



## Conseil économique et social

Distr. générale  
14 décembre 2020  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2021**

9-12 février 2021

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### Réponse de l'administration au rapport d'évaluation

#### Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021

##### *Résumé*

Conformément à la décision 2013/13 du Conseil d'administration, l'administration soumet dans le présent rapport sa réponse à l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. L'administration y récapitule les mesures que l'UNICEF prendra pour répondre aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

Les éléments du projet de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section III.

---

\* E/ICEF/2021/1.



## I. Vue d'ensemble

1. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 a été approuvé par le Conseil d'administration du Fonds à sa deuxième session ordinaire de 2017. Holistique par nature, le Plan stratégique est conçu pour expliquer et relier chaque facette du travail de l'UNICEF, de ses résultats de gestion (facteurs d'efficacité organisationnelle) à ses cinq groupes d'objectifs. Le Plan était assorti de théories du changement qui décrivent comment l'UNICEF tire parti de toute la gamme de ressources et de capacités dont il dispose pour protéger et promouvoir les droits de l'enfant dans le monde et pour contribuer à la réalisation des cibles relatives aux objectifs de développement durable axées sur les enfants.

2. Le Plan stratégique a été élaboré en conjonction avec le budget intégré de l'UNICEF pour 2018-2021, dans lequel sont présentées l'analyse financière et les projections accompagnant les résultats et les stratégies de l'UNICEF à l'échelle mondiale. Il a été mis au point et est actuellement mis en œuvre en coopération et en coordination avec un large éventail de partenaires et de parties prenantes, parmi lesquels d'autres organismes des Nations Unies, conformément à la directive fournie dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le Plan stratégique comprend le chapitre commun qui figure dans les plans stratégiques du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et décrit certaines des modalités de collaboration de ces quatre organismes. Tout aussi important est le fait que le cadre de résultats du Plan stratégique de l'UNICEF fixe des objectifs et des indicateurs mesurables et définisse des résultats pour les enfants, en particulier les plus défavorisés, y compris ceux qui se trouvent dans des situations de crise humanitaire.

3. Au sein de l'UNICEF, le Plan stratégique a une fonction essentielle : il aide à mettre en adéquation les ressources de l'organisation et les stratégies et objectifs communs tout en donnant à l'administration les moyens et la responsabilité de faire des choix stratégiques. Il joue également un rôle crucial concernant le renforcement de l'application du principe de responsabilité au sein de l'UNICEF en fournissant le cadre de haut niveau au regard duquel toutes les parties de l'organisation sont tenues de rendre compte de leur performance et de l'utilisation optimale du temps et des ressources.

4. Lorsque le Conseil d'administration a approuvé le Plan stratégique, il a prié l'UNICEF de le mettre en œuvre dans le respect des principes de contrôle national et d'alignement sur les priorités nationales, et conformément aux traités et instruments internationaux en matière de droits humains ainsi qu'aux principes régissant l'aide humanitaire. L'UNICEF met en œuvre le Plan stratégique guidé par un ensemble de conventions, de cadres et de principes. Il s'agit notamment de la Convention relative aux droits de l'enfant, de l'appropriation des programmes par le pays et de l'alignement sur les priorités nationales, du principe de ne laisser personne de côté, de l'égalité des sexes, de la cohérence entre les programmes humanitaires et de développement ainsi que de l'importance des partenariats avec les gouvernements, le secteur privé, la société civile et le système des Nations Unies pour le développement.

5. Il convient de noter que le Plan stratégique a été conçu en 2017, dans un contexte où les efforts de réforme de l'Organisation des Nations Unies n'en étaient qu'à leurs débuts. Il n'est donc pas possible d'évaluer le Plan stratégique actuel en se fondant sur sa pertinence et son utilité dans le cadre de ces efforts de réforme. Ledit Plan contient néanmoins le chapitre commun et fait du travail mené en collaboration avec

les autres entités des Nations Unies et par l'intermédiaire de celles-ci une des stratégies de changement de l'UNICEF.

6. Depuis le début de la mise en œuvre du Plan, en janvier 2018, un certain nombre d'examens et d'évaluations critiques se sont avérés extrêmement utiles à la fois pour renforcer la mise en œuvre du Plan stratégique actuel et pour jeter les bases de celle du prochain, qui couvrira la période 2022-2025. L'évaluation du deuxième Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes, l'examen sur l'action humanitaire et l'examen et la révision des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, entre autres examens et évaluations, ont permis d'aboutir à des conclusions déterminantes qui ont été acceptées et intégrées dans le Plan stratégique actuel et ont été prises en compte dans l'élaboration du nouveau plan. Il ressort également clairement du rapport d'évaluation que chacun de ces exercices importants a eu une incidence positive sur la conduite de l'évaluation du Plan stratégique actuel et sur la formulation des recommandations qui y figurent.

7. Avant la présente évaluation, l'examen à mi-parcours du Plan stratégique, présenté au Conseil d'administration de l'UNICEF lors de sa session annuelle de 2020, était l'évaluation la plus importante du Plan stratégique actuel. L'examen à mi-parcours était principalement axé sur la performance, mais l'analyse qui y est faite et les enseignements qui y sont tirés sont globalement conformes aux conclusions de l'évaluation.

8. Il était ressorti de l'examen à mi-parcours qu'après deux ans de mise en œuvre du Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF enregistrait une performance solide dans ses principaux domaines de résultat, puisque la plupart des cibles fixées dans le Plan stratégique étaient en passe d'être atteintes, un certain nombre l'étant déjà. Toutefois, l'examen à mi-parcours avait également souligné que les cibles relatives aux objectifs de développement durable axées sur les enfants n'étaient pas en voie d'être atteintes au niveau mondial, pas plus que la réduction de toutes les formes de pauvreté chez les enfants. Il avait été noté que l'UNICEF devait établir des priorités dans les stratégies et les approches visant à accélérer les progrès dans les domaines où l'impact le plus important au niveau mondial était à portée de main. L'examen à mi-parcours avait également révélé que la mobilisation de ressources de qualité continuait d'être un obstacle à la mise en œuvre du Plan stratégique. L'accélération nécessaire à la réalisation des droits de chaque enfant ne sera possible que grâce à l'accroissement de l'investissement des financements souples, notamment au titre des ressources ordinaires.

