



Conseil économique et social

Distr. générale
3 janvier 2025
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2025

4-7 février 2025

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration au rapport d'évaluation

Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025

Résumé

Le présent document constitue la réponse de l'administration à l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. L'administration y récapitule les mesures que prendra l'UNICEF pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

Le document résume également les actions décidées par les divisions et les bureaux de l'UNICEF aux niveaux mondial, régional et national.

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

* [E/ICEF/2025/1](#).

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



I. Vue d'ensemble

1. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 définit la manière dont l'organisation entend protéger les droits des enfants et obtenir des résultats concrets dans le monde entier. Approuvée par le Conseil d'administration de l'UNICEF en 2021, ce plan quadriennal est le premier de deux plans successifs avant l'échéance de 2030, et guide les bureaux et les programmes de l'UNICEF pour promouvoir les droits des enfants conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant et aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.

2. Le Plan stratégique identifie cinq Groupes d'objectifs dans lesquels l'organisation compte obtenir des résultats à long terme (d'ici à 2030). Il prévoit également des programmes transversaux consacrés au genre et au handicap, à l'action climatique, à la consolidation de la paix et à la résilience, afin d'orienter les travaux de l'UNICEF, dans tous les contextes d'intervention, en matière de lutte contre la fragilité et les causes profondes des conflits, des crises et des déplacements de population, tout en renforçant les capacités de prévention, de préparation et de riposte aux situations d'urgence.

3. Le Plan stratégique met en évidence cinq catalyseurs organisationnels et neuf stratégies de changement, pensés comme des leviers clés pour obtenir des résultats plus déterminants. Tous ces éléments sont représentés dans une théorie du changement de haut niveau qui illustre l'articulation logique entre les interventions ciblées, les changements à moyen terme au niveau des pays et, enfin, les impacts à long terme sur la réalisation des objectifs de développement durable et des droits des enfants.

4. L'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 a été réalisée entre juin et novembre 2024 par une entité indépendante, Universalia. Elle a été coordonnée par le Bureau des évaluations de l'UNICEF en collaboration avec les principales parties prenantes, parmi lesquelles la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, le Groupe des programmes et les bureaux régionaux de l'UNICEF.

5. L'évaluation ne doit pas être considérée comme une appréciation des performances de l'UNICEF, car elle ne cherche pas à établir de lien entre la conception ou la mise en œuvre du Plan stratégique et l'obtention de résultats donnés, mais plutôt à évaluer l'utilité du Plan stratégique en tant que document d'orientation pour l'organisation durant les quatre années du cycle couvert par celui-ci. L'UNICEF rend compte chaque année de ses résultats et des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique dans le rapport annuel adressé par sa Direction générale au Conseil d'administration et dans ses annexes.

6. L'évaluation du Plan stratégique actuel complète une série d'études, d'analyses et d'évaluations conduites depuis janvier 2022 dans le but d'améliorer la mise en œuvre des stratégies et des programmes de l'UNICEF. Parmi ces travaux figurent l'évaluation de la mise en œuvre de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres, l'évaluation de référence des garanties environnementales et sociales, et l'évaluation des investissements engagés par l'UNICEF dans le renforcement institutionnel afin de favoriser le changement social et comportemental.

7. Les observations et les conclusions de l'évaluation corroborent en outre celles des examens de l'efficacité globale de l'UNICEF, processus d'examen d'interne

visant à fournir chaque année à l'Équipe mondiale de gestion de l'UNICEF des données probantes qui servent de base à des cycles de discussions collectives sur l'adéquation stratégique et l'efficacité programmatique au sein des équipes de gestion régionales et nationales. Les examens de l'efficacité globale permettent de prendre rapidement des décisions sur les actions convenues, notamment en ce qui concerne les ressources stratégiques et le personnel.

8. L'évaluation du Plan stratégique vient également compléter deux documents d'analyse qui jouent un rôle essentiel dans l'élaboration du prochain Plan stratégique : l'étude d'évaluabilité de 2022 et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2022–2025, ainsi que l'évaluation réalisée dans le cadre de l'examen à mi-parcours de 2023, présentée au Conseil d'administration lors de la session annuelle de 2024.

9. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique conduit en 2023 est l'un des documents d'analyse les plus déterminants pour l'élaboration du nouveau Plan. Ses conclusions révèlent que l'UNICEF a contribué à accomplir des progrès notables dans tous les domaines programmatiques soutenus par l'organisation, mais que la réalisation des droits de l'enfant demeure complexe et entravée par de nombreux obstacles. L'examen à mi-parcours de 2023 insiste sur la nécessité pour l'UNICEF d'intensifier ses efforts dans des domaines clés comme la réduction de la pauvreté des enfants, l'éducation, la santé et la résilience climatique. Il est essentiel d'accélérer l'investissement dans les systèmes nationaux et de renforcer la collaboration mondiale afin de rattraper les retards et de favoriser des changements systémiques. L'UNICEF doit par ailleurs affiner ses stratégies afin d'améliorer les interventions d'urgence, d'encourager les partenariats, d'intégrer de nouvelles technologies et de mettre davantage l'accent sur la résilience systémique, la prise de décisions fondée sur des données et les approches collaboratives.

10. Les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 ont été partagées et discutées dans diverses instances, notamment les deux comités qui dirigent et orientent l'élaboration du prochain Plan stratégique, à savoir le Comité de coordination du Plan stratégique et le Comité directeur du Plan stratégique. Ces conclusions et recommandations ont trouvé un écho auprès de la plupart des participants, qui ont salué l'analyse fondée sur les questionnaires adressés aux bureaux de pays et fait remarquer qu'il était possible de décortiquer encore davantage les données recueillies afin d'orienter les discussions relatives au prochain Plan stratégique. La quantité et la qualité des données collectées ont été jugées substantielles et conformes au cahier des charges de l'évaluation.

11. Dans l'ensemble, l'UNICEF souscrit aux principales observations présentées dans l'évaluation. Les principales conclusions indiquent que si le Plan stratégique de l'UNICEF constitue un cadre détaillé pour les bureaux régionaux et de pays, il a du mal à concilier ambition et faisabilité. L'absence de recommandations opérationnelles précises dans certains domaines est source de difficultés au niveau national, les pays n'ayant pas tous le même niveau de préparation organisationnelle, ce qui n'est pas sans répercussions sur la mise en œuvre de priorités telles que le renforcement des systèmes, l'égalité des genres et l'action climatique. Les progrès sont en bonne voie au niveau des produits (pour 15 objectifs sur 18), mais la mise en œuvre des réalisations n'est pas encore à la hauteur des ambitions, signe qu'une accélération s'impose. Les systèmes de suivi s'améliorent, mais il demeure difficile de rendre compte de la complexité des programmes en utilisant les sources de

données nationales disponibles. L'impact des initiatives relatives au financement et aux partenariats, destinées à compenser un contexte de financement de plus en plus tendu, n'est pas encore totalement cerné.

12. L'UNICEF s'est engagé à tenir compte des conclusions de cette évaluation dans l'élaboration de son prochain Plan stratégique pour la période 2026–2029. L'UNICEF approuve six des sept recommandations formulées dans l'évaluation, et souscrit partiellement à une recommandation. Les mesures proposées et les prochaines étapes envisagées pour appliquer les recommandations figurent à la section II.

