



## Conseil économique et social

Distr. générale  
22 juillet 2004  
Français  
Original: anglais

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2004

13-17 septembre 2004

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2002-2005

#### *Résumé*

Faisant suite au rapport annuel de la Directrice générale (E/ICEF/2004/9), qui analysait les progrès réalisés pendant la deuxième année de l'application du plan stratégique à moyen terme pour 2002-2005, le présent rapport présente les principales conclusions tirées d'un examen à mi-parcours détaillé du plan stratégique, entrepris au premier semestre de 2004. Il résume les vues des partenaires extérieurs et des bureaux de pays de l'UNICEF sur l'expérience acquise à ce jour dans l'application du plan; examine les grands problèmes qui ont pris de l'importance depuis que le plan a été formulé; évalue les résultats de l'organisation et les enseignements tirés des cinq domaines prioritaires et des stratégies d'appui au plan; présente des propositions de modifications à apporter à l'actuel plan et leurs incidences pour le prochain plan.

Le présent rapport est complété par le rapport sur les nouvelles priorités de l'UNICEF dans le domaine humanitaire (E/ICEF/2004/14) et l'analyse de l'utilisation des ressources ordinaires et des autres ressources (E/ICEF/2004/16).

---

\* E/ICEF/2004/12.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–5	3
II. Examen à mi-parcours du plan . . . . .	6–32	4
A. Vues des partenaires extérieurs . . . . .	7–12	4
B. Le plan stratégique à moyen terme, le Programme d'action du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement . . . . .	13–16	5
C. La réforme de l'ONU et l'UNICEF . . . . .	17–23	6
D. Le plan et les situations de crise et d'instabilité . . . . .	24–25	8
E. Utilisation et mise en œuvre du plan . . . . .	26–30	9
F. Suivi et établissement de rapports sur le plan . . . . .	31–32	10
III. Performances dans les domaines prioritaires du plan . . . . .	33–94	10
A. Éducation des filles . . . . .	33–43	10
B. Programme élargi de vaccination . . . . .	44–52	13
C. Développement intégré du jeune enfant . . . . .	53–69	14
D. Lutte contre le VIH/sida . . . . .	70–84	18
E. Protection de l'enfant . . . . .	85–94	22
IV. Évaluation des stratégies appuyant le plan . . . . .	95–111	24
V. Gestion et opérations . . . . .	112–126	27
VI. Le plan stratégique pour la période 2002-2005 : conclusions générales . . . . .	127–135	31
Tableau 1. Indicateurs de résultats de l'organisation . . . . .		27
Tableau 2. Estimations des dépenses de programme par domaine prioritaire, 2000, 2002-2003 . . . . .		30

## I. Introduction

1. Dans sa décision 2001/22 (E/ICEF/2001/6), le Conseil d'administration a approuvé le plan stratégique à moyen terme pour 2002-2005 (E/ICEF/2001/13 et Corr.1), qui constitue un cadre souple pour les activités que mènera l'UNICEF pendant cette période et, reconnaissant le principe de la maîtrise nationale des programmes, réaffirme le caractère central de la programmation par pays et contribue à la réalisation des principes énoncés dans la déclaration finale de la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants et dans la Déclaration du Millénaire, ainsi que des objectifs internationaux de développement s'y rapportant. Le Conseil a approuvé les cinq priorités arrêtées dans le plan stratégique, compte tenu de la situation de chaque pays, et prié la Directrice générale d'examiner régulièrement le plan et de proposer au besoin des modifications à y apporter en se fondant sur les observations des membres du Conseil figurant dans les rapports sur les sessions du Fonds, sur les résultats de la session extraordinaire consacrée aux enfants et sur l'expérience acquise dans l'application du plan. Celui-ci contient une disposition prévoyant un examen à mi-parcours de son application (E/ICEF/2001/13, par. 176), dont les enseignements serviront à élaborer le prochain plan stratégique à moyen terme.

2. Le plan stratégique à moyen terme vise à mieux cibler les travaux de l'organisation et à définir ses « points d'excellence » à l'appui des priorités nationales en lui fournissant un cadre global et commun d'orientation. Le plan vise en outre à renforcer, de manière fréquente et souple, les liens à tous les niveaux de l'UNICEF, y compris entre le plan stratégique à moyen terme et les différents programmes de pays financés par le Fonds.

3. Il a été reconnu qu'il faudrait nécessairement du temps pour réaliser des progrès tangibles dans l'orientation des travaux et l'établissement de liens car les programmes de pays sont habituellement mis en œuvre sur un cycle de cinq ans, qui est harmonisé avec ceux des autres organismes des Nations Unies. Les possibilités de procéder à des changements d'orientation interviennent surtout lors de l'élaboration d'un nouveau programme de coopération et dans le cadre de l'examen à mi-parcours d'un programme en cours d'exécution.

4. Le plan stratégique à moyen terme vise en outre à améliorer les résultats de l'UNICEF, organisation qui utilise bien les ressources en coopérant à la réalisation de résultats prévus et qui rend expressément compte de ces résultats, tout en tirant des enseignements de l'expérience acquise. Il vise en outre à encourager à démultiplier les ressources et les initiatives en faveur des enfants, grâce à l'information, à la communication et à la sensibilisation, l'accent étant mis sur les partenariats stratégiques.

5. De grands changements ont eu lieu au niveau international depuis l'approbation du plan stratégique à moyen terme en 2001, et il faut les examiner. Ce sont : l'importance croissante des problèmes de sécurité et des situations d'urgence; la propagation continue de la pandémie du sida et ses conséquences; un ensemble d'initiatives prises par les organismes des Nations Unies pour simplifier et harmoniser leurs activités; et d'autres mesures de réforme adoptées par le Secrétaire général, dont le renforcement des activités en faveur des droits de l'homme au sein du système des Nations Unies.

## II. Examen à mi-parcours du plan

6. L'examen à mi-parcours est destiné à obtenir, sans frais excessifs, une gamme de points de vue sur le plan stratégique à moyen terme et à tirer des leçons de son application. Il consiste essentiellement en : a) des questionnaires types adressés à un échantillon de 23 bureaux de pays et de sept bureaux régionaux; b) des questionnaires types adressés aux membres du Conseil d'administration (dont 24 ont répondu) et aux comités nationaux pour l'UNICEF; c) des apports d'un groupe de référence représentatif du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège; d) des évaluations externes sur le rôle et les apports de l'UNICEF dans la réforme de l'ONU; et e) des analyses des résultats obtenus dans chacun des domaines prioritaires du plan. Les premières conclusions tirées des activités susmentionnées ont été par la suite mises au point par le groupe de référence au cours des dernières étapes de l'examen. D'autres études et bases de données ont également été utilisées.

### A. Vues des partenaires extérieurs

7. Dans leurs réponses à l'enquête menée grâce aux questionnaires dans le cadre de l'examen à mi-parcours, les membres du Conseil d'administration ont dans l'ensemble estimé que le plan stratégique à moyen terme marquait un progrès considérable et constituait un instrument très utile pour apporter cohérence, efficacité et crédibilité aux travaux de l'UNICEF. Ils ont en outre estimé que le plan avait permis au Fonds d'insuffler un dynamisme à ses opérations et à ses prestations en faveur des enfants. Ils ont constaté avec satisfaction que le Fonds se concentrait à présent sur cinq principaux domaines d'action et reconnu que le plan a aidé à préciser les attentes de l'organisation. Ils ont noté que la définition plus nette des objectifs, des indicateurs et des stratégies pour un nombre limité de priorités a permis de renforcer la cohérence des activités de l'UNICEF. Le cadre de gestion axée sur les résultats et la stratégie de programmation fondée sur les droits de l'homme, de même que le renforcement de la fonction d'évaluation, ont abouti à des changements positifs pour l'ensemble de l'organisation.

8. Les membres du Conseil ont indiqué les domaines où ils voudraient des informations plus précises dans le cadre de la planification stratégique de l'UNICEF. Il s'agit du rôle joué par l'UNICEF au sein du système des Nations Unies et de la manière dont sont traités les problèmes concernant les enfants qui se font jour au niveau des pays et qui dépassent le champ d'action immédiat du plan stratégique à moyen terme. Les secteurs à améliorer étaient les suivants : communication des données et des analyses financières; indications sur la manière dont l'UNICEF envisage de participer à l'élaboration du document de réduction de la pauvreté et à la définition des approches sectorielles; et meilleure définition des données de base et des objectifs aux fins d'améliorer son efficacité.

9. En ce qui concerne les domaines prioritaires du plan, on a estimé que le développement intégré du jeune enfant devait être redéfini et probablement reformulé, notamment pour ce qui est des indicateurs quantifiables et des domaines stratégiques d'intervention. On a préconisé à cet égard d'accorder une plus grande attention à l'allaitement maternel et à l'eau et l'assainissement. La stratégie de développement intégré du jeune enfant ne saurait occulter les résultats obtenus dans le cadre des programmes sectoriels, et il lui faut mettre davantage l'accent sur l'aide

à apporter aux familles. Un grand nombre de membres ont souligné l'importance de la lutte contre le VIH/sida et certains ont encouragé l'UNICEF à se concentrer davantage sur les activités de prévention, ainsi que sur l'assistance aux enfants et à leurs familles touchés par l'épidémie. Ils ont été nombreux à estimer qu'il fallait élaborer des indicateurs plus facilement mesurables concernant la protection des enfants afin d'évaluer les contributions de l'UNICEF dans ce domaine. On a recommandé qu'en plus des activités de sensibilisation à l'appui de l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant, on envisage de s'attacher davantage à promouvoir la participation des enfants.

10. Vu le temps limité qui restait, les membres du Conseil ont dans l'ensemble suggéré de n'apporter que des retouches mineures au présent plan stratégique à moyen terme. S'ils s'attendaient à ce qu'on améliore un peu le prochain plan et qu'on aligne plus clairement ses objectifs sur les objectifs du Millénaire pour le développement, ils ont néanmoins estimé que l'orientation générale du plan actuel devrait être maintenue et renforcée. Le plan devrait conserver sa structure simple, sa souplesse, ses liens étroits avec les cadres de développement mondial et sa poursuite d'une programmation qui privilégie la maîtrise des projets par les pays. Il devrait aussi faire fond sur les enseignements tirés de la stratégie de programmation fondée sur les droits de l'homme. On le verra, les opinions exprimées par les membres du Conseil correspondaient de près à celles du personnel des bureaux de pays ayant participé à l'examen à mi-parcours.

11. Les comités nationaux pour l'UNICEF ont aussi été consultés et 16 ont répondu dont la moitié ont estimé que le présent plan stratégique différerait sensiblement des anciens plans, une forte majorité indiquant qu'il les avait aidés à faire connaître au public les priorités du Fonds. Cependant, les résultats des activités de collecte de fonds ont varié selon les domaines prioritaires, des difficultés ayant surgi dans la présentation du programme de développement intégré du jeune enfant. Plusieurs comités ont estimé que le plan ne tenait pas suffisamment compte des activités de l'UNICEF en situation d'urgence et dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Certains ont fait valoir que leurs activités de sensibilisation seraient facilitées si l'on définissait mieux les liens entre les priorités du plan, les principes énoncés dans la Déclaration du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement.

12. Ces comités ont en outre déclaré qu'il fallait éviter les changements drastiques dans le prochain plan, étant donné que de nombreux objectifs n'auront pas été réalisés en 2005 et au vu des réaménagements que cela entraînerait. Les priorités et les objectifs du plan devraient être autant que possible conçus de manière à faciliter la présentation rigoureuse des résultats.

## **B. Le plan stratégique à moyen terme, le Programme d'action du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement**

13. Le programme adopté à l'issue du Sommet du Millénaire en 2000 est essentiellement axé sur les enfants. La Déclaration du Millénaire elle-même contient des engagements de grande portée en leur faveur et notamment en faveur de la protection des enfants vulnérables. À cet égard, la Déclaration du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement reflètent les obligations découlant de la Convention relative aux droits de l'enfant. Lors de la session extraordinaire

consacrée aux enfants, l'Assemblée générale a réaffirmé nombre des engagements internationaux actuels en faveur des enfants et énoncé une série d'objectifs intermédiaires de progrès, dont la meilleure protection des enfants.