9. La mise en œuvre du Plan stratégique et les efforts connexes visant à avancer sur la base des conclusions de l'examen à mi-parcours ont également été bouleversés dans le courant de 2020 par la pandémie mondiale de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). La pandémie a frappé au moment même où l'UNICEF et le système des Nations Unies pour le développement au sens large s'apprêtaient à lancer la Décennie d'action (2020-2030) pour atteindre les objectifs de développement durable. En cette troisième année de mise en œuvre du Plan stratégique, la pandémie de COVID-19 a plongé le monde dans une crise sanitaire mondiale sans précédent et dans une profonde récession. L'UNICEF s'est rapidement adapté pour faire face à ces incertitudes. Inébranlablement déterminé à atteindre les résultats et les objectifs du Plan stratégique, l'UNICEF a lancé un appel mondial à l'action humanitaire en faveur des enfants en vue de collecter un montant de 1,6 milliard de dollars pour financer des interventions immédiates et vitales ainsi que les efforts de relèvement dans le monde entier. Le Fonds a également ajusté rapidement tous les aspects de sa programmation et de ses opérations afin de protéger les acquis et de continuer à accélérer les progrès pour les enfants et les jeunes et d'atteindre les cibles relatives aux objectifs de développement durable axées sur les enfants.

10. Près d'un an après le début de la crise, les effets directs et indirects de la pandémie sur les enfants continuent d'évoluer, tout comme les implications socio-économiques plus larges. Il s'agit notamment de la généralisation des remises en cause des droits de l'enfant et des difficultés rencontrées en matière de financement public, qui touchent entre autres la base de ressources de l'UNICEF. Il semble désormais évident que les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable, laquelle accusait déjà un certain retard, risquent d'être remis en cause de façon importante, voire, dans certains cas, d'être réduits à néant, car le monde entre en récession sans que l'on n'ait d'indication claire concernant le calendrier de la reprise économique.

11. C'est dans ce contexte évolutif que l'organisation a mené sa toute première évaluation d'un plan stratégique de l'UNICEF, entre août et novembre 2020. Les principaux objectifs de l'évaluation étaient les suivants : a) évaluer l'utilisation du Plan stratégique pour 2018-2021 en sa qualité d'outil destiné à guider l'UNICEF et à gérer ses activités ; b) faciliter l'apprentissage à partir des enseignements tirés de l'expérience de l'UNICEF pendant la période de mise en œuvre ; c) formuler des recommandations concrètes dans la perspective de l'élaboration de la stratégie globale de l'UNICEF et du prochain cycle de planification stratégique pour 2022-2025.

12. L'évaluation ne doit pas être lue comme une évaluation de la performance de l'UNICEF, car elle ne cherche pas à mettre en rapport la conception ou la mise en œuvre du Plan stratégique avec des résultats spécifiques. Il s'agissait plutôt de tenter d'évaluer l'utilité du Plan stratégique en tant qu'élément destiné à guider l'organisation pendant les quatre années de sa durée. L'UNICEF rend compte chaque année de sa performance et des progrès réalisés dans la mise en œuvre de son Plan stratégique dans le rapport annuel adressé par sa Directrice générale au Conseil d'administration et dans ses annexes.

13. L'ensemble du personnel de l'UNICEF a accueilli favorablement le processus et les résultats de cette évaluation, soulignant les larges consultations menées avec les équipes du siège, des bureaux de pays et des bureaux régionaux, ainsi qu'avec les comités nationaux et les parties prenantes externes. Le personnel a également apprécié l'examen approfondi de la documentation et des données disponibles. Dans l'ensemble, la quantité et la qualité des données probantes recueillies sont jugées substantielles et conformes au cahier des charges de l'évaluation.

14. Dans l'ensemble, l'UNICEF souscrit aux principales conclusions tirées dans le cadre de l'évaluation en ce qui concerne ses cinq principaux axes d'étude. L'évaluation visait à évaluer la mesure dans laquelle le Plan stratégique pour 2018-2021 était en adéquation avec la mission de l'UNICEF et avec la réforme de l'Organisation des Nations Unies et contribuait à la réalisation des objectifs de développement durable ; il en est ressorti que le Plan était en parfaite adéquation tant avec la mission de l'UNICEF qu'avec la Convention relative aux droits de l'enfant. L'administration de l'UNICEF se félicite de ces résultats, qui sont conformes aux conclusions de l'examen à mi-parcours. Il est également ressorti de l'évaluation qu'il existait une étroite correspondance entre les éléments fondamentaux du Plan stratégique, notamment ses composantes prospectives, et les objectifs de développement durable. Ce point a en effet été central dans la conception du Plan stratégique actuel et il le sera également dans le cadre du prochain plan stratégique, compte tenu des orientations connexes fournies dans l'examen quadriennal complet.

15. S'agissant de la mesure dans laquelle le Plan stratégique s'avère adapté dans un monde en mutation rapide, il est ressorti de l'évaluation que le Plan stratégique actuel a permis des améliorations significatives pour ce qui est de la prise en compte de l'importance de l'approche intersectorielle dans la programmation et ailleurs,

moyennant l'intégration de multiples secteurs dans ses groupes d'objectifs, en particulier dans le groupe d'objectifs 1. Il a toutefois été noté que des difficultés subsistaient s'agissant du décloisonnement des approches au sein des secteurs. Cette conclusion est largement corroborée par l'analyse interne de la performance, notamment l'examen à mi-parcours, qui a réaffirmé que la structure globale actuelle du Plan, axée sur cinq groupes d'objectifs, était adaptée à l'objectif défini. Néanmoins, en raison de la persistance de certaines difficultés, les approches multisectorielles ont été appliquées de façon inégale dans les différents programmes, et les efforts visant à remédier à ces difficultés dans le cadre du nouveau plan stratégique pourraient conduire à modifier la structure de résultats de haut niveau de l'organisation afin de mieux cibler les solutions multisectorielles et d'en renforcer le caractère essentiel.

