explicitement une analyse des risques politiques, climatiques et liés à la vulnérabilité, ainsi que tout autre risque potentiel, et évaluer la probabilité de retour à une situation d’urgence. Cette mesure implique d’accompagner l’analyse d’une intégration opérationnelle de la capacité à réorienter l’action si la situation le requiert, dans le cadre de la programmation tenant compte des risques.</p>	<p>D’accord Cet aspect est pris en compte dans les politiques, procédures et orientations existantes. Comme l’énonce le Manuel des politiques et procédures de programmation (MPPP) de l’UNICEF, les bureaux de pays sont tenus d’effectuer une analyse des risques dans le cadre de leur analyse de situation – la première étape de l’élaboration d’un nouveau programme de pays. Ils doivent par ailleurs surveiller les risques prioritaires identifiés auxquels les enfants et les femmes sont exposés, en actualisant leur profil de risque au moins une fois tous les six mois (voir la procédure de l’UNICEF relative à la préparation aux interventions d’urgence). Le MPPP de l’UNICEF (version révisée à paraître en 2018), la version révisée des orientations de l’UNICEF relatives à l’élaboration de notes de stratégie de programme (2017) et les orientations de l’UNICEF relatives à la programmation tenant compte des risques (à paraître en 2018) soulignent tous l’importance de l’analyse des risques. En outre, les orientations de l’UNICEF relatives à la programmation tenant compte des risques incluent des directives sectorielles afin d’aider le personnel à ajuster les programmes au niveau de la préparation, de l’atténuation et de la prévention. L’ensemble de mesures minimales de préparation énoncées dans la procédure de l’UNICEF relative à la préparation aux interventions d’urgence inclut également des mesures de préparation opérationnelle clés, notamment : a) la clarification des rôles et responsabilités en matière de coordination avec le gouvernement et les partenaires ; b) la définition de responsabilités internes claires</p>	<p>Groupe des résultats sur le terrain</p>	<p>s.o.</p>	<p>Aucune autre mesure n’est envisagée.</p>	<p>Procédure de l’UNICEF relative à la préparations d’urgences, 2016 (EMOPS/PROCEDURE/2016/001)</p> <p>Préparation aux interventions d’urgence à l’UNICEF : note d’orientation 2016</p> <p>Orientations révisées de l’UNICEF relatives à l’élaboration de notes de stratégie de programme (2017)</p>
---	---	--	-------------	---	--

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	et la mise en place des formations correspondantes ; c) la préparation aux réaffectations et aux déploiements de personnel ; d) la planification de l'approvisionnement et de la logistique ; e) la préparation aux interventions axées sur l'aide en espèces, le cas échéant ; f) les accords de partenariat avec des OSC, le cas échéant.				
<p>Action 4.2 Renforcement des capacités locales – L'UNICEF doit créer un corps de « premiers intervenants » parmi les partenaires à l'échelle nationale, afin que les interventions des programmes de pays axées sur le développement puissent être adaptées en mesures d'urgence selon les besoins.</p>	<p>D'accord L'UNICEF investira dans le soutien au renforcement des systèmes, y compris, mais sans s'y limiter, du capital humain (c'est-à-dire non limité à un « corps » de premiers intervenants). Cette mesure est bien intégrée dans les orientations existantes sur la préparation et les partenariats (voir l'action 3.2.1).</p>		s.o.	Aucune autre mesure n'est envisagée.	Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021
<p>Action 4.3 Capacité d'adaptation – L'UNICEF doit s'assurer que tous les PCA prévoient une marge d'adaptation aux interventions d'urgence, dans le cadre des mesures de préparation.</p>	<p>Pas d'accord L'UNICEF s'attache à inclure dans les accords de partenariat, s'il y a lieu, des dispositions permanentes relatives aux interventions humanitaires, mais pas dans tous les cas. Le Fonds conclut un grand nombre de partenariats avec des OSC, lesquels sont établis par le biais de PCA. Tous les partenariats n'apportent pas une valeur ajoutée à des interventions humanitaires rapides, efficaces et efficaces. La procédure de l'UNICEF relative à la préparation aux interventions d'urgence exige en revanche des bureaux de pays qu'ils identifient des partenaires humanitaires</p>		s.o.	Aucune autre mesure n'est envisagée.	Procédure de l'UNICEF relative à la préparation aux interventions d'urgence, 2016

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	potentiels et formalisent des accords avec des partenaires clés, conformément à l'analyse des risques requise et au plan de préparation correspondant.				
