



## Conseil économique et social

Distr. générale  
7 novembre 2001  
Français  
Original: anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2001

Point 3 de l'ordre du jour provisoire\*

### Plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005

#### *Résumé*

Le Plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 allie, en ce qui concerne la programmation, une approche Gestion axée sur les résultats renforcée et une approche Droits de l'homme. Tirant parti des enseignements acquis grâce à l'application du plan à moyen terme pour la période 1998-2001 (E/ICEF/1998/13 et Corr.1), le nouveau plan établit cinq domaines prioritaires, définit plus clairement les objectifs et les indicateurs, et renforce l'utilisation stratégique de la fonction d'évaluation. Ce plan a été élaboré dans le cadre d'un large processus de consultation auquel ont participé tant les cadres supérieurs que le personnel subalterne au siège et dans les bureaux régionaux et de pays.

Au chapitre I, on trouve l'exposé général du rôle du Plan stratégique à moyen terme dans la gestion de l'UNICEF et une brève description des domaines prioritaires. Au chapitre II, on trouve une vision de l'avenir des enfants du monde entier et un aperçu du rôle de l'UNICEF, et au chapitre III l'analyse de la situation mondiale, la description du contexte, et les principaux enseignements tirés du plan à moyen terme pour la période 1998-2001. Le chapitre IV présente un bref exposé des principes directeurs qui ont guidé l'établissement du Plan stratégique à moyen terme, et le chapitre V expose en détail les cinq domaines prioritaires de l'UNICEF : l'éducation des filles, le développement intégré du jeune enfant, le programme élargi de vaccination, la lutte contre le VIH/sida, et une meilleure protection de l'enfant contre la violence, l'exploitation, les sévices et la discrimination. Le chapitre VI donne les grandes lignes des stratégies qu'utilisera l'UNICEF pour réaliser ses objectifs prioritaires : assurer l'excellence des programmes; établir des programmes efficaces de coopération avec les pays; établir des partenariats pour réussir ensemble; assurer une information, une communication et une promotion efficaces; et assurer l'excellence de la gestion et des opérations internes. On examine aussi au chapitre VI les incidences des priorités du Plan stratégique à moyen terme sur les programmes de coopération avec les pays.

---

\* E/ICEF/2001/12.



Au chapitre VII, on examine les incidences du Plan stratégique à moyen terme du point de vue des ressources. On y trouve aussi l'exposé des objectifs et des stratégies de financement, qui soulignent le rôle crucial que jouent les ressources ordinaires si l'on veut maintenir la coopération multilatérale en faveur des enfants et obtenir de bons résultats. Au chapitre VIII, on examine les incidences du plan sur le suivi, l'établissement des rapports et l'évaluation. On trouve la description du plan du point de vue financier au chapitre IX, et la recommandation au chapitre X. Les annexes donnent des détails supplémentaires sur les objectifs, les indicateurs, les domaines d'intervention de base et les cadres de coopération, ainsi que sur les priorités régionales.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–8	6
II. La vision de l'UNICEF .....	9–12	8
III. Le contexte et les enseignements tirés de l'expérience .....	13–27	9
A. Le contexte mondial et les enseignements tirés de l'expérience .....	13–22	9
B. Contexte et enseignements tirés de l'expérience .....	23–27	11
IV. Principes directeurs du Plan stratégique à moyen terme .....	28–32	13
V. Priorités .....	33–98	16
A. Première priorité : éducation des filles .....	39–48	19
B. Deuxième priorité : le développement intégré du jeune enfant .....	49–61	23
C. Troisième priorité : programme élargi de vaccination .....	62–77	28
D. Quatrième priorité : lutte contre le VIH/sida .....	78–90	33
E. Cinquième priorité : meilleure protection des enfants contre la violence, les sévices, l'exploitation et la discrimination .....	91–98	38
VI. Stratégies relatives aux activités prévues dans le cadre des domaines prioritaires ..	99–144	41
A. Recherche de la qualité dans les programmes .....	101–107	41
B. Programmes de coopération avec les pays .....	108–112	43
C. Des partenariats pour réussir ensemble .....	113–118	44
D. Information, communication et promotion influentes .....	119–130	45
E. Excellence de la gestion et des opérations internes .....	131–144	48
VII. Moyens nécessaires et stratégies et objectifs de mobilisation de fonds .....	145–164	50
A. Moyens nécessaires .....	145–154	50
B. Stratégie et objectifs de mobilisation de fonds .....	155–164	53
VIII. Suivi, établissement des rapports et évaluation .....	165–176	57
A. Établissement des rapports .....	169–171	57
B. Évaluation .....	172–176	58
IX. Plan stratégique financier à moyen terme pour la période 2002–2005 .....	177–205	59
A. Résultats en 2000 comparés avec le plan financier à moyen terme précédent ..	177–190	59
B. Projet de Plan stratégique financier à moyen terme .....	191–205	62
X. Recommandation .....	206	66
 Tableaux		
1. Liens entre les étapes de l'enfance et les cinq priorités de l'UNICEF .....		14
2. Questions interdépendantes touchant aux priorités .....		17

3a. Dépenses de programme pour l'an 2000 par priorité définie par le PSMT . . . . .	52
3b. Projection des dépenses pour l'an 2005 par priorité définie par le PSMT. . . . .	52
4. Objectifs de financement, ressources ordinaires et autres ressources (1998-2001, montants effectifs et estimations). . . . .	54
5. Projection des dépenses au titre du budget d'appui, des ressources ordinaires au titre des programmes et des autres ressources au titre des programmes si les objectifs de financement sont atteints (1998-2001, montants effectifs et estimations). . . . .	55
6. Plan financier de l'UNICEF : variations par rapport au plan précédent . . . . .	66
7. Prévisions de recettes . . . . .	68
8. Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année . . .	69
9. Résumé du plan financier de l'UNICEF (ressources ordinaires et autres ressources) . . .	70
10. Plan financier de l'UNICEF : ressources ordinaires . . . . .	71
11. Plan financier de l'UNICEF : autres ressources . . . . .	72
12. Plan financier de l'exercice : fonds d'affectation spéciale . . . . .	73

#### Figures

I. Exécution du plan financier de 2000 . . . . .	74
II. Recettes, par catégorie. . . . .	75
III. Recettes, par catégorie – en pourcentage . . . . .	75
IV. Dépenses, par type . . . . .	76
V. Solde des liquidités . . . . .	76

#### Annexes

- I. Priorities, targets, indicators, core intervention areas and partnerships
  - Organizational priority number 1 : Girls' education
  - Organizational priority number 2 : Integrated early childhood development
  - Organizational priority number 3 : Immunization « plus »
  - Organizational priority number 4 : Fighting HIV/AIDS
  - Organizational priority number 5 : Protection of children from violence and abuse, exploitation and discrimination
- II. Regional sub-emphases

## Signes et abréviations

ADEA	Association pour le développement de l'éducation en Afrique
AGEI	Initiative pour l'éducation des filles africaines
CAD	Comité d'aide au développement
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CIPD	Conférence internationale sur la population et le développement
DfID	Department for International Development (Département de développement international) (Royaume-Uni)
FEA	Forum des éducatrices africaines
FRESH	Projet FRESH (Focus Resources on Effective School Health) (ressources orientées vers une éducation sanitaire efficace)
GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins et l'immunisation
HCDH	Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFRC	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIM	Organisation internationale des migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SCF	Save the Children Fund
sida	syndrome d'immunodéficience acquise
SIG	Système intégré de gestion
SRO	sels de réhydratation orale
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIH	virus de l'immunodéficience humaine

## I. Introduction

1. Le plan stratégique à moyen terme est le plan d'ensemble de l'UNICEF pour la période 2002-2005. Il donne le cadre des travaux menés par l'UNICEF dans les programmes, partenariats, alliances, activités de promotion et opérations internes au siège et dans les bureaux régionaux et de pays au cours des quatre prochaines années. Il remplit trois fonctions principales : premièrement, il énonce les grandes lignes du rôle et de la contribution de l'UNICEF concernant la promotion du projet intitulé *Un monde fait pour l'enfant*, la déclaration finale de la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants, pour les quatre premières années de ce programme, et pour la mise en oeuvre à long terme du programme de la Déclaration du Millénaire et des objectifs de développement international. Deuxièmement, le plan décrit les priorités et objectifs de l'UNICEF dans les quatre prochaines années, ainsi que les stratégies et la base financière nécessaires pour réaliser ces objectifs. Enfin, en définissant clairement ce que l'UNICEF cherche à réaliser et comment il y parviendra, le plan permet à l'UNICEF de rendre des comptes à tous ses partenaires.

2. L'UNICEF jouera un rôle à la fois opérationnel et catalyseur dans la promotion du projet de Plan stratégique à moyen terme, de la Déclaration du Millénaire et des objectifs de développement international. Par le biais de ses programmes de coopération, le Fonds contribuera directement à obtenir des résultats en faveur des enfants. Ce sont les programmes et projets pour la fourniture de services, le renforcement des capacités et l'autonomisation qui permettront d'obtenir des résultats. Grâce à ses alliances, partenariats, activités de promotion, de suivi, de recherche et d'analyse des politiques à tous les niveaux, l'UNICEF pourra également influencer sur l'action d'un groupe bien plus large de protagonistes travaillant en faveur des enfants, notamment les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les organisations internationales et les organismes du secteur privé. Le plan décrit la façon dont l'UNICEF jouera ce double rôle opérationnel et catalyseur dans les quatre années à venir.

3. En se fondant sur l'analyse faite par le Secrétaire général de la situation des enfants dans le monde 10 ans après le Sommet mondial pour les enfants [« Nous, les enfants – Examen de fin de décennie de la suite donnée au Sommet mondial pour les enfants » (A/S-27/3)], et en tirant parti de son avantage comparatif, l'UNICEF a défini cinq domaines prioritaires dans lesquels il peut influencer le plus sur la vie des enfants, à l'appui de la Déclaration du Millénaire, des objectifs de développement international et du projet de déclaration « *Un monde fait pour l'enfant* » : l'éducation des filles, le développement intégré du jeune enfant, le programme élargi de vaccination, la lutte contre le VIH/sida, et une meilleure protection de l'enfant contre la violence, l'exploitation, les sévices et la discrimination.

4. L'UNICEF travaillera à ces priorités non seulement par le biais de programmes de coopération, mais aussi grâce à des alliances, partenariats, activités de promotion, de suivi, de recherche et d'analyse des politiques à tous les niveaux. Le Fonds tirera parti du fait qu'il a des bureaux dans le monde entier, de la capacité de ses programmes de pays et de son influence pour aider à changer le monde en faveur des enfants. En poursuivant ces objectifs, l'UNICEF placera les enfants au coeur de tous ses programmes et trouvera des moyens efficaces pour veiller à ce que leur voix soit entendue. Suivant le principe de l'intégration des programmes d'urgence dans les programmes ordinaires, on travaillera à la réalisation des objectifs prioritaires

tant dans les uns que dans les autres. Le Fonds cherchera à réaliser ses objectifs de façon conforme à l'esprit de la Déclaration du Millénaire, des objectifs de développement international, du projet *Un monde fait pour l'enfant*, de la Convention relative aux droits de l'enfant et de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, et dans la perspective à long terme qui y est inscrite. Le Fonds estime que les deux Conventions se complètent mutuellement.

5. Le Plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 sert d'instrument qui permet à l'organisation de rendre des comptes à ses partenaires en renforçant son engagement de longue date en faveur d'une gestion axée sur les résultats. Il faut bien voir que les résultats à obtenir, c'est en fin de compte la réalisation progressive des droits de l'enfant; ainsi, le plan allie la gestion axée sur les résultats à la décision plus récente de l'UNICEF, qui s'est engagé à utiliser une approche fondée sur les droits lorsqu'il élabore des programmes en faveur des enfants et des femmes. Ayant décrit ses priorités d'organisation et les objectifs qu'il cherchera à atteindre, le Fonds fera systématiquement rapport sur les résultats obtenus dans la réalisation des cinq objectifs prioritaires, et sur les obstacles rencontrés. Dans la pratique quotidienne de la coopération pour le développement, c'est par des partenariats entre plusieurs organisations que l'on parvient à améliorer le sort des enfants. L'UNICEF fera rapport sur les résultats dont il peut être tenu responsable dans le cadre de ces partenariats. La deuxième partie du rapport annuel du Directeur exécutif au Conseil d'administration portera essentiellement sur les résultats obtenus dans la réalisation des cinq objectifs prioritaires.

6. Pour obtenir des résultats, et renforcer constamment les systèmes internes de l'UNICEF pour ce faire, il faudra surtout que les revenus du Fonds, en particulier les ressources ordinaires, augmentent dans les proportions appropriées. L'objectif de la collecte de fonds de l'UNICEF continue d'être 1,5 million de dollars par an d'ici à 2005, avec 7 % de croissance annuelle des ressources ordinaires sur la période du plan. Il faut que les ressources ordinaires augmentent constamment en termes réels pour que l'UNICEF puisse rester présent partout dans le monde, renforcer les capacités dans d'autres régions et garder son rôle de chef de file en tant que champion impartial des enfants du monde et catalyseur d'un changement constructif apporté en faveur des enfants et avec leur participation.

7. Le Plan stratégique à moyen terme a été élaboré sur la base des principes, concepts et outils approuvés par le Conseil d'administration dans le descriptif de la mission de l'UNICEF (E/ICEF/1996/AB/L.2), le plan de financement pluriannuel (E/ICEF/2000/5), le rapport sur les nouveaux problèmes des enfants au XXI<sup>e</sup> siècle (A/AC.256/3-E/ICEF/2000/13), et les principes que l'Assemblée générale devrait approuver dans le projet *Un monde fait pour l'enfant*. On n'a pas encore entièrement fixé les objectifs de ce projet, mais l'accord s'est largement fait sur leur orientation générale, et ils correspondent de près aux priorités énoncées dans la Déclaration du Millénaire, les objectifs de développement international, le programme d'action du Forum mondial sur l'éducation et la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida adoptée lors de la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée à ce problème.

8. Le Plan stratégique à moyen terme a été établi dans le cadre d'un vaste processus de participation. Outre l'équipe mondiale de gestion et les équipes régionales, trois groupes ont joué un rôle central dans cette élaboration : une équipe

de travail interdivisionnelle représentant tous les bureaux et divisions du siège, sous la présidence de la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification; un réseau de coordonnateurs des bureaux régionaux; et, pour la première fois, un groupe de travail composé de fonctionnaires, d'un rang inférieur à celui de représentant, de 15 bureaux de pays.

## **II. La vision de l'UNICEF**

9. L'UNICEF est guidé par sa vision d'un monde où les dirigeants s'engagent à user de leur pouvoir et de leur influence pour assurer, à tous les enfants, les droits et les possibilités voulus pour grandir dans la dignité, la sécurité et l'épanouissement personnel. Dans ce monde-là, l'intérêt supérieur de l'enfant, la non-discrimination, la participation des enfants, leur survie et leur plein développement sont les principes fondamentaux de la gouvernance. La Convention relative aux droits de l'enfant inspire la législation, les comportements, les politiques et les programmes en faveur des enfants. Les gouvernements, les organismes privés et la société civile concentrent leurs efforts sur la réalisation du développement économique et social et des droits humains pour tous, en s'efforçant d'atteindre les objectifs du Sommet du Millénaire et les objectifs de développement international.