16. De même, il a été indiqué dans l'évaluation que les huit stratégies de changement énoncées dans le Plan stratégique étaient utiles à l'UNICEF dans son ensemble, mais qu'à l'avenir, on pourrait gagner à mettre davantage l'accent sur le rôle de ces stratégies, à mieux appuyer leur mise en œuvre et à suivre plus systématiquement leur efficacité au niveau des divers groupes d'objectifs. Il s'agit là d'une conclusion riche d'enseignements, qui va dans le sens de la réflexion en cours sur la conception du nouveau plan stratégique.

17. Dans l'appréciation des enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique, les auteurs de l'évaluation mettent à juste titre l'accent sur le descriptif de programme de pays qualifié de « plan de mise en œuvre » de la stratégie globale de l'organisation. Ce faisant, ils soulignent la difficulté de mettre en œuvre le Plan stratégique dans le cadre de programmes de pays dont les cycles ne sont pas synchronisés avec le calendrier quadriennal de la stratégie globale de l'organisation mais correspondent plutôt aux cycles de planification nationaux. Il s'agit d'un défi de longue date qui concerne la plupart des organismes de développement opérationnels des Nations Unies. Toutefois, le débat d'ordre sémantique concernant la question de savoir s'il est préférable de concevoir le Plan stratégique comme un « plan » ou comme un « cadre » n'est pas toujours pertinent et n'empêche pas l'UNICEF de fixer des objectifs et des échéances à l'échelle mondiale conformément à son mandat et à ses capacités ni d'aider les gouvernements nationaux à atteindre ces objectifs dans le cadre de partenariats.

18. Les conclusions formulées dans l'évaluation concernant les partenariats mettent en évidence les possibilités d'amélioration et d'élargissement des partenariats avec le secteur privé, la société civile et le reste du système des Nations Unies pour le développement. Il est pris bonne note de ces conclusions, qui sont conformes aux conclusions énoncées dans le cadre de l'examen à mi-parcours. L'UNICEF continue de s'efforcer à renforcer l'efficacité de ces partenariats et à leur donner une meilleure visibilité.

19. Les auteurs de l'évaluation ont examiné la mesure dans laquelle le Plan stratégique permettait aux bureaux de pays de l'UNICEF d'appuyer les priorités nationales pour atteindre les objectifs de développement durable axés sur les enfants. L'UNICEF accueille avec intérêt la conclusion concernant la nécessité de faire preuve d'agilité et de souplesse pour veiller à ce que le rôle de l'UNICEF dans l'appui à la réalisation des objectifs de développement durable et à la protection et à la promotion des droits de l'enfant soit adapté aux différents contextes nationaux. Il est également largement admis que les stratégies de changement et leur mise en œuvre sont des éléments essentiels pour relever ce défi et garantir que l'action de l'UNICEF est à la fois pertinente et efficace dans différents types de pays, sachant qu'aussi bien les besoins de développement des pays que les capacités de l'UNICEF peuvent varier considérablement.

20. L'évaluation intervient à un moment critique pour l'organisation, qui travaille à l'élaboration d'un nouveau Plan stratégique pour la période 2022-2025. La pandémie mondiale a mis à l'épreuve l'optimisme et la détermination renouvelés de l'UNICEF alors qu'il entreprenait l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique pour 2018-2021, et répondait à l'appel du Secrétaire général en faveur d'une décennie d'action. Malgré l'incertitude sans précédent provoquée par la pandémie, la détermination de l'organisation est restée inébranlable. Il apparaît clairement que le moment est venu de renouveler les ambitions, de saisir les occasions qu'apporte le changement, d'exploiter les possibilités offertes par la réforme de l'Organisation des Nations Unies et de semer les graines d'un changement durable pour des millions d'enfants.

21. L'organisation se rend également compte qu'en renouvelant son ambition concernant les droits de l'enfant dans le monde entier et les objectifs de développement durable axés sur l'enfant, elle doit commencer à travailler sur un autre type de plan stratégique, un qui soit adapté à un monde en mutation rapide. L'organisation devra relever les défis combinés que représentent les crises préexistantes et prolongées et surmonter les obstacles au progrès tout en aidant le monde à sortir de la crise actuelle liée à la COVID-19.

22. L'UNICEF s'attaquera à ce défi de front, mais pour ce faire, il lui faudra un plan stratégique étayé par des évaluations et des examens, y compris l'évaluation du Plan stratégique actuel, afin d'élaborer un projet plus sophistiqué concernant le rôle de l'UNICEF dans le monde. Cette entreprise nécessitera une évolution radicale dans la manière dont l'organisation aborde le changement transformationnel et dans la manière dont elle exploite ses nombreux atouts afin de guider le monde sur la trajectoire de développement que les États Membres veulent voir et que nos enfants méritent.

23. Dans cette perspective, l'UNICEF s'est engagé à tenir compte des conclusions de l'évaluation dont il est question lors de l'élaboration de son nouveau Plan stratégique pour 2022-2025. Il a accepté les sept recommandations formulées dans l'évaluation et a commencé à travailler à leur intégration dans la conception et la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique. Les mesures proposées et les prochaines étapes envisagées pour appliquer les recommandations figurent à la section II.