<p>Recommandation des évaluations 5 : réviser les Principaux engagements Les Principaux engagements, tels qu'ils sont actuellement formulés, ne reflètent pas la nature changeante des crises humanitaires, et favorisent des interventions isolées plutôt qu'intégrées. Ils doivent être réexaminés.</p> <p>Réponse de l'administration : d'accord</p>					
<p>Action 5.1 Les Principaux engagements peuvent soit être révisés en vue de refléter les nouveaux enjeux des crises humanitaires, tels que les crises migratoires et les situations d'urgence sanitaire, tout en promouvant des réponses multisectorielles ; soit être actualisés en vue d'y inclure un addendum qui énumère les nouveaux enjeux, définit des objectifs de programmation intégrée et fournit un cadre de suivi connexe.</p>	<p>D'accord L'UNICEF va amorcer un projet d'actualisation des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire au cours du prochain plan de gestion des bureaux.</p>	Bureau des programmes d'urgence	T4 2018	Actualisation prévue	
<p>Recommandation des évaluations 6 : associer responsabilité et flexibilité Le suivi des résultats de l'action humanitaire est un défi constant. Pourtant, les évaluations analysées ici ont mis en avant une marge considérable d'amélioration du suivi assuré par l'UNICEF concernant ses propres résultats dans les situations d'urgence, ce qui va dans le sens des efforts internes récents visant à renforcer le suivi de la performance humanitaire³.</p> <p>Réponse de l'administration : partiellement d'accord (voir la réponse de l'administration relative à chaque action recommandée) En réponse à l'examen du Système de suivi de la performance humanitaire réalisé en 2016, l'UNICEF a déjà entamé une modification notable de son approche du suivi des résultats et, plus généralement, de la gestion axée sur les résultats relative à l'action humanitaire. Les principaux objectifs de la</p>					

³ Un examen complet du Système de suivi de la performance humanitaire mené en 2016, inclus dans la synthèse des activités non évaluatives, a également conclu que le suivi de la performance humanitaire est souvent considéré comme trop rigide, est fréquemment indépendant des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation existants, et n'offre pas toujours des indicateurs appropriés. Les recommandations qui en ont découlé sont actuellement mises en pratique par l'UNICEF.

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
révision sont les suivants : a) renforcer la cohérence et l'interdépendance entre la planification et le suivi des programmes humanitaires et de développement ; b) renforcer le suivi sur le terrain, en se focalisant sur la qualité des programmes et en incluant les retours d'information des personnes et des communautés touchées ; c) soutenir l'adaptation pour différents types de crises humanitaires, notamment les crises prolongées, les situations d'urgence sanitaire et les crises migratoires et de réfugiés. Il s'agit ici de réviser les orientations, les outils et les systèmes de gestion de l'information et de les déployer dans les bureaux de pays par le biais de formations et d'une assistance technique à distance et directe fournies par le siège et les bureaux régionaux, selon les besoins. Certaines de ces activités ont déjà commencé ; des perfectionnements supplémentaires suivront sur la base des mesures liées à l'action 5.1 portant sur l'actualisation des Principaux engagements.					