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

<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>
<p>Recommandation 1 de l'évaluation : Les droits de l'enfant devraient constituer un cadre général plus explicite pour le prochain Plan stratégique de l'UNICEF et un principe non négociable pour les décisions prises durant sa conception et sa mise en œuvre .</p> <p>Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF pour l'élaboration du prochain Plan stratégique sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Veiller à ce que chaque Groupe d'objectifs cible expressément les groupes d'enfants les plus discriminés, présente les enfants comme des détenteurs de droits, adopte un langage fondé sur les droits et intègre la question du bien-être ; b) Insister sur le fait que les droits de l'enfant constituent le fondement de toutes les stratégies de changement et de tous les programmes transversaux, et préciser que la réalisation de ces droits est une responsabilité qui incombe à l'ensemble du personnel ; c) Reconnaître que la participation et la mobilisation constructives des enfants et des jeunes revêtent une importance cruciale et font partie de leurs droits, et veiller à ce que ce principe soit respecté à la fois dans l'élaboration du Plan stratégique et dans toutes les phases de programmation, et ce pour tous les Groupes d'objectifs ; et d) Faire figurer la Convention relative aux droits de l'enfant de façon plus visible dans tous les schémas synthétiques présentés dans le Plan stratégique afin de mettre en avant le rôle de leadership joué par l'UNICEF dans la promotion explicite des droits de l'enfant. <p>Réponse de l'administration : D'accord.</p>				
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations a) et b) :</u></p> <p>Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026–2029 intégrera un cadre de résultats destiné à faciliter les contributions de l'UNICEF aux objectifs de chaque pays selon sa typologie. Ce cadre s'alignera sur les objectifs de développement durable relatifs aux enfants, sur le principe visant à ne laisser</p>	<p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi (DPAM)</p> <p>Groupe des programmes Bureau des programmes d'urgence (EMOPS)</p>	<p>Juin 2025</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>
personne de côté et sur les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.				
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations a) et c) :</i></u> Pour l'élaboration du Plan stratégique 2026–2029, l'UNICEF invitera des enfants, des jeunes et d'autres organismes des Nations Unies à participer à des consultations conjointes afin que leur voix soit entendue et que leur point de vue soit pris en compte dans la définition des résultats et des stratégies, ainsi que dans les deux domaines du mandat de l'organisation (action humanitaire et développement).</p>	<p>DAPM Groupe des programmes EMOPS</p>	Juin 2025		Sans objet
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations a) et d) :</i></u> Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026–2029 continuera de s'appuyer sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations du Comité des droits de l'enfant pour faciliter les efforts de plaidoyer et inciter les pays à s'engager à faire</p>	<p>DAPM Groupe des programmes</p>	Juin 2026		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>
<p>progresser les droits des enfants, en particulier de ceux qui sont exposés à des risques majeurs, à des privations et à la discrimination. Les schémas présentés dans le Plan stratégique mettront en évidence la place centrale du Comité dans l'approche de l'UNICEF.</p>				
<p>Recommandation 2 de l'évaluation : L'UNICEF devrait renforcer l'impact transformateur de son Plan stratégique en mobilisant davantage les parties prenantes dans sa conception, en déployant des approches de programmation intégrées, et en apportant un soutien suffisant aux programmes transversaux et aux stratégies de changement.</p> <p>Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF sont les suivantes :</p> <p>a) Solliciter diverses parties prenantes, en particulier les jeunes, les comités nationaux et la société civile, afin d'améliorer la planification stratégique et les processus de redevabilité ;</p> <p>b) S'appuyer sur des approches de programmation intersectorielles et multisectorielles (renforcement des systèmes multisectoriels, notamment) assorties d'indicateurs de résultats clairs ;</p> <p>c) Donner la priorité aux programmes transversaux et aux stratégies de changement de grande envergure et favorisant l'intégration, et investir dans des stratégies transformatrices et fondées sur les droits, susceptibles d'engendrer un impact organisationnel et programmatique important.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord.</p>				
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation a) :</u></p> <p>L'UNICEF continuera, par le biais de différents mécanismes, à coopérer avec diverses parties prenantes pour élaborer ses approches programmatiques, les</p>	<p>DAPM Groupe des programmes</p>	<p>Juin 2025</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>