## II. Principales recommandations formulées dans l'évaluation et réponse de l'administration de l'UNICEF

Mesure	Section(s) responsable(s)	Date d'achèvement prévue	Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée	Documents justificatifs
<p><b>Recommandation n°1 : Concevoir le plan stratégique comme un cadre holistique, qui fait entendre la voix des enfants, qui est articulé autour d'un nombre limité de priorités établies au niveau des réalisations et qui définit clairement des voies pour la collaboration avec les organisations apparentées des Nations Unies.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● L'UNICEF devrait veiller à ce que le prochain plan s'appuie sur l'approche holistique du Plan stratégique actuel et sur les acquis en matière de flexibilité que ce dernier a permis d'obtenir. Le nouveau Plan stratégique devrait donc être clairement conçu comme un cadre qui donnera aux bureaux de pays des orientations leur permettant de s'adapter aux priorités nationales et au plan-cadre de coopération des Nations Unies. En outre, le prochain cadre stratégique devrait définir les principaux domaines de travail et les résultats connexes qui nécessiteront une approche globale à l'échelle de l'organisation. Il faut envisager de soutenir les mécanismes de collaboration entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, ainsi qu'avec d'autres organismes des Nations Unies, afin de garantir que la voix des enfants soit prise en compte dans la programmation et la planification, tant internes que conjointes, et qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.</li> <li>● À l'avenir, les divisions concernées doivent veiller à ce que le nouveau cadre stratégique énonce clairement et promeuve une nouvelle stratégie de changement concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La participation systématique des enfants à la programmation ;</li> <li>○ Le rôle de l'UNICEF en tant que voix des enfants et pour les enfants, dans tous les contextes.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>Dans la recommandation n°1, les évaluateurs ont relevé des éléments prouvant que le Plan stratégique était conçu pour être mis en œuvre en tant que cadre stratégique global permettant à des pays se trouvant dans différents contextes de s'aligner sur les priorités nationales, de faire entendre la voix des enfants et de faire progresser les droits de l'enfant et les objectifs de développement durable axés sur les enfants, dans tous les contextes.</p> <p>Il a été recommandé à l'UNICEF de maintenir cette approche et il a été noté, en particulier en ce qui concerne le terrain, que les huit stratégies de changement avaient aidé les bureaux de pays à appuyer les priorités nationales. L'UNICEF accepte cette recommandation et note également à cette occasion l'importance de faire du Plan stratégique un document stratégique de haut niveau conçu pour fournir un cadre permettant à l'organisation d'intervenir dans différents contextes nationaux en vue de l'obtention de résultats convenus au niveau mondial. C'est pourquoi le Plan stratégique ne doit pas être considéré comme équivalent à un descriptif de programme mondial qui est directement mis en œuvre et soumis à une logique de résultats simple et linéaire, assorti des responsabilités connexes. Un monde complexe exige un plan stratégique plus sophistiqué.</p> <p>Lors de l'élaboration du nouveau plan stratégique, et en particulier de la définition des objectifs du cadre de résultats, l'organisation veillera à renforcer l'alignement entre les priorités des pays et les objectifs fixés à l'échelle mondiale. Cela lui permettra de dresser une liste de pays déterminants pour la réalisation des objectifs sélectionnés dans le plan stratégique et d'adopter une approche globale à l'échelle de l'organisation.</p> <p>La conception du nouveau plan stratégique met également un accent sans précédent sur la mobilisation des enfants et des jeunes et sur le fait de veiller à ce que leur rôle de défenseurs de leur propre cause, de partenaires et d'agents de changement informe l'ensemble du plan. Cela inclut leur rôle dans l'application des stratégies qui seront définies dans le but d'appuyer les résultats au niveau des réalisations autour desquelles le plan s'articulera.</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
1.1. L'UNICEF veillera à ce que le Plan stratégique pour 2022-2025 reprenne l'approche holistique du Plan stratégique actuel. Le prochain Plan sera conçu comme un document-cadre qui donnera aux bureaux de l'UNICEF des directives à adapter pour soutenir les priorités nationales et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Septembre 2021	En cours	Sans objet
1.2 Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 comprendra une architecture de résultats qui mettra en rapport la gestion, l'efficacité du développement et les résultats de haut niveau en matière de développement, alignés sur les cibles relatives aux objectifs de développement durable axées sur les enfants. Ce cadrage des résultats du plan représentera une articulation complète de l'approche globale à l'échelle de l'organisation adoptée en vue de concrétiser les réalisations.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Septembre 2021	En cours	Sans objet
1.3 Dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique pour 2022-2025, l'UNICEF échangera plus que jamais avec les enfants et les jeunes afin de s'assurer que leur voix est entendue et que leurs points de vue sont pris en compte dans la sélection et la définition des résultats et des stratégies. L'UNICEF travaillera également avec d'autres organismes des Nations Unies à la tenue de consultations communes portant sur l'élaboration et la conception du nouveau plan stratégique.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi Division des programmes	Septembre 2021	En cours	Sans objet
1.4. Lors de l'examen, de la sélection et de l'élaboration des stratégies clefs du Plan stratégique pour 2022-2025, l'UNICEF cherchera à associer explicitement les enfants et les jeunes à la programmation et à tirer parti du rôle croissant de l'organisation comme caisse de résonance des préoccupations et des espoirs des enfants du monde.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Septembre 2021	En cours	Sans objet
<p><b>Recommandation n°2 : Élaborer une stratégie en faveur des enfants à plus long terme pour 2022-2030, en mettant fortement l'accent sur les réalisations et en faisant preuve de souplesse pour faire face aux nouvelles menaces qui pèsent sur les enfants, en collaboration avec les organisations apparentées des Nations Unies.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le nouveau cadre stratégique devrait adopter un calendrier à long terme et concerner la période 2022-2030, et sa mise en œuvre devrait être progressive et alignée sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Articulé autour de l'accélération des objectifs de développement durable axés sur les enfants, le nouveau cadre stratégique devrait mettre l'accent sur les réalisations et établir des liens logiques avec les résultats obtenus au niveau des pays, en permettant une certaine souplesse pour s'adapter aux nouvelles menaces qui pèsent sur les enfants (notamment celles causées par la pandémie de COVID-19) et en facilitant une collaboration de plus en plus importante avec d'autres organismes des Nations Unies.</li> </ul>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il convient de donner la priorité, dans le cadre de résultats et les stratégies de changement, aux avantages comparatifs de l'UNICEF pour ce qui est de formuler des orientations fondamentales visant à promouvoir le changement en faveur des enfants et à faire face aux nouvelles menaces qui entravent les droits des enfants. Les documents relatifs à la programmation et aux opérations dans les pays, notamment les bilans communs de pays, les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, les notes de stratégie de programme, les descriptifs de programme de pays et les théories du changement et plans de gestion des programmes de pays qui s'y rapportent devraient formuler plus explicitement des orientations stratégiques permettant de tirer pleinement parti des avantages comparatifs de l'UNICEF et de ses atouts en matière de collaboration s'agissant de favoriser l'application du Programme 2030 et la réforme du système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble.</li> <li>● À tous les niveaux de l'organisation, les systèmes de communication de l'information devraient continuer à s'éloigner des incitations à mettre l'accent sur la quantité pour privilégier, tant au sein de l'UNICEF qu'avec d'autres organismes des Nations Unies, un système fondé sur l'apprentissage et l'échange de données probantes qui pourrait permettre d'adapter en continu les programmes et axé sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un suivi en temps utile, des examens stratégiques des programmes et des opérations et des évaluations en temps réel, avec l'appui fourni par les bureaux régionaux et leurs capacités techniques et en coordination avec l'équipe de pays des Nations Unies ;</li> <li>○ Le partage des enseignements et des données d'expérience au sein de l'organisation, avec les partenaires gouvernementaux, les organisations apparentées des Nations Unies et d'autres acteurs du développement ainsi qu'avec les donateurs.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>Il est recommandé que l'UNICEF adopte une stratégie en faveur des enfants à plus long terme, qui concernerait la période 2022-2030, en mettant fortement l'accent sur les réalisations et en faisant preuve de souplesse pour faire face aux nouvelles menaces qui pèsent sur les enfants. Cette approche à plus long terme, qui met l'accent sur les réalisations et les impacts et vise à réduire le nombre de réalisations, est une recommandation bienvenue qui sera désormais érigée au rang de principe lors de la conception du nouveau plan stratégique.</p> <p>La pandémie mondiale a confirmé des leçons qui tendaient déjà à s'imposer en ce qui concerne les limites des plans prescriptifs, rigides et à court terme. Ces limites apparaissent de façon plus évidente encore lorsque ces plans sont axés sur la responsabilité au niveau des produits, au détriment de plans agiles et réactifs fondés sur les réalisations qui permettent de demeurer inébranlablement concentré sur le changement recherché plutôt que sur les services et les produits fournis. Le nouveau plan stratégique est conçu de manière à corriger ce déséquilibre. La recommandation est accueillie favorablement car elle est vue comme un moyen de parvenir à une planification stratégique plus pertinente et plus efficace au niveau mondial.</p> <p>Se concentrer sur les réalisations permet également de concevoir le rôle que l'UNICEF peut jouer dans des contextes nationaux variables de façon plus innovante et plus souple. Cela inclut notamment de tirer parti de la capacité de l'organisation à utiliser des orientations stratégiques comme vecteur de changement et comme moyen de s'attaquer aux obstacles structurels qui entravent les droits de l'enfant dans des environnements opérationnels variés.</p> <p>L'administration de l'UNICEF est également d'accord avec la préconisation de passer d'un système de communication de l'information axé sur la quantité à un dispositif fondé sur la production d'éléments probants et l'apprentissage et mettra au point une nouvelle approche du suivi pour faire en sorte que l'utilisation des informations sur la performance soit moins bureaucratique et plus stratégique. L'UNICEF approuve également la recommandation invitant à revoir le rôle des orientations stratégiques pour lui donner plus d'importance dans la structure du nouveau plan stratégique.</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
2.1. Le Plan stratégique pour 2022-2025 aura un calendrier à plus long terme et concernera la période 2022-2030, et sa mise en œuvre sera progressive et alignée sur le Programme 2030. Il sera également davantage axé sur les réalisations que les plans stratégiques actuel et précédents.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Septembre 2021	En cours	Sans objet
2.2 Le nouveau plan reposera sur une logique articulant les résultats mondiaux, tels qu'énoncés dans le Plan stratégique pour 2022-2025, et les résultats au niveau des pays, tels qu'énoncés dans les descriptifs de programme de pays ; ce faisant, il mettra en évidence le rôle des programmes de pays et de leurs résultats en tant que contribution aux réalisations mondiales, plutôt qu'un agrégat de résultats sous forme de produits. Ainsi, le Plan pourra plus facilement incorporer et par la suite suivre les contributions de l'UNICEF au changement, au-delà des produits plus génériques présentés dans le Plan stratégique actuel. Il permettra également une plus grande souplesse dans les décisions de programmation, notamment pour ce qui est de faire face aux nouvelles menaces qui pèsent sur les enfants (telles que celles causées par la pandémie de COVID-19) et facilitera une collaboration de plus en plus importante avec d'autres organismes des Nations Unies.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Septembre 2021	En cours	Sans objet
2.3 Lors de l'élaboration du nouveau Plan stratégique, l'UNICEF continuera à prendre des décisions stratégiques fondées sur ses atouts en matière de collaboration et sur ses avantages comparatifs, parmi lesquels sa capacité à formuler des orientations fondamentales visant à promouvoir le changement en faveur des enfants et à faire face aux nouvelles menaces qui entravent les droits des enfants.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Septembre 2021	Pas encore commencée	Sans objet
2.4 En liaison avec la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, les documents relatifs à la programmation et aux opérations dans les pays formuleront plus explicitement des orientations stratégiques permettant de tirer pleinement parti des avantages comparatifs de l'UNICEF et de ses atouts en matière de collaboration s'agissant de favoriser l'application du Programme 2030 et la réforme du système des Nations Unies pour le développement dans son ensemble.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi/ Groupe des orientations relatives aux programmes	Janvier 2022	Pas encore commencée	Sans objet
2.5 L'UNICEF introduira un cadre et un système de suivi et de communication de l'information avec le nouveau Plan stratégique. Le nouveau système aidera l'organisation à évoluer vers un mécanisme de suivi et de communication de	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi/	Décembre 2022	Pas encore commencée	Sans objet