10. Dans ce monde-là, l'enfance est une période d'amour et d'apprentissage dans la joie. Les familles reçoivent une assistance pour s'acquitter de leur tâche d'éducation et de protection de leurs enfants. Elles ont le temps, les connaissances et la volonté voulus pour encourager le développement d'attitudes et de comportements positifs chez leurs enfants. Les sociétés acceptent la responsabilité collective de donner à chaque enfant les connaissances, les compétences et l'éducation nécessaires pour survivre, grandir et s'épanouir. C'est un monde où la sécurité et le bien-être de chaque enfant sont des priorités, où le sexe, la religion et l'appartenance ethnique sont des différences qui enrichissent le monde, et où on apprend aux enfants à respecter la dignité de chacun.

11. Pour réaliser ces objectifs, il faut que tous les secteurs de la société prennent l'engagement et assument la responsabilité de prendre des mesures en faveur des enfants. Cette alliance doit comprendre une vaste gamme de partenaires englobant l'ensemble du système des Nations Unies, les gouvernements, les institutions financières internationales, les ONG, les groupes religieux, le secteur privé, les médias, le grand public, les familles, et – élément non négligeable – les enfants eux-mêmes. Il faut pour cela mobiliser des partenaires potentiels bien au-delà des coalitions actuelles de protection des enfants, et inclure des partenaires nouveaux auxquels jusqu'ici nul n'aurait pensé. Ce n'est qu'avec un partenariat à base large et diversifiée, entièrement consacré à la cause des enfants, qu'il sera possible – en coopération avec les enfants – de bâtir un monde meilleur.

12. L'UNICEF est conscient du fait que les droits, l'égalité et l'autonomisation des femmes sont particulièrement importants si l'on veut établir des familles, des communautés et des nations saines, et pour donner des modèles positifs au développement des filles et des garçons. L'UNICEF a donc pris l'engagement, comme énoncé dans le descriptif de sa mission, « de faire en sorte que les femmes et les filles aient des droits égaux à ceux des hommes et d'appuyer leur pleine participation au développement politique, social et économique des collectivités dans lesquelles elles vivent ». L'UNICEF est la force motrice qui pousse avec

ferveur à réaliser cette vision, et s'efforcera continûment d'inspirer des solutions, de mobiliser des ressources et de tourner les projecteurs sur les questions critiques, dans les efforts qu'il déploie avec ses partenaires pour faire de cette vision et de ces principes une réalité pour les enfants.

### **III. Le contexte et les enseignements tirés de l'expérience**

#### **A. Le contexte mondial et les enseignements tirés de l'expérience**

13. Au cours des deux dernières années, on a procédé à l'examen de la mise en oeuvre du Plan d'action du Sommet mondial pour les enfants, dans le contexte de la Convention relative aux droits de l'enfant, dans plus de 135 pays, couvrant plus des trois quarts des enfants du monde. Le rapport du Secrétaire général à la session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée aux enfants [« Nous, les enfants – Examen de fin de décennie de la suite donnée au Sommet mondial pour les enfants » (A/S-27/3)] se fonde sur ces examens de fin de décennie nationaux et sur d'autres sources pour donner un tableau d'ensemble exhaustif de la situation des enfants 10 ans après le Sommet mondial. Ces examens de fin de décennie nous permettent de faire des comparaisons et de tirer des conclusions sur le chemin qui reste à faire. Ils révèlent à la fois les points forts et les points faibles des efforts déployés au niveau international et national en faveur des enfants, ainsi que les possibilités et les dangers.

14. Des progrès considérables ont été faits ces 10 dernières années dans la réalisation des objectifs du Sommet mondial pour les enfants, surtout en ce qui concerne la réduction du taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans, la réduction de certaines formes de carences en micronutriments, et l'augmentation du taux d'inscription scolaire. La Convention relative aux droits de l'enfant en est venue à influencer de plus en plus la façon dont les nations, les sociétés et les individus voient les enfants et agissent envers eux. La ratification de la Convention est maintenant presque universelle, et le processus pour la traduire en législation nationale et en mesures administratives progresse. Le fait que l'on accepte de plus en plus une approche au développement fondée sur les droits humains représente peut-être ici la plus importante des opportunités dont il faut profiter. La Déclaration du Millénaire, de même que les déclarations d'autres grandes conférences internationales et sessions extraordinaires de l'Assemblée générale, se fondent sur le principe selon lequel le développement social signifie, fondamentalement, la réalisation progressive des droits de l'homme. Pour l'UNICEF, cette adoption du langage et de la pratique des droits de l'homme est le complément parfait de l'adoption par le Conseil d'administration du Fonds, en 1996, du descriptif de sa mission, fondé sur la Convention relative aux droits de l'enfant.

15. Dans le même temps, de graves menaces continuent de peser sur la réalisation des droits des enfants, et certaines menaces anciennes sont revenues planer sur eux. Les principaux objectifs du Sommet mondial n'ont pas été atteints au niveau mondial, et bien que certains l'aient été dans quelques pays, la plupart des objectifs secondaires n'ont pas été réalisés non plus. Les progrès dans la réalisation des objectifs ont souvent été le plus rapides dans les pays dont la situation était déjà très bonne il y a 10 ans. Des progrès ont aussi été faits lorsqu'il existait une solution technique facile à utiliser et à diffuser. Les progrès ont été plus lents lorsqu'il fallait

modifier profondément les comportements ou qu'il fallait une combinaison d'interventions complémentaires. Ce sont les plus pauvres et les plus faibles qui ont le plus pâti, de façon disproportionnée, des catastrophes tant naturelles qu'anthropiques. Malgré quelques progrès, la pauvreté est restée obstinément élevée. La crise financière en Asie du Sud-Est à la fin des années 90 a démontré à quel point même les plus grandes avancées dans la réduction de la pauvreté étaient fragiles. Dans certains pays, les progrès dans la réalisation des objectifs du Sommet mondial et d'autres objectifs internationalement convenus ont été arrêtés, voire inversés. Dans certaines parties d'Afrique, par exemple, la mortalité des enfants de moins de 5 ans et la pauvreté ont augmenté cette dernière décennie, en grande partie du fait du VIH/sida. L'élargissement des disparités tant entre pays qu'à l'intérieur des pays est une tendance inquiétante.

16. Plus de 10 ans après la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous, le nombre d'enfants d'âge scolaire non scolarisés a baissé, et pourtant près de 120 millions d'enfants, pour plus de la moitié des filles, ne vont pas à l'école. Un enfant sur quatre ne termine pas cinq années d'éducation élémentaire. La mauvaise qualité de l'éducation est un gros problème dans maints pays, et contribue au faible taux de scolarisation et au nombre d'abandons scolaires. Du point de vue des installations et des pratiques, beaucoup d'écoles n'offrent pas un environnement accueillant pour les enfants, et encore moins soucieux des sexospécificités.

17. Bien que d'importants progrès aient été faits concernant l'élimination de la poliomyélite et du tétanos maternel et néonatal, les taux globaux de vaccination ont dans l'ensemble stagné ces 10 dernières années, se situant aux alentours de 75 %, et 10 millions d'enfants par an meurent de maladies aisément évitables et de malnutrition. Il serait possible d'éviter 3 à 5 millions de ces décès ne serait-ce qu'en alliant vaccination et supplémentation en vitamines. Environ un tiers de tous les décès d'enfants de moins de 5 ans sont liés à la malnutrition, y compris les carences en micronutriments; la malnutrition gâche en permanence des millions d'autres vies.

18. Les politiques et programmes d'appui aux familles et aux communautés pour le développement du jeune enfant restent fragmentés, ce qui sape les synergies et complémentarités potentielles. Il faudrait que les décideurs, les directeurs de programme, les agents sur le terrain et les parents aient une vue intégrée du développement du jeune enfant, ce qui permettrait d'assurer le respect des droits et le bien-être des enfants dès leur plus jeune âge, grâce non seulement à des services de base de bonne qualité – c'est sur cet aspect qu'on s'est traditionnellement concentré – mais aussi de bonnes pratiques de soins dans la famille, un environnement sûr et des mesures de soutien.

19. Le VIH/sida s'est propagé rapidement ces 10 dernières années, faisant 22 millions de morts et au moins 13 millions d'orphelins. La pandémie du VIH/sida menace à présent la vie et le bien-être des enfants de tous les continents, et amène avec elle toute une série de fléaux sociaux et épidémiologiques, dont certains, comme la tuberculose, avaient été presque définitivement éliminés. Donner aux jeunes, surtout aux adolescents, une bonne préparation à la vie active, ainsi que des connaissances, et prévenir le VIH, sont essentiels si l'on veut empêcher que la pandémie ne se propage encore davantage.

20. Chaque année, des millions d'enfants sont victimes de la violence, de sévices, d'abandon, de l'exploitation, et sont séparés de leur famille proche. Selon les chiffres de l'Organisation internationale du Travail (OIT), il y a dans le monde 250

millions d'enfants qui travaillent, dont 50 à 60 millions d'enfants de moins de 11 ans travaillant dans des conditions dangereuses. Sur ce chiffre, on compte 300 000 enfants soldats. Dans les conflits des 10 dernières années, plus de 2 millions d'enfants ont été tués, plus de 6 millions blessés ou invalidés, plus d'un million ont perdu leurs parents ou en ont été séparés, et 10 millions d'autres ont été exposés à de graves expériences traumatiques. Un million d'enfants seraient entraînés dans le commerce du sexe tous les ans; le sida a tué la mère ou les deux parents de plus de 15 millions d'enfants. Plus de 11 millions d'enfants sont enfermés dans des institutions (prisons, écoles et orphelinats); on ne connaît pas le nombre d'enfants victimes de violence et de sévices dans leur famille, dans leurs communautés et dans des institutions. Quelque 150 millions d'enfants dans le monde sont handicapés, et la plupart se heurtent à une forme ou une autre de discrimination et d'abandon, notamment en ce qui concerne l'exercice de leur droit à l'éducation.

21. Les causes sous-jacentes de ces violations des droits de l'enfant sont complexes et profondément enracinées. Les facteurs sociaux et de comportement qui permettent ces violations tendent à refléter et à aggraver les carences de l'éducation et d'autres services de base, et du système judiciaire. Souvent, les enfants ne sont protégés que contre l'abandon ou le mal qui leur est fait de façon visible – or, la plupart des sévices se font entre quatre murs, et une partie considérable au sein de la famille. Nombre de ces sévices sont en violation des normes locales mais demeurent impunis. D'autres découlent de pratiques traditionnelles qui sont tacitement ou ouvertement acceptées par la société, ou profitent à des intérêts privés. L'information sur ces questions est rarement rassemblée, et risque d'être politiquement délicate.

22. À partir de cette analyse, l'UNICEF a déterminé cinq domaines prioritaires dans lesquels il est essentiel de poursuivre (ou de faire redémarrer) l'initiative lancée par le Sommet mondial pour les enfants et la ratification de la Convention relative aux droits de l'enfant, et dans lesquels le Fonds estime qu'il est possible de susciter la volonté politique et les partenariats et alliances d'appui nécessaires pour apporter des changements. L'UNICEF consacrera l'essentiel de ses efforts au cours des quatre années qui viennent à promouvoir l'éducation des filles, le développement intégré du jeune enfant, la vaccination et l'apport de micronutriments, la prévention du VIH/sida et la protection de l'enfant.

## **B. Contexte et enseignements tirés de l'expérience**

23. Grâce aux réformes entreprises au cours de ces dernières années par l'Organisation des Nations Unies en général, par l'UNICEF en particulier et par les États, l'UNICEF a amélioré sa capacité à orienter son action en fonction des résultats visés. Depuis que le Conseil d'administration a approuvé le descriptif de mission du Fonds en 1996, celui-ci a modifié dans un sens plus globalisant ses perspectives en matière de survie, de développement et de protection de l'enfance. Ces perspectives mettent en relief l'importance des conditions de vie de l'enfant et de sa famille, ainsi que de l'appui dont l'enfant et la famille doivent bénéficier à des étapes critiques de la vie de l'enfant pour assurer la survie de ce dernier, sa saine croissance, sa scolarisation et sa préparation à l'âge adulte. Du point de vue de l'élaboration de programmes en direction des enfants et des femmes, l'approche fondée sur les droits a permis de se concentrer plus fermement sur la réduction des inégalités et sur la nécessité d'atteindre les individus les plus difficiles d'accès, les

plus défavorisés et les plus vulnérables; elle a également mis en évidence l'importance des facteurs participation et viabilité à long terme. En même temps, l'expérience a prouvé que l'autonomisation des femmes et leur participation, sur un pied d'égalité, au sein des familles et des communautés sont bénéfiques pour l'enfant. Une approche axée sur l'enfant, fondée sur les droits fondamentaux et soucieuse d'égalité entre les sexes repose sur la conviction que la condition féminine et le respect des droits des femmes jouent un rôle fondamental dans le respect des droits de l'homme et dans la réalisation des droits de l'enfant en général et de la petite fille en particulier. Dans ce contexte, l'UNICEF reconnaît l'importance de définir clairement les résultats qu'il se propose d'atteindre avec les moyens dont il dispose.

24. Ce changement de perspective s'inscrit dans le cadre et en complément d'une réforme générale de l'Organisation des Nations Unies qui a clarifié les rôles de ses diverses composantes et favorisé une coopération plus étroite entre le siège et le terrain. Il est également dans l'esprit de la Déclaration du Millénaire, des Objectifs de développement international et des déclarations de plusieurs grands sommets et conférences internationaux des années 90.

25. Le plan à moyen terme pour la période 1998-2001 reproduit dans le document E/ICEF/1998/13 et Corr.1 a représenté pour l'UNICEF un progrès appréciable vers la définition d'une gestion stratégique. Il présentait cependant un certain nombre d'insuffisances. Ainsi, il proposait une liste de priorités qui s'appliquaient essentiellement aux programmes, sans être intégrées à l'activité d'ensemble du Fonds. En plus, ces priorités étaient définies de façon plutôt vague, tout en couvrant un champ très large. Lorsque la Partie II du rapport annuel du Directeur général a été refondue conformément à la décision 1999/7 prise par le Conseil d'administration le 22 janvier 1999 de se concentrer sur les résultats obtenus, regroupés d'un point de vue qualitatif et/ou quantitatif, par rapport aux priorités définies dans le plan à moyen terme, ces faiblesses sont devenues encore plus apparentes, tout comme l'absence d'objectifs clairement définis par rapport auxquels mesurer les progrès accomplis. A également été mise en évidence l'importance de systématiser la pratique de l'évaluation au sein de l'UNICEF et de faire en sorte que le Fonds impose sa perspective axée sur l'enfant dans tous les débats sur la politique sociale et économique qui se déroulent dans le monde.

26. Malgré ces problèmes, des progrès notables ont été accomplis – comme l'a reconnu le Conseil d'administration – dans la préparation de rapports annuels axés plus vigoureusement sur les résultats et sur l'analyse des progrès réalisés et des partenariats, à partir de rapports de pays et de région eux-mêmes plus systématiques et plus analytiques. De même, on a appris à fixer de façon plus précise les objectifs des programmes de coopération et à rendre compte de façon plus sélective des enseignements tirés et des principaux résultats obtenus, en veillant à les attribuer de façon plus exacte aux différents partenaires. L'UNICEF s'attache actuellement à formuler une approche plus stratégique de l'évaluation des résultats.