14. Le plan stratégique à moyen terme est le plan d'action adopté par l'UNICEF pour appuyer le Programme d'action défini par la Déclaration du Millénaire et la réalisation des engagements énoncés tant dans la Convention relative aux droits de l'enfant que lors de la session extraordinaire consacrée aux enfants. Bien qu'il ait été élaboré alors que les objectifs du Millénaire pour le développement et les indicateurs s'y rapportant étaient encore mis au point, il lui a été possible de définir les éléments du programme auxquels pourraient contribuer ses domaines prioritaires (voir E/ICEF/2001/13, annexe I). Six des huit objectifs adoptés en se fondant sur la Déclaration du Millénaire concernent directement la vie des enfants, tout comme nombre de buts et d'indicateurs définis au titre de ces objectifs. Trois des cinq priorités arrêtées dans le plan correspondent directement à certains objectifs énoncés pour le Millénaire concernant l'enseignement primaire, l'égalité des sexes et la lutte contre le sida et les autres maladies graves. La protection prioritaire des enfants représente une contribution importante de l'UNICEF à la réalisation, au niveau national, des principes énoncés dans la Déclaration du Millénaire et donne l'occasion de s'attaquer à certains facteurs déterminants, tels que le travail et la maltraitance des enfants, qui entravent les progrès vers les objectifs du Millénaire.

15. On a aussi constaté que nombre de liens supplémentaires entre les priorités du plan et les objectifs du Millénaire étaient plus clairs dans la pratique : par exemple, entre l'éducation des filles et les objectifs fixés en vue d'éliminer la pauvreté absolue et de lutter contre le VIH/sida.

16. Les participants à l'examen ont conclu que les précieuses contributions de l'UNICEF à la réalisation des objectifs du Millénaire ont été dans une certaine mesure occultées par la terminologie utilisée dans le plan stratégique à moyen terme. Ainsi, alors que ceci ne ressort pas clairement de son titre ni de sa structure, les priorités du plan concernant la vaccination universelle (VUE-plus) et le développement intégré du jeune enfant sont destinées à apporter une contribution directe et quantifiable à la réalisation des objectifs du Millénaire se rapportant à la mortalité infantile, à l'amélioration de la santé maternelle et à l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement. La structure et les objectifs du prochain plan devront tenir compte de la nécessité pour l'UNICEF de communiquer et de faire reconnaître sa contribution aux efforts plus larges de collaboration pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et son appui à l'application par les pays des principes énoncés dans la Déclaration du Millénaire et à la réalisation d'autres engagements pris en faveur des enfants.

### **C. La réforme de l'ONU et l'UNICEF**

17. Au titre de sa participation à l'examen à mi-parcours, l'UNICEF a fait établir une étude externe en deux volets qui, destinée à évaluer sa contribution au processus de réforme de l'ONU et ses incidences pour le Fonds, était axée sur la réforme menée sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour le développement et dans le secteur humanitaire<sup>1</sup>. Il en est ressorti que les principaux informateurs externes

---

<sup>1</sup> Les deux évaluations comportaient des examens de documents, plus de 100 entretiens avec le

étaient frappés par le niveau d'appui et de participation du Fonds aux efforts de réforme, malgré sa réticence initiale à l'égard de certains aspects de la réforme sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour le développement. L'UNICEF a par contre fait preuve, dès 1991, d'une efficacité et d'un dynamisme plus grands pour animer les efforts de réforme du secteur humanitaire. L'étude indique en conclusion qu'on peut compter que le Fonds finira par rattraper son retard dans son engagement à l'égard du processus de réforme dans le domaine du développement.

18. L'évaluation indique que dans les domaines humanitaire et du développement, certains informateurs extérieurs ont critiqué l'UNICEF pour son souci de protéger son identité d'organisme indépendant : sa représentation indépendante et sa capacité de plaider la cause des enfants directement auprès des autorités supérieures; l'obligation pour ses représentants de rendre compte à la Directrice générale; et son aptitude à mobiliser des fonds de sources non gouvernementales, y compris des comités nationaux. Dans le domaine humanitaire, on a constaté une tension entre les exigences des donateurs qui veulent l'harmonisation dans le système des Nations Unies et la capacité du Fonds pour militer publiquement et énergiquement pour la défense des droits des enfants. Certains membres du personnel se sont en outre inquiétés de ce qu'à ce stade de la réforme, il y ait plus d'harmonisation que de simplification.

19. En dépit de ces problèmes, il est largement admis que l'UNICEF a apporté une contribution importante et durable à l'effort de réforme de l'ONU. Il a joué un rôle décisif avant et pendant la période couverte par le plan stratégique en détachant notamment du personnel supérieur chargé de la réforme au niveau interorganisations et à l'ONU; en dispensant des services de qualité à une vaste gamme de groupes de travail interorganisations; en fournissant des apports conceptuels et pratiques aux instruments de planification stratégique, tels que le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les processus d'appel commun et la planification des interventions d'urgence, ainsi qu'aux politiques humanitaires dans le domaine de l'interface entre personnel civil et militaire, de l'intégration d'une perspective sexospécifique et de la violence et l'exploitation sexuelles; en appuyant l'harmonisation des politiques de personnel et le système de sécurité des Nations Unies. On a pris note des contributions au renforcement du réseau de coordonnateurs résidents et de coordonnateurs des opérations humanitaires, bien que celles-ci soient pondérées par des critiques quant au niveau relativement faible de participation du personnel.

20. L'évaluation a mis en relief le rôle déterminant qu'a joué l'UNICEF dans l'élaboration de politiques et de normes relatives à la stratégie de programmation fondée sur les droits de l'homme, qui est allée de pair avec l'évolution de son expérience dans ce domaine. Par ailleurs, il reste que des instructions plus claires sont nécessaires pour l'application concrète de ces approches dans le contexte humanitaire et qu'une défense plus cohérente et plus énergique des droits de l'enfant s'impose au sein des équipes de pays des Nations Unies et du système des Nations Unies dans son ensemble.

---

personnel de l'UNICEF et des informateurs extérieurs, un questionnaire adressé à 16 bureaux de pays dans le cadre du bilan commun de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'examen de quatre études de cas dans le domaine humanitaire et des consultations avec des groupes de référence des bureaux de pays et du siège. Afin de garantir leur indépendance, les évaluations ont été réalisées pour le compte du Bureau de l'évaluation.

21. On considère aussi qu'en jouant un rôle moteur au sein du groupe de travail sur la transition établi par le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité exécutif pour les affaires humanitaires, l'UNICEF a contribué aux efforts de réforme quant aux pays passant de situations de crise à la coopération pour le développement. L'évaluation indique que la transition est un domaine où il devrait renforcer son rôle, compte tenu de sa présence à long terme, de la variété de ses partenariats avec les pouvoirs publics, la société civile et les acteurs non étatiques, et de son accent sur les droits de l'homme et sur l'éducation dans le cadre des interventions humanitaires.

22. Pour ce qui est des incidences sur la programmation, l'évaluation met en relief l'étroite concordance entre la direction de la réforme de l'ONU et la mission et le mandat de l'UNICEF. Elle indique que le Fonds a à la fois exploité le processus plus large de la réforme et les outils de programmation au niveau des pays en vue de promouvoir les droits de l'enfant et les domaines prioritaires arrêtés dans le plan stratégique. Dans le domaine humanitaire, l'UNICEF a mis à profit son rôle moteur et son appui à la coordination interorganisations pour se poser en acteur de premier plan aux côtés d'organismes qui disposent de budgets beaucoup plus étoffés dans ce secteur. De manière générale, l'évaluation donne à penser que le rôle joué par l'UNICEF à l'appui de la réforme de l'ONU est indispensable aux efforts qu'il déploie pour promouvoir et protéger les droits de l'enfant.

23. L'évaluation contient des recommandations sur les éléments d'une future stratégie, à savoir l'envergure et l'orientation de l'action à mener, l'appui aux partenariats, les questions d'encadrement et les domaines auxquels il faut encore des politiques et des directives internes. Un poste de cadre est mis en place en vue d'examiner les conclusions de l'évaluation. L'UNICEF envisage dans son prochain plan stratégique d'énoncer une vision et une stratégie claires pour son engagement à l'égard de la réforme de l'ONU et pour déterminer comment le processus de réforme devrait servir la cause des enfants et des femmes.

#### **D. Le plan et les situations de crise et d'instabilité**

24. Dans le plan, les références expresses aux situations d'urgence sont rares, alors même que quelque 20 à 30 % des fonds de l'UNICEF sont dépensés dans des pays en crise. Les résultats de l'étude portent à croire que le principe d'une intégration des opérations d'urgence adopté dans le plan pourrait avoir aidé dans une certaine mesure l'UNICEF à renforcer la cohérence de sa coopération. En particulier, l'utilisation du cadre que constituent les cinq priorités pourrait avoir contribué à aviver l'attention portée à la prévention du VIH/sida, à la protection de l'enfance et au maintien de l'accès à l'éducation tant dans les situations d'urgence que dans les situations de transition consécutive à une crise, notamment dans le cadre de certains appels globaux des Nations Unies. En revanche, les bureaux de l'UNICEF dans les pays touchés par des situations d'urgence n'ont dans l'ensemble pas trouvé dans le plan les directives stratégiques qui leur auraient permis de planifier correctement les programmes.

25. La stratégie de l'UNICEF dans le domaine humanitaire et les principaux engagements collectifs actualisés pris en faveur des enfants dans les situations d'urgence, qui ont été présentés au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2004 (E/ICEF/2004/14), offrent une base plus solide pour déterminer à



l'intérieur de chaque domaine prioritaire du Fonds des objectifs qui indiqueront la façon dont l'UNICEF compte répondre aux situations de crise. On envisage donc de faire apparaître expressément ces engagements dans les interventions stratégiques et les objectifs qui seront définis dans le plan stratégique à moyen terme ultérieur.

## **E. Utilisation et mise en œuvre du plan**

26. La plupart des programmes de pays actuels soutenus par l'UNICEF ont été approuvés avant l'adoption officielle du plan. Or, l'évaluation à mi-parcours a révélé que le plan, même au stade de son élaboration en 2001, avait contribué à cerner avec plus de précision l'orientation de la coopération de l'UNICEF et avait offert une tribune essentielle dans la recherche d'un consensus sur les priorités avec les partenaires nationaux. Souvent, les priorités du plan stratégique à moyen terme ont été prises en compte lors de la mise au point de nouveaux programmes de pays ou de l'évaluation à mi-parcours des programmes existants, dans la perspective des priorités nationales et de la situation propre au pays concerné. Les bureaux du Fonds ont indiqué que le plan avait été le plus stimulant dans les domaines de la lutte contre le VIH/sida et de la protection des enfants, avec la mise en train, depuis 2001, d'un nombre considérable de nouvelles initiatives.

27. L'évaluation a également révélé que le fait de dégager des lignes de force régionales à l'intérieur du plan avait permis à l'UNICEF de réagir de manière plus pertinente et avec plus de souplesse. Cependant, dans la plupart des cas, les lignes de force régionales spécifiques appellent un cadre de résultats plus rigoureux.

28. Certains bureaux de l'UNICEF ont indiqué que la promotion de liens entre les interventions prioritaires en faveur des enfants, telle qu'envisagée dans le plan, était délicate dans le cadre de structures articulées autour de secteurs. Toutefois, l'évaluation a aussi révélé que, pour relier les priorités du plan, on avait eu recours à des démarches de programme extrêmement variées, notamment les suivantes : coopération avec les autorités locales; convergence grâce aux établissements scolaires ou de santé et aux associations locales; promotion de principes intersectoriels dans les politiques sociales. On considère que de telles démarches améliorent l'efficacité et montrent qu'il est possible d'innover.

29. D'après les bureaux de pays de l'UNICEF participant à l'évaluation, le programme élargi de vaccination et la protection de l'enfance sont les domaines dans lesquels on a enregistré les plus grands progrès en faveur des enfants et des femmes depuis 2001, immédiatement suivis par l'éducation des filles. Près de la moitié des bureaux ont signalé que le développement intégré du jeune enfant était le domaine le moins probant, vraisemblablement en raison de sa nouveauté et de sa relative complexité. Selon une enquête menée auprès de tous les bureaux de l'UNICEF, il semble que, parmi les cinq priorités du plan, ce soient le programme élargi de vaccination et la lutte contre le VIH/sida qui revêtent la plus grande importance aux yeux des partenaires nationaux, et que le programme élargi de vaccination soit perçu comme étant le plus fortement implanté.

30. L'évaluation à mi-parcours est venue confirmer que la réussite de la promotion d'une priorité du plan stratégique à moyen terme et l'enregistrement de résultats tangibles dépendent étroitement de l'importance qu'y accordent les partenaires nationaux. Au cours de la période couverte par le plan, les progrès ont bien souvent

été tributaires de l'existence ou de la mise au point d'une politique nationale ou d'un cadre d'investissement.