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
l'information qui privilégie l'apprentissage et l'échange de données probantes, tant au sein de l'UNICEF qu'avec d'autres organismes des Nations Unies.	Groupe de suivi du programme  Division des programmes  Bureau des programmes d'urgence			
<p><b>Recommandation n°3 : Mettre autant l'accent sur la mesure des stratégies et des facteurs de changement que sur les résultats des programmes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la mise en œuvre du nouveau cadre stratégique, l'UNICEF doit accorder une attention égale aux progrès concernant les résultats de programmes et les stratégies et facteurs de changement. Aux fins du suivi et de l'apprentissage, cela doit être fait de façon à ce que ces informations permettent en retour à l'organisation de renforcer sa capacité à répondre aux nouvelles menaces qui pèsent sur les enfants, et en coordination avec les autres organismes des Nations Unies.</li> <li>• Les stratégies et les facteurs de changement doivent être plus systématiquement suivis, évalués et présentés dans les documents de gestion clefs tels que le rapport annuel de la Directrice exécutive au Conseil d'administration, les évaluations au niveau des pays, les évaluations et rapports conjoints multi-organismes et les rapports des comités de donateurs et comités nationaux pour l'UNICEF. Ces informations seront essentielles pour déterminer les stratégies et facteurs de changement adaptés à chaque pays afin de favoriser une programmation plus souple et plus durable au niveau national et une meilleure collaboration en matière de programmation et de planification avec d'autres organismes des Nations Unies. Dans cette perspective, les divisions et bureaux responsables doivent veiller à ce que l'on dispose dans tous les contextes de capacités adéquates pour améliorer la remontée de l'information, le suivi et la production de données probantes concernant les stratégies de changement propres à chaque pays, afin que les bureaux de pays gagnent en agilité et soient mieux à même de soutenir les priorités nationales et les objectifs de développement durable axés sur les enfants, en coordination avec les organisations apparentées des Nations Unies.</li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>Dans la troisième recommandation formulée dans l'évaluation, il est noté que la définition de stratégies de changement, qui traitent des façons dont l'UNICEF obtient des résultats pour les enfants, constitue une innovation clef du Plan stratégique actuel. Il est également recommandé que les stratégies de changement fassent l'objet d'un suivi et d'un contrôle plus systématiques. L'administration de l'UNICEF souscrit à cette recommandation, qu'elle accepte. En souscrivant à cette recommandation et aux mesures qui s'y rapportent, l'UNICEF note l'importance croissante des stratégies de changement dans l'élaboration d'un plan stratégique de plus haut niveau, plus axé sur les réalisations, grâce auquel le Fonds cherchera plus que jamais à influencer, faciliter et exploiter le changement pour accélérer les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable. Cela nécessitera un rééquilibrage des stratégies de changement : principalement axées sur les produits, elles devront être repensées comme des éléments essentiels de la démarche de l'organisation visant à susciter et à faciliter le changement au niveau des réalisations.</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
3.1 Dans la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2022-2025, l'UNICEF veillera à la mise en place de systèmes permettant de contrôler l'utilité et l'efficacité des différentes catégories de résultats, y compris ceux liés au programme ainsi qu'aux stratégies et aux facteurs de changement ou à leurs équivalents. Conformément aux objectifs du nouveau cadre de suivi, cela contribuera également à l'objectif de renforcement de l'apprentissage institutionnel et cela permettra de rendre compte de ces résultats dans des documents de gestion clefs tels que le rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Juin 2023	Pas encore commencée	Sans objet
3.2 Lors de l'élaboration de leurs plans de gestion de bureaux pour la période 2022-2025, les divisions chargées de mettre en œuvre et de suivre les stratégies et les facteurs de changement seront invitées à aborder explicitement la question de l'adéquation des capacités. Cela établira la nécessité pour les capacités institutionnelles d'être plus efficaces pour ce qui est de suivre la manière dont les stratégies et les facteurs de changement peuvent faciliter la programmation au niveau des pays et la coordination avec les organisations apparentées des Nations Unies, d'en rendre compte et de produire des données probantes à cet égard.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi  Division de la gestion et de l'administration financières	Septembre 2021	Pas encore commencée	Sans objet
<p><b>Recommandation n°4 : Améliorer les rapports sur les réalisations et les sources de financement favorisant une approche multisectorielle.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En s'appuyant sur l'approche multisectorielle des groupes d'objectifs du Plan stratégique actuel, le prochain cadre stratégique doit faire progresser cette organisation multisectorielle des plans et établir des indicateurs pertinents au niveau des réalisations. Ces améliorations devraient plus largement aborder les difficultés liées aux aspects multisectoriels de la programmation conjointe, conformément aux exigences de planification de l'équipe de pays des Nations Unies. L'UNICEF doit continuer à négocier avec les donateurs pour lier de manière appropriée les sources de financement à la programmation multisectorielle, afin d'encourager l'organisation à mettre fin aux approches cloisonnées qui limitent l'efficacité. Ce décloisonnement permettra de comprendre comment améliorer les collaborations avec les organisations apparentées des Nations Unies concernées par les activités de l'UNICEF.</li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>Aux termes de la recommandation n°4, l'UNICEF devrait continuer à encourager l'approche multisectorielle et intégrée introduite dans le Plan stratégique actuel (2018-2021) et cette approche devrait être soutenue par des rapports sur les réalisations et des liens avec des sources de financement appropriées. Il est en outre indiqué que cela contribuera à assurer une plus grande cohérence interne afin de mieux soutenir la réalisation des objectifs de développement durable axés sur les enfants et d'aider à renforcer les atouts de l'UNICEF en matière de collaboration dans le contexte plus large de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. La recommandation est acceptée ; il en sera tenu compte lors de la conception du nouveau plan stratégique, notamment de l'accent mis sur les stratégies et les rapports concernant les réalisations.</p>				