27. Une analyse interne de l'expérience acquise par l'UNICEF a confirmé à nouveau la vigueur, la pertinence et la souplesse du programme de pays en tant que fondation sur laquelle asseoir la coopération avec les différents pays du programme, ainsi que sa complémentarité avec les mécanismes du bilan commun de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les instruments de politique nationale que sont les approches sectorielles (voir le rapport

E/ICEF/2001/10). On procède actuellement à un réaménagement du format du programme de pays afin de renforcer encore cette complémentarité. Le Plan stratégique à moyen terme prévoit que le programme de pays, basé sur une analyse de la situation locale et inspiré par les priorités définies par le Plan stratégique, conservera la place centrale qu'il occupe dans les activités de l'UNICEF. (On trouvera au chapitre VI une explication plus détaillée des liens entre le programme de pays et les priorités du Plan stratégique à moyen terme.) L'analyse de l'expérience acquise a également fait ressortir l'importance d'intégrer les interventions d'urgence dans la programmation ordinaire, et notamment d'inclure la protection civile dans l'analyse de la situation et dans la planification opérationnelle du programme de pays.

#### **IV. Principes directeurs du Plan stratégique à moyen terme**

28. Si l'UNICEF veut rester utile, efficace et productif, il doit définir ses priorités, se fixer des objectifs, établir les critères d'évaluation de ses activités, s'efforcer d'atteindre ses objectifs, mesurer systématiquement les progrès accomplis (ou non) vers ces objectifs et évaluer son activité de façon tout aussi systématique : c'est ce qu'il faut entendre par « gestion axée sur les résultats ». En l'occurrence, les résultats doivent être définis en termes de réalisation durable des droits des enfants et des femmes, et toutes les interventions de l'UNICEF à toutes les phases de son programme et dans tous les secteurs doivent être centrées sur le respect, la défense et la réalisation des droits des enfants et des femmes : c'est ce qu'il faut entendre par « stratégie de programmation fondée sur les droits de l'homme ».

29. De la notion d'étapes de l'enfance illustrée dans le rapport intitulé « Les nouveaux problèmes des enfants au XXI<sup>e</sup> siècle » (E/ICEF/2000/13), il ressort que l'UNICEF devrait chercher à obtenir les trois résultats suivants pour tous les enfants :

a) Un bon départ dans la vie, c'est-à-dire offrir une protection, des soins et un environnement sûr qui permettent à l'enfant de survivre, d'être physiquement sain, mentalement alerte, affectivement stable, bien intégré dans la société et capable d'apprendre;

b) L'assurance que tous les enfants ont accès à une éducation de base de bonne qualité et arrivent au terme de leur éducation; et

c) Pour les adolescents, la possibilité de développer pleinement leurs facultés dans un milieu sûr et stimulant qui les encourage à participer à la vie sociale et à apporter leur contribution à la société.

30. La notion d'étapes de l'enfance facilite à la fois une gestion fondée sur les résultats et une stratégie de programmation fondée sur les droits de l'homme, tout en permettant d'identifier les grandes phases de la vie de l'enfant au cours desquelles d'éventuelles interventions auront un impact maximal sur sa survie, sa croissance et son développement. Les cinq priorités de l'UNICEF concernent les étapes de l'enfance depuis avant la naissance jusqu'à l'adolescence (voir tableau 1).

Tableau 1  
**Liens entre les étapes de l'enfance et les cinq priorités de l'UNICEF**

	<i>Un bon départ dans la vie</i>	<i>Une éducation de base</i>	<i>Développement et participation des adolescents</i>
Éducation des filles	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préparation à l'école (sur les plans social, affectif, intellectuel, nutritionnel et sanitaire)</li> <li>– Éducation des mères</li> <li>– Socialisation précoce non sexiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accent mis sur l'accès à une éducation de bonne qualité et sur l'achèvement du cycle d'études; écoles accueillantes et non sexistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une éducation de base de bonne qualité comme fondement du développement et de la participation de l'adolescent</li> <li>– Beaucoup d'adolescents fréquentent l'école primaire</li> </ul>
Développement intégré du jeune enfant	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'intégration des politiques, services et pratiques en matière de développement du jeune enfant, avec notamment une socialisation précoce non sexiste, favorise un bon départ dans la vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préparation à l'école (sur les plans social, affectif, intellectuel, nutritionnel et sanitaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'intégration des politiques, services et pratiques de développement du jeune enfant favorise le développement et la participation à un âge plus avancé</li> <li>– Beaucoup d'adolescents, et surtout d'adolescentes, doivent prendre soin d'enfants plus jeunes en qualité de parents ou gardiens « forcés » ou « non volontaires »</li> </ul>
Vaccination	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Protection contre les maladies qu'il est possible de prévenir par la vaccination et contre les carences en micronutriments, avec des effets bénéfiques pour toute la vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La prévention des handicaps grâce à la vaccination et aux apports de micronutriments améliore les perspectives de succès scolaire</li> <li>– Des écoles qui favorisent les bonnes pratiques sanitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La prévention des handicaps grâce à la vaccination et aux apports de micronutriments améliore les perspectives de développement et de participation à un âge plus avancé</li> <li>– Vaccination des adolescentes contre le tétanos maternel et néonatal</li> </ul>

	<i>Un bon départ dans la vie</i>	<i>Une éducation de base</i>	<i>Développement et participation des adolescents</i>
VIH/sida	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention et gestion du VIH/sida par l'éducation</li> <li>– Impact du VIH/sida sur les systèmes éducatifs, la participation et l'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concentration sur les 10-19 ans dans la prévention du VIH/sida</li> <li>– Concentration sur l'apprentissage de la vie pratique</li> <li>– Interventions auprès des garçons et des adolescents masculins visant la prévention par modification du comportement</li> </ul>
Protection de l'enfance	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le jeune enfant, et notamment la petite fille, a besoin d'être protégé contre la violence sexuelle et familiale et contre la discrimination en matière d'accès aux services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Protection contre la discrimination en matière d'accès aux services et de qualité de l'éducation</li> <li>– Une éducation qui fait l'apologie des droits; des écoles accueillantes aux enfants et non sexistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Protection des adolescents contre les formes nocives de participation à la vie sociale, comme par exemple les pires formes de travail des enfants, et contre la discrimination quand ils essaient de participer à la vie sociale</li> </ul>

31. Dans sa recherche de résultats au service de l'enfant, l'UNICEF doit toujours se laisser guider par les valeurs que prône la Convention relative aux droits de l'enfant, à savoir la survie et le développement de l'enfant, l'intérêt supérieur de l'enfant, la non-discrimination et le droit de l'enfant à participer et à être écouté, selon son degré de maturité, ainsi que par les principes que consacre la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Ces principes impliquent que l'on s'engage à soutenir la consolidation de la paix; à réduire la pauvreté grâce à l'autonomisation des femmes; à investir dans l'enfance; et à réduire les inégalités en aidant les enfants et les femmes les plus vulnérables, les plus marginalisés et les plus défavorisés. Le droit des enfants à participer aux décisions qui les touchent directement et à être entendus selon leur degré de maturité vaut certes pour tous les enfants, mais peut-être plus encore pour les adolescents parmi eux. Dans un large éventail de situations, la recherche par l'UNICEF de résultats au service de l'enfance se fera par le biais du développement et de la participation de l'adolescent.

32. Le droit des femmes à participer à la prise des décisions qui les concernent est tout aussi fondamental pour la réalisation des droits de l'enfant. De concert avec d'autres parties prenantes, l'UNICEF s'efforcera d'appuyer la participation et l'autonomisation des femmes au sein de leurs communautés et de leurs familles,

notamment dans les communautés les plus défavorisées. Dans le cadre de son action en faveur d'un développement sain de l'enfant et de la protection de l'enfance, le Fonds recommandera et appuiera des programmes de lutte contre la violence, notamment familiale, faite aux femmes.

## V. Priorités

33. Durant le Plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005, l'UNICEF va porter ses efforts sur la réalisation des résultats concernant les cinq priorités de l'organisation :

- a) Éducation des filles;
- b) Développement intégré du jeune enfant;
- c) Programme élargi de vaccination;
- d) Lutte contre le VIH/sida;
- e) Meilleure protection de l'enfant contre la violence, l'exploitation, les sévices et la discrimination.

34. Ces cinq priorités ont été retenues non seulement parce que l'obtention de résultats dans ces domaines contribuera directement à la réalisation de nombreux droits des enfants, mais aussi parce que ces résultats peuvent en induire d'autres encore plus importants pour d'autres droits et réalisations dans le domaine du développement. Ainsi, l'éducation n'est pas seulement le droit de tout enfant; son rôle central pour la réalisation d'autres droits et de résultats en matière de développement, tant pour la génération présente que pour les générations futures, est bien étayé dans le monde entier. Obtenir des résultats durables dans les cinq domaines prioritaires de l'organisation créera une dynamique en vue d'aider les familles et l'ensemble des sociétés à briser le cycle de la pauvreté et du développement humain compromis, ce qui contribuera à la réalisation des objectifs du développement international et des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire et le projet de document intitulé « Un monde fait pour l'enfant ».

35. Les cinq priorités sont aussi interdépendantes. Des progrès réalisés concernant l'une d'elles peuvent contribuer à des progrès concernant une ou plusieurs autres. Dans de nombreux cas, le même programme ou la même activité peuvent simultanément promouvoir deux ou plusieurs priorités. Ainsi, la prévention de la transmission du VIH/sida est inséparable d'une bonne éducation et de l'amélioration de la protection de l'enfant. La prévention des carences en micronutriments au moyen du programme élargi de vaccination contribuera à améliorer le développement du jeune enfant et l'éducation ultérieure.

Tableau 2  
**Questions interdépendantes touchant aux priorités**

**Liens entre l'éducation des filles et :**

<i>Développement intégré du jeune enfant</i>	<i>Programme élargi de vaccination</i>	<i>VIH/sida</i>	<i>Protection de l'enfant</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préparation à l'école</li> <li>– Hygiène scolaire/latrines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vaccination des adolescentes dans les écoles contre le tétanos maternel et néonatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accent mis sur les questions sexospécifiques et l'autonomisation des filles s'agissant de la prise de décisions en matière de sexualité, en faisant face aux croyances et aux comportements masculins en matière d'éducation dans le domaine du VIH/sida</li> <li>– Éducation sur la prévention de l'infection à VIH et l'adaptation à celle-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– École accueillante pour les enfants et sensible aux différences entre les sexes</li> <li>– Éducation en tant que moyen d'autonomisation</li> <li>– Éducation en tant que moyen de prévention du travail des enfants</li> <li>– Éducation en tant qu'élément de redressement après une situation d'urgence, y compris la réintégration sociale des enfants soldats et des enfants affectés par les conflits armés</li> </ul>

**Liens entre le développement intégré du jeune enfant et :**

<i>Éducation des filles</i>	<i>Programme élargi de vaccination</i>	<i>VIH/sida</i>	<i>Protection de l'enfant</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préparation à l'école</li> <li>– Hygiène scolaire/latrines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Carences en micronutriments</li> <li>– Prévention des maladies pour lesquelles il existe un vaccin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention de la transmission du VIH d'un parent à un enfant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention des sévices et de la négligence envers les enfants</li> </ul>

**Liens entre le programme élargi de vaccination et :**

<i>Éducation des filles</i>	<i>Développement intégré du jeune enfant</i>	<i>VIH/sida</i>	<i>Protection de l'enfant</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vaccination des adolescentes dans les écoles contre le tétanos maternel et néonatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Carences en micronutriments</li> <li>– Prévention des maladies pour lesquelles il existe un vaccin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sûreté des injections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention des incapacités qui nécessiteraient des mesures spéciales de protection</li> </ul>

**Liens entre le VIH/sida et :**

<i>Éducation des filles</i>	<i>Développement intégré du jeune enfant</i>	<i>Programme élargi de vaccination</i>	<i>Protection de l'enfant</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accent mis sur les questions sexospécifiques et l'autonomisation des filles s'agissant de la prise de décisions en matière de sexualité, en faisant face aux croyances et aux comportements masculins en matière d'éducation dans le domaine du VIH/sida</li> <li>– Éducation sur la prévention de l'infection à VIH et l'adaptation à celle-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention de la transmission du VIH d'un parent à un enfant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sûreté des injections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soins et protection pour les enfants orphelins du sida ou rendus vulnérables du fait du VIH/sida</li> <li>– Discrimination à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/sida et les orphelins du sida</li> <li>– Prévention de l'exploitation sexuelle des enfants, y compris du trafic d'enfants</li> </ul>

**Liens entre la protection de l'enfant et :**

<i>Éducation des filles</i>	<i>Développement intégré du jeune enfant</i>	<i>Programme élargi de vaccination</i>	<i>VIH/sida</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– École accueillante pour les enfants et sensible aux différences entre les sexes</li> <li>– Éducation en tant que moyen d'autonomisation</li> <li>– Éducation en tant que moyen de prévention du travail des enfants</li> <li>– Éducation en tant qu'élément de redressement après une situation d'urgence, y compris la réintégration sociale des enfants soldats et des enfants affectés par les conflits armés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention des sévices et de la négligence envers les enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prévention des incapacités qui nécessiteraient des mesures spéciales de protection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soins et protection pour les enfants orphelins du sida ou rendus vulnérables du fait du VIH/sida</li> <li>– Discrimination à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/sida et les orphelins du sida</li> <li>– Prévention de l'exploitation sexuelle des enfants, y compris du trafic d'enfants</li> </ul>

36. Ces priorités ont été choisies non seulement du fait de leur importance et des effets qu'elles peuvent avoir sur la vie des enfants dans le monde entier, mais aussi du fait que l'UNICEF a des avantages comparatifs dans les domaines concernés, qui découlent de son mandat qui en fait la première organisation dans le monde oeuvrant pour les enfants et des années d'expérience et des enseignements accumulés. Cela est particulièrement vrai dans le cas du programme « VUE-plus », pour lequel l'UNICEF est une agence chef de file depuis deux décennies. D'autres avantages comparatifs de l'UNICEF sont sa présence dans le monde entier; un mandat de l'Assemblée générale qui en fait la voix des enfants dans le monde; la responsabilité que lui a confiée le Secrétaire général en la nommant agence chef de file pour l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles; une responsabilité claire parmi les coparrains d'ONUSIDA pour les questions ayant trait aux enfants; et une position unique en tant qu'organisme dont l'expérience pratique couvre un vaste champ qui s'étend de l'application des projets au niveau communautaire à l'élaboration aux niveaux national et international de politiques juridiques, économiques et sociales, ainsi qu'une position de premier plan pour ce qui est de veiller à ce que les enfants aient facilement accès aux fournitures essentielles telles que les vaccins.

37. Les cinq priorités de l'organisation orienteront les programmes ordinaires et d'urgence de l'UNICEF, conformément au principe de l'intégration des programmes d'urgence. Ils constitueront aussi des axes d'intervention pour les alliances de l'UNICEF, ses partenariats, ses activités de plaidoyer, de suivi, de mobilisation de fonds, de recherche et d'analyse des politiques dans les pays du programme et des pays industrialisés. Dans ces derniers, les 37 comités nationaux pour l'UNICEF joueront un rôle de premier plan en matière de plaidoyer et de constitution d'alliances au niveau des pays tandis que le suivi, la recherche et l'analyse des politiques seront assurés au moyen de réseaux reliant le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF à Florence à des universités et d'autres établissements de recherche.