## **F. Suivi et établissement de rapports sur le plan**

31. Le plan stratégique à moyen terme a été adopté sans qu'il soit assorti d'un mécanisme précis de suivi susceptible d'offrir une base solide pour l'évaluation des progrès et l'établissement de rapports sur les stratégies et les objectifs. Si un certain nombre d'indicateurs ont bien été donnés dans le plan, une bonne partie d'entre eux n'avaient pas été testés ou n'avaient pas été bien précisés. Pour combler cette lacune, on a procédé en 2002 à une restructuration des modalités d'établissement des rapports annuels à l'échelle de l'UNICEF. Des matrices de suivi des progrès et de résultats sur le plan national ont été introduites pour l'établissement des rapports sur les priorités du plan, qui prévoient notamment des questions de surveillance de routine pouvant être regroupées au niveau global. La codification des programmes a été révisée en 2001 aux fins de l'établissement de rapports globaux sur les dépenses engagées pour mener à bien les priorités du plan.

32. En dépit de ces améliorations, il subsiste des points faibles qu'il convient de corriger dans le prochain plan. Certains objectifs n'ont pas encore été reformulés de façon à faciliter l'évaluation directe des progrès accomplis. L'établissement de rapports sur certains indicateurs ne sera pas possible avant la série d'enquêtes auprès des ménages prévue au milieu de la décennie. Par ailleurs, certains objectifs de la lutte contre le VIH/sida et de la protection de l'enfance étaient davantage axés sur la mobilisation interne que sur les résultats de programme et paraissent aujourd'hui trop peu ambitieux.

## **III. Performances dans les domaines prioritaires du plan**

### **A. Éducation des filles**

33. L'évaluation à mi-parcours a montré que, de l'avis général, la priorité de l'éducation des filles dans le plan stratégique à moyen terme est claire sur le plan conceptuel, et que les principales activités sont suffisamment vastes pour permettre des adaptations et des interventions en fonction du pays. Les objectifs et les messages de cette priorité ont conféré à l'UNICEF à la fois de la transparence et de l'autorité. Les travaux accomplis dans ce domaine ont été fortement stimulés en 2002 avec l'élaboration d'une stratégie visant à accélérer les progrès dans l'éducation des filles. De nombreux bureaux de l'UNICEF ont signalé une augmentation globale du nombre de filles inscrites à l'école et indiqué que les opérations soutenues par le Fonds avaient fait une différence dans la qualité de l'environnement scolaire des filles comme des garçons, grâce à l'approvisionnement en eau et à la fourniture d'installations sanitaires, à la formation des enseignants sur les questions d'égalité des sexes et à l'action menée en vue d'inscrire les questions de santé et la préparation à la vie active dans les programmes scolaires.

34. Le changement le plus notable sur le plan global a été le positionnement plus clair de l'UNICEF en tant qu'intervenant essentiel dans l'action menée pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement et de l'initiative L'éducation pour tous. L'UNICEF est considéré comme un organisme chef de file dans l'éducation

des filles en raison de sa coopération et de ses apports aux programmes, mais aussi pour son rôle de premier plan et de coordination dans l'initiative des Nations Unies en faveur de l'éducation des filles. L'initiative a développé davantage encore ses partenariats au cours de la période couverte par le plan, et elle cherche aujourd'hui à coopérer avec un vaste éventail d'organismes internationaux et d'organisations de la société civile. La panoplie de réseaux de partenaires, en pleine expansion, comprend aussi le mouvement L'éducation pour tous mené par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, et la procédure accélérée « Éducation pour tous » de la Banque mondiale.

35. C'est dans les cas où les disparités entre filles et garçons à l'école primaire sont importantes que le rôle de l'UNICEF en tant que défenseur et moteur de l'éducation des filles est le plus visible. Si les expériences sont variables, la planification conjointe par les partenaires de l'ONU dans l'optique du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) contribue à promouvoir l'éducation des filles. Les approches sectorielles en matière d'éducation sont de plus en plus la voie privilégiée pour appliquer à plus grande échelle les innovations.

36. L'UNICEF a montré en quoi il était plus compétent pour assurer l'éducation dans les situations d'urgence, et il a joué le rôle d'organisme chef de file en Afghanistan, au Kosovo (Serbie-et-Monténégro), au Libéria et au Timor-Leste. Son aide a essentiellement consisté à doter les écoles de fournitures scolaires et de supports pédagogiques, à former les enseignants et à mettre au point des formes non traditionnelles d'enseignement. La campagne d'incitation au retour à l'école est désormais une intervention phare de l'UNICEF dans de telles situations, la dernière en date ayant été menée en Iraq.

### **Mesures organisationnelles**

37. La part des dépenses de programme consacrée par l'UNICEF à l'éducation des filles a augmenté entre 2001 et 2003, passant respectivement de 15 % à 19 % (voir tableau 2 ci-après), et près du quart des dépenses au titre des programmes imputées sur les ressources ordinaires en 2003 a été consacré à l'éducation des filles. Les premières mesures ont été prises en vue de développer les nouvelles compétences requises pour que le personnel du Fonds puisse promouvoir des partenariats et susciter des ressources, mettre au point des programmes qui tiennent compte de la situation particulière des femmes et appuyer la planification nationale dans ce secteur, le cas échéant. Dans la perspective d'un rôle à caractère aussi évolutif, un programme plus complet de perfectionnement du personnel est indispensable.

38. Toute cette action a été épaulée par des opérations de communication majeures au cours de la période considérée, en particulier avec l'initiative mondiale « 25 d'ici à 2005 » dans le cadre de la stratégie d'accélération. L'accent davantage mis sur le plaidoyer reposant sur des données probantes a sensiblement contribué au succès de l'action de l'UNICEF. Les trois grands messages du Fonds – l'éducation des filles est une question relevant des droits de l'homme, elle a un caractère d'urgence et elle est une composante vitale du développement – ont favorisé la persistance des effets des campagnes de communication.

39. Dans chaque région, des efforts ont été déployés pour améliorer la collecte de données ventilées, affiner les analyses en menant des études du secteur de l'éducation décomposées par sexe, et renforcer le recours à la programmation axée sur les résultats. Les grands enseignements tirés sont notamment la nécessité de

renforcer les capacités d'évaluation et d'accorder plus d'attention au suivi des résultats et des effets des programmes. Les coûts des nouvelles interventions soutenues par le Fonds méritent aussi d'être évalués pour pouvoir disposer d'éléments solides avant de passer à une réalisation à grande échelle.

40. Le volume des fournitures scolaires achetées par l'UNICEF a augmenté rapidement au cours de la période à l'examen. Les mallettes pédagogiques d'urgence ont été normalisées, et les accords à long terme et la constitution de stocks ont permis de raccourcir les délais de livraison et de réaliser des économies sur les frais de transport.

### **Conclusions**

41. L'UNICEF bénéficie de la solide confiance que lui témoignent les donateurs en tant qu'organisme chef de file dans l'éducation des filles, doté des capacités voulues à l'échelon local aussi bien que sur le plan des politiques. Les programmes que le Fonds soutient ont été en mesure de faire progresser la démarche axée sur les droits de l'homme, touchant des enfants qui normalement avaient peu de chances d'être atteints. Toutefois, comme l'indique la Directrice générale dans son rapport annuel (E/ICEF/2004/9), de nouveaux efforts sont requis pour renforcer le modèle d'école accueillante pour les enfants et pour dépasser le simple stade des interventions menées dans les écoles et opter pour des approches systématiques des problèmes. L'engagement de l'UNICEF dans les programmes de réforme sectorielle de l'éducation mériterait d'être renforcé. Il faudrait intensifier les liens avec les initiatives d'apprentissage précoce et accorder plus d'attention aux enfants handicapés, et aux enfants qui travaillent, avec les conséquences que cela entraîne pour le taux de fréquentation scolaire.

42. L'évaluation à mi-parcours a révélé qu'il fallait élargir ce domaine prioritaire de façon à accorder davantage d'attention à la qualité de l'éducation et à s'attaquer à un éventail plus large de problèmes liés à l'équité. La démarche adoptée devrait demeurer véritablement axée sur les filles et les questions d'égalité des sexes, tout en s'intéressant aussi à d'autres groupes d'enfants exclus et à d'autres facteurs qui entraînent des disparités, le cas échéant. Les questions de qualité de l'éducation, essentielles pour la permanence des progrès en termes d'inscription à l'école et de résultats scolaires, devraient être traitées par un ensemble d'interventions plus cohérent. Au cours de la prochaine période de plan, il conviendra de s'intéresser davantage à la formation des enseignants et à la gestion des établissements, à la gouvernance et à la participation des populations locales, ainsi qu'aux possibilités offertes aux adolescents et aux jeunes en matière d'éducation.

43. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours permettront de redéfinir la priorité de l'éducation des filles pour le prochain plan. Cependant, les principaux domaines d'intervention actuels demeurent valables, y compris l'accent mis sur l'accélération et les initiatives de retour à l'école dans les régions à faible taux d'inscription. Pour la partie restante du présent plan, on renforcera l'action dans les situations d'urgence et les approches sectorielles de l'éducation, et on se souciera davantage de l'alimentation en eau et de l'assainissement dans les écoles ainsi que des questions de santé et de nutrition en milieu scolaire. On continuera à mettre l'accent sur la situation des filles tout en élargissant l'action à d'autres populations exclues. On compte modifier légèrement les indicateurs utilisés pour l'objectif 1 du plan

stratégique à moyen terme, à savoir l'accès à l'éducation, tandis que la mesure de l'objectif 2, à savoir la qualité de l'éducation, sera redéfinie plus avant.

## **B. Programme élargi de vaccination**

44. L'évaluation à mi-parcours a révélé que la priorité du programme élargi de vaccination a bénéficié d'un cadre stratégique solide d'action, qui a contribué à réinscrire la vaccination à l'ordre du jour national. À la fin de 2003, quelque 85 % des pays auxquels l'UNICEF apporte une assistance disposaient d'un plan pluriannuel pour atteindre les objectifs de vaccination. Le Fonds, assisté de partenaires de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), a également aidé à élaborer des plans nationaux de viabilité financière et beaucoup contribué au bon déroulement des journées nationales de vaccination. Malgré cela, l'initiative en faveur de l'éradication de la poliomyélite a essuyé des revers dans certains pays et, si les stratégies actuelles de lutte contre le tétanos maternel et néonatal sont efficaces, les résultats se sont ressentis du manque de ressources financières.

45. En 2002, l'UNICEF a signalé à son Conseil d'administration une pénurie mondiale de vaccins, en insistant sur les trois facteurs principaux qui permettraient de renforcer la sécurité des vaccins : prévision exacte de la demande de vaccins émanant des pays; financement garanti à long terme pour couvrir les achats; contrats fermes passés avec les fabricants. Le Fonds, en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et d'autres partenaires du GAVI, a accompli des progrès considérables dans l'anticipation des demandes et la sécurisation des fonds grâce à l'initiative en faveur de la sécurité vaccinale. Les liens entre les initiatives mondiales en faveur de la vaccination et des oligo-éléments se renforcent aussi, et l'UNICEF joue un rôle de chef de file dans les partenariats avec le secteur privé en faveur de l'iodation du sel et de la gestion des approvisionnements en vitamine A.

46. Aidé de partenaires, parmi lesquels l'OMS, Columbia University, et les United States Centers for Disease Control and Prevention et Agency for International Development des États-Unis (USAID), l'UNICEF a mieux défini l'action de vaccination qu'il convient de mener dans les situations de crise. Les principaux engagements collectifs actualisés pris en faveur des enfants dans les situations d'urgence prévoient désormais qu'on s'attachera à administrer aux enfants en situation d'urgence le vaccin contre la rougeole et des suppléments de vitamine A.

### **Mesures organisationnelles**

47. Depuis le début de la période sur laquelle porte le plan stratégique à moyen terme, les dépenses globales pour le programme élargi de vaccination ont augmenté légèrement, passant de 234 en 2001 à 260 millions de dollars en 2003. Les deux tiers des dépenses, en 2003, ont été consacrés aux programmes accélérés de lutte contre les maladies. Les dépenses imputées sur les autres ressources ont augmenté cette année-là, passant à 217 millions de dollars, hausse qui correspond au développement des opérations de vaccination en Iraq et aux campagnes de vaccination contre la rougeole en Afrique subsaharienne.