mettre en œuvre et assurer leur suivi.				
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations b) et c) :</u></p> <p>La conception du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026–2029 continuera de favoriser les approches multisectorielles et intersectorielles (pour en savoir plus sur la mesure des résultats, veuillez consulter la réponse à la recommandation 4).</p>	<p>DAPM Groupe des programmes</p>	<p>Juin 2025</p>		
<p>Recommandation 3 de l'évaluation : L'UNICEF devrait définir une série de priorités dans son Plan stratégique, préciser les ressources nécessaires pour y répondre, et intensifier la mobilisation des ressources et les financements innovants, afin d'accroître le financement global en faveur des enfants et d'obtenir des fonds plus flexibles pour mettre en œuvre le Plan stratégique.</p> <p>Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF pour accélérer et intensifier les changements systémiques dans le contexte actuel de manque de ressources sont les suivantes :</p> <p>a) Concentrer les efforts sur un petit nombre de priorités mondiales qui favorisent l'intégration multisectorielle et assorties d'objectifs clairs (exemples de domaines stratégiques favorisant l'intégration : élimination de la pauvreté des enfants et développement de la petite enfance).</p> <p>b) Chiffrer la mise en œuvre de ces priorités pour convaincre les États Membres de les financer et mettre en évidence l'adéquation entre les financements et les priorités ;</p> <p>c) Déployer des mécanismes de financement éprouvés dans les secteurs public et privé afin d'accroître la flexibilité des financements, de favoriser leur pérennité, et de rétablir un équilibre entre le financement de l'action humanitaire et celui du développement en collaboration avec les partenaires financiers ;</p> <p>d) Faire des financements innovants une véritable priorité pour l'organisation, en nouant de nouveaux partenariats et en mettant au point de nouveaux instruments pour mobiliser des ressources en faveur des enfants (à l'échelle nationale ou internationale, auprès du</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>
secteur public ou privé) en dehors des sources de financement directes de l'UNICEF, tout en obtenant des fonds pour l'organisation elle-même ; e) Inciter le Conseil d'administration à explorer d'autres pistes de financement innovantes ; et f) Mettre en place des systèmes de gestion des risques afin de remédier aux difficultés éventuelles. Réponse de l'administration : D'accord.				
<u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation a) :</i></u> La conception du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026–2029 ciblera l'atteinte de quelques résultats de haut niveau et favorisera les approches multisectorielles et intersectorielles (de même que pour la mesure b) envisagée en réponse à la recommandation 2 de l'évaluation ci-dessus).	DAPM Groupe des programmes	Juin 2025		
<u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations b) et e) :</i></u> Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026–2029 explorera différentes méthodes pour chiffrer la mise en œuvre des priorités identifiées et des résultats attendus pour les enfants, et mettra en évidence l'adéquation entre les	DAPM Groupe des programmes EMOPS Division de la gestion et de l'administration financières (DFAM) Division des partenariats publics (PPD) Division de la collecte de	Septembre 2025		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>
financements et les objectifs visés par le Plan stratégique.	fonds et des partenariats dans le secteur privé (PFP)			
<u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations c) et d) :</i></u> L'UNICEF renforcera les capacités de son personnel à dialoguer avec les institutions financières internationales, les fonds multilatéraux comme le Fonds vert pour le climat, les gouvernements et le secteur privé afin d'obtenir des financements.	PPD PFP Groupe des programmes	Décembre 2025		
<u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations d) et e) :</i></u> Le siège et les bureaux régionaux et de pays coordonneront leurs activités afin d'intensifier leur coopération avec les partenaires publics et privés, et mettront au point des solutions de financement innovantes pour les enfants ainsi que des approches de financement concrètes pour les programmes humanitaires et de développement.	PPD PFP	Décembre 2025		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>
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations c), d) et e) :</u> L'UNICEF élaborera et mettra en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources afin d'orienter les efforts de collecte de fonds de façon à contribuer à la mise en œuvre des priorités et des programmes prévus dans le Plan stratégique 2026–2029.</p>	<p>PPD PFP DFAM DAPM</p>	<p>Juin 2026</p>		<p>Sans objet</p>