<p>Action 6.1 L'UNICEF doit accélérer l'intégration du suivi de la performance humanitaire dans les systèmes nationaux de suivi, afin de veiller à ce que les indicateurs reflètent à la fois les besoins mondiaux en matière d'information et les réalités locales.</p>	<p>D'accord Ces principes généraux ont déjà été établis dans les orientations révisées sur le suivi des résultats dans l'action humanitaire (Guide de la gestion axée sur les résultats : mobilisons-nous pour les enfants ; page d'accueil actualisée de la Boîte à outils relative au suivi des performances humanitaires).</p> <p>Action L'UNICEF continuera à réviser ses orientations relatives au suivi afin de refléter la cohérence et les relations entre le suivi des programmes relatifs à l'action humanitaire et aux interventions de développement. Les livrables prévus incluront : les révisions finales du Manuel des politiques et procédures de programmation (chapitre sur le suivi) ; une boîte à outils sur le suivi intégré des programmes ; et le perfectionnement des orientations relatives aux indicateurs, lequel intégrera les précédentes orientations indépendantes sur l'action humanitaire dans les orientations générales de l'UNICEF et alignera les orientations ainsi consolidées sur le registre</p>	Bureau des programmes d'urgence avec la Division des programmes, Groupe des résultats sur le terrain	T2 2018	En cours	<p>Guide de la gestion axée sur les résultats : mobilisons-nous pour les enfants (2017)</p> <p>Page d'accueil de la Boîte à outils relative au suivi des performances humanitaires</p>

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	des indicateurs humanitaires interorganisations.				
<p>Action 6.2 Dans le cadre de son Système de suivi de la performance humanitaire, l'UNICEF doit accorder la priorité à l'augmentation du nombre d'indicateurs de résultat disponibles, afin de mieux refléter les changements qualitatifs des conditions de vie des populations touchées, conformément à ses engagements en matière de responsabilité.</p>	<p>Partiellement d'accord L'UNICEF juge qu'accorder la priorité à « l'augmentation du nombre d'indicateurs de résultat disponibles » ne constitue pas un moyen de renforcer le suivi des résultats ou de mieux refléter les changements qualitatifs des conditions de vie des populations touchées. Il reconnaît toutefois que son approche du suivi des résultats doit être renforcée aux fins de ce deuxième objectif. En outre, l'UNICEF œuvre au renforcement du suivi collectif des résultats, en collaboration avec les partenaires, lequel suivi nécessite selon l'organisation l'élargissement des partenariats et des investissements dans l'élaboration de systèmes d'information en temps réel et de méthodologies innovantes adaptés à des contextes rendant très difficile la collecte de données. Il s'agit là d'un domaine de travail entrant dans le cadre de la stratégie de l'UNICEF en matière de données en faveur des enfants, et qui évoluera tout au long de la période du nouveau Plan stratégique.</p> <p>Action 6.2.1 Dans le cadre de l'approche de l'UNICEF relative au principe de responsabilité à l'égard des populations touchées (voir 2.4.2 : Élaboration et déploiement de supports pédagogiques à l'intention du personnel chargé de la</p>	Bureau des programmes d'urgence avec la Division des programmes	T2 2018	En cours	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>planification et du suivi et de l'évaluation, et 2.4.4 : Lancement d'une plateforme de ressources interorganisations), l'organisation assurera des formations et contribuera à une boîte à outils interorganisations abondant, entre autres, des mécanismes de traitement des retours d'information et des plaintes provenant des personnes touchées, intégrés aux systèmes de gestion de la performance. Le déploiement de ces supports pédagogiques et formations est lié à celui des supports pédagogiques abordant la gestion axée sur les résultats dans l'action humanitaire, mentionnés au point 2.1.</p>				
	<p>6.2.2 De même, l'UNICEF finalisera des orientations révisées relatives à des approches du suivi sur le terrain, en vue d'une application à la fois dans les programmes de développement et dans les programmes humanitaires. Cette démarche fournira une approche systématique pour étudier à la fois les résultats concernant les personnes affectées par les situations humanitaires et la manière dont les personnes affectées perçoivent ces résultats.</p>	Groupe des résultats sur le terrain avec le Bureau des programmes d'urgence	T1 2018	En cours	
	<p>6.2.3 L'UNICEF procède actuellement à la cartographie, à l'échelle des pays, des lacunes et capacités en matière de données, laquelle permettra ensuite d'orienter des plans d'action chiffrés multipartites visant à renforcer les données au profit des enfants. La mise à l'essai prévoit des activités dans plusieurs pays en proie à des crises</p>	Division des données, de la recherche et des politiques	T4 2018	En cours	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	humanitaires continues ou à de fréquentes catastrophes saisonnières. D'ici à la fin de l'année 2018, cette mesure devrait conduire à des partenariats autour de priorités communes en matière de données et à un apprentissage sur les moyens de remédier au manque de données au niveau des résultats dans ce type de contextes.				