48. L'UNICEF a fortement investi dans la reconstitution de ses capacités en ressources humaines affectées au programme élargi de vaccination, avec plus de 150 administrateurs contre 100 en 2001. Toutefois, la viabilité d'un tel

investissement ne manque pas d'inquiéter. En raison de restrictions financières, bon nombre des techniciens recrutés le sont dans le cadre d'un contrat de courte durée.

49. L'UNICEF fournit chaque année des estimations de couverture vaccinale nationale à partir des éléments du formulaire type commun de l'OMS et de l'UNICEF sur les maladies contre lesquelles il existe un vaccin. Cet outil fournit des données sur l'évolution d'un ensemble d'indicateurs clefs mis au point en coopération avec le GAVI. L'UNICEF et l'OMS sont convenus qu'à partir des données de 2003, le Fonds publiera les meilleures estimations possibles en matière de vaccination.

### **Conclusions**

50. Pour ce qui est de l'appui aux programmes de vaccination, l'UNICEF demeure plus qualifié qu'aucune autre organisation. Comme l'a indiqué la Directrice générale dans son rapport (E/ICEF/2004/9), les campagnes et opérations de communication correspondantes ont permis de parvenir jusqu'aux enfants de familles marginalisées. Il faut toutefois s'attacher davantage aux questions de couverture et de durabilité dans les programmes de routine, notamment en renforçant les liens avec la planification, la budgétisation, le financement et le suivi du système de santé national. Le GAVI conservera son rôle important dans l'action menée pour vacciner les populations, notamment parce qu'il permet aux pays les plus pauvres de la planète d'avoir accès aux vaccins. L'UNICEF continuera de plaider en faveur de la fourniture à long terme garantie des vaccins de base et des vaccins sous-utilisés, de seringues à usage unique et de doses de vitamine A.

51. Bien que la vaccination soit souvent l'occasion d'établir les contacts les plus fréquents entre enfants pauvres et système de santé, le potentiel offert par les services associés à la vaccination n'a pas encore été exploité pleinement pour la fourniture des autres interventions indispensables. L'évaluation à mi-parcours a révélé que, dans le programme élargi de vaccination, c'était la composante « élargissement » qui était difficile à appliquer. À des fins de planification stratégique, il faudrait peut-être envisager de dissocier ces interventions de l'apport de vitamine A en doses supplémentaires. Toutefois, pour préserver la cohérence globale de l'action menée, on pourrait prévoir dans le prochain plan stratégique à moyen terme d'associer la vaccination à d'autres interventions capitales pour la survie de l'enfant (objectif 4 des objectifs du Millénaire pour le développement).

52. On considère que les objectifs et stratégies du programme élargi de vaccination demeurent valables pour la seconde période couverte par le plan. L'insuffisance des moyens financiers, notamment pour les activités de routine, constitue aujourd'hui l'obstacle majeur aux progrès dans ce domaine. La nouvelle stratégie mondiale de vaccination, que le Fonds met actuellement au point avec l'OMS et d'autres partenaires, offrira le cadre nécessaire au bon déroulement des futurs travaux de l'UNICEF dans ce domaine.

## **C. Développement intégré du jeune enfant**

53. Dans l'essentiel de l'action qu'il mène en matière de santé et de nutrition, et dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'éducation préscolaire, ainsi que dans certaines activités relatives à la protection des enfants, l'UNICEF accorde la priorité au développement intégré du jeune enfant, de manière à tenir compte de

données de plus en plus nombreuses tendant à établir les effets synergiques des interventions menées dans les domaines de la santé, de la nutrition et de l'apprentissage préscolaire et le rôle essentiel des pratiques familiales en matière de soins pour la survie, la croissance et le développement de l'enfant. Certains bureaux extérieurs de l'UNICEF ont souligné l'intérêt que présentait le développement intégré du jeune enfant pour aborder de manière globale les droits du jeune enfant. Il est cependant ressorti de l'examen à mi-parcours que la plupart des bureaux se sont heurtés à des difficultés en cherchant à promouvoir des services intégrés destinés aux enfants et des stratégies de coordination intersectorielle.

54. La priorité accordée au développement intégré du jeune enfant s'inscrit dans le cadre du Programme d'action mondial défini par les objectifs du Millénaire pour le développement et lors de la session extraordinaire consacrée aux enfants, et a fait appel à une approche stratégique des programmes en faveur des jeunes enfants, plutôt qu'à un programme en tant que tel. Le degré d'intégration recherché par le plan stratégique à moyen terme n'a pas été défini avec précision. Cette approche a été mise en pratique de diverses façons, notamment au moyen d'efforts visant à promouvoir la convergence dans des régions géographiques données. Certains résultats obtenus sur le terrain semblent indiquer que la meilleure approche de l'élaboration de programmes en faveur des jeunes enfants est peut-être une approche séquentielle s'appuyant sur les résultats des principales interventions et institutions. Les approches qui donnent les meilleurs résultats se caractérisent, semble-t-il, par un degré élevé de décentralisation ou par l'importance accordée aux enfants très défavorisés. Dans certains pays, il se forme des partenariats axés sur des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des approches sectorielles, l'accent étant ouvertement mis sur la petite enfance, conformément aux objectifs du Millénaire pour le développement.

55. L'analyse des descriptifs de programmes de pays approuvés par le Conseil d'administration depuis le début de la période sur laquelle porte le plan stratégique à moyen terme semble indiquer que la priorité accordée au développement intégré du jeune enfant a eu pour principal effet d'accroître considérablement l'attention portée aux pratiques familiales et communautaires en matière de soins. Dans les régions à moyens revenus, une attention particulière a été accordée aux responsabilités parentales et aux soins à dispenser aux enfants, tandis que l'apport de services de base a continué d'être privilégié en Afrique subsaharienne. Les programmes sectoriels ont été plus systématiques en ce qui concerne l'importance accordée aux dispensateurs de soins. Les programmes bénéficiant du soutien de l'UNICEF sont aujourd'hui beaucoup plus nombreux à mettre l'accent sur l'apprentissage préscolaire. Ces efforts ont notamment eu comme conséquence positive de valoriser davantage le développement de l'enfant et le rôle des pères.

56. Parmi les grands progrès réalisés dans le secteur de la santé figurent l'élaboration de nouveaux principes directeurs relatifs à la prévention et au traitement du paludisme, de la diarrhée et de la pneumonie, visant à améliorer les soins dispensés à l'échelle locale. Une nouvelle préparation de sels de réhydratation orale a été mise au point et sera associée à des comprimés de zinc afin de réduire la gravité et la réapparition de la diarrhée. En Afrique occidentale et centrale, la stratégie accélérée pour la survie et le développement de l'enfant a contribué au développement des services de santé, en s'appuyant sur un ensemble varié de stratégies d'exécution. Dans le cadre de l'initiative de prise en charge intégrée des maladies de l'enfant, quelque 80 pays ont adopté une approche communautaire

visant à améliorer les pratiques en matière de soins dispensés aux enfants à domicile. Seize pays d'Afrique et d'Asie ont entrepris des évaluations des besoins dans le domaine de la santé maternelle et tous les pays d'Asie du Sud disposent, pour améliorer ces services, de programmes bénéficiant du soutien du Fonds.

57. En matière de nutrition, si la stratégie d'alimentation et de soins des nourrissons et des jeunes enfants s'est avérée efficace dans les systèmes de santé et les collectivités, seuls quelques pays ont mis en œuvre dans son intégralité l'approche retenue. Chez les enfants de moins de 6 mois, le taux d'allaitement maternel exclusif est d'environ 39 %, et il est peu probable que l'objectif de 60 % fixé dans le cadre du plan stratégique à moyen terme soit atteint. La consommation par les ménages de sel iodé a augmenté et s'élève désormais à 66 % dans les pays en développement, d'après les estimations révisées. Les programmes de réduction des carences en fer n'ont pas encore donné d'aussi bons résultats mais les nouvelles stratégies d'enrichissement de l'alimentation pourraient s'avérer bénéfiques.

58. En ce qui concerne l'eau et l'assainissement, il y a eu un changement d'orientation important en faveur de la promotion de l'hygiène et de l'assainissement; les interventions visant à améliorer l'approvisionnement en eau se sont quant à elles poursuivies mais en acquérant un caractère plus stratégique. Une importance beaucoup plus grande est maintenant accordée à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène dans les écoles, pour contribuer à la réalisation des objectifs relatifs à l'éducation des filles. L'amélioration de la qualité de l'eau suscite une attention accrue dans de nombreux pays et la détection et l'atténuation des effets de l'arsenic bénéficient d'un plus grand appui. L'UNICEF contribue à l'approvisionnement en eau salubre et à l'assainissement en situation d'urgence dans environ 30 à 40 pays par an et est fréquemment chargé de coordonner les interventions menées en cas d'urgence dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

59. On a progressé dans l'élaboration de politiques en faveur de l'apprentissage préscolaire, et des indicateurs et des systèmes de suivi du développement de l'enfant sont en cours de réalisation dans des pays faisant partie d'un projet pilote. C'est grâce à divers efforts dans les domaines de l'éducation des parents et de la communication, qu'on encourage les pratiques familiales en matière de soins psychosociaux. La priorité accordée au développement intégré du jeune enfant a également contribué dans une certaine mesure à mettre l'accent sur les programmes de dépistage précoce des handicaps chez les enfants et de rééducation des enfants concernés.

60. Des efforts novateurs ont été menés – quoique dans un nombre restreint de pays – en vue d'intégrer la composante enregistrement des naissances à d'autres aspects du développement intégré du jeune enfant et à la vaccination.

61. Relativement peu de pays ont essayé de mettre en pratique des approches convergentes en faveur des jeunes enfants dans le contexte de situations d'extrême urgence. Certains pays ont expérimenté avec succès, dans des centres « adaptés aux enfants », des programmes de rétablissement et de réinsertion psychosociaux destinés à de jeunes enfants touchés par la guerre.



### **Stratégie organisationnelle**

62. Depuis le début du plan stratégique à moyen terme, environ les deux tiers des dépenses engagées par l'UNICEF au titre du développement intégré du jeune enfant ont servi à financer la prestation de services de base et un autre quart à promouvoir les pratiques des familles et collectivités en matière de soins. Le montant total des financements a dépassé les objectifs chiffrés du plan stratégique à moyen terme, mais le développement intégré du jeune enfant n'a bénéficié d'aucune contribution thématique, et l'orientation première de la politique de communication de l'UNICEF a pu laisser croire à tort que l'organisation accordait désormais moins d'importance aux programmes menés en faveur des enfants dans les domaines de la santé, de la nutrition et de l'eau et de l'environnement.

63. L'approche retenue consiste en grande partie à promouvoir le développement comportemental, notamment pour influencer les pratiques familiales en matière de soins. On considère que dans certains pays les programmes de communication bénéficiant du soutien de l'UNICEF ont donné des résultats évidents. Il est cependant ressorti de l'examen à mi-parcours que l'appui technique apporté aux pays dans le domaine des stratégies de communication n'avait pas été suffisant pendant la période écoulée de mise en œuvre du plan stratégique.

64. On manque d'indicateurs de convergence et d'intégration, ainsi que d'un indicateur composite ayant fait l'objet d'un consensus, tel que le degré de préparation à l'école, pour évaluer les effets de la priorité accordée au développement intégré du jeune enfant. Bien que des progrès aient été réalisés sur le plan du suivi des programmes et des indicateurs de processus, les indicateurs d'effets à long terme qui ont été définis ne rendront compte des grandes tendances que sur la base des enquêtes périodiques réalisées auprès des ménages.

65. Il a été envisagé, dans le cadre de la direction opérationnelle de l'UNICEF, de créer une équipe multidisciplinaire chargée de coordonner les apports des bureaux extérieurs en matière de développement intégré du jeune enfant. En 2003, au moins 82 bureaux extérieurs de l'UNICEF avaient mis en place un mécanisme de coordination du développement intégré du jeune enfant. La gestion des ressources à affecter à la poursuite de cette priorité s'effectue souvent selon un modèle en forme de matrice. Si cette méthode a nettement contribué à la collaboration interdisciplinaire, elle s'est également traduite par une importante charge de travail supplémentaire pour le personnel.