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations e) et f) :</u> L'UNICEF poursuivra les efforts de plaidoyer menés avec le système des Nations Unies et le Conseil d'administration pour améliorer la qualité et la prévisibilité des financements, et gérer les risques et problèmes potentiels concernant la mobilisation des ressources.</p>	<p>PPD PFP</p>	<p>Décembre 2029</p>		
<p>Recommandation 4 de l'évaluation : L'UNICEF devrait plaider pour un allongement du cycle de planification stratégique dans l'ensemble du système des Nations Unies tout en renforçant les approches de mise en œuvre qui s'adaptent au contexte des différents pays.</p> <p>a) Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF pour renforcer la planification adaptative sont les suivantes :</p> <p>i) Plaider, au sein du système des Nations Unies, pour un allongement des cycles de planification, par exemple un Plan stratégique sur cinq ans (soit jusqu'à 2030) ;</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>
<p>ii) Simplifier le cadre de résultats en réduisant le nombre total d'indicateurs ; et</p> <p>iii) Mettre en place un processus d'examen qui se prête aux adaptations dans le cadre d'un cycle de planification plus long, lequel comportera, par exemple, des examens annuels fondés sur des données probantes pour une évaluation en temps réel, ainsi qu'un cadre d'examen à mi-parcours pour éclairer les décisions stratégiques et s'assurer que les mesures restent en phase avec les évolutions de l'environnement mondial.</p> <p>b) Pour continuer d'investir dans la création de modèles de mise en œuvre différenciés, l'UNICEF doit :</p> <p>i) Identifier les différentes typologies de pays (en situation de crise humanitaire, en transition, à revenu intermédiaire ou à revenu élevé) susceptibles d'influencer l'offre programmatique et les choix stratégiques de l'organisation.</p> <p>c) Pour renforcer la redevabilité, l'UNICEF doit :</p> <p>i) Mettre au point des indicateurs clairs pour mesurer l'efficacité de la mise en œuvre dans divers contextes et selon des approches d'évaluation différenciées ; et</p> <p>ii) Mettre en place des mécanismes d'établissement de rapports qui garantissent une cohérence mondiale tout en facilitant l'adaptation aux particularités locales.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord.</p>				
<p><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation a) :</i> L'UNICEF continuera de plaider pour un allongement des cycles de planification au sein du système des Nations Unies.</p>	<p>DAPM PPD Bureau de la Directrice générale</p>	<p>Décembre 2029</p>		<p>Sans objet</p>
<p><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation a) :</i> L'UNICEF examinera la totalité des indicateurs du cadre de résultats du Plan stratégique afin de</p>	<p>DAPM Groupe des programmes</p>	<p>Décembre 2025</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>
renforcer leur pertinence, leur utilité et l'efficacité des données dans la gestion des résultats, à l'échelle mondiale comme au niveau national.				
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation a) :</i></u> L'utilisation des données de suivi à des fins de programmation adaptative sera encore améliorée grâce aux examens annuels de l'efficacité globale et à d'autres mécanismes des bureaux régionaux et de pays.</p>	<p>DAPM EMOPS Groupe des programmes</p>	<p>Décembre 2025</p>		
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation b) :</i></u> L'UNICEF ajustera les fonctions opérationnelles et de gestion afin d'adapter son modèle de fonctionnement à l'évolution et à la complexité de la situation, d'améliorer la qualité des programmes, d'accélérer leur réalisation, et de renforcer l'efficacité de façon à optimiser les résultats en faveur des enfants.</p>	<p>DFAM DAPM Groupe des programmes EMOPS Division des ressources humaines et de la culture interne</p>	<p>Décembre 2025</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>
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations a) et c) :</i></u> L'UNICEF renforcera ses systèmes de suivi afin d'évaluer l'atteinte des objectifs de haut niveau et les indicateurs dans différents contextes et pays. À cet effet, le Plan stratégique devra prévoir un tableau de bord et des indicateurs relatifs aux objectifs, aux cibles, aux résultats, aux difficultés et aux réussites pour chaque pays, en mettant en avant les choix stratégiques et les résultats des programmes.</p>	<p>DAPM Groupe des programmes</p>	<p>Décembre 2025</p>		<p>Sans objet</p>
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations a), b) et c) :</i></u> L'UNICEF continuera d'investir dans le renforcement des capacités nationales, régionales et mondiales en matière de collecte, d'analyse et d'utilisation de données. Les mécanismes existants, notamment la Communauté des responsables du suivi et l'Équipe technique de l'UNICEF chargée du suivi (entre autres), seront renforcés afin de faciliter la prise en compte des</p>	<p>DAPM Groupe des programmes EMOPS Bureau de l'évaluation Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti</p>	<p>Décembre 2029</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>