38. Les objectifs fixés pour chaque priorité de l'organisation (voir ci-dessous et annexe I) sont délibérément ambitieux et l'UNICEF ne pourra les atteindre à lui seul. Au contraire, pour atteindre ces objectifs, il faudra déployer des efforts soutenus avec de nombreux partenaires et l'UNICEF coopérera étroitement avec les partenaires existants et forgera de nouvelles alliances. De cette façon, l'organisation a un rôle de catalyseur crucial à jouer en inspirant, en stimulant et en incitant les autres afin qu'ils agissent en faveur des enfants et avec eux. En vue d'atteindre les objectifs du Plan stratégique à moyen terme, l'UNICEF doit agir en tant que communicateur, facilitateur, chercheur et analyste de politiques. Les principaux partenaires et cadres de partenariat pour chaque priorité sont présentés de façon plus détaillée dans les tableaux à l'annexe I.

## **A. Première priorité : éducation des filles**

### **Justification**

39. L'éducation des filles occupe une place centrale dans la réalisation des objectifs de développement pour les enfants des générations actuelles et futures. Les bénéfices sociaux de l'éducation des filles sont une réduction des taux de mortalité infantile et maternelle, des enfants mieux nourris et en meilleure santé, des revenus

familiaux accrus, un âge au mariage plus élevé, une fécondité réduite, un accroissement des possibilités et des choix de vie pour les femmes (y compris le renforcement de leurs moyens de se protéger contre le VIH/sida) et une participation accrue des femmes à la prise de décisions politiques, sociales et économiques. L'éducation des filles est un investissement qui contribue à la réalisation de l'objectif de l'éducation pour tous les enfants, aux soins et à l'éducation pour le petit enfant et au bien-être des adolescents. L'éducation des filles constitue un mécanisme permettant aux familles, aux communautés et aux sociétés de s'extraire de la pauvreté en masse. L'enseignement primaire devrait être libre et obligatoire.

40. Les principes directeurs du Plan stratégique à moyen terme soulignent la nécessité de cibler ceux qui sont le plus susceptibles d'être exclus ou marginalisés s'agissant de l'accès, de la qualité ou des résultats en matière d'éducation. À l'échelle mondiale et dans des parties de tous les pays, les filles sont désavantagées dans le système éducatif au plan de l'accès, de la qualité, de l'utilité de l'éducation qu'elles reçoivent et du traitement dont elles font l'objet en classe et dans la cour de l'école. Les garçons et les filles peuvent vivre de façon très différente la même activité d'apprentissage et il est nécessaire de procéder à une analyse sexospécifique à toutes les étapes des travaux de l'UNICEF. Les enfants sont victimes d'une discrimination liée non seulement à leur sexe, mais aussi à leur ethnie, à leur langue, à leur incapacité et à leur résidence en milieu rural ou urbain. Malheureusement, lorsqu'un enfant est de sexe féminin, celui-ci est le plus souvent doublement désavantagé.

41. La scolarisation des filles, particulièrement dans les pays où les taux d'inscription sont peu élevés, sera un facteur important pour assurer la scolarisation de tous les enfants. Combiner des interventions qui visent à améliorer l'accès à l'éducation et celles qui visent à améliorer sa qualité contribuera à répondre à la nécessité de trouver les enfants qui sont exclus et à risque, en particulier les filles, à les scolariser et à veiller à ce qu'ils poursuivent leurs études, étudient et obtiennent des résultats dans un environnement sûr et protecteur au lieu d'abandonner leurs études. L'expérience acquise montre aussi qu'en s'efforçant de dispenser une éducation de qualité aux filles, on améliore les possibilités et les résultats sur le plan de l'éducation pour les garçons ainsi que pour les autres groupes exclus. En conséquence, mettre l'accent sur l'éducation des filles est en soi une stratégie pour assurer la qualité de l'éducation pour tous.

#### **Objectifs à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2002-2005**

42. Un objectif à long terme de l'UNICEF est que tous les enfants aient accès à une éducation de bonne qualité et achèvent leurs études. Les objectifs énoncés dans le Plan stratégique à moyen terme constituent une étape intermédiaire vers cet objectif, les objectifs du Sommet du Millénaire et les objectifs internationaux de développement. L'UNICEF affectera principalement ses ressources à la réalisation de trois objectifs : la réduction du nombre des filles non scolarisées, l'amélioration de la qualité de l'enseignement et la réalisation de progrès en matière d'apprentissage. Plus précisément :

a) D'ici à 2005, tous les pays où le taux net de scolarisation des filles est inférieur à 85 % de ce qu'il était en 2000 auront en place et appliqueront des politiques, procédures et pratiques qui auront réduit le nombre de filles non scolarisées d'au moins 39 %;

b) D'ici à 2005, des politiques, procédures et mécanismes visant à promouvoir un apprentissage de qualité efficace dans des écoles sensibles aux différences entre les sexes et accueillantes pour les enfants seront en place et appliqués dans au moins 50 pays;

c) D'ici à 2005, au moins 20 pays auront identifié des résultats en matière d'apprentissage dans les secteurs de l'instruction élémentaire et des aptitudes pratiques fondamentales, et mis en place des capacités visant à assurer l'égalité entre les sexes dans le domaine des résultats relatifs à l'éducation de base.

### **Interventions de base**

43. La réussite en matière d'accès, de qualité et d'acquis scolaires nécessitera d'accroître l'allocation de ressources et de renforcer les changements politiques, comportementaux et techniques. Les interventions mettront l'accent sur trois domaines principaux.

### **Faire en sorte que les filles soient scolarisées**

44. En particulier, il sera nécessaire d'identifier les filles exclues et à risque et de les introduire ou réintroduire dans le système éducatif. Le caractère et la portée des interventions appuyées par l'UNICEF dépendront de la situation locale, mais les interventions typiques que l'UNICEF appuiera sont les suivantes :

a) Établissement de mécanismes scolaires et communautaires visant à trouver les filles exclues et à risque et à les scolariser. Il s'agira notamment de l'établissement de la carte scolaire, de l'éducation préscolaire, de la création d'écoles à classe unique, de la fourniture de services pour la création d'un environnement accueillant pour les filles (par exemple, des écoles qui soient proches du domicile et des écoles dotées de toilettes séparées pour les filles et les garçons) et des programmes qui rendent les écoles accueillantes pour l'enfant, sensibles aux différences entre les sexes, sûres, saines et protectrices;

b) La fourniture aux gouvernements et aux communautés d'une assistance au niveau des techniques et des politiques en vue de promouvoir un accès accru pour ces enfants qui sont les plus durs à atteindre et/ou qui souffrent le plus de tout type de discrimination, y compris les situations instables;

c) L'élaboration de programmes visant à éliminer les obstacles culturels, sociaux et économiques à l'éducation des filles. Ces programmes comprendront des activités de mobilisation sociale et de plaidoyer en faveur de l'éducation des filles; une analyse des politiques visant à identifier et à élaborer des mesures au niveau des politiques en vue de surmonter les principaux obstacles à l'accès à l'éducation (par exemple le coût pour les familles des frais d'inscription, des uniformes et des livres); dans certains cas, la distribution ciblée de fournitures scolaires essentielles;

d) La fourniture d'un appui aux pays aux fins de l'élaboration et de la mise en oeuvre de mesures ciblées visant à réduire les disparités entre les sexes tout en augmentant les taux de scolarisation et de fréquentation scolaire;

e) La fourniture d'une assistance à tous les pays en vue de se préparer et de répondre aux conflits et autres crises de façon à ce que les enfants touchés par ceux-ci puissent exercer leur droit à une éducation de base dans un environnement sûr, stable et accueillant pour l'enfant. Cela comprendra une évaluation rapide des

besoins éducatifs, la distribution de fournitures et matériel essentiels, un appui pour l'élaboration des programmes et le perfectionnement des enseignants, la mobilisation communautaire et un appui à la reconstruction des systèmes éducatifs.

**Faire en sorte que les filles restent à l'école**

45. En fonction de la situation locale, l'UNICEF peut :

a) En coopération avec ses homologues, examiner les dimensions sexospécifiques dans l'enseignement en vue d'identifier les principales questions liées au sexe et l'étendue et la nature de la discrimination;

b) Fournir un appui en vue de rendre les systèmes éducatifs plus soucieux de l'égalité entre les sexes à tous les niveaux, en accordant une attention spéciale à la nature des milieux scolaires, aux processus d'enseignement et d'apprentissage et au contenu pédagogique;

c) Renforcer les capacités, consolider les partenariats et appuyer les pays dans le cadre des programmes intersectoriels aux fins de l'éducation de base, par exemple la campagne baptisée Concentrer les ressources pour une santé scolaire efficace [Focussing Resources for Effective School Health (FRESH)];

d) Continuer des activités de plaidoyer en faveur d'une vision d'ensemble de l'éducation de qualité, comprenant un appui aux initiatives visant à rendre les écoles accueillantes pour les enfants dans le cadre des systèmes éducatifs soucieux de l'équité entre les sexes.

**Faire en sorte que les filles terminent leur scolarité de base en ayant acquis des compétences fondamentales et obtenu des résultats normalisés au niveau national dans les domaines de l'instruction élémentaire et des aptitudes pratiques fondamentales**

46. L'acquisition d'une éducation de base fera que les filles auront plus de chances de passer à l'étape suivante de l'éducation, ce qui renforcera leurs moyens de participer activement à la société. Les interventions appuyées par l'UNICEF peuvent notamment être les suivantes :

a) Élaboration et soutien de réformes qui améliorent l'apprentissage et les résultats des filles, en accordant une attention particulière aux dimensions sexospécifiques de l'éducation de qualité;

b) Amélioration de l'attention accordée dans le cadre des programmes à l'éducation des adolescentes, notamment en abordant les divergences entre les sexes en matière de passage du primaire à l'étape suivante de l'éducation et du passage de l'école à la vie active.

47. Différentes situations de pays nécessiteront des réponses différentes de l'UNICEF. Dans les pays où le taux d'inscription dans le primaire est très faible, l'accent peut être mis sur l'augmentation de l'accès à l'éducation. Dans d'autres pays, l'accent sera mis dans le primaire sur des efforts visant à réduire les disparités entre les sexes ou la discrimination contre les différents groupes sociaux dont le taux d'inscription ou de réussite est faible. Dans d'autres pays encore, l'accent peut être mis sur la qualité de l'éducation pour ceux qui sont déjà scolarisés. Dans les pays en situation de conflit armé ou qui en émergent, l'accent peut être mis sur les fournitures scolaires de base et les mesures visant à assurer la réouverture des

écoles. Les partenariats et les activités de plaidoyer à tous les niveaux en faveur de l'éducation des filles font partie intégrante des efforts visant à atteindre ces objectifs. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) sera un partenaire essentiel.

48. À tous les niveaux, la sensibilisation aux questions liées à l'appartenance sexuelle au niveau des systèmes éducatifs et du personnel revêtira une grande importance pour assurer l'appropriation des programmes, l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité entre les sexes et la durabilité. Une attention importante sera accordée aussi au partenariat, aux activités de plaidoyer et à la mobilisation au niveau local, compte tenu du rôle essentiel joué par les familles et les communautés dans la définition des moyens d'introduire le changement.

## **B. Deuxième priorité : le développement intégré du jeune enfant**

### **Justification**

49. Assurer aux enfants un bon départ dans la vie est essentiel à la réalisation de leurs droits. Il est largement établi que les choix des parents et de la société et les décisions qu'ils prennent durant les premières années d'existence des enfants ont une influence durable sur l'évolution de chaque enfant en particulier et, à plus grande échelle, sur celle des nations. Durant ces années, il est crucial de dispenser des soins de qualité aux enfants pour leur éviter la mort, les maladies, les retards de croissance, les traumatismes, la malnutrition et les retards du développement, et leur assurer au contraire une croissance saine, la confiance en soi et la capacité d'apprendre. Ces éléments sont à leur tour essentiels à la préparation à l'école, à la poursuite des études, à l'efficacité des programmes scolaires et à la capacité future des enfants de contribuer à la vie de la société en tant que parents, agents économiques et citoyens. Investir dans les enfants, c'est assurer l'évolution sociale à long terme et la réalisation durable des droits des enfants.

50. Les stratégies de développement du jeune enfant doivent privilégier les sujets âgés de moins de 3 ans. Les trois premières années de la vie constituent en effet une période critique pour le développement cérébral, qui détermine les aptitudes cognitives, linguistiques, sociales et affectives. C'est aussi durant cette période que les jeunes enfants sont les plus vulnérables, en termes de survie, de santé et de croissance affective et physique. Il faut en outre promouvoir la santé, la nutrition et le bien-être psychologique des femmes, en particulier pendant la grossesse et l'allaitement, à l'appui des mesures en faveur des droits et de l'autonomisation des femmes. La survie, la croissance et l'épanouissement du jeune enfant sont étroitement liés à la survie, à la santé, à l'éducation et au bien-être des femmes, ainsi qu'à l'âge auquel elles ont des enfants et à leur état de nutrition avant la grossesse.

### **Objectifs à moyen terme pour la période 2002-2005**

51. L'UNICEF participera à la réalisation des objectifs de développement international et de ceux qui ont été fixés à l'issue du Sommet du Millénaire en s'employant à réaliser, au cours de la période couverte par le plan à moyen terme, les objectifs suivants :

a) Dans tous les pays, participer à l'élaboration de politiques globales en faveur du développement du jeune enfant afin d'assurer la survie, la croissance et

l'épanouissement social, affectif et cognitif de tous les jeunes enfants, en accordant une attention particulière aux moins de 3 ans, afin de réduire sensiblement la mortalité, le fardeau des maladies et la malnutrition et de prévenir les retards du développement;

b) Dans 80 à 100 pays affichant des taux de mortalité et de morbidité infantiles et maternelles élevés et très disparates, encourager la mise en oeuvre de programmes complets et ciblés afin de fournir divers services et installations (nutrition, santé infantile et maternelle, approvisionnement en eau, assainissement et hygiène), des soins de santé aux jeunes enfants et des programmes d'apprentissage préscolaire;

c) Dans tous les pays où l'enregistrement des naissances n'est pas quasiment systématique, promouvoir des systèmes plus efficaces qui assurent l'équilibre des taux d'enregistrement des naissances de filles et de garçons et mettent l'accent sur l'enregistrement des enfants appartenant à des groupes et à des familles défavorisés ou vivant dans les zones géographiques dont les indicateurs sociaux sont les plus inquiétants;

d) Dans tous les pays, promouvoir auprès des familles et des communautés la connaissance et la pratique cohérente des comportements impératifs en matière de soins aux jeunes enfants et aux femmes enceintes ou qui allaitent, en particulier dans les domaines suivants : alimentation des nourrissons et des jeunes enfants; soins psychologiques et apprentissage précoce; prévention de la discrimination, notamment par la sensibilisation aux pratiques sexistes de socialisation des enfants dès leur plus jeune âge; prévention de l'abandon, des mauvais traitements et de la violence dont sont victimes les enfants aussi bien que les femmes; soins à domicile et règles d'hygiène; prévention et traitement approprié des maladies courantes (diarrhée, infections respiratoires aiguës et paludisme) et de la malnutrition; soins dispensés aux filles et aux femmes; et bonne gestion des ressources hydrauliques; et

e) Faire participer davantage de jeunes enfants aux programmes de soins mis en oeuvre dans le cadre de groupes ou de communautés, en intégrant les questions connexes que sont la santé, l'hygiène, la nutrition, les liens affectifs et l'apprentissage précoce et en faisant une place particulière aux enfants pauvres, handicapés, victimes du VIH/sida ou vivant dans une situation de conflit.