### **Conclusions**

66. On continue à s'accorder à penser que l'UNICEF doit impérativement apporter un soutien aux enfants en bas âge, mais l'approche du développement intégré du jeune enfant a été difficile à mettre en pratique. L'examen à mi-parcours a permis de conclure qu'il est plus pratique de promouvoir la convergence – plutôt que l'intégration – de l'action des organismes concernés. Il a également permis de constater que pour réussir à protéger les jeunes enfants et à améliorer leurs conditions de vie, il est très important d'accroître les moyens dont disposent les familles et les collectivités elles-mêmes, et notamment de permettre aux parents d'exiger des services de base.

67. Pour le reste de la période sur laquelle porte le plan stratégique à moyen terme, il convient de s'employer davantage à promouvoir sur le plan pratique la

convergence entre les interventions sectorielles, tout en continuant à envisager les besoins des enfants selon une approche intégrée et à promouvoir des synergies à l'échelon des familles, des services et des politiques. Les partenariats aussi bien que la planification décentralisée devraient être encouragés de façon plus systématique. Il faut également déterminer comment l'UNICEF contribuera plus efficacement à la réalisation de l'objectif du Millénaire pour le développement ayant trait à la mortalité maternelle. Avec la nutrition, l'eau et l'environnement, cette dimension doit être davantage mise en relief dans le cadre de l'action de l'UNICEF. Ces conclusions seront prises en compte lors de l'élaboration du prochain plan stratégique à moyen terme et d'une nouvelle stratégie de l'UNICEF en matière de santé et de nutrition, qui devrait être finalisée en 2005.

68. Il est également ressorti des conclusions de l'examen à mi-parcours que l'UNICEF devrait indiquer de façon plus claire qu'il importe de disposer de solides programmes sectoriels pour obtenir des résultats en faveur des jeunes enfants, notamment en ce qui concerne leur survie. Le Fonds devrait également souligner le rôle fondamental de l'apprentissage préscolaire et du développement de l'enfant et la nécessité de définir des approches et messages concordants lorsqu'on fait appel à la collaboration des familles et des collectivités.

69. Compte tenu du peu de temps qu'il reste, il est jugé préférable de n'apporter aux objectifs actuels relatifs au développement intégré du jeune enfant que des modifications restreintes se fondant sur l'expérience acquise à ce jour. Pour la période restante du plan stratégique à moyen terme, il est recommandé de modifier l'objectif 1 de manière à mettre l'accent sur l'appui à apporter aux mécanismes permettant d'orienter les diverses politiques concernant les jeunes enfants, plutôt que sur la promotion d'une seule politique globale. Cet objectif correspondra également aux efforts de sensibilisation menés par l'UNICEF afin qu'une juste place soit accordée à la survie, à la croissance, au développement et à la protection du jeune enfant dans le cadre des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des approches sectorielles. Il est proposé d'amender l'objectif 2 relatif à l'accès aux services de base et l'objectif 5 relatif aux soins à dispenser aux enfants dans le cadre des collectivités, de manière notamment à mettre davantage l'accent sur les groupes défavorisés. Dans le cadre du prochain plan stratégique à moyen terme, il conviendra d'envisager d'adopter un plus petit nombre d'indicateurs relatifs aux jeunes enfants, conçus de façon à pouvoir faire l'objet d'un suivi plus régulier et tenant compte, dans la mesure du possible, de différents types de situations nationales.

#### **D. Lutte contre le VIH/sida**

70. Bon nombre de bureaux de l'UNICEF ont fait savoir que la priorité relative à la lutte contre le VIH/sida était définie avec précision et était claire sur le plan conceptuel, à la fois pour le personnel et les partenaires nationaux. On considère que le plan a donné lieu à une définition stratégique de la spécificité de l'UNICEF et à des interventions mieux ciblées à l'échelle des pays. Dans le cadre du plan stratégique à moyen terme, la participation de l'UNICEF à la lutte contre le sida s'est intensifiée rapidement et dans des proportions importantes à tous les niveaux.

71. Depuis 2001, l'UNICEF a réalisé des progrès considérables en ce qui concerne la promotion d'analyses de situation nationale des enfants et du VIH/sida et l'appui

apporté à la réalisation de ces dernières, ainsi que la mobilisation des pays autour de questions concernant les jeunes et la prévention du VIH. S'agissant de la prévention de la transmission mère-enfant du VIH, cinq pays ont établi des programmes nationaux et 26 autres pays intensifient la mise en œuvre des leurs. Cependant, 11 pays ayant un taux de prévalence élevé et de nombreux autres pays touchés par le VIH/sida n'ont pas encore transposé à plus grande échelle leurs programmes de prévention de la transmission mère-enfant.

72. On estime que, en 2003, 64 pays avaient mis en place des stratégies nationales de soins complets des enfants séropositifs et de leur famille ou étaient en train de le faire. L'UNICEF achète maintenant des médicaments antirétroviraux dans plus de 25 pays aux fins de la prévention de la transmission mère-enfant et des traitements. Les activités de soins et de soutien ont été intégrées aux programmes locaux en faveur des enfants orphelins ou vulnérables, dans le cadre notamment de la coopération avec des associations d'inspiration religieuse. Depuis 2003, l'UNICEF joue à l'échelle mondiale un rôle d'organisateur et de chef de file en ce qui concerne les questions relatives aux enfants orphelins ou vulnérables et mène, avec l'USAID, des évaluations rapides dans 17 pays fortement touchés par le VIH/sida.

73. L'UNICEF coopère avec l'Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations sur le VIH/sida dans les situations d'urgence, son action s'exerçant notamment dans les domaines de la mobilisation, de la prévention de la violence et de l'exploitation sexuelle et de la lutte contre ces problèmes, de la prévention du VIH parmi les jeunes et de la protection des orphelins et des enfants séparés de leur famille.

74. Les partenariats formés entre des institutions des Nations Unies dans le cadre de la lutte contre le VIH/sida sont de vaste portée mais doivent être mieux coordonnés. Les groupes thématiques du BCP/PNUAD et des Nations Unies constituent d'importants mécanismes, et l'UNICEF coopère avec la Banque mondiale en vue de constituer un partenariat plus stratégique en faveur des enfants orphelins ou vulnérables. À l'échelle des pays, le concept « des trois uns » (un cadre convenu d'action contre le VIH/sida, un organisme national de coordination de la lutte contre le sida et un système convenu de suivi et d'évaluation à l'échelle nationale) constitue un cadre important qui est le garant d'une plus grande efficacité.

### **Stratégie organisationnelle**

75. Malgré les hausses importantes enregistrées à tous les niveaux depuis 2000, les ressources dont dispose l'UNICEF pour combattre le VIH/sida demeurent insuffisantes. À l'échelle mondiale, 9 % des fonds affectés aux programmes ont été alloués à la lutte contre le VIH/sida en 2002 comme en 2003, l'objectif fixé étant de 14 % d'ici à 2005. La fonction approvisionnements a acquis un caractère essentiel dans ce domaine prioritaire, et consiste notamment à effectuer des achats pour le compte de gouvernements et d'organisations non gouvernementales (ONG), à suivre constamment les sources d'approvisionnement et les prix des antirétroviraux et à aider à distribuer ces derniers. L'offre de commandes de l'UNICEF comprend des médicaments antirétroviraux et des diagnostics rapides, conformément aux principes directeurs de l'OMS relatifs au dépistage et au traitement du VIH/sida. L'UNICEF manque néanmoins d'une politique de programmes clairement définie sur laquelle puisse s'appuyer l'approvisionnement en traitements antirétroviraux, ce qui a, dans

le cas de certains programmes, limité la mise en œuvre à grande échelle des interventions de l'UNICEF.

76. Pendant la première moitié du plan, les activités menées dans le domaine de la communication se sont appuyées sur des initiatives ponctuelles telles que le site Web consacré au VIH et aux jeunes (<[www.youthandhiv.org](http://www.youthandhiv.org)>) et sur l'action des ambassadeurs itinérants de l'UNICEF. Le Fonds cherche désormais à mener une campagne plus intégrée en faveur des enfants orphelins ou vulnérables, qui englobe les interventions effectuées dans tous les domaines prioritaires du plan stratégique et amène les partenaires à placer les enfants et les jeunes au cœur de la lutte contre le VIH/sida.

77. Des recherches et des études ont été entreprises sur les dimensions techniques et opérationnelles du VIH/sida et sur l'aspect des politiques à suivre, ce qui a pour beaucoup contribué aux résultats obtenus dans ce domaine. On citera par exemple une étude réalisée dans six pays d'Afrique subsaharienne sur la mobilisation de milieux religieux en faveur des enfants orphelins ou vulnérables, ainsi que d'importantes publications de portée mondiale qui ont permis de mieux faire connaître la situation des orphelins. Bien que l'élaboration et la recherche d'indicateurs aient progressé – on estime à 74 le nombre de pays qui ont déjà mis en place des mécanismes de suivi ou sont en train de le faire – la collecte systématique de données relatives à l'épidémie fait défaut. La communication des informations recueillies sur le terrain par l'UNICEF a pâti de l'absence de liens directs entre les objectifs du plan stratégique et les objectifs de portée plus générale, axés sur des résultats qui ont été fixés en 2001 lors de la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée au VIH/sida.

78. De nombreux systèmes d'information nationaux ne sont pas encore adaptés aux obligations relatives à la communication de données qui ont été fixées dans le cadre des objectifs adoptés à l'échelle mondiale et des programmes nationaux. La collecte de données s'est par exemple heurtée à de plus grandes difficultés lorsque les projets pilotes de prévention de la transmission mère-enfant ont été transposés à l'échelle nationale. L'UNICEF et d'autres organisations internationales doivent apporter une assistance afin de renforcer ces systèmes d'information de façon que le suivi et l'évaluation puissent contribuer à l'amélioration de la qualité et à l'élaboration de programmes. Le suivi de la prévention de la transmission mère-enfant devrait être intégré aux systèmes d'information sanitaire existants de manière à éviter toute utilisation inutile de ressources.

79. La quantité de personnel de l'UNICEF affecté à la lutte contre le VIH/sida, qui est un objectif prioritaire, s'est accrue au siège et à l'échelon régional, mais reste limitée dans la plupart des bureaux extérieurs. Le VIH/sida a également fait un nombre important de victimes parmi le personnel de l'UNICEF et d'autres organismes. Le projet de l'UNICEF « Le VIH/sida sur le lieu de travail » vise à fournir des conditions de travail favorables aux membres du personnel cherchant à bénéficier de tests de dépistage, de soins et d'assistance et sert de modèle pour tout le système des Nations Unies.

### **Conclusions**

80. Il est ressorti de l'examen à mi-parcours que le plan stratégique avait fourni un cadre de référence clair et stratégique pour la période en cours et avait contribué à favoriser la mobilisation de l'UNICEF aussi bien que des autorités nationales face à

la crise. Les bureaux régionaux de l'UNICEF ont contribué de façon décisive à l'intensification de l'action menée. Cependant, le contexte mondial dans lequel s'inscrit la poursuite de cette priorité s'est considérablement modifié depuis 2001 et les approches retenues ont également varié considérablement d'une région à l'autre.

81. L'examen à mi-parcours a confirmé le rôle unique que jouait l'UNICEF en s'employant à promouvoir un partenariat en faveur des enfants orphelins ou vulnérables. Il a également permis de souligner la nécessité de réviser l'approche suivie dans son action en faveur des jeunes. Il ne faut pas se contenter de chercher à réduire les comportements à risque en fournissant aux jeunes les informations, les techniques et les services dont ils ont besoin. Il faut également renforcer les facteurs structurels qui réduisent leur vulnérabilité au VIH, comme leur intégration au sein de la famille, de l'école et de la collectivité. L'examen a également fait ressortir un manque de clarté et de progrès en ce qui concerne les soins et le soutien apportés aux enfants séropositifs. En établissant des liens plus étroits avec diverses nouvelles initiatives internationales, l'UNICEF pourra à l'avenir plaider plus efficacement en faveur du traitement de millions d'enfants, de jeunes et de femmes séropositifs et mieux aider les gouvernements à offrir un accès plus large au traitement.