données probantes dans la programmation, la prise de décisions et la gestion.				
<p>Recommandation 5 de l'évaluation : L'UNICEF devrait utiliser son prochain Plan stratégique pour faire du lien entre action humanitaire et développement un élément fondamental de son modèle de fonctionnement plutôt qu'une approche de programmation distincte.</p> <p>Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF pour renforcer l'intégration de l'action humanitaire dans toutes les composantes du Plan stratégique sont les suivantes :</p> <p>a) Instaurer une cohérence, dans le Plan stratégique, entre les principes de consolidation de la paix, de résilience, d'action humanitaire et de développement, notamment dans le cadre des programmes de préparation menés dans les contextes fragiles et de développement, de façon à ce qu'ils se renforcent mutuellement en évitant les approches cloisonnées, en mettant l'accent sur leur interconnexion pratique auprès de l'ensemble du personnel ;</p> <p>b) Traiter le lien entre action humanitaire et développement comme un principe de fonctionnement fondamental et renforcer les capacités de l'organisation en assurant la présence permanente de spécialistes au siège et au niveau régional, et en engageant des investissements dédiés dans la formation et l'apprentissage, en ciblant tous les niveaux de l'organisation afin de rapprocher efficacement les efforts humanitaires et de développement dans tous les contextes opérationnels ; et</p> <p>c) Mettre en place un cadre de redevabilité transparent et définir des résultats mesurables afin de rappeler l'engagement de l'UNICEF à faire de l'action humanitaire « l'affaire de tous ». Le Plan stratégique pourra par exemple intégrer un catalyseur consacré à la redevabilité de la direction à l'égard du lien entre action humanitaire et développement dans tous les contextes.</p> <p>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord. Le lien entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix ne constitue pas une approche de programmation distincte dans le Plan stratégique actuel. Une analyse réalisée par l'Unité d'analyse institutionnelle et de planification stratégique de la DAPM montre une évolution de la place accordée à l'action humanitaire dans le Plan stratégique : d'un domaine de travail distinct, c'est devenu une composante totalement intégrée dans le Plan stratégique. Le lien entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix est intégré dans les résultats et stratégies ainsi que dans le cadre de résultats du Plan stratégique actuel. L'UNICEF reconnaît néanmoins l'importance de veiller à ce qu'il reste un élément central du prochain Plan stratégique.</p>				
<i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation i) :</i>	EMOPS DAPM	Juin 2026		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>
Le Plan stratégique 2026–2029 encouragera une programmation fondée sur les risques en renforçant les capacités du personnel en matière de diplomatie humanitaire auprès des gouvernements de façon à mettre en place des systèmes d'alerte précoce, à améliorer les évaluations des risques, à stimuler la participation communautaire, à préserver les progrès accomplis en matière de développement dans les situations d'urgence, à réduire la vulnérabilité des enfants face aux chocs, et à accroître la prise en compte des conflits dans les programmes en faveur de la cohésion sociale et de la paix.	Groupe des programmes			
<u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations i) et ii) :</i></u> Le Plan stratégique 2026–2029 s'attachera à renforcer la collaboration avec des partenaires tels que les Nations Unies, l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies	EMOPS DAPM Groupe des programmes DFAM	Juin 2025		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>
<p>pour les réfugiés, le Programme alimentaire mondial, l'Organisation mondiale de la Santé, la Banque mondiale, et l'Organisation de coopération et de développement économiques. L'objectif sera de prendre en compte l'action humanitaire, le développement, la résilience et la consolidation de la paix dans l'analyse et de s'en servir pour élaborer une théorie du changement globale et un cadre de résultats.</p>				
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation iii) :</i></u> Le nouveau Plan stratégique maintiendra le lien entre action humanitaire et développement au cœur des approches de l'UNICEF. Les évaluations des risques et les problèmes de gestion dans ce domaine seront examinés sur la base de plusieurs évaluations récentes, parmi lesquelles l'intégration des Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire et les recommandations du processus d'examen de l'action humanitaire.</p>	<p>EMOPS DAPM Groupe des programmes</p>	<p>Mars 2026</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>