### **Principales activités**

52. Le développement intégré du jeune enfant vise à la bonne coordination de toutes les actions prioritaires aux niveaux institutionnel et politique, par les institutions et au sein des familles et des communautés, afin de réaliser les droits du jeune enfant. La survie, la croissance et le développement du jeune enfant dépendent de trois grands facteurs : la qualité des soins familiaux; l'accès des familles à des services essentiels de bonne qualité et à des moyens de subsistance décent; et l'existence d'un environnement communautaire et politique porteur.

53. Les objectifs, les principales activités et les stratégies associés au domaine prioritaire du développement du jeune enfant dans le cadre du plan à moyen terme se fondent sur les capacités solidement établies de l'UNICEF à aider les familles et les communautés à accéder aux informations et aux services destinés aux jeunes enfants. Ils reflètent d'autre part la nécessité d'une approche plus globale, qui favorise et, le cas échéant, appuie directement les initiatives aux niveaux

institutionnel et politique, tout en tenant compte du fait que les familles et les communautés jouent un rôle de premier plan en matière de soins aux enfants. Cette approche vise à donner aux familles davantage de moyens de s'occuper des enfants, en particulier des plus vulnérables d'entre eux, et doit pour cela tenir compte des questions fondamentales qui ont une incidence sur le développement du jeune enfant, à savoir l'égalité des sexes, la survie, les droits et la condition de la femme, la sûreté de l'environnement physique dans lequel se trouve le jeune enfant et la protection et la participation de l'enfant et du dispensateur de soins.

54. En mettant l'accent sur les soins à l'enfant et à la mère, l'accès effectif aux services de base et l'action de la communauté et des pouvoirs publics, le Plan stratégique à moyen terme rendra plus efficaces les interventions nationales combinées aux interventions locales dans les cinq domaines prioritaires du développement du jeune enfant, c'est-à-dire la santé, la nutrition, l'eau et l'assainissement (y compris l'amélioration de l'hygiène), les soins psychologiques et l'apprentissage précoce, et la protection de l'enfant. Dans plusieurs de ces domaines, l'UNICEF agira au titre d'autres priorités du plan à moyen terme, notamment en prenant des mesures touchant à la protection de l'enfant, à la prévention de la transmission du VIH/sida, à l'immunisation et à l'apport de micronutriments, qui sont autant d'autres facteurs liés à la survie, à la croissance et au développement du jeune enfant.

55. Les cinq domaines prioritaires du développement du jeune enfant et les facteurs qui s'y rapportent seront examinés dans chaque pays au travers d'analyses régulières de la situation des jeunes enfants et dans les bilans communs de pays. La teneur exacte des programmes de développement intégré du jeune enfant et la nature de l'appui fourni par l'UNICEF seront définies aux niveaux national ou local en fonction des besoins et des moyens disponibles.

### **Connaissances, attitudes et pratiques en matière de soins**

56. Les programmes de développement intégré du jeune enfant devront par ailleurs reposer sur la bonne compréhension par les familles et les communautés des pratiques, des connaissances et des comportements en matière de soins, de la manière d'accéder aux services qui existent et de les utiliser et de promouvoir les nouvelles attitudes qui s'imposent. Il faudra pour cela analyser les situations et procéder à des recherches participatives, en partenariat avec les familles et les communautés. Les inégalités d'accès aux services de base et les obstacles à leur utilisation, la discrimination dont sont victimes les jeunes enfants et les familles pour des raisons de sexe, de handicap ou de race, doivent également être étudiés et éliminés. Promouvoir la participation accrue des hommes et leurs responsabilités croissantes s'agissant de dispenser les soins aux enfants sera une stratégie cruciale dans bien des cas, tout comme la promotion de la participation égale des femmes à la prise de décisions au sein du ménage.

57. Des stratégies seront ensuite élaborées à partir de cette conception des soins donnés aux enfants dans les familles, de l'accès aux services et des comportements, afin de promouvoir et d'affermir les pratiques actuelles, d'aider les familles à adopter de nouvelles pratiques et de promouvoir des compétences spécifiques auprès des familles, des parents, des fournisseurs de services et des communautés, en tant que de besoin. De telles stratégies permettront aux dispensateurs de soins de prendre des décisions en toute connaissance de cause et conformément au principe de

l'intérêt bien compris du jeune enfant, notamment pour ce qui touche à la qualité des soins, à la nutrition et à l'hygiène et à la prévention et à la gestion des maladies qui sont des causes majeures de mortalité infantile, à savoir les diarrhées, les infections respiratoires aiguës, le paludisme, la rougeole et le VIH/sida essentiellement, la malnutrition étant le principal facteur sous-jacent. Les stratégies énoncées tendront aussi à consolider les pratiques positives dans les familles pour que ces dernières soient mieux à même de réclamer des services de base de meilleure qualité (santé, eau potable et assainissement et éducation préscolaire en particulier) et d'en faire un usage optimal.

### **Services et produits de base**

58. L'aide apportée par l'UNICEF au titre du Plan stratégique à moyen terme à près d'une centaine de pays affichant des taux de mortalité infantile et maternelle élevés et dans lesquels les familles ont peu accès aux services, ou dans lesquels ces taux indiquent des inégalités très marquées, facilitera certaines des principales interventions, au niveau national ou à l'échelle des districts, dans le domaine de la santé infantile et maternelle, de la nutrition, de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et des services et produits liés à l'hygiène, et permettra aussi de promouvoir les soins donnés aux jeunes enfants et les programmes d'éducation préscolaire. La participation de l'UNICEF concernera par exemple l'assistance à la formation et à d'autres méthodes de mise en valeur des capacités, la microplanification, la participation, la mise en place de réseaux de surveillance de quartiers, la logistique et d'autres aspects liés à la capacité de prestation de ces services. L'UNICEF utilisera ses moyens et son expérience pour renforcer les services de base et accroître la disponibilité des ressources offertes aux familles, dans le cadre plus large d'une approche intégrée des besoins du jeune enfant.

### **Cadre pour l'action**

59. À l'échelle nationale, l'UNICEF s'associera à l'action en faveur du développement intégré du jeune enfant en encourageant différentes initiatives, notamment :

a) L'examen et le renforcement de mesures nationales incluant au minimum les cinq éléments fondamentaux du développement du jeune enfant et prévoyant l'élaboration des règles, de législations et de normes et l'organisation d'activités de communication, entre autres;

b) Le raffinement des indicateurs et la collecte et l'analyse des données, ventilées par âge et par sexe, afin d'assurer le respect des éléments clefs de la survie, de la croissance et du développement du jeune enfant lorsque la situation à cet égard laisse encore à désirer (développement affectif et cognitif par exemple);

c) La documentation et l'évaluation des expériences à l'aide de méthodes participatives, et les évaluations basées sur les résultats des différentes approches et interventions en faveur du développement du jeune enfant, afin d'énoncer des orientations, de définir des moyens et d'élaborer des stratégies pour l'avenir;

d) L'intégration, grâce aux politiques nationales de développement du jeune enfant, de la conception et de la fourniture des services de base en faveur des jeunes enfants dans tous les secteurs, y compris à l'échelle locale (pouvoirs publics et communautés);

e) L'inclusion dans les plans nationaux de développement, les documents stratégiques sur la lutte contre la pauvreté et les approches sectorielles d'éléments essentiels, notamment l'élaboration de normes propices à l'épanouissement des femmes et des enfants; l'énonciation de réglementations applicables aux soins collectifs et aux soins dispensés dans les collectivités, les foyers d'accueil, les établissements et les institutions; la définition d'approches intersectorielles visant à prévenir la malnutrition, les maladies, les retards du développement et le manque d'hygiène; l'expression d'un intérêt prioritaire pour les plus défavorisés, en particulier les enfants victimes du VIH/sida ou de handicaps ou vivant dans des situations de conflit ou des situations exceptionnelles; la participation et l'autonomisation des familles et des communautés; la promotion de l'abandon des pratiques qui vont à l'encontre des droits de l'enfant; et le renforcement des soins et des comportements positifs, y compris les soins psychosociaux et l'apprentissage précoce;

f) Les activités de promotion des partenaires du Fonds, afin que les dépenses publiques consacrées aux programmes prioritaires pour la survie, le développement, la protection et la participation des jeunes enfants atteignent un niveau suffisant aux échelles nationale et internationale, s'agissant en particulier des services de base visés par la formule 20/20; et l'amélioration des moyens d'existence des foyers les plus démunis et la mise en place de filets de protection sociale;

g) La campagne en faveur de la rationalisation des systèmes d'enregistrement des naissances, l'accent étant mis sur les groupes très défavorisés, et la révision des systèmes et des partenariats afin de généraliser davantage l'enregistrement rapide des naissances; et

h) L'analyse et le plaidoyer, ainsi que les initiatives conçues pour permettre aux familles d'accéder à des produits et à des services peu coûteux liés au développement du jeune enfant (médicaments essentiels, suppléments micronutritionnels, sel iodé, moustiquaires imprégnées d'insecticide (dans les régions impaludées), systèmes d'adduction en eau et d'assainissement, par exemple) et à des programmes d'éducation préscolaire de qualité;

60. Il sera fait appel à divers moyens de communication et aux médias pour élaborer une stratégie intersectorielle englobant les trois volets du programme de développement intégré du jeune enfant. La publication « Savoir pour sauver » constitue un point de départ pour la mise en valeur du potentiel de différents pays en matière de communication. Des stratégies de pays permettront en outre de promouvoir et d'accroître les capacités des communautés et les comportements requis pour améliorer les soins dispensés aux enfants et renforcer l'appui aux familles, grâce à des activités de formation et à d'autres formes d'assistance aux prestataires de soins qui interviennent dans les communautés et aux agents de vulgarisation, aux initiatives des groupes locaux (visites à domicile, par exemple) et à la stratégie des trois A (Assessment, Analysis, Action) qui repose sur l'évaluation, l'analyse et l'action. L'appui favorisera avant tout les groupes locaux, les prestataires de services et les réseaux qui sont le plus susceptibles de parvenir à établir des contacts avec les familles et à les aider.

61. Dans de nombreux pays, l'initiative de prise en charge intégrée des maladies de l'enfant, l'Initiative de Bamako et divers programmes communautaires liés à la santé, à la nutrition, à l'eau et à l'assainissement et à l'éducation préscolaire, servent

déjà de base institutionnelle à l'approche intégrée du développement du jeune enfant.

### **C. Troisième priorité : programme élargi de vaccination**

#### **Justification**

62. Les objectifs qui guident l'action de l'UNICEF sont les suivants : l'objectif de développement international tendant à réduire d'un tiers d'ici à 2010, et de deux tiers d'ici à 2015, le taux de mortalité infantile et le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans; les objectifs du projet intitulé « Un monde fait pour l'enfant », qui concernent la lutte contre des maladies spécifiques et les carences nutritionnelles, ainsi que les objectifs pertinents de la Déclaration du Millénaire et les objectifs de développement international. Le Fonds continuera donc d'encourager le recours à des pratiques peu onéreuses dans le monde entier, en particulier les soins de santé préventifs, comme la vaccination et les apports complémentaires en micronutriments. La vaccination et la distribution de suppléments en vitamine A sont des interventions aisées, mais à fort impact sur la santé publique et qui permettent d'avoir accès à la quasi-totalité des enfants, y compris dans des conditions très difficiles comme les situations d'urgence. La vaccination et les apports complémentaires en micronutriments sont d'excellents investissements économiques, qui contribuent à l'amélioration de la santé et à la réduction de la pauvreté.

63. Le programme élargi de vaccination consiste en un ensemble d'interventions de base, peu onéreuses, dans le domaine de la santé maternelle et infantile. Si le contenu de ce programme doit être défini dans le détail à l'échelle nationale, et souvent au niveau local, en fonction des besoins et de la capacité du système à fournir les services, l'organisation dans des conditions d'innocuité de campagnes d'inoculation de tous les vaccins efficaces disponibles et la distribution de capsules de vitamine A dans les régions où l'avitaminose A constitue un problème de santé publique, sont une nécessité.

64. Le programme élargi de vaccination met l'accent sur le renforcement des services de santé, sur la planification et la coordination sectorielles et sur des interventions dans les domaines de la nutrition, de la lutte antipaludique et de l'enregistrement des naissances. Il comporte aussi des activités menées au niveau local pour aider les collectivités et les familles à prodiguer de meilleurs soins aux enfants. De cette manière, le programme élargi de vaccination favorise le développement intégré du jeune enfant.

65. Pour parvenir à des taux de vaccination élevés et les maintenir, il faut un bon système de soins, qui permette à toutes les couches de la population d'avoir régulièrement accès à des services de qualité et d'un coût abordable. Il est cependant envisageable de mener au besoin des campagnes de vaccination, en complément (mais non pas en remplacement) des services de vaccination systématique, par exemple pour endiguer une épidémie ou pour éradiquer plus rapidement une maladie.

### Objectifs à moyen terme pour la période 2002-2005

66. Étant donné sa vocation et ses compétences, l'UNICEF se propose de contribuer à la réalisation des objectifs internationaux de la manière suivante :

a) D'ici à 2003, tous les pays bénéficiant d'une aide de l'UNICEF doivent disposer d'un plan pluriannuel exposant les activités à entreprendre et les ressources nécessaires; ils suivront sa mise en oeuvre et contrôleront la mobilisation des ressources par l'intermédiaire du Comité de coordination interinstitutions ou d'un mécanisme analogue. Les objectifs suivants doivent être atteints d'ici à 2005 :

- Un taux de couverture vaccinale de 80 % pour tout antigène dans chaque district, dans au moins 80 % des pays, de manière durable;
- L'éradication mondiale de la poliomyélite;
- Une réduction de moitié de la mortalité due à la rougeole;
- L'élimination du tétanos maternel et néonatal;
- Là où l'avitaminose A constitue un problème de santé publique, une augmentation de 100 % du nombre des pays qui parviennent à distribuer deux fois par an des suppléments en vitamine A à 70 % des enfants de moins de 5 ans; et
- L'innocuité maximale des vaccins administrés par injection dans tous les pays bénéficiant d'une aide de l'UNICEF;

b) L'UNICEF veillera à la sécurité de l'approvisionnement en vaccins et en vitamine A à l'échelle mondiale, spécifiquement :

- En assurant des approvisionnements réguliers et durables aux pays à faible revenu, grâce à des études prévisionnelles fiables et à long terme et à des sources de financement sûres et stables;
- En veillant à l'innocuité des vaccins administrés par injection dans tous les pays qui bénéficient de son assistance;

c) La vaccination à l'échelle mondiale sera conçue comme un service de santé publique, qui fait partie intégrante du droit des enfants à la santé; le Fonds veillera à ce que tout pays bénéficiant de son assistance ait mis en place, d'ici à 2003, des stratégies de communication pour développer et soutenir la demande, et il recherchera le soutien des pouvoirs publics, du corps médical et de la société civile dans le cadre du programme élargi de vaccination; et

d) D'ici à 2003, tous les pays bénéficiant d'une assistance de l'UNICEF devront avoir identifié les groupes qui ne profitent pas des services élargis de vaccination, notamment les pauvres en milieu urbain et ceux dont l'accès aux services de santé est très limité, voire inexistant; et avoir, à cette date, lancé des stratégies, notamment de communication, pour atteindre ces groupes et leur proposer un ensemble approprié d'interventions vitales. Dans les zones de conflit ou d'urgence, l'UNICEF veillera au moins à ce que soient acheminés en toute sécurité et en temps opportun des vaccins contre la rougeole et des suppléments de vitamine A.