<p>Recommandation des évaluations 7 : lier l'intégration des programmes au relèvement Il est nécessaire de parvenir à une vue d'ensemble stratégique plus explicite et mieux définie de l'action humanitaire de l'UNICEF, qui soit fermement axée sur des objectifs de résilience et de transition. Cette démarche doit être liée aux Principaux engagements révisés, évoqués ci-dessus.</p> <p>Réponse de l'administration : partiellement d'accord (voir la réponse de l'administration relative à chaque action recommandée) Il est important de souligner que la synthèse identifie également certaines contraintes externes que présente l'établissement d'un lien entre l'action humanitaire et le relèvement/la résilience à plus long terme, en particulier en cas de manque de fonds pour financer les activités de relèvement après une crise. L'UNICEF estime que cette recommandation est étroitement liée aux efforts visant à renforcer la planification et le financement pluriannuels.</p>					
<p>Action 7.1 Une planification collective doit être mise en place dans l'ensemble des domaines de programme, la programmation multisectorielle devant être axée sur les mêmes objectifs prévus de résilience et de transition. Les cibles définies doivent être générales et avoir une portée d'ensemble, et non pas être limitées ou propres à un secteur.</p>	<p>Partiellement d'accord L'UNICEF reconnaît l'importance de renforcer les processus de planification et d'élaboration de stratégies en vue d'atteindre les objectifs de résilience à plus long terme. L'organisation est d'avis que la formulation d'objectifs et de cibles liés à la résilience à long terme est nécessaire à la fois au niveau des objectifs propres à un secteur et des objectifs intersectoriels globaux. Les cibles multisectorielles globales et la programmation multisectorielle recommandées doivent également être liées aux cibles et objectifs interorganisations. Dans l'idéal, des liens avec les processus et documents du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)</p>				

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>devraient aussi être établis et la cohérence entre les processus et plans des EHP devrait être assurée.</p> <p>Action L'UNICEF prend ce point en compte par le biais d'un certain nombre de processus et d'initiatives en cours :</p>				
	<p>7.1.1 Dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021 de l'UNICEF, l'organisation a inclus des cibles pour l'établissement de stratégies et de plans pluriannuels applicables aux crises humanitaires prolongées, lorsque des plans d'intervention humanitaire pluriannuels ont été établis par les EHP. L'UNICEF émettra des orientations révisées à l'intention des bureaux de pays pour la conception d'appels pluriannuels en faveur de l'action humanitaire pour les enfants, alignés sur les plans d'intervention humanitaire pluriannuels interorganisations. Ces orientations s'appuieront sur les enseignements tirés des évaluations récentes et des études relatives à la planification humanitaire pluriannuelle, ainsi que sur des consultations effectuées dans le cadre de l'axe de travail du « Grand Bargain » portant sur la planification et le financement pluriannuels.</p>	Bureau des programmes d'urgence avec la Division des programmes	T4 2017	En cours	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	7.1.2 Dans le cadre de ses efforts visant à renforcer la gestion axée sur les résultats relative à l'action humanitaire (voir actions 2.1, 2.4 et 6.2.1), et conformément à ces travaux, l'UNICEF inclura des modules sur la planification humanitaire, en mettant l'accent sur les stratégies intersectorielles et l'intégration des résultats à court et long terme. (Cette mesure sera déployée tout au long de l'année 2018 par le biais d'activités de formation menées à l'échelle mondiale, d'options d'apprentissage en ligne autonome et d'activités au niveau régional et national).	Bureau des programmes d'urgence avec la Division des programmes	T1 2018	En cours	
<p>Action 7.2 Les bureaux régionaux doivent assurer un engagement intersectoriel, et non programmatique, auprès des équipes de pays de l'UNICEF.</p>	<p>D'accord La coordination par les bureaux régionaux de missions de soutien intersectoriel aux bureaux de pays, lorsqu'elle est possible, est globalement reconnue comme une bonne pratique. Elle n'est pas possible dans toutes les circonstances, selon la taille des régions, le nombre de conseillers régionaux et les besoins concurrents – assortis de contraintes de temps – des bureaux de pays en matière de soutien.</p>		s.o.	Aucune autre mesure n'est envisagée.	