<p>Recommandation 6 de l'évaluation : Le prochain Plan stratégique devrait accorder une place prépondérante à l'action climatique, élément essentiel du mandat et des activités de l'UNICEF, et mobiliser des partenariats, des structures organisationnelles et des ressources en conséquence.</p> <p>Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF sont les suivantes :</p> <p>a) Présenter l'action climatique soit comme un objectif à part entière, soit comme une priorité globale, et préciser en quoi consiste l'avantage comparatif de l'organisation ;</p> <p>b) Renforcer les capacités à élaborer des programmes d'action climatique en faveur des enfants en consolidant et en développant les partenariats avec des organisations dédiées au climat, et en déployant des spécialistes du climat dans les bureaux régionaux et de pays, et reconnaître la multiplication des besoins humanitaires provoquée par les changements climatiques ainsi que la nécessité d'adapter les interventions humanitaires à la crise climatique ; et</p> <p>c) Tirer parti de l'accréditation du Fonds vert pour le climat et d'autres dispositifs de financement de l'action climatique afin d'obtenir des fonds pour des initiatives climatiques axées sur les enfants.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord.</p>				
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation i) :</u> L'UNICEF envisagera de faire de l'atténuation de l'impact des changements climatiques sur les enfants un objectif à part entière ou une priorité globale dans le prochain Plan stratégique.</p>	<p>DAPM Groupe des programmes DFAM EMOPS</p>	<p>Septembre 2025</p>		<p>Sans objet</p>
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation ii) :</u> L'UNICEF se servira de son Plan d'action pour la durabilité et la lutte contre les changements climatiques comme d'un outil</p>	<p>Groupe des programmes DAPM DFAM EMOPS</p>	<p>Juin 2026</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>
politique fondé sur des données probantes pour faire progresser les contributions déterminées au niveau national, les plans nationaux d'adaptation et les autres accords ou traités sur le climat.				
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation ii) :</i></u> L'UNICEF assurera la création et la gestion d'une base de données mondiale visant à surveiller l'exposition des enfants aux risques climatiques et environnementaux (Indice des risques climatiques pour les enfants 2.0) et, en collaboration avec ses partenaires, accompagnera les gouvernements nationaux ainsi que les bureaux régionaux et de pays dans la production et l'utilisation de données probantes relatives à l'action climatique, à la durabilité environnementale et à la réduction des risques de catastrophe.</p>	<p>DAPM Groupe des programmes EMOPS</p>	<p>Décembre 2029</p>		
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation iii) :</i></u> L'UNICEF poursuivra le</p>	<p>PPD PFP EMOPS</p>	<p>Décembre 2029</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>
<p>déploiement d'une solution de financement innovante avec l'initiative « Aujourd'hui et demain » afin de mettre en place un mécanisme pleinement intégré de financement de la réduction des risques climatiques et de catastrophe spécifiquement conçu en faveur des enfants.</p>				
<p>Recommandation 7 de l'évaluation : Le prochain Plan stratégique devrait présenter les données, les études, les évaluations et les connaissances de l'UNICEF comme des facteurs de changement stratégiques, favorisés par le renforcement des capacités de l'organisation à générer des informations et à exercer son influence.</p> <p>Les sous-recommandations adressées à l'UNICEF sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Production et utilisation stratégiques de données : <ul style="list-style-type: none"> i) Établir un consensus institutionnel sur le rôle, le financement et le positionnement de l'organisation à l'égard des enquêtes en grappes à indicateurs multiples (MICS) et d'autres produits de connaissances ; ii) Maximiser l'utilité des informations existantes, notamment les enquêtes MICS, et s'appuyer sur la réussite des programmes fondés sur des données ; et iii) Envisager d'établir un partenariat en matière de données plus officiel avec les partenaires de développement, notamment la Banque mondiale, l'Agence des États-Unis pour le développement international (qui supervise le programme des enquêtes démographiques et de santé), le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Organisation mondiale de la Santé, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, concernant la production et l'utilisation de données relatives aux enfants. b) Capacités organisationnelles : <ul style="list-style-type: none"> i) Renforcer les capacités en science et analyse des données, ainsi qu'en matière d'utilisation stratégique des données à des fins de plaidoyer et d'influence, en particulier dans les bureaux régionaux et de pays, et créer des mécanismes mettant à profit l'expertise des pays en matière de données ; et 				