### Principales activités

67. Le soutien apporté par l'UNICEF au programme élargi de vaccination sera coordonné à l'échelle mondiale, régionale et nationale, avec le concours de l'Alliance mondiale pour la vaccination et de l'Initiative mondiale sur la vitamine A. Les activités ayant trait en particulier à l'élaboration des programmes et à l'appui aux pays doivent être menées en étroite collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

68. Pour soutenir les initiatives lancées à l'échelle de l'organisation afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du programme élargi de vaccination, l'accent sera mis, aux niveaux mondial et régional, sur les activités suivantes : a) l'élaboration avec les partenaires concernés, de stratégies communes; b) la diffusion de directives concernant les programmes aux bureaux de pays; c) le contrôle et l'évaluation de l'exécution des programmes et de leur qualité, et la diffusion de meilleures pratiques; d) la coopération avec les bureaux de pays, l'OMS, les donateurs, l'industrie des vaccins et les autres partenaires concernés pour obtenir des prévisions précises des besoins en vaccins, faire en sorte que les gouvernements et les donateurs fournissent en temps voulu les fonds nécessaires, et veiller à ce que les vaccins et la vitamine A soient fournis sur une base régulière aux pays à faible revenu; e) la promotion d'un soutien accru et soutenu aux programmes de vaccination; et f) un appui aux programmes de pays dans la mobilisation des ressources au titre du programme élargi de vaccination. Les principales activités menées dans le cadre des programmes de pays sont les suivantes :

### Appui aux services de vaccination durables, prévoyant également la distribution de suppléments en vitamine A

69. La première priorité est de mettre en place des services de vaccination durables, permettant d'administrer régulièrement à tous les enfants tous les vaccins nécessaires et de leur donner des suppléments en vitamine A, dans le cadre de l'objectif plus large d'un renforcement des systèmes de soins de santé primaires.

70. À l'échelle nationale :

a) Renforcer les capacités des gouvernements en vue de la conception de programmes pluriannuels et de programmes de travail annuels de qualité prenant en compte l'assistance de l'UNICEF et permettant de faire face aux besoins locaux et aux priorités nationales;

b) Surveiller la mise en oeuvre du programme élargi de vaccination en renforçant le Comité de coordination interinstitutions ou un mécanisme gouvernemental de coordination analogue et utiliser un ensemble d'indicateurs normalisés de résultats (pour mesurer les résultats, la qualité des soins et la réduction des disparités);

c) Veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles aux fins de la vaccination et de la distribution de suppléments en vitamine A, en encourageant les gouvernements à augmenter les crédits prévus (par exemple en élargissant l'Initiative pour l'autonomie en matière de vaccins (VII) ou grâce à un allègement de la dette) et, si une assistance extérieure est nécessaire, en obtenant des donateurs qu'ils prennent des engagements à plus long terme;

d) Encourager et soutenir la demande de services de vaccination et de distribution de suppléments en vitamine A;

e) Veiller à ce que les services de vaccination élargis soient gérés conformément aux approches sectorielles arrêtées à l'échelle nationale et aux systèmes de santé tels qu'ils ont été réformés, et à ce qu'ils contribuent à la prestation de services de santé de base. Il importe également de contrôler les résultats et la qualité des fonctions essentielles aux programmes de vaccination;

f) Aider les gouvernements à identifier et localiser les groupes de population qui n'ont pas accès aux services de vaccination, concevoir des stratégies pour les atteindre et en contrôler l'efficacité;

g) Améliorer la gestion des vaccins et des capsules de vitamine A pour réduire les pertes, éviter les ruptures de stock et affiner les études prévisionnelles. Il convient de contrôler également la qualité et le bon fonctionnement, à tous les niveaux, de la chaîne du froid;

h) Améliorer l'innocuité des injections en introduisant la seringue autobloquante dans tous les pays d'ici à 2003 [déclaration commune de l'OMS, de l'UNICEF, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur l'innocuité des injections], en veillant à ce que ces seringues soient utilisées comme il se doit et jetées après usage;

i) Encourager l'introduction de nouveaux vaccins efficaces, en particulier du vaccin contre l'hépatite B, du vaccin contre l'*Haemophilus influenzae* B (HIB) et du vaccin anti-amaril;

j) Promouvoir l'enregistrement des naissances pour faciliter l'accès à tous les enfants, et mettre en place un système de suivi, notamment en vue de réduire le nombre de personnes qui quittent prématurément le programme de vaccination; et

k) Proposer et fournir une assistance technique pour qu'un apport suffisant de vitamine A et autres micronutriments puisse être assuré de manière soutenue, soit sous forme de compléments, soit par enrichissement des produits alimentaires.

71. Au niveau infranational :

a) Renforcer les capacités des pouvoirs publics et des collectivités dans la gestion et le contrôle du programme élargi de vaccination, en mettant en place un ensemble approprié d'activités de prestation de services, comprenant notamment la recherche des failles de la couverture vaccinale, l'exploitation des données de surveillance pour cibler les interventions, et des activités de microplanification par des équipes régionales et locales;

b) Contribuer au renforcement des compétences des agents sanitaires (s'agissant de leur aptitude au dialogue, de leur savoir-faire dans les services de santé ou de leur connaissance des problèmes spécifiques rencontrés par les femmes) grâce à des activités de soutien pertinentes, notamment dans les domaines de la formation, du développement des capacités et des compétences et de la supervision;

c) Encourager l'adoption de mécanismes novateurs permettant d'offrir des services de vaccination ou d'autres types de services de santé et de nutrition aux communautés difficiles d'accès; et

d) Tisser des liens opérationnels avec d'autres programmes et activités à l'échelon local (par exemple, les initiatives « Prise en charge intégrée des maladies de l'enfant » et « Faire reculer le paludisme » ou l'enregistrement des naissances) afin d'encourager l'adoption de pratiques appropriées dans les soins prodigués aux enfants, susciter une augmentation de la demande de vaccination et optimiser la prestation de services.

### **Mieux lutter contre les maladies pour réduire la mortalité infantile**

72. La mise en place de services qui permettent d'avoir accès à tous les enfants et à toutes les femmes de manière régulière constitue la pierre angulaire de la lutte contre les maladies pour lesquelles il existe un vaccin, mais des activités additionnelles sont indispensables pour prévenir les épidémies et parvenir à réduire rapidement la mortalité. L'UNICEF veillera à ce que toutes ses activités de lutte accélérée contre les maladies correspondent aux priorités nationales; à ce qu'elles soient prises en compte et coordonnées dans le cadre des programmes pluriannuels planifiant les services élargis de vaccination et lors des consultations du Comité de coordination interinstitutions et à ce qu'elles contribuent au renforcement des services de base. Le Fonds privilégiera les interventions qui ont un impact à long terme sur la survie de l'enfant, en les combinant au besoin et si possible, notamment en ce qui concerne la distribution de compléments de vitamine A. Il veillera à ce que des campagnes de communication et de mobilisation sociale soient lancées à l'appui des interventions menées dans le cadre du programme élargi de vaccination et apportera une attention particulière à la sûreté et à la qualité de ces interventions. Les interventions supplémentaires qui seront menées pour mieux lutter contre les maladies et accélérer leur éradication sont les suivantes.

73. **Éradication de la poliomyélite.** À l'échelle mondiale, l'UNICEF contrôlera la disponibilité des vaccins et, en consultation avec l'OMS et les fournisseurs de vaccins du monde entier, il s'assurera que l'approvisionnement en vaccins est suffisant pour permettre l'éradication de la poliomyélite. Le Fonds appuiera les activités de plaidoyer et d'information, ainsi que les efforts de planification et de logistique en vue de l'organisation de journées nationales de vaccination. Dans les pays à haut risque et les huit pays où la poliomyélite est endémique (Afghanistan, Angola, Éthiopie, Nigéria, Pakistan, République démocratique du Congo, Somalie et Soudan), il s'emploiera à obtenir des ressources financières et humaines suffisantes pour parvenir à l'éradication. Dans la mesure où la plupart de ces pays connaissent des situations de conflit armé ou en sortent à peine, il pourra être nécessaire de prendre des initiatives, comme la négociation de cessez-le-feu humanitaires, pour avoir accès à tous les enfants.

74. **Éradication du tétanos maternel et néonatal.** Dans les pays où le tétanos maternel et néonatal n'a pas encore été éradiqué, l'UNICEF, en étroite collaboration avec ses partenaires, contribuera au développement de programmes nationaux d'élimination de la maladie, dans le cadre de plans de santé plus larges et accordera un appui aux districts à haut risque en vue de la conception de campagnes locales de vaccination complémentaires et du renforcement des services de vaccination systématique. Il veillera à la qualité et à la sécurité des procédures et encouragera l'adoption de mesures d'hygiène lors des accouchements, notamment dans les districts à haut risque. Il aidera l'OMS à surveiller les progrès accomplis sur la voie de l'éradication du tétanos maternel et néonatal.

75. **Réduction de la mortalité due à la rougeole.** Dans le cadre des programmes nationaux de développement des services de vaccination, l'UNICEF appuiera la conception et la mise en oeuvre de plans de réduction rapide de la mortalité due à la rougeole pour les pays particulièrement touchés, notamment les 20 pays où se concentrent 85 % des cas de mortalité infantile due à la rougeole. En cas d'épidémie de rougeole, l'UNICEF encouragera et soutiendra la distribution de suppléments en vitamine A aux enfants de moins de 5 ans dans les zones concernées. En situation d'urgence, il veillera à ce que les enfants soient protégés contre la rougeole et reçoivent des suppléments de vitamine A.

76. **Autres maladies contre lesquelles il existe des vaccins.** L'UNICEF soutiendra les activités de lutte contre les maladies pour lesquelles il existe un vaccin, conformément aux priorités nationales et régionales, par exemple en menant des interventions d'urgence ou des activités de lutte contre la fièvre jaune et la méningite épidémique en Afrique. Le personnel du siège et des bureaux régionaux participera aux comités permanents internationaux qui sont chargés d'étudier ces maladies.

#### **La vaccination et la vitamine A dans les situations d'urgence**

77. Dans les situations d'urgence, les services de vaccination systématiques sont parfois interrompus, de sorte que les enfants les plus jeunes et les plus vulnérables ne sont pas protégés. Tel est souvent le cas lors de déplacements de population. Les situations d'urgence ont par ailleurs un impact démesuré sur les couches les plus défavorisées de la population qui, déjà auparavant, connaissaient souvent un taux de vaccination et un état nutritionnel en deçà de la moyenne nationale. En situation d'urgence, l'UNICEF s'est donc fixé pour tâche principale de fournir des services appropriés de vaccination et de distribution de vitamine A. En pareil cas, il est également crucial de vacciner contre le tétanos les femmes en âge de procréer. L'UNICEF s'emploiera à rétablir dès que possible, une fois la situation stabilisée, les services de vaccination systématiques, dans le respect des protocoles nationaux.

### **D. Quatrième priorité : lutte contre le VIH/sida**

#### **Justification**

78. Le VIH/sida est devenu l'obstacle le plus important à la réalisation des droits des enfants et des femmes en Afrique subsaharienne, et de plus en plus dans d'autres régions du monde. Même dans les régions où sa prévalence est encore relativement faible, on compte des millions de personnes infectées et touchées. L'histoire de cette pandémie montre qu'une fois qu'une prévalence relativement faible (environ 2 %) est atteinte, il faut s'attendre à ce que le nombre des séropositifs augmente rapidement. Aucune région n'est à l'abri de ce phénomène. La pandémie de VIH/sida aggrave un certain nombre de problèmes interdépendants qui affectent les enfants, et notamment la pauvreté, la malnutrition, la discrimination, un accès insuffisant aux services sociaux de base, les conflits armés, les inégalités entre les sexes et l'exploitation sexuelle des filles et des femmes. Elle sollicite à l'extrême des capacités – au sein des services publics, des communautés et des familles – qui jouent un rôle crucial dans la défense et la réalisation des droits de l'enfant. Une riposte énergique au VIH/sida se justifie non seulement par la menace que le VIH/sida représente pour les enfants, mais aussi par le fait qu'il est possible de

prévenir cette maladie et qu'il existe des techniques et des interventions efficaces permettant d'enrayer l'épidémie et de prendre en charge, de protéger et d'accompagner les personnes touchées et infectées. À moyen terme, le défi à relever consiste à mobiliser les sphères dirigeantes, les énergies, la participation du public et les moyens nécessaires.

### **Objectifs à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2002-2005**

79. Dans le cadre de sa contribution à la réalisation des engagements pris lors de la session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies consacrée au VIH/sida, l'UNICEF se donne pour objectif à moyen terme de « soutenir et renforcer les moyens dont disposent les individus, les familles, les communautés et les nations pour prévenir l'infection VIH et de faire en sorte que les enfants et les jeunes contaminés et touchés par le VIH et le sida bénéficient de la protection et des soins voulus ». Plus précisément, l'UNICEF apportera son appui à des mesures tendant à : a) prévenir les nouveaux cas d'infection chez les jeunes; b) prévenir la transmission du VIH de la mère à l'enfant; c) faciliter l'accès aux soins et la prise en charge des enfants et de leurs familles touchés par le VIH et le sida; et d) renforcer la prise en charge, la protection et l'accompagnement des enfants rendus orphelins ou vulnérables par le VIH et le sida. Dans sa recherche de résultats au service des enfants, l'UNICEF intensifiera ses activités de sensibilisation et de programmation afin d'atteindre les objectifs à moyen terme ci-après :

a) D'ici à 2005, faire en sorte que, dans le cadre de tous les programmes de pays, on ait procédé à une analyse et une évaluation par sexe et par classe d'âge de la situation sur le front du VIH/sida et de ses retombées actuelles ou potentielles sur les enfants et sur les jeunes, et que l'on ait formulé des stratégies et des plans de lutte contre le VIH et le sida inspirés par le Cadre stratégique mondial sur le VIH/sida;

b) D'ici à 2005, faire en sorte que l'on ait approuvé des politiques et stratégies nationales et lancé des programmes d'action visant à réduire l'exposition des jeunes aux risques et leur vulnérabilité, en tenant particulièrement compte de la vulnérabilité des filles et en cherchant à impliquer les adolescents de sexe masculin dans la prévention de l'infection VIH, dans les pays affectés par une épidémie naissante, concentrée et généralisée;

c) D'ici à 2005, faire en sorte que, dans tous les pays touchés par le VIH/sida, l'on ait mis en oeuvre des politiques, stratégies et plans d'action nationaux de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant; et

d) D'ici à 2005, faire en sorte que, dans tous les pays touchés par le VIH/sida, l'on ait formulé et mis en oeuvre des politiques, stratégies et plans d'action nationaux visant à protéger et soigner les enfants que le VIH/sida a rendus orphelins ou vulnérables.

### **Principales activités**

80. La mobilisation à l'échelle mondiale et les actions entreprises à l'échelle régionale et nationale seront axées sur le renforcement des programmes dans quatre secteurs clefs.