82. Au vu de ces résultats, il a été recommandé dans le cadre de l'examen à mi-parcours que l'UNICEF modifie la façon dont il aborde ce domaine prioritaire, en mettant l'accent sur trois interventions de base : la transposition à grande échelle de mesures de protection et de soutien pour les enfants orphelins ou vulnérables, qui constituent l'axe principal de l'action à mener dans les pays ayant un taux de prévalence élevé et s'appuyant sur une grande campagne de communication; la prévention parmi les jeunes; et un nouveau domaine relatif aux soins et au soutien qui intègre, entre autres interventions, la prévention élargie de la transmission mère-enfant et le traitement des enfants séropositifs et de leur famille. Étant donné la grande diversité de situations, ces trois interventions de base devraient être mises en œuvre avec souplesse, en fonction des stratégies régionales, des analyses de pays et des priorités nationales. Un domaine prioritaire redéfini, englobant soins, traitement et soutien, permettrait de promouvoir les effets synergiques de la prévention de la transmission mère-enfant et des traitements médicamenteux et de réduire le risque de mener parallèlement des efforts similaires. Cette recommandation a d'importantes répercussions, étant donné les lourdes contraintes logistiques et techniques que présentent les programmes de traitements aux antirétroviraux.

83. L'UNICEF devrait maintenant envisager d'accroître ses obligations de rendre compte des résultats obtenus, au-delà de ce qui avait à l'origine été prévu pour cette priorité. En 2004-2005, le Fonds entreprendra un processus collaboratif visant à définir des indicateurs de réalisation et d'effets à long terme réalistes, conformément aux décisions prises à la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée au VIH/sida, au plan d'action de la session extraordinaire consacrée aux enfants et aux objectifs du Millénaire pour le développement. Une approche progressive est proposée, une réorientation plus marquée en faveur des résultats à obtenir à court et à long terme étant prévue dans le cadre du prochain plan. L'UNICEF devrait également tenir compte de la nécessité de veiller à ce que le VIH/sida soit intégré à des cadres de politiques nationales aussi importants que les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté.

84. Par ailleurs, il est proposé d'apporter plusieurs modifications au plan actuel. Les objectifs et indicateurs relatifs à la prévention de la transmission mère-enfant et

au traitement des enfants séropositifs seront intégrés à un objectif plus général englobant les soins, le traitement et le soutien des enfants et des familles vivant avec le VIH/sida. Des indicateurs de réalisation supplémentaires seront adoptés en ce qui concerne les connaissances nécessaires à la prévention du VIH/sida chez les jeunes, la fréquentation scolaire des orphelins et les soins à apporter aux enfants et familles vivant avec le VIH/sida.

## **E. Protection de l'enfant**

85. Il est ressorti de l'examen à mi-parcours que, de l'avis général, dans le plan stratégique à moyen terme, l'approche adoptée en matière de protection de l'enfant semblait claire et avait incité les gouvernements et d'autres partenaires à accorder, dans leurs travaux, une importance accrue à ces questions. Des mesures encourageant les réformes législatives (notamment dans le domaine de la justice pour mineurs, des lois visant à prévenir et à punir la traite des êtres humains et de la protection des enfants touchés par la guerre); des mesures visant à prévenir l'exploitation et en particulier le travail des enfants; des études destinées à briser le silence entourant les questions litigieuses; et le renforcement des capacités des professionnels du droit, de la santé et de l'aide sociale ont été intégrées dans un nombre croissant de programmes exécutés avec l'aide de l'UNICEF. La notion d'« environnement protecteur », introduite en 2002, a facilité le renforcement des activités de promotion et l'orientation des stratégies de développement des capacités au niveau des pays.

86. Il faut tenir davantage compte des situations d'urgence dans le cadre du domaine prioritaire « protection de l'enfant » du plan stratégique à moyen terme, conformément aux principaux engagements collectifs pris envers les enfants dans les situations d'urgence, qui ont été mis à jour. Toutefois, pendant la première moitié de la période couverte par le plan, une attention accrue a été accordée aux formules qui visent à renforcer l'action de la famille en tant que principal système de défense de l'enfant dans les situations de crise et au renforcement des cadres législatifs et politiques. Les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge reconnaissent eux aussi de plus en plus que les enfants ont besoin de protection dans les situations d'urgence.

87. Le nombre de partenariats a sensiblement augmenté. L'effet potentiel des alliances avec des parlementaires, des dirigeants religieux et des membres du secteur privé est mieux reconnu, compte tenu en particulier des sensibilités socioculturelles qui sont souvent en jeu. Il a davantage été tenu compte, dans le cadre des bilans communs de pays, de la discrimination et de la vulnérabilité, et l'application du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a contribué à l'examen de la prévention de la violence, de la justice pour mineurs et de la réforme judiciaire.

### **Mesures organisationnelles**

88. Entre 2000 et 2003, les dépenses consacrées à la protection de l'enfant ont représenté de 9 à 11 % du total des dépenses engagées par l'UNICEF au titre des programmes, conformément aux objectifs définis dans le plan stratégique à moyen terme. Comme d'autres domaines prioritaires, la capacité organisationnelle a subi

les effets de la réduction de la part des recettes totales de l'UNICEF que représentent les ressources ordinaires. Plusieurs des postes de projet pour la protection de l'enfant sont financés par des sources à court terme. Néanmoins, il y a maintenant des postes consultatifs consacrés à la protection de l'enfant dans tous les bureaux régionaux.

89. Il est reconnu que protéger les enfants de la violence, de l'exploitation et des abus est une entreprise complexe qui exige une prise en charge des victimes et des activités de prévention menées à plusieurs niveaux afin de les protéger. L'UNICEF doit faire un effort supplémentaire pour faire connaître sa démarche, y compris l'accent qu'il place sur les changements à long terme de l'« environnement protecteur », sur le fait que les travaux de protection nécessitent beaucoup de personnel et sur le montant des ressources nécessaires pour financer cette action.

90. Au cours de la première moitié de la période couverte par le plan, cette priorité a bénéficié de l'intensification des travaux d'évaluation et de recherche et de l'appui considérable fourni à la communication, notamment par l'intermédiaire de grandes manifestations et de contacts avec les médias.

### **Conclusions**

91. D'après les résultats du présent examen à mi-parcours, la protection de l'enfant est un domaine qui donne des résultats de plus en plus satisfaisants, en particulier grâce aux réformes législatives et à l'aménagement des politiques. Toutefois, plusieurs bureaux de l'UNICEF ont estimé que la priorité devrait être mieux ciblée. Il n'y a toujours pas de documentation sur les programmes couronnés de succès, qui pourraient servir de point de départ lorsqu'une approche doit être transposée. L'UNICEF doit s'appuyer sur ses progrès récents pour devenir un centre de savoir et faire autorité dans le domaine de la protection de l'enfant. Il faudrait qu'il remédie aux lacunes en établissant un programme de recherche bien structuré, en créant un système d'indicateur commun et en mettant davantage en commun les données d'expérience acquises par les différentes régions.

92. Pendant la période restante de l'examen à mi-parcours, l'UNICEF s'emploiera à achever la mise en place des structures de l'environnement protecteur qui contribue d'ores et déjà à l'abandon de petits projets en faveur d'un changement plus général, et établira des directives sur un ensemble d'indicateurs principaux permettant de mesurer les changements. Il s'attachera à accroître le nombre de ses partenaires dans le cadre de la protection de l'enfant et à élaborer une stratégie complète de mobilisation des ressources s'appuyant sur une démonstration des changements politiques auxquels peuvent aboutir les efforts d'innovation.

93. Certains objectifs en matière de protection de l'enfant ne sont pas encore ciblés avec suffisamment de précision et quelques-uns des premiers indicateurs du plan stratégique à moyen terme se sont révélés inadaptés ou difficilement réalisables. Il faudra que les objectifs établis dans le cadre du prochain plan soient plus aisément réalisables. Pendant le reste de la période couverte par le présent plan, il est recommandé que l'objectif 1 soit davantage concentré sur l'élaboration des indicateurs relatifs à la violence, sur les enfants recevant des soins en institution et sur la justice pour mineurs. L'objectif 2, relatif au renforcement des normes nationales applicables aux enfants ne vivant pas dans leur famille devrait être axé sur la justice pour mineurs et les enfants privés de dispensateur de soins. En ce qui concerne les autres objectifs, les indicateurs ont été révisés.

94. Compte tenu de cette série de préoccupations, le prochain plan devrait peut-être faire apparaître plus clairement que les questions relatives à la protection de l'enfant que l'UNICEF abordera, principalement par la sensibilisation et par la recherche, sont distinctes des programmes de coopération directe. Les résultats de l'examen à mi-parcours indiquent aussi que la lutte contre la discrimination ne devrait pas se limiter au cadre de la protection de l'enfant mais que le prochain plan stratégique à moyen terme devrait aussi prévoir des interventions destinées à prévenir la discrimination dans d'autres secteurs. Définir des objectifs et des interventions ciblées avec précision afin de lutter contre la violence à l'égard des enfants sera une tâche considérable.

#### IV. Évaluation des stratégies appuyant le plan

95. Selon les résultats d'examens de la documentation externe menés en 2003 et en 2004, et de consultations sur le terrain entreprises dans le cadre de l'examen à mi-parcours, il est évident que la mise en oeuvre d'une **approche de la programmation privilégiant le respect des droits de l'homme**, conformément au plan stratégique à moyen terme, a été inégale. Jusqu'à présent, seuls la moitié environ de tous les programmes de pays assistés par l'UNICEF ont adopté cette approche de manière adéquate ou satisfaisante. La plupart des programmes de pays lancés pendant la période couverte par le présent plan stratégique à moyen terme ont manifestement adopté une telle approche et plusieurs d'entre eux appuient des activités de renforcement des capacités dans ce domaine. Les principaux facteurs qui ont facilité la mise en oeuvre de cette approche sont la direction régionale, les échanges entre les pays, la formation intensive du personnel et la communication effective entre les partenaires.

96. Les priorités régionales ont varié. Dans l'une des principales régions, les travaux ont été axés sur la réforme des politiques sociales et des législations. Dans l'autre, l'accent a été mis sur la constitution de capacités locales et familiales, notamment d'une stratégie de lutte contre le VIH/sida et le paludisme. Dans d'autres encore, la programmation axée sur les droits de l'homme a été introduite dans le cadre des activités de protection de l'enfant et de réduction de la mortalité maternelle.

97. Les effets favorables de cette stratégie se font sentir dans plusieurs programmes de pays approuvés récemment qui, notamment : s'attaquent davantage aux différentes formes de discrimination et d'exclusion; utilisent davantage des recommandations formulées par le Comité des droits de l'enfant au sujet des rapports de pays; prévoient de vastes initiatives de réforme des lois relatives aux enfants, encore qu'elles soient trop souvent limitées à la protection de l'enfant; et s'appuient sur les droits de l'homme pour fixer les objectifs des programmes.

98. Dans le cadre de la programmation axée sur les droits de l'homme, l'UNICEF a mis beaucoup plus l'accent, pendant la période couverte par le plan stratégique à moyen terme, sur la participation des familles, des collectivités, des jeunes et des fillettes au développement. Dans tous les domaines prioritaires du plan, il y a de nombreux exemples de succès, sauf dans le programme de vaccination universelle et de renforcement des soins de santé primaires. Maintenir une participation effective demeure une gageure considérable.



99. Des progrès moindres ont aussi été notés dans certains domaines. L'égalité des sexes et les droits des femmes ne figurent pas systématiquement parmi les principales composantes de chaque approche. La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et les rapports établis pour rendre compte de son application ne comportent généralement pas autant d'informations sur les programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF que les rapports du Comité des droits de l'enfant. Il y a également une action à mener pour que les intérêts de l'enfant soient pris en compte dans les politiques et les budgets publics et pour promouvoir la transparence dans les services de base et le droit des enfants à être consultés au sujet des décisions qui les concernent.

100. Selon les conclusions de l'examen à mi-parcours, l'attention portée au problème de l'égalité des sexes et le recours, dans les programmes bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF, à une stratégie se souciant de l'égalité entre les hommes et les femmes ne sont pas systématiques. La priorité donnée à l'éducation des filles a fourni de nombreuses possibilités de promouvoir les interventions en faveur des filles et de lutte contre les inégalités entre filles et garçons. L'UNICEF a également davantage axé ses travaux sur la protection des femmes et des filles face à la violence, en particulier dans les situations d'urgence. Toutefois, il a été jugé préoccupant que le rôle des femmes, des filles et de la discrimination à leur égard ne soit pas suffisamment pris en compte dans les programmes de lutte contre le VIH/sida et dans d'autres domaines prioritaires. Bien que l'appui apporté par l'UNICEF pour l'élaboration des rapports nationaux sur l'application de ces deux conventions ait contribué à améliorer le suivi de l'application des droits des enfants et des femmes, il faudrait préciser davantage le rôle de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes dans les travaux du Fonds.