<i>Mesure</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>Pas encore commencée</i> <i>En cours</i> <i>Achevée</i> <i>Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>Le nouveau plan stratégique s'appuiera sur les progrès réalisés dans le cadre du plan stratégique actuel pour donner aux activités de l'UNICEF une dimension multisectorielle. Dans cette optique, le nouveau plan stratégique visera à garantir qu'il n'y aura pas de retour à une expression plus sectorielle ou cloisonnée des résultats. Il mettra encore plus l'accent sur le fait de considérer l'enfant dans tous les aspects de sa vie et en particulier sur les enfants qui subissent de multiples privations. Il promouvra explicitement les approches multisectorielles aux niveaux mondial, régional et national, notamment par sa structure même. Cette considération restera un élément clef lors de la conception du nouveau plan stratégique, qui s'achèvera au cours des prochains mois.</p> <p>Le nouveau plan stratégique définira également des indicateurs multisectoriels de réalisations qui permettront de rendre compte des progrès réalisés dans sa mise en œuvre, tout en considérant que la responsabilité concernant les réalisations est partagée avec divers partenaires.</p>				
4.1 En s'appuyant sur l'approche multisectorielle des groupes d'objectifs du Plan stratégique actuel, le nouveau plan stratégique contiendra des indicateurs de réalisations multisectoriels et intersectoriels.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi Division des programmes	Septembre 2021	En cours	Sans objet
4.2 L'UNICEF continuera à négocier avec les donateurs pour lier de manière appropriée les sources de financement à la programmation multisectorielle, afin d'aider l'organisation à mettre fin aux approches cloisonnées qui limitent l'efficacité. Dans ces négociations avec les donateurs, l'UNICEF plaidera également en faveur d'approches multisectorielles comme moyens permettant de renforcer la collaboration avec d'autres partenaires, y compris d'autres organismes des Nations Unies.	Division des partenariats publics Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé			
<p><b>Recommandation n°5 : Mettre en évidence le double mandat de l'organisation - développement et action humanitaire - dans la stratégie à long terme, éliminer les goulets d'étranglement liés à ce double aspect dans la programmation, la présentation de rapports, la mobilisation des ressources et les capacités du personnel, et intégrer les mécanismes de consolidation de la paix.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'avenir, plusieurs mesures devront être prises pour remédier aux goulets d'étranglement qui empêchent une programmation plus apte à renforcer le lien entre l'action humanitaire et le développement : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le cadre stratégique doit prévoir des dispositions permettant d'éviter la dichotomie en matière de programmation, de rapports, de mobilisation des ressources et de capacités du personnel afin de faciliter l'exécution du double mandat d'action humanitaire et de développement en faveur des enfants de l'organisation ;</li> <li>○ Assurer les ressources nécessaires pour favoriser une mobilisation flexible du personnel afin que celui-ci puisse acquérir l'expérience professionnelle nécessaire dans les contextes d'interventions humanitaires et d'actions de développement ;</li> <li>○ Obtenir des ressources pour financer le travail de sensibilisation auprès des donateurs afin de garantir des financements souples et pérennes permettant d'assurer des activités</li> </ul> </li> </ul>				