### **Prévention de la diffusion du VIH chez les jeunes**

81. Soucieux de contribuer à la réalisation de l'objectif de la Conférence internationale sur la population et le développement + 5 selon lequel, d'ici à 2005, 90 % des jeunes des deux sexes âgés de 15 à 24 ans devraient avoir accès à l'information, à l'éducation et aux services qui leur donneront les connaissances pratiques nécessaires pour réduire leur vulnérabilité à la contamination par le VIH, l'UNICEF apportera son appui aux mesures visant à :

a) Rompre le silence qui entoure le VIH et le sida, lutter contre la stigmatisation et la discrimination et renforcer la participation à la riposte contre le VIH et le sida;

b) Faire en sorte que tous les enfants et les jeunes soient informés de l'existence du VIH/sida et puissent acquérir les connaissances pratiques qui les rendront moins vulnérables et qui leur permettront d'éviter les comportements à risque;

c) Faciliter et élargir l'accès des jeunes à des services de santé respectueux de la jeunesse et des sexospécificités afin qu'ils puissent bénéficier de consultations et de dépistage anonyme et gratuit du sida, de services d'information, d'éducation et de soutien psychologique ainsi que de services d'hygiène sexuelle et de santé génésique, y compris la distribution de préservatifs et le traitement des maladies sexuellement transmissibles;

d) Multiplier et renforcer les actions de communication et de mobilisation sociale qui sensibilisent le public au VIH/sida et préconisent des modes de vie sains, faciliter la communication entre les générations et prôner la solidarité entre les jeunes et les adultes ainsi que le respect et le soutien dus aux jeunes;

e) Augmenter la proportion de fillettes fréquentant durablement l'école et renforcer les moyens dont disposent les établissements scolaires pour faire face à la pandémie de VIH/sida;

f) Rendre moins vulnérables les enfants et les jeunes, notamment de sexe féminin, qui présentent un risque particulièrement élevé d'infection VIH : enfants des rues, toxicomanes par voie intraveineuse, enfants victimes d'exploitation sexuelle, enfants détenus dans des prisons ou placés en institution et enfants vivant dans des situations de violence et de conflit;

g) Autonomiser les femmes et les filles afin qu'elles puissent se protéger elles-mêmes contre la contamination par le VIH, encourager les comportements responsables chez leurs partenaires masculins et chercher des solutions aux injustices, à la violence, à la discrimination et aux rapports de pouvoir inégaux qui alimentent l'épidémie; et

h) Mettre les jeunes au centre des processus de planification, de mise en oeuvre et de suivi des actions qui les impliquent et les concernent.

82. La prévention de la propagation du VIH parmi les jeunes par la réduction de leur vulnérabilité et de leur exposition au risque de contamination sera un élément central de la réponse que l'UNICEF entend apporter, à l'échelle mondiale, à la pandémie de VIH/sida, et elle sera une priorité dans toutes les régions.

### **Prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant**

83. Guidé par la Déclaration d'engagement adoptée à l'issue de la session extraordinaire de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies consacrée au VIH/sida, qui prévoit de réduire de 20 % d'ici à 2005 la proportion de nourrissons infectés par le VIH, l'UNICEF apportera son appui à des mesures visant à :

- a) Prévenir l'infection VIH chez les femmes en âge de procréer;
- b) Renforcer le soutien accordé aux femmes et à leurs partenaires par les familles et les communautés en vue de prévenir l'infection VIH et faciliter leur accès à des services permettant de prévenir sa transmission de la mère à l'enfant;
- c) Élargir l'accès à des services de consultation et de dépistage anonyme et volontaire qui permettent aux femmes enceintes et à leurs partenaires de savoir s'ils sont séropositifs et de prendre en connaissance de cause les décisions concernant leur propre santé et celle de leur enfant;
- d) Améliorer les soins prénataux afin que les femmes concernées soient en bonne santé, se nourrissent bien et accouchent sans risque;
- e) Faciliter la diffusion et l'utilisation des thérapies antirétrovirales permettant de prévenir la transmission verticale du VIH;
- f) Offrir des services de consultation et d'information sur le mode d'alimentation recommandé pour les nourrissons dont la mère est séropositive; et
- g) Améliorer la santé, l'état nutritionnel et les conditions de vie des parents et des nourrissons touchés par le VIH/sida.

84. La prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant recevra une attention particulière dans les régions et pays où la prévalence du VIH est déjà élevée.

### **Prise en charge des enfants et des parents atteints par le VIH et le sida**

85. L'UNICEF apportera son appui aux mesures tendant à élargir la prise en charge des enfants, des jeunes et des parents atteints du VIH/sida en :

- a) Assurant le renforcement et en améliorant l'intégration des composantes « prise en charge et accompagnement des personnes atteintes du VIH/sida » dans les initiatives visant à consolider les dispositifs sanitaires existants, et notamment l'initiative de gestion intégrée des maladies de l'enfance (IMCI); des programmes de soutien nutritionnel; des services de santé offerts aux jeunes; et des services de soins prénataux et postnataux (y compris la prévention de la transmission du VIH/sida de la mère à l'enfant) mis à la disposition des femmes et de leurs partenaires;
- b) Facilitant l'accès des pays aux produits et fournitures pharmaceutiques nécessaires pour dépister et surveiller les cas de séropositivité et gérer les cas de sida déclaré; et
- c) Renforçant les programmes de prise en charge au domicile, l'appui nutritionnel, l'accompagnement psychosocial ainsi que les compétences familiales en matière de prise en charge et d'accompagnement des enfants et des jeunes séropositifs.

86. La prise en charge des enfants, des jeunes et des parents atteints par le VIH et par le sida recevra une attention particulière dans les régions et pays où la prévalence du VIH est déjà élevée.

**Protection, prise en charge et accompagnement des orphelins et des enfants de familles rendues vulnérables par le VIH et le sida**

87. Soucieux de faire en sorte que tous les enfants réalisent leur droit de grandir au sein de familles attentives et protectrices ou dans des milieux quasi familiaux et, à défaut, de favoriser des dispositifs de prise en charge conformes à l'intérêt supérieur de l'enfant, l'UNICEF apportera son appui, selon les situations locales, à des mesures tendant à :

a) Faire adopter des politiques et des lois définissant des normes de protection et de prise en charge des orphelins et des enfants vulnérables fondées sur l'intérêt supérieur de l'enfant et sur son droit à une vie de famille, et en ce qui concerne notamment le placement en famille d'accueil, l'adoption, les droits d'héritage et de propriété, et la prise en charge par la collectivité; et faire en sorte que le droit de l'enfant à une famille ou à un milieu quasi familial soit réalisé, y compris en trouvant le moyen de réduire le placement en institution au statut d'ultime recours et de mesure temporaire en attendant qu'un milieu familial soit trouvé;

b) Garantir aux enfants l'accès à des services sociaux essentiels de bonne qualité en matière de santé, de nutrition, d'éducation, de sécurité sociale et d'information; et faire en sorte que les orphelins et les enfants touchés par le VIH/sida soient traités sur un pied d'égalité avec les autres enfants;

c) Renforcer et compléter les moyens dont disposent les communautés pour repérer et surveiller les ménages vulnérables et pour prendre en charge les orphelins et les enfants vulnérables dans un milieu sécurisant, sous la protection et la responsabilité d'un adulte fiable (surveillance par les communautés elles-mêmes de la vulnérabilité des enfants, formation des dirigeants et organisation des communautés, soutien aux initiatives des communautés et prise en charge et appui à domicile); et

d) Faire en sorte que des mesures spéciales soient adoptées en vue de protéger les orphelins et les enfants vulnérables contre la violence, les sévices, l'exploitation et la discrimination.

88. La protection, la prise en charge et l'accompagnement des orphelins et des enfants de familles rendues vulnérables par le VIH/sida bénéficieront d'une attention particulière dans les pays où la prévalence du VIH est déjà élevée.

89. Le programme de pays constitue le principal instrument de l'UNICEF dans sa lutte contre le VIH/sida. Au niveau de ses bureaux de pays, l'UNICEF prendra au moins quelques-unes, sinon l'ensemble des mesures suivantes :

a) Faciliter l'analyse de situations et de politiques, notamment l'analyse effectuée d'un point de vue féminin, afin de mieux connaître les facteurs qui sous-tendent l'épidémie, leurs conséquences et les possibilités d'intervention;

b) Appuyer les activités de sensibilisation en vue de mobiliser les connaissances, les volontés et les énergies;

- c) Améliorer la qualité et l'exploitation des données servant à formuler la riposte au VIH/sida, à en assurer le suivi et à en rendre compte;
- d) Appuyer la mise en place des politiques, normes et lois nécessaires pour élargir cette riposte;
- e) Renforcer les services essentiels en matière de santé, de nutrition, d'éducation, de sécurité sociale, d'information et d'organisation des communautés;
- f) Lancer des campagnes d'information, de communication et de mobilisation sociale en vue d'atteindre les objectifs fixés pour la prévention, la prise en charge et l'accompagnement;
- g) Nouer des relations de partenariat avec le monde associatif et la société civile afin de faciliter les initiatives issues des communautés; et
- h) Faire en sorte que les acteurs locaux aient accès aux informations les plus avancées sur l'état de la recherche et de la science, à des conseils techniques et à des conseils sur les programmes ainsi qu'à des informations sur l'expérience acquise au plan opérationnel, et notamment sur les pratiques optimales.

90. Aux plans régional et mondial, l'accent sera mis sur la sensibilisation, la formulation de conseils techniques et de conseils sur les programmes, la multiplication des relations de partenariat, la mobilisation des ressources, l'acquisition et la mise en commun des connaissances et la formation du personnel.

## **E. Cinquième priorité : meilleure protection des enfants contre la violence, les sévices, l'exploitation et la discrimination**

### **Justification**

91. Le droit à la protection est un impératif universel, au coeur même de la survie et du développement des enfants. La violence, les sévices, l'abandon moral, l'exploitation et la discrimination sont des risques qui menacent les enfants et qui entravent leur croissance et leur développement. Par le passé, les programmes de pays de l'UNICEF axés sur la protection de l'enfance ne bénéficiaient qu'à un tout petit nombre d'enfants. Il importe désormais de mettre au point des programmes pouvant éventuellement être élargis et prévoyant des activités de sensibilisation en faveur de réformes judiciaires et sociales. Cela ne manquera pas d'avoir des incidences sur la façon dont le Fonds planifie et conçoit ses programmes de protection de l'enfance.

92. L'objectif est de renforcer encore les capacités de l'UNICEF pour l'aider à mieux répondre aux problèmes posés par la protection de l'enfance. Les bureaux de pays incorporeront ces problèmes dans les programmes placés sous leur responsabilité et en tiendront systématiquement compte dans tous les domaines d'intervention. L'objectif premier – qui ne sera peut-être pas atteint durant le Plan stratégique à moyen terme considéré – sera de faire reculer la violence à l'égard des enfants, d'éliminer les pires formes d'exploitation des enfants, de garantir que tous les enfants qui n'ont pas de famille proche pour s'occuper d'eux reçoivent l'attention voulue dans un environnement familial ou collectif et de veiller à la protection des enfants dans les conflits armés. Parmi les enfants qui n'ont pas de famille proche, on trouve des orphelins dont les parents ont succombé au sida ou à d'autres causes, des enfants dont la garde a été retirée à leurs parents parce que le

milieu familial n'était pas propice à leur développement, les enfants placés en institutions, y compris en maisons de correction. Les enfants victimes du trafic ou entrés dans la vie active peuvent aussi ne plus avoir de proches parents. Du fait de la discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la langue, la religion, les opinions politiques ou autres, l'origine nationale, ethnique ou sociale, la situation sociale, les infirmités, la naissance et d'autres facteurs encore, les enfants sont encore plus exposés à la violence, aux mauvais traitements, à l'abandon moral et à l'exploitation. Lutter contre la discrimination est l'une des constantes de l'action de l'UNICEF. En collaboration avec les comités nationaux, le Fonds enrichira sa base de connaissances concernant la protection de l'enfance dans les pays dans lesquels il n'exécute pas de programmes de coopération.

### **Objectifs à moyen terme pour la période 2002-2005**

93. À la fin du plan à moyen terme, chaque bureau de pays aura une bonne connaissance de la situation relative à la protection de l'enfance, ce qui lui permettra d'en tirer parti dans les opérations de programmation et de plaider en faveur de l'intégration des questions relatives à la protection de l'enfance dans les politiques, les lois, les réglementations et les services nationaux à moyen et long termes. À cette fin, l'UNICEF s'attachera à atteindre les objectifs suivants pendant la période considérée :

a) Recensement des indicateurs permettant de décrire et d'analyser les conséquences qu'ont pour les enfants la violence (y compris la violence fondée sur le sexe et la violence en temps de guerre), les mauvais traitements, l'abandon moral, l'exploitation, l'absence de proches parents et la discrimination, et emploi de ces indicateurs aux fins de la programmation;

b) Coopération avec les gouvernements afin de les inciter à adopter des lois relatives à la protection des enfants placés dans des maisons de correction, en famille d'accueil ou dans des institutions spécialisées, ou à adapter les textes existants de façon à les harmoniser avec les instruments internationaux;

c) Appui aux gouvernements afin de les aider à prendre des mesures pratiques et juridiques afin de lutter contre le trafic, l'exploitation sexuelle, le travail forcé, la mise en servitude et l'enrôlement des enfants dans les conflits armés;

d) Mise au point, financement et exécution de projets (y compris des activités de recherche et de communication en vue de faire évoluer les mentalités) portant sur la réduction de la maltraitance physique et psychologique, qu'il s'agisse de la violence au sein de la famille ou de la collectivité, de la violence à l'école ou dans d'autres établissements, ou de pratiques traditionnelles dommageables.

### **Principales activités**

94. Protéger les enfants signifie empêcher la violence, la maltraitance, l'abandon moral, l'exploitation et la discrimination et lutter contre ces problèmes. Par violence et maltraitance, on entend tout acte de violence physique, sexuelle et psychologique à l'égard des enfants, que ce soit dans la famille, à l'école, dans la société ou dans des institutions publiques ou non; la violence fondée sur le sexe et les mutilations sexuelles féminines; la violence dont sont victimes les enfants touchés par les conflits armés; la violence à l'égard des délinquants juvéniles. S'agissant de l'exploitation des enfants, l'UNICEF fera porter ses efforts sur les pires formes de

travail des enfants et s'intéressera, outre l'exploitation économique, au travail forcé, au trafic, à l'enrôlement dans les forces armées en cas de guerre, à la prostitution et à la pornographie, au travail dangereux et aux activités illicites comme le trafic de stupéfiants.

**Constitution d'une base de connaissances afin de mieux cibler les interventions et de briser le mur du silence**

95. Il faut rassembler de façon systématique des données sur la protection de l'enfance afin d'orienter les activités de programmation dans la bonne direction. À cette fin, d'ici à 2005, l'UNICEF s'emploiera à dresser un portrait fidèle de la situation en matière de protection de l'enfance dans chaque pays, dans un souci de mieux axer les programmes sur l'intégration de la protection de l'enfance dans les politiques, les lois, les réglementations et les initiatives nationales à court, moyen et long termes. Il renforcera ses capacités et celles de ses partenaires en vue d'établir et de maintenir des observatoires nationaux et locaux capables de surveiller les grands problèmes que posent la protection de l'enfance. Ces observatoires permettront de mieux informer les familles, les collectivités et l'administration et leur donneront les moyens d'empêcher la maltraitance. D'ici à 2005, le Fonds lancera une enquête mondiale sur la violence à l'égard des enfants qui sera sous-tendue par des enquêtes nationales, et en fera l'un des points forts de son action.