101. Il faut, par des efforts plus soutenus, permettre une utilisation et un contrôle accrus de l'approche axée sur les droits de l'homme et de la prise en compte systématique de l'égalité entre les hommes et les femmes. Il faut investir davantage dans la formation au niveau opérationnel, la multiplication des pratiques optimales dans tous les secteurs, la mise en commun des données d'expérience et l'amélioration des outils de programmation destinés à la fois aux situations ordinaires et aux situations d'urgence. Ces mesures favoriseront des pratiques plus cohérentes et aideront l'UNICEF à maintenir les contributions qu'il fournit dans ces domaines avec des partenaires nationaux et des organismes internationaux. Un outil permettant d'évaluer le respect de l'égalité des sexes dans les programmes a été proposé en 2004 et on travaille à une synthèse des enseignements à tirer des études effectuées récemment sur le terrain en ce qui concerne la programmation axée sur les droits de l'homme.

102. Il faut également forger un consensus plus fort au sein des équipes de pays de l'ONU et avec les institutions financières internationales au sujet de l'utilisation de l'approche axée sur les droits de l'homme, en s'inspirant du programme de réforme du Secrétaire général et de l'interprétation commune adoptée par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2003. Un nombre croissant de pays ayant adopté des plans d'action nationaux pour les droits de l'homme, les organismes des Nations Unies disposent ainsi d'une possibilité supplémentaire de faciliter les progrès sur les questions touchant les droits des enfants.

103. **La planification et la gestion axées sur les résultats** contribuent au succès de la stratégie adoptée par le plan stratégique à moyen terme pour assurer l'excellence des programmes et elles sont considérées comme un atout de plus en plus important. Dans le cadre des mesures de réforme de l'ONU, certains bureaux extérieurs estiment que les points forts de l'UNICEF dans ce domaine ont contribué à une reconnaissance accrue des priorités relatives aux enfants dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le Plan-cadre lui-même, y compris ses matrices de résultats, aide à instaurer une approche plus rigoureuse de la programmation, du contrôle et de l'évaluation parmi les membres des équipes de pays de l'ONU. Toutefois, des difficultés subsistent pour ce qui est de l'utilisation des concepts agréés et de la terminologie de la planification et de la gestion axées sur les résultats ainsi que de la formulation d'objectifs annuels bien définis. Le prochain plan stratégique à moyen terme devrait aussi tenir compte de l'importance de la collaboration avec l'ONU et avec des partenaires nationaux en vue d'incorporer l'analyse de la vulnérabilité dans le bilan commun de pays et des interventions d'urgence dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

104. En 2002-2003, les bureaux de pays de l'UNICEF ont indiqué qu'en moyenne 1 203 études, enquêtes et évaluations avaient été réalisées chaque année, dont 28 % étaient des évaluations. Comparé à la moyenne enregistrée en 2000-2001 (995), ce chiffre indique une augmentation sensible des activités de **recherche et d'évaluation** au cours de la première moitié de la période couverte par le plan stratégique à moyen terme.

105. Il ressort des analyses que, depuis 2002, plus de 80 % des activités de recherche et d'évaluation au niveau du pays sont directement liées aux priorités et aux stratégies du plan. Les domaines dans lesquels la croissance a été exceptionnelle et les investissements importants sont les suivants : programmation pour l'éducation des filles et d'autres populations défavorisées; VIH/sida; soins dans le cadre de la famille et de la collectivité et apprentissage dès le plus jeune âge; enquêtes sur la maternité sans risques et taux de morbidité et de mortalité; ainsi que presque tous les éléments de la protection de l'enfant. Toutefois, il y a eu peu de travaux de recherche et d'évaluation sur les enfants dans les conflits et dans certains secteurs de la santé, tels que la sensibilisation et la mobilisation, la communication, les ressources humaines et la mobilisation de fonds.

106. Compte tenu des résultats de l'examen à mi-parcours et du dernier Rapport intérimaire sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2004/11), il faudrait que le prochain plan stratégique à moyen terme comporte un plan de contrôle et d'évaluation plus explicite, ce qui est indispensable pour guider et appuyer les travaux de l'UNICEF dans ces domaines, et pour améliorer le suivi et l'établissement de rapports axés sur les résultats et liés à la prestation.

107. D'une manière générale, les bureaux de l'UNICEF ont estimé que les priorités du plan stratégique à moyen terme avaient contribué à renforcer **la constitution de partenariats, la communication concernant les programmes et les activités de sensibilisation**. Ils ont également noté que la constitution de capacités était un sujet plus souvent abordé dans les médias et ont confirmé l'importance de l'accent placé par l'UNICEF sur la communication et la sensibilisation s'appuyant sur les données au moyen d'outils tels que DevInfo.

108. Les bureaux de pays de l'UNICEF ont indiqué que le plan stratégique à moyen terme les avait aidés à faire connaître les compétences particulières de l'UNICEF et à présenter le Fonds comme une organisation cohérente dont l'action est bien ciblée. Le plan a tout particulièrement contribué à accélérer les avancées dans la lutte contre le VIH/sida et dans la protection de l'enfant. Les comités nationaux ont confirmé que, grâce aux priorités plus claires du plan, il leur avait été plus facile de faire connaître l'action menée par l'UNICEF pour améliorer le sort des enfants.

109. Les résultats de l'examen à mi-parcours ont également confirmé que les partenariats avec la société civile se diversifiaient rapidement. L'UNICEF et les partenaires nationaux reconnaissent désormais que ces relations sont indispensables pour accroître le nombre de familles très pauvres bénéficiant du programme et pour transposer les innovations locales à une plus grande échelle. Les bureaux de l'UNICEF facilitent également de plus en plus les rencontres entre les gouvernements et les représentants de la société civile afin de traiter de problèmes tels que la prévention du VIH/sida, la traite et la violence à l'égard des enfants.

110. Malgré ces tendances, il a été estimé que si le plan global se concentrait davantage sur les objectifs du Millénaire pour le développement et ceux issus de la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants l'UNICEF disposerait d'une base plus solide sur laquelle construire ses partenariats en faveur des enfants. Les bureaux de l'UNICEF estiment qu'un tel soutien créerait des possibilités accrues de mobiliser le système du coordonnateur résident pour ce qui touche aux enfants et permettrait d'œuvrer avec le secteur privé à améliorer le sort des enfants.

111. En préparant le prochain plan stratégique à moyen terme, l'UNICEF devrait s'efforcer de laisser les enfants eux-mêmes s'exprimer et de promouvoir le souci de l'enfant qui apparaît en filigrane dans toute la Déclaration du Millénaire et les objectifs de développement qu'elle contient, et de faire mieux connaître ses propres caractéristiques et points forts. Il est également ressorti de l'examen à mi-parcours que l'UNICEF doit améliorer la définition de ses stratégies de communication et des faits sur lesquels elles s'appuient. On va élaborer un plan de communication qui englobera les activités menées à tous les niveaux de l'organisation et qui sera axé chaque année sur un certain nombre de grands thèmes dans le cadre du plan stratégique à moyen terme.

## V. Gestion et opérations

Tableau 1  
Indicateurs de résultats de l'organisation<sup>a</sup>

Indicateur	2001	2002	2003
	Pourcentage		
Taux d'utilisation des crédits ouverts (dépenses/crédits ouverts)	92,0	91,0	93,0
Assistance en espèces non régularisée (pourcentage de fonds non régularisés depuis plus de 9 mois, en fin d'année)	9,9	5,8	4,8
Pourcentage de recommandations d'audit ayant été mises en pratique au 1 <sup>er</sup> juillet de l'année suivante	68,0	73,0	82,0

Indicateur	2001	2002	2003
	Pourcentage		
Parmi les bureaux extérieurs ayant fait l'objet d'un audit, ceux qui disposent d'un plan de formation du personnel	45,0 <sup>b</sup>		88,0

<sup>a</sup> Les indicateurs de résultats figurent également dans le rapport annuel de la Directrice générale (E/ICEF/2004/9).

<sup>b</sup> Pourcentage combiné pour les années 2001 et 2002.

112. Depuis le début de la période sur laquelle porte le plan stratégique, les taux d'utilisation des crédits ouverts se sont maintenus à des niveaux élevés – un peu plus de 90 % – que l'on juge acceptables (voir tableau 1). Rares sont les programmes de pays qui affichent des taux d'utilisation des crédits ouverts constamment inférieurs à 85 %. Cependant, on continue d'observer une certaine tendance à regrouper les dépenses à la fin du dernier trimestre de l'année civile.

113. Pendant la période sur laquelle porte le plan stratégique, de grands progrès ont été réalisés en ce qui concerne la réduction du pourcentage de l'assistance en espèces destinée aux partenaires des programmes de pays qui n'a pas été régularisée depuis plus de 9 mois. Ce ratio a diminué de moitié et est maintenant inférieur à 5 %.

114. Comme l'indique le tableau 1, la plupart des bureaux extérieurs de l'UNICEF prennent maintenant dans de brefs délais toutes les dispositions nécessaires pour donner suite aux recommandations des auditeurs internes. Cependant, il est ressorti des audits réalisés en 2002 et 2003 que les bureaux extérieurs continuent de présenter des lacunes dans certains domaines dont l'UNICEF entend bien améliorer les pratiques pendant la période considérée. L'élaboration de plans de projets annuels laissait à désirer dans environ trois quarts des bureaux ayant fait l'objet d'un audit et la majorité des bureaux devaient améliorer leur planification dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Au terme d'un audit réalisé auprès d'un échantillon représentatif, l'appui qu'apportent les bureaux régionaux à l'élaboration de programmes de pays et aux interventions d'urgence a été jugé positif dans l'ensemble. Cependant, l'appui régional à la mise en œuvre et aux opérations des programmes de pays présentait d'importantes lacunes, auxquelles on s'efforce de remédier peu à peu pendant la période 2003-2004.

115. Un exercice « prospectif » mené par la fonction d'approvisionnement de l'UNICEF conjointement avec l'examen à mi-parcours a permis d'envisager diverses orientations stratégiques pour le prochain plan stratégique à moyen terme. Le rôle de la fonction d'approvisionnement a déjà considérablement évolué depuis 2001. Les interventions d'urgence sont devenues de plus en plus complexes, tandis que les besoins en matière de planification des capacités d'intervention en cas d'urgence se sont intensifiés. La demande de fournitures sanitaires et éducatives a augmenté à l'échelle locale. De plus en plus, l'UNICEF devra apporter un appui à la programmation décentralisée et à la gestion de l'approvisionnement. Dans les conditions actuelles, il est également nécessaire de renforcer les alliances, de prévoir la demande à long terme, d'établir de nouveaux critères d'évaluation et de prouver qu'on obtient des résultats.

116. Les bureaux extérieurs de l'UNICEF considèrent que le développement des achats effectués localement, l'établissement de bureaux de zone et le positionnement

préalable de stocks d'urgence sont autant de facteurs récents qui contribuent aux résultats organisationnels et à la mise en œuvre des priorités du plan stratégique. La possibilité de passer directement commande a accéléré le processus d'achat à l'étranger pour de nombreux produits susceptibles de sauver des vies. Les efforts menés dans le domaine du contrôle de qualité ont contribué de façon appréciable à renforcer les normes applicables à des produits provenant d'un nombre croissant de fournisseurs.

117. Malgré ces atouts, l'UNICEF n'a pas encore fourni aux bureaux extérieurs un appui technique adéquat permettant de faire bénéficier la fonction d'approvisionnement d'une gestion axée sur les résultats. Dans certains pays, il est nécessaire d'apporter un appui technique plus important aux achats effectués localement et à la distribution. La fonction d'approvisionnement doit également définir plus clairement en quoi elle peut contribuer à la mise en œuvre des approches sectorielles et des programmes communs.

118. L'essentiel, à l'avenir, est de continuer à privilégier le respect de la déontologie et l'excellence. L'UNICEF continuera à établir des règles et à adhérer à des normes de qualité mondiales applicables aux produits et processus. La fonction d'approvisionnement devra également : a) se préparer à la décentralisation stratégique des achats; b) envisager la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble, en appuyant davantage le renforcement des capacités nationales; c) faciliter l'accès des enfants et des familles à des produits essentiels, notamment dans le cadre des approches sectorielles, des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des programmes de dépenses; et d) mettre davantage l'accent sur une collaboration interorganisations qui se fonde sur des procédures harmonisées et simplifiées, par exemple un système de technologie de l'information commun aux Nations Unies qui permette d'effectuer des transactions commerciales via l'Internet.