<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>
<p>ii) Créer des mesures d'incitation et des mécanismes de redevabilité qui encouragent la prise de décisions fondée sur des données probantes et le partage de connaissances au sein de l'organisation.</p> <p>c) Cohérence et efficacité en interne :</p> <p>i) Conclure un accord de travail conjoint entre la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, le Bureau de l'évaluation, et le Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti, afin de mettre à profit l'expertise de ces acteurs pour éclairer la théorie du changement ou certaines priorités du Plan stratégique, suivre les progrès réalisés et recommander des ajustements. Il serait également utile d'améliorer les données, les recherches, l'évaluation et l'approche globale de production de données probantes afin de faciliter l'identification des failles dans l'action en faveur des droits de l'enfant et de faire appliquer le cadre de redevabilité existant.</p> <p>Réponse de l'administration : D'accord.</p>				
<p><u>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations i) et ii) :</u></p> <p>Pour la mise en œuvre de son Plan stratégique 2026–2029, l'UNICEF améliorera ses fonctions de planification, de suivi et d'analyse de données en vue de renforcer ses capacités à surveiller les progrès accomplis en faveur des enfants. Pour cela, l'organisation envisage les actions suivantes : i) privilégier les enquêtes centrées sur les enfants à l'échelle nationale, soutenir le nouveau modèle de fonctionnement des enquêtes MICS et obtenir des financements pour ces dernières ; ii) renforcer les partenariats concernant les systèmes de données des pays par le biais d'un Ensemble</p>	<p>DAPM</p> <p>Groupe des programmes EMOPS</p> <p>Bureau de l'évaluation</p> <p>Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti</p>	<p>Décembre 2026</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>
<p>minimal de données sur les enfants, les adolescents et les jeunes afin d'aider les gouvernements à rendre compte de la réalisation des objectifs de développement durable relatifs aux enfants ; et iii) mettre à profit la Stratégie de données pour l'Afrique pour coordonner les efforts déployés par l'UNICEF en matière de données avec les partenaires du continent. Ces actions ont pour but d'améliorer le suivi des résultats à fort impact et de mesurer les contributions de l'UNICEF aux objectifs nationaux de développement et aux résultats pour les enfants.</p>				
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite aux sous-recommandations i) et ii) :</i></u> L'UNICEF coprésidera la Global SDG Synthesis Coalition (Coalition mondiale de synthèse des ODD) afin de promouvoir une approche axée sur les enfants dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le Plan stratégique s'appuiera également sur la recherche, les analyses de données et les études</p>	Bureau de l'évaluation	D'ici à juin 2026		

<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>
comportementales pour améliorer l'écosystème mondial des données probantes.				
<p><u><i>Mesure envisagée pour donner suite à la sous-recommandation iii) :</i></u></p> <p>Le Plan stratégique de l'UNICEF vise à renforcer l'efficacité des fonctions de l'organisation consacrées aux données probantes dans le but de favoriser des approches collaboratives entre les divisions. Il prévoit d'instaurer des approches collaboratives avec les gouvernements nationaux et les bureaux de pays afin de renforcer les capacités d'évaluation, les systèmes statistiques et les groupes de réflexion. L'UNICEF entend par ailleurs créer une carte dynamique des carences en données probantes en vue de consolider les évaluations et de partager des informations exploitables.</p>	<p>Bureau de l'évaluation</p> <p>DAPM</p> <p>Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti</p>	<p>Décembre 2026</p>		<p>Sans objet</p>

III. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* de l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025, de son résumé ([E/ICEF/2025/3](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2025/4](#));

2. *Prend également note* de l'évaluation de la Politique et des Plans d'action de l'UNICEF en matière d'égalité des genres, de leur résumé ([E/ICEF/2025/5](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2025/6](#)).