**Action en faveur des lois, des politiques et des programmes visant à protéger les enfants contre la violence, les sévices, l'abandon moral, l'exploitation et la discrimination**

96. Fort des conclusions tirées de l'évaluation des lois et des réglementations effectuée avec le concours de ses partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux, l'UNICEF plaidera en faveur de l'harmonisation desdites lois et réglementations avec la Convention relative aux droits de l'enfant, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et les autres instruments internationaux pertinents. Il encouragera l'élaboration et l'application de politiques ainsi que l'action des pouvoirs publics en faveur de la protection des enfants et des femmes.

**Action préventive contre la violence, les sévices, l'abandon moral, l'exploitation et la discrimination**

97. Le Fonds s'attachera au premier chef à éviter la violence, les sévices, l'abandon moral, l'exploitation et la discrimination dont sont victimes les enfants. Cependant, au vu du fait que les parents, la famille et les tuteurs sont le premier rempart contre la violence, il importe de leur donner les moyens de résister à la violence, tout en veillant à ce que les enfants livrés à eux-mêmes reçoivent l'attention voulue que ce soit dans un cadre familial ou dans un cadre collectif.

**Recensement et application des mesures de nature à empêcher la violence, les sévices, l'abandon moral, l'exploitation et la discrimination et à atténuer les effets de toute violation sur les enfants**

98. L'UNICEF défendra des programmes visant à mettre un terme à la violence, à la maltraitance, à l'abandon moral, à l'exploitation et à la discrimination, et proposera aux victimes des programmes de réadaptation et de réinsertion.

## **VI. Stratégies relatives aux activités prévues dans le cadre des domaines prioritaires**

99. Le Fonds s'emploiera à donner suite aux activités prioritaires dans les pays, les régions et au siège, s'appuyant pour ce faire sur cinq grandes stratégies :

- a) Recherche de la qualité dans les programmes;
- b) Programmes de coopération avec les pays;
- c) Partenariats pour une efficacité partagée;
- d) Activités d'information, de communication et de mobilisation;
- e) Recherche de la qualité s'agissant de la gestion et des opérations internes.

100. Les bureaux de pays mettront au point des stratégies plus précises selon la situation à laquelle ils doivent faire face et les fonctions et responsabilités qui sont les leurs.

### **A. Recherche de la qualité dans les programmes**

101. Pour satisfaire aux objectifs de qualité, l'UNICEF organisera les activités de programmation de façon à concilier les impératifs dictés par un mode de gestion axé sur les résultats et ceux fondés sur le respect des droits. L'objectif est de tirer le meilleur parti possible des ressources humaines, financières et matérielles et de l'information disponibles en vue d'améliorer les conditions de vie des enfants de manière durable et tangible. Le Fonds s'efforcera d'appliquer des critères de qualité aux niveaux national, régional et mondial dans un souci de progresser dans les cinq domaines prioritaires.

#### **Programmation axée sur le respect des droits**

102. La programmation axée sur le respect des droits orientera l'élaboration et l'exécution des programmes de pays du Fonds. Il s'agit de tenir compte dans tous les domaines d'activité concernant les femmes et les enfants des principes relatifs aux droits de l'enfant et aux droits fondamentaux, tels que l'universalité et la non-discrimination, l'intérêt de l'enfant, l'indivisibilité et l'interdépendance des droits. L'UNICEF mettra en évidence les inégalités et toutes les formes de discrimination à l'égard des enfants et des femmes et contribuera à les faire disparaître. Il placera les problèmes posés par l'exclusion et les inégalités au centre des efforts de mobilisation et de concertation. Le Fonds se servira des outils d'analyse récemment présentés dans le tout dernier Manuel des politiques et des procédures du programme (Programme Policy and Procedure Manual) pour donner corps à la programmation axée sur le respect des droits. Il fera porter son action sur les populations défavorisées et les enfants et adolescents à risque.

103. L'UNICEF intégrera les questions relatives à la parité entre les sexes dans l'ensemble des programmes de pays, l'accent étant mis sur la démarginalisation des filles et des femmes. Il s'engagera également en faveur de la réforme des lois et de l'adoption de politiques et de programmes qui rehausseront le statut des filles et des femmes dans la famille et la société.

104. La programmation fondée sur le respect des droits fait une place importante à la participation. Au fil des ans, l'UNICEF a accumulé une vaste expérience en matière de programmes de développement reposant sur la participation des populations, lesquels s'inscrivent dans la durée, ont une grande portée et ouvrent la voie à la démarginalisation. Le fait que ce soit les populations elles-mêmes qui conduisent, gèrent et surveillent les programmes garantit que les décisions sont prises en connaissance de cause et que les impératifs de transparence sont respectés. Encourager et faciliter la participation continuera à être un composant fondamental des programmes de pays. L'UNICEF s'engagera également en faveur de la participation des enfants, selon leur âge et leurs capacités, aux programmes de développement et agira de même envers les femmes. Il s'attachera à associer les enfants aux opérations de planification et d'exécution des programmes qu'il appuie.

#### **Gestion axée sur les résultats**

105. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, le Fonds doit se fixer des objectifs clairs, définir les résultats escomptés, choisir des indicateurs permettant de mesurer les résultats et allouer les modestes moyens en sa possession, à savoir les ressources humaines, financières et matérielles et l'information, aux fins d'atteindre les objectifs fixés. Il évaluera et examinera périodiquement les progrès accomplis, procédera en temps voulu aux ajustements nécessaires et fera connaître les pratiques les meilleures aux différents pays. Toutes ces étapes sont indispensables si l'on veut que la situation des femmes et des enfants s'améliore. Cela vaut pour le rôle opérationnel joué par l'UNICEF dans les programmes et les projets et pour le rôle incitatif qu'il joue en inspirant ou en encourageant des initiatives menées par d'autres afin de défendre la cause des enfants.

106. Le Fonds doit veiller à généraliser le recours à des modes de gestion de qualité axés sur les résultats s'il veut renforcer sa capacité d'exécution aussi bien dans les domaines prioritaires que pour chacune de ses activités. Se fondant sur les enseignements tirés de l'expérience récente, il mettra l'accent sur deux éléments dont l'importance a été établie :

a) **Objectifs annuels clairement posés.** Faisant fond sur les directives techniques introduites dans le plan à moyen terme pour la période 1998-2001, l'UNICEF veillera à ce que le personnel ait la possibilité de faire valoir ses capacités et son savoir-faire lors de la formulation des objectifs. Les bureaux régionaux continueront à aider les bureaux de pays et les bureaux de zone à arrêter des objectifs annuels clairs et réalistes dans un souci d'obtenir des résultats qui confortent les priorités d'ensemble;

b) **Suivi régulier des résultats obtenus.** Un meilleur suivi des résultats obtenus dans le cadre des opérations et des programmes pourrait être facilité par des mesures telles que la familiarisation à l'établissement de rapports de gestion au moyen du système de gestion des programmes (PROMS) et un plus large recours aux procédures d'assurance qualité mises au point par certains bureaux et régions dans le cadre du plan à moyen terme pour la période 1998-2001 ainsi que par les progrès réalisés en matière de suivi et d'évaluation des programmes décrits au chapitre VIII.

107. La recherche de la qualité exige que l'UNICEF s'attache à renforcer la protection, le respect et l'exercice des droits de l'enfant de manière durable et tangible. L'un des dangers de la gestion axée sur les résultats est que les

organisations privilégient parfois les résultats à court terme au détriment de facteurs tels que la participation, la concertation et la viabilité, pourtant fondamentaux si l'on veut inscrire les résultats dans le moyen et le long termes. Le Fonds se doit d'agir dans une perspective à long terme.

## **B. Programmes de coopération avec les pays**

108. Les programmes de coopération avec les pays restent au coeur de l'action de l'UNICEF et seront employés à plein aux fins d'atteindre les objectifs des cinq domaines prioritaires. Lors de l'élaboration de nouveaux programmes de coopération avec les pays, les équipes de pays et les partenaires du Fonds étudieront de près les cinq domaines en question dans le cadre de l'examen consacré à la situation des enfants et des femmes et dans celui plus général des bilans communs de pays. Se fondant sur les résultats obtenus, l'UNICEF établira avec les gouvernements ce que pourrait être son rôle et la forme de coopération la plus appropriée à chaque domaine prioritaire. La nature et la gravité des problèmes touchant les enfants, les droits et le rôle des femmes, les ressources et l'expérience du Fonds, les politiques et les priorités nationales, les objectifs du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les contributions attendues du système des Nations Unies et des partenaires bilatéraux et internationaux seront pris en compte. Les mécanismes d'alerte précoce et de préparation aux situations d'urgence et l'analyse des points faibles feront partie des programmes de pays.

109. Un tableau récapitulatif des résultats et faisant apparaître les objectifs et les stratégies propres à chaque domaine prioritaire ainsi que les priorités additionnelles arrêtées en concertation avec les partenaires dans le cadre de la procédure de programmation dans les pays sera employé dans les pays à partir de 2002 et complètera les recommandations relatives aux programmes de pays à partir de 2003.

110. Dans le cas des programmes de coopération qui auront reçu l'aval du Conseil d'administration avant le début du Plan stratégique à moyen terme, les évaluations à mi-parcours porteront notamment sur la situation des enfants envisagée sous l'angle des cinq domaines prioritaires du plan. Lorsque cela sera nécessaire, le Fonds modifiera les programmes de coopération à mi-parcours afin d'agir de façon plus décisive dans le sens des priorités retenues dans le cadre du plan.

111. De manière générale, les programmes de pays devraient reprendre les objectifs fixés dans le cadre des domaines prioritaires tout en tenant compte des problèmes propres aux enfants dans chaque pays. Le Plan stratégique à moyen terme soutiendra le budget d'appui biennal du Fonds, compte tenu des plans de gestion des bureaux. Le fonds de réserve sur lequel seront versés 7 % des ressources ordinaires servira à renforcer encore la coopération dans les domaines prioritaires.

112. L'UNICEF s'inspirera également du Plan stratégique à moyen terme pour établir les plans de gestion biennaux des bureaux dans les bureaux régionaux et au siège. Les bureaux régionaux jouent un rôle crucial en apportant une assistance technique aux bureaux de pays et en évaluant les résultats obtenus par ces derniers. La capacité des bureaux régionaux à s'acquitter des responsabilités qui leur incombent sera examinée dans le cadre des plans de gestion des bureaux et de l'établissement des budgets. Les aménagements relatifs à la gestion et aux opérations des bureaux de pays apparaîtront dans les programmes de pays et dans les plans de gestion annuels. Tous les bureaux régionaux se sont fondés sur les cinq

domaines prioritaires aux fins d'établir leurs budgets et d'arrêter leurs activités pour l'exercice 2002-2003. De même, ces cinq domaines prioritaires ont servi à articuler les objectifs et les buts d'un certain nombre de programmes de pays qui seront présentés au Conseil d'administration pour approbation.

### **C. Des partenariats pour réussir ensemble**

113. C'est en travaillant en coopération étroite et efficace avec ses partenaires que l'UNICEF peut le mieux accomplir sa tâche. Les partenariats permettent au Fonds de tirer le parti maximal des ressources qui lui sont confiées, ce qui facilite les progrès dans la réalisation des cinq objectifs prioritaires. Avec ses partenaires du Mouvement mondial pour l'enfance, l'UNICEF oeuvrera à l'instauration d'un monde où le droit de tous les enfants à la dignité, à la sécurité et à l'épanouissement personnel est réalisé. Il travaillera à élargir les partenariats et à resserrer sa coopération avec les organisations nationales et internationales, les organismes des Nations Unies, les organismes bilatéraux, les organisations de la société civile, les organisations à base communautaire, les autorités locales, le secteur privé, les personnalités de la culture et de l'information, les médias, les collectivités, et les enfants et les jeunes eux-mêmes, en tant qu'agents du changement.

114. Dans les pays industrialisés, les 37 comités nationaux pour l'UNICEF joueront le rôle principal dans l'établissement de partenariats avec le secteur privé et la société civile, aux fins d'obtenir des fonds en faveur des programmes de l'UNICEF et de promouvoir les droits des enfants tant dans leur propre pays qu'en dehors. Les comités nationaux sont la voix de l'UNICEF et travaillent de concert avec d'autres organisations de protection des droits de l'enfant, les gouvernements et les médias pour sensibiliser le public aux questions relatives aux enfants et faire campagne sur d'importants domaines de préoccupation.

115. Dans les pays où il mène des programmes, l'UNICEF établira des partenariats par le biais de son programme de coopération, aux fins d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Il encouragera l'analyse et appuiera les objectifs relatifs aux droits des enfants et des femmes dans le cadre des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et continuera de participer aux interventions sectorielles et aux débats de politique dans le contexte de programmes de développement comme les stratégies de lutte contre la pauvreté.

116. Au niveau mondial comme au niveau des pays, l'UNICEF coopérera avec les gouvernements et avec ses partenaires dans le pays par les moyens suivants :

a) Mise en place d'alliances tirant parti des avantages comparatifs des différents partenaires de façon que le partenariat ainsi formé soit influent et permette d'obtenir des résultats nettement plus importants que ceux que pourrait obtenir chacun des partenaires agissant séparément;

b) Promotion d'interventions d'un bon rapport coût-efficacité visant à élargir les projets liés aux priorités du Plan stratégique à moyen terme, par exemple encourager le renforcement des capacités du secteur privé pour l'enrichissement des produits alimentaires et la commercialisation de moustiquaires imprégnées d'insecticide;

c) Activités menées conjointement avec les comités nationaux de l'UNICEF et d'autres organismes pour faire progresser la réalisation des objectifs communs

dans le cadre d'un vaste programme en faveur des enfants et faire mieux connaître la question des droits des enfants; et

d) Partenariats avec les secteurs public et privé pour générer des ressources en faveur des enfants et sensibiliser le secteur privé pour obtenir sa coopération de façon à lui faire assumer ses responsabilités sociales. Conformément à la pratique courante, l'UNICEF ne formera pas de partenariat avec des organisations privées qui négligent les droits de l'enfant ou leur portent préjudice.

117. Au niveau mondial, l'UNICEF renforcera généralement les partenariats pour faire mieux connaître la question des droits de l'enfant, influencer sur les débats mondiaux concernant le développement et obtenir des ressources en faveur des enfants. Il maintiendra sa capacité de fournir au niveau mondial des analyses impartiales des politiques et tendances sociales et économiques et de donner des conseils sur l'élaboration de politiques sociales et économiques favorables aux enfants, aux fins de bâtir un monde fait pour l'enfant.

118. De plus en plus, les partenariats seront établis avec les enfants eux-mêmes, en tenant compte de l'évolution de leurs capacités et gardant à l'esprit que le Mouvement mondial pour l'enfance insiste pour que les changements soient apportés en coopération avec les enfants. La participation des enfants, surtout des adolescents, constituera une partie importante de la programmation des bureaux de l'UNICEF dans nombre de pays, en particulier dans l'élaboration du programme de pays. On trouvera à l'annexe I la liste des partenaires et des cadres de partenariat pour chacun des domaines prioritaires.

## **D. Information, communication et promotion influentes**

119. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour encourager la réalisation des cinq objectifs prioritaires, l'UNICEF mènera des activités d'information, de communication et de promotion pour influencer les actions des autres entités. Il produira des informations sur la situation des enfants et des femmes, en insistant particulièrement sur les informations liées aux cinq domaines prioritaires. Il les diffusera largement afin