<i>Mesure</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>Pas encore commencée</i> <i>En cours</i> <i>Achevée</i> <i>Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>à plus long terme qui feront le lien entre l'action humanitaire et le développement, l'objectif étant de tracer clairement la voie de l'intégration de la consolidation de la paix à la stratégie de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'UNICEF doit continuer à favoriser l'intégration d'une programmation fondée sur le risque et faisant le lien entre les programmes humanitaires et les programmes de développement aux documents de programmation et de planification des bureaux de pays, en mettant l'accent sur le fait d'informer les documents de l'ensemble du système des Nations Unies. À l'avenir, l'organisation veillera, dans le nouveau cadre stratégique, à ce que les bureaux de pays accordent une attention suffisante au renforcement des capacités du personnel, des ressources et du soutien à la gestion opérationnelle en vue de la prise en compte du contexte politique et économique dans l'évaluation des risques et des possibilités d'action pour orienter de manière plus complète la programmation axée sur les liens entre l'action humanitaire et le développement en faveur des enfants.</li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>L'UNICEF reconnaît que, comme toutes les organisations intervenant à des fins de développement et d'aide humanitaire, il fait toujours face à un décalage entre son action humanitaire et son travail de développement, malgré la contribution bénéfique du Plan stratégique actuel, qui fait de l'action humanitaire une priorité transversale.</p>				
<p>5.1 Outre qu'il intégrera les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et les recommandations issues de la procédure d'examen de l'action humanitaire, le Plan stratégique pour 2022-2025 sera le premier à intégrer systématiquement une perspective humanitaire dans l'analyse qui façonne les théories du changement et le cadre de résultats qui en découle. Le plan permettra d'indiquer clairement l'importance comparative de l'action humanitaire par rapport à chaque objectif de haut niveau et de veiller à ce que les stratégies et théories relatives au changement correspondantes soulignent cette importance.</p>	<p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi</p> <p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Division des programmes</p>	<p>Septembre 2021</p>	<p>En cours</p>	<p>Sans objet</p>
<p>5.2 Sur la base des examens et des évaluations menés récemment, parmi lesquels l'intégration des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et les recommandations issues de la procédure d'examen de l'action humanitaire, le nouveau plan stratégique abordera les facteurs qui contribuent actuellement aux goulets d'étranglement qui empêchent une programmation plus apte à renforcer le lien entre l'action humanitaire et le développement. Lors de l'élaboration du nouveau plan stratégique, les questions connexes de l'évaluation et de la gestion des risques, des ressources humaines, des ressources et du financement seront examinées.</p>	<p>Bureau des programmes d'urgence</p> <p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi</p> <p>Division de la gestion et de l'administration financières</p> <p>Division des programmes</p> <p>Division des partenariats publics</p> <p>Division des ressources humaines</p>	<p>Décembre 2022</p>	<p>Pas encore commencée</p>	<p>Sans objet</p>