<p>Action 7.3 L'UNICEF doit mieux définir sa stratégie relative aux crises prolongées, en établissant un lien clair avec la transition, abordée ci-après.</p>	<p>Partiellement d'accord Bien qu'il soit essentiel que l'UNICEF définisse mieux ses stratégies relatives aux crises humanitaires prolongées, il n'existe pas de stratégie unique adaptée à toutes les situations. Les stratégies doivent plutôt être propres au contexte. La version révisée des Principaux engagements clarifiera davantage les engagements et stratégies concernant les</p>		s.o.	Voir action 5.	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	crises humanitaires prolongées. Voir recommandation 5.				
<p>Action 7.4 La nécessité de plans de transition doit être clairement définie et intégrée dans les orientations institutionnelles, en reconnaissant différents types de situations d'urgence et la présence inévitable de crises prolongées. Toutes les interventions humanitaires doivent être conçues et mises en œuvre de façon à clairement prendre en compte les besoins changeants et les modalités de programme évolutives ; la transition doit devenir une composante centrale du cycle de programme et de l'éthique humanitaires de l'UNICEF.</p>	<p>Partiellement d'accord L'UNICEF convient que « les interventions humanitaires doivent être conçues et mises en œuvre de façon à clairement prendre en compte les besoins changeants et les modalités de programme évolutives » et à prendre en compte les résultats à long terme. Cependant, l'organisation ne considère pas l'élaboration d'un autre « plan » comme une solution viable. Les bureaux de pays participent déjà, au niveau interorganisations, à l'élaboration des PNUAD, des plans d'intervention humanitaire et des plans d'intervention pour les réfugiés, et ils élaborent des descriptifs de programme de pays, des notes de stratégie de programme et des plans de travail propres à l'organisation. Plutôt que de créer de nouveaux plans, l'UNICEF s'attachera à renforcer et à relier les processus et outils de planification existants, qui aident les bureaux de pays à voir les liens cohérents existant entre les résultats à court et à long terme, et à modifier les modalités si besoin.</p> <p>La version révisée des orientations de l'UNICEF relatives à l'élaboration de notes de stratégie de programme et les processus connexes d'assurance qualité aident les bureaux de pays à formuler le lien entre les interventions humanitaires et les résultats à long terme. La nouvelle procédure à venir</p>		s.o.	Voir actions 5.1 et 7.1. Aucune autre mesure n'est envisagée.	

<i>Action recommandée</i>	<i>Réponse de l'administration relative à l'action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre</i>	<i>Justificatifs</i>
	<p>relative à la planification des activités des bureaux de pays établit explicitement la nécessité pour les bureaux de pays de gérer et de revoir les plans de travail en mettant l'accent sur les résultats et produits humanitaires ainsi que sur la cohérence et l'interdépendance entre les résultats humanitaires et de développement au titre de résultats communs.</p> <p>La version révisée des Principaux engagements prendra en compte la question de l'interdépendance et de la cohérence entre les programmes humanitaires et de développement (voir recommandation 5).</p> <p>Afin de renforcer la planification de ses interventions humanitaires et l'attention portée à la définition de stratégies, notamment en matière de transition et de résilience, l'UNICEF poursuivra les actions identifiées dans la réponse à la recommandation 7.1.</p>				