119. Il est ressorti de l'examen à mi-parcours que les ressources humaines dont on dispose à l'échelle nationale et régionale constituaient l'aspect le plus préoccupant de la gestion et des opérations visant à mettre en œuvre le plan stratégique à moyen terme. Si cela est en partie lié à la disponibilité de l'ensemble des contributions versées à l'UNICEF et à leur répartition, on considère que la planification stratégique des ressources humaines n'a pas été suffisamment rapide ou approfondie. Il a été signalé que les difficultés auxquelles se heurte le recrutement en temps voulu de personnel à des postes ordinaires ou à des postes liés à des situations d'urgence constituaient un facteur nuisant aux résultats.

120. Quasiment tous les bureaux extérieurs ont fait état de lacunes en matière de compétences techniques, notamment en ce qui concerne le développement intégré du jeune enfant et la protection des enfants, ainsi que dans les domaines opérationnels. Bien qu'il ait été établi que 88 % des bureaux extérieurs ayant fait l'objet d'un audit en 2003 disposaient d'un plan de formation du personnel, contre 45 % en 2001-2002, de graves lacunes subsistent dans l'évaluation des besoins en formation et de l'efficacité de la formation.

121. Un processus de planification stratégique des ressources humaines devrait entrer en vigueur en 2004-2005 et sera pris en compte lors de l'élaboration du prochain plan stratégique à moyen terme. Il importera de mettre au point un plan de travail relatif aux ressources humaines plus approfondi, comprenant les prévisions d'effectifs requis, de besoins et de niveaux de formation et de profils de

compétences, plus explicitement liées aux priorités du plan stratégique à moyen terme. Il est également prévu d'intégrer davantage à l'avenir les ressources humaines, ainsi que d'autres fonctions opérationnelles, à tous les stades de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi du plan stratégique à moyen terme. Par ailleurs, bon nombre des initiatives entreprises dans le domaine des ressources humaines pendant la période considérée devraient présenter un intérêt pour les orientations des prochains plans stratégiques organisationnels.

122. Le renforcement des technologies de l'information a aidé l'organisation pendant la période en cours, en permettant l'intégration des technologies de l'information aux procédures internes, ce qui a ouvert la porte à des solutions et systèmes d'information novateurs, efficaces et sécurisés. Quelque 179 bureaux répartis dans le monde sont maintenant reliés au réseau mondial de l'UNICEF et plus de 21 millions de messages électroniques ont été acheminés par le système en 2003. Le fait que le site <www.unicef.org> ait enregistré 79 millions de consultations en 2003 semble indiquer que l'Internet est maintenant utilisé beaucoup plus judicieusement comme outil de sensibilisation, afin de contribuer à faire connaître la mission et les réalisations de l'UNICEF. S'agissant des défis à relever, les bureaux extérieurs signalent qu'il faut perfectionner des systèmes essentiels afin de faciliter le suivi et la présentation des résultats.

Tableau 2

**Estimations des dépenses de programme par domaine prioritaire, 2000, 2002-2003**

Domaine prioritaire	En millions de dollars É.-U.				Pourcentage			
	2000	2002	2003	Projection définie dans le PSMT pour 2005	2000	2002	2003	Objectif défini dans le PSMT pour 2005
Éducation des filles	131	201	233	193	15	19	19	16
Programme élargi de vaccination	261	260	260	289	30	25	22	24
Développement intégré du jeune enfant	293	302	440	326	33	29	36	27
VIH/sida	30	96	111	169	3	9	9	14
Protection des enfants	78	117	123	121	9	11	10	10
Autres	92	69	41	108	10	7	3	9
	<b>885</b>	<b>1 044</b>	<b>1 208</b>	<b>1 206</b>				

123. Il a été prévu dans le cadre du plan stratégique à moyen terme (E/ICEF/2001/13, par. 150) que les dépenses de programme augmenteraient principalement dans le domaine de la lutte contre le VIH/sida. Les dépenses consacrées à l'éducation des filles et à la protection des enfants étaient censées progresser à peu près au même rythme que l'ensemble des dépenses, leurs parts en pourcentage devant donc rester inchangées. Comme l'indique le tableau 2, il y a eu, à mi-parcours du plan stratégique, une augmentation rapide à la fois du montant et de la part relative des dépenses de programme consacrées à la lutte contre le VIH/sida. Conformément aux prévisions, la part des dépenses consacrées à la protection des enfants s'est maintenue au même niveau. L'augmentation en pourcentage des dépenses consacrées à l'éducation des filles a été plus importante

que prévu, en partie du fait d'une hausse importante des allocations de ressources ordinaires dans le cadre d'une stratégie d'accélération. La part des dépenses consacrées au développement intégré du jeune enfant a connu d'importantes fluctuations, dues en grande partie à des contributions versées dans le cadre de situations d'urgence.

124. Pour faire face au montant et à la part relative des dépenses projetés pendant la période restante, il faudra que la forte hausse des fonds alloués à la lutte contre le VIH/sida depuis 2000 se poursuive. Il faudra également que les fonds affectés au programme élargi de vaccination augmentent dans des proportions importantes.

125. Contrairement au montant total des financements, l'évolution de la composition des ressources financières disponibles met un frein aux résultats de l'organisation et aux progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du plan stratégique à moyen terme. Les aspects les plus préoccupants de cette évolution sont les suivants : la diminution de la part des ressources ordinaires par rapport aux autres ressources; les conséquences de cette diminution sur l'obtention de financements assurés pour des postes techniques essentiels qui sont indispensables à la réalisation des priorités du plan et sur les capacités de base du siège; l'importance de plus en plus marquée des autres ressources affectées aux situations d'urgence, qui relèvent généralement du très court terme; et l'accès restreint aux financements thématiques.

126. Au cours des dernières années, les dépenses consacrées au programme élargi de vaccination ont été exceptionnellement tributaires des ressources autres que les ressources de base. En 2003, environ 83 % des dépenses consacrées à ce programme étaient financées par des ressources de ce type, ainsi que deux tiers des dépenses de programme consacrées à la protection des enfants et au développement intégré du jeune enfant.

## **VI. Le plan stratégique pour la période 2002-2005 : conclusions générales**

127. L'examen à mi-parcours a fait ressortir un certain nombre de points forts du plan stratégique actuel, qu'il est recommandé à l'UNICEF de conserver à l'avenir. On citera notamment : l'importance généralement accordée à des priorités organisationnelles clairement définies, doublées d'une approche souple adaptée aux contextes nationaux; une plus grande attention portée à la gestion axée sur les résultats; des liens dynamiques d'une part entre les priorités et d'autre part entre l'action axée sur les collectivités et l'action opérationnelle; et une approche plus cohérente et thématique de la communication externe et de la collecte de fonds. Les bureaux extérieurs ont également souligné l'importance de la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience et du développement des partenariats avec la société civile et les organisations d'inspiration religieuse en vue de transposer à plus grande échelle les interventions.

128. D'un commun accord, les bureaux extérieurs de l'UNICEF, les membres du Conseil d'administration et les Comités nationaux n'envisagent d'apporter que de légères modifications au plan stratégique actuel. Des ajustements à court terme des objectifs et des aspects importants des priorités organisationnelles actuelles ont été décrits dans des sections précédentes du présent rapport.

129. D'autres aspects importants ont été définis pour le reste de la période en cours. L'UNICEF s'efforcera de présenter plus explicitement sa contribution à la réalisation du Programme du Millénaire et continuera de définir avec plus de clarté les secteurs dans lesquels l'organisation entend affirmer son excellence, pendant la période précédant le prochain plan. Il est également manifestement nécessaire d'accélérer le recrutement et l'affectation du personnel.

130. L'examen à mi-parcours a permis de confirmer que l'UNICEF devrait définir plus précisément le rôle qu'il joue en ce qui concerne l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et d'approches sectorielles. Les liens existant entre le plan stratégique à moyen terme et le cadre international relatif aux droits de l'homme devraient également être présentés de façon plus explicite, afin que le plan puisse mieux faciliter l'action que mène l'UNICEF dans le domaine de la sensibilisation à l'exclusion et à la discrimination dont pâtissent femmes et enfants. L'examen à mi-parcours a également permis de réaffirmer la volonté de l'UNICEF de contribuer véritablement à l'harmonisation et à la simplification des procédures au sein du système des Nations Unies, ainsi qu'à une collaboration plus étroite avec d'autres organismes des Nations Unies, en ce qui concerne notamment l'application d'une approche fondée sur les droits de l'homme.

#### **Considérations à prendre en compte lors du prochain plan**

131. La plupart des membres du personnel de l'UNICEF et un certain nombre de partenaires externes considéraient qu'il y aurait une continuité certaine dans les principales priorités organisationnelles du prochain plan. Bien qu'on ait de bonnes raisons de penser que l'approche du développement intégré du jeune enfant est difficile à mettre en œuvre, il apparaît aussi clairement que, dans le prochain plan stratégique, la survie et le développement du jeune enfant devront être pris en compte sous une forme ou une autre dans le contexte des activités de base de l'UNICEF. S'agissant de la priorité accordée à l'éducation des filles, il existe désormais de solides raisons de mettre davantage l'accent sur une éducation de qualité et sur les questions plus générales ayant trait à l'inégalité. Nombreux également sont ceux qui pensent que la structure du prochain plan devrait permettre de mieux analyser l'action de l'UNICEF dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de la nutrition et de mieux en rendre compte. La contribution souhaitée du plan stratégique à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement devrait être plus évidente et le cadre de résultats du plan devrait être élargi de façon à intégrer des indicateurs clefs de résultats organisationnels, des indicateurs améliorés permettant le suivi des résultats et les évaluations stratégiques.

132. L'examen à mi-parcours a également permis de définir des domaines dans lesquels il serait possible de développer l'action actuelle de l'UNICEF. Il s'agit notamment de s'employer davantage à appuyer l'élaboration de politiques sociales et économiques, en cherchant par exemple à influencer les budgets grâce à des arguments convaincants justifiant des investissements en faveur des enfants. Il a également été suggéré dans le même ordre d'idées de définir des cibles et des normes qui permettent d'orienter l'action menée par l'UNICEF dans le domaine de la sensibilisation et l'appui apporté aux politiques sociales et aux programmes de services de base, en s'appuyant sur les traités relatifs aux droits de l'homme. Cela pourrait amener le Fonds à jouer un rôle plus important en matière de promotion d'une bonne gouvernance dans l'intérêt des familles et des enfants les plus



défavorisés, y compris des orphelins. La participation des jeunes et la prévention de la violence ont également été considérées comme des questions sur lesquelles il faudrait se pencher à l'avenir.

133. D'après l'examen à mi-parcours, les objectifs et le cadre de résultats du prochain plan devraient, de l'avis général, tenir compte des interventions en cas d'urgence. Il s'agirait notamment d'intégrer à chaque domaine prioritaire des activités résultant de la version révisée des principaux engagements collectifs pris envers les enfants en situation d'urgence. Il faudrait également envisager la possibilité de faire des interventions en cas d'urgence une priorité organisationnelle distincte. On considère que l'action à mener dans les périodes de transition faisant suite aux conflits constituera un domaine stratégique important pour l'UNICEF pendant la période sur laquelle portera le prochain plan stratégique, en sus du rôle qu'il continuera à jouer dans les interventions humanitaires.

134. Les principaux changements recensés en vue d'améliorer les résultats organisationnels dans le cadre du prochain plan sont : rationalisation plus poussée de l'élaboration de programmes et de procédures opérationnelles; renforcement des capacités techniques dont dispose le personnel de l'UNICEF pour faciliter la réalisation des priorités du plan; recrutement et maintien en poste de personnel de qualité; et élaboration d'une stratégie énergique de collecte de fonds, une importance particulière étant accordée au maintien d'un équilibre adéquat entre ressources ordinaires et autres ressources. De l'avis général, l'UNICEF aurait en outre besoin d'une solide stratégie pour présenter son plan, tant au niveau interne qu'à l'extérieur.

135. En dernier lieu, d'après les conclusions de l'examen à mi-parcours, l'UNICEF devrait s'employer à renforcer son rôle de centre mondial du savoir au service des enfants. L'examen à mi-parcours a souligné l'importance de l'information et de la diffusion du savoir dans la poursuite des priorités du plan stratégique, ainsi que la nécessité de valider et de diffuser plus rapidement les pratiques optimales. La valorisation de recherches pertinentes et l'usage judicieux des résultats accroîtront encore le rôle stratégique que joue l'UNICEF dans le cadre de l'action mondiale en faveur des enfants.