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
5.3 L'UNICEF continuera à favoriser l'intégration d'une programmation fondée sur le risque et sur le contexte économique et politique et faisant le lien entre les programmes humanitaires et les programmes de développement aux documents de programmation et de planification des bureaux de pays, en mettant l'accent sur le fait d'informer les documents de l'ensemble du système des Nations Unies.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi/ Groupe des orientations relatives aux programmes  Bureau des programmes d'urgence  Division des programmes	Décembre 2022	Pas encore commencée	Sans objet
<p><b>Recommandation n°6 : remédier à la répartition inégale des ressources, en particulier dans les contextes hors crise humanitaire, afin de garantir que personne n'est laissé de côté.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors des négociations et des accords de financement avec les donateurs, les divisions responsables de l'UNICEF doivent s'attaquer en priorité à la répartition inégale des ressources, en particulier lorsqu'elle concerne les bureaux de pays travaillant dans des contextes hors crise humanitaire. L'UNICEF doit encourager les initiatives de sensibilisation communes, en mettant l'accent sur l'ensemble du système des Nations Unies afin d'allouer des ressources permettant de soutenir les efforts de sensibilisation à la collecte de fonds qui s'adressent de façon adaptée aux différents donateurs, avec le soutien des comités nationaux et des réseaux de financement régionaux. Dans le cadre de ces efforts, tous les canaux de négociation existants, y compris les consultations annuelles des donateurs, les procédures de soumission de proposition et le dialogue structuré sur le financement, devraient être utilisés, en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies.</li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>Les conclusions de l'évaluation font écho à celles de l'examen à mi-parcours, à savoir que le plus grand obstacle à la mobilisation de ressources en faveur des enfants est la difficulté de maintenir et d'accroître les ressources ordinaires de l'organisation et les autres fonds d'emploi flexible. Bien que les États Membres aient pris des engagements en faveur d'un financement de qualité, les progrès dans ce domaine demeurent faibles, tandis que la multiplication des conditions imposées par les donateurs et des exigences des partenaires en matière de contrôles et de diligence raisonnable nécessite l'augmentation des ressources consacrées à l'atténuation des risques. Plus que jamais, il importe que le financement soit souple, de manière à garantir que l'UNICEF dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour répondre rapidement aux nouveaux besoins qui se font jour dans le monde dans le contexte de la pandémie de COVID-19.</p> <p>Pour pouvoir atteindre les objectifs de développement durable et les résultats connexes que des organismes tels que l'UNICEF s'efforcent d'obtenir, les stratégies de financement sont aussi importantes que les fonds, et le nouveau plan stratégique tiendra compte de ce fait en soulignant le caractère essentiel des stratégies permettant de mobiliser des fonds pour les enfants, notamment des ressources nationales et celles provenant du système des Nations Unies pour le développement et des institutions financières internationales.</p>				
6.1 Lors des négociations et des accords de financement avec les donateurs, l'UNICEF continuera d'appeler l'attention sur la nécessité de remédier à la	Division des partenariats publics	Janvier 2022	En cours	Sans objet

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
répartition inégale des ressources, et notamment sur la manière dont celle-ci limite les opérations de l'UNICEF dans des contextes hors crise humanitaire.	Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé  Division de la gestion et de l'administration financières			
6.2 L'UNICEF continuera à participer à des initiatives de sensibilisation communes au sein du système des Nations Unies afin d'améliorer la qualité et la prévisibilité du financement du système et de mettre en évidence les difficultés des partenaires en matière de respect du pacte de financement.	Division des partenariats publics Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	Janvier 2022	En cours	Sans objet
<p><b>Recommandation n°7 : Veiller à ce que les dispositions soutiennent le programme d'action du système des Nations Unies pour le développement tout en renforçant la mission, les avantages comparatifs et les atouts en matière de collaboration de l'UNICEF.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de la mise en œuvre du nouveau cadre stratégique, les divisions responsables doivent veiller à la mise à disposition de ressources permettant de continuer à travailler avec toutes les organisations apparentées des Nations Unies dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Il convient d'adopter une approche multisectorielle pour soutenir les priorités communes, notamment la production de données et d'éléments probants, la lutte contre les changements climatiques, l'égalité de sexes, l'éradication de la pauvreté et l'amélioration de la santé des adolescents et des mères, ainsi que d'autres domaines de travail pertinents qui seront recensés lors de l'élaboration du prochain cadre stratégique. Le nouveau cadre stratégique doit garantir que l'UNICEF tire parti de ses atouts en matière de collaboration - notamment le fait que le Fonds est une organisation largement décentralisée présente partout, l'accent mis sur la promotion de la mobilisation à l'échelle locale et les efforts de renforcement des capacités visant à aider les partenaires nationaux à atteindre les objectifs de développement durable axés sur les enfants - et dispose de ressources suffisantes à cet égard, pour favoriser la réalisation des objectifs de développement durable et pour que l'UNICEF puisse devenir une voix plus forte au service de tous les enfants.</li> </ul> <p><b>Réponse de l'administration : d'accord</b></p> <p>Les dernières réformes du système des Nations Unies pour le développement sont intervenues après l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, et aucun lien direct ne pouvait donc être attendu entre ces réformes et ledit Plan. Néanmoins, aux côtés d'autres organismes des Nations Unies, l'UNICEF soutient le projet et les objectifs de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Le nouveau plan stratégique de l'UNICEF, qui concernera la période 2022-2025, explorera davantage de possibilités de programmation conjointe et encouragera les bureaux de pays à accroître encore la contribution de l'UNICEF aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.</p>				

<i>Mesure</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencée En cours Achevée Annulée</i>	<i>Documents justificatifs</i>
7.1 Lors de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, les bureaux de pays continueront à permettre la souplesse nécessaire pour travailler avec d'autres organismes des Nations Unies dans des contextes et des secteurs d'activité variés, et à renforcer le caractère essentiel de l'appropriation nationale et de l'alignement des programmes de pays sur les priorités nationales.	Division de la gestion et de l'administration financières  Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi	décembre 2022	En cours	Sans objet

### III. Projet de décision

*Le Conseil d'administration*

*Prend note* de l'évaluation des activités de l'UNICEF en faveur des enfants en milieu urbain, de son résumé ([E/ICEF/2021/3](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2021/4](#)), ainsi que de l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, de son résumé ([E/ICEF/2021/5](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2021/6](#)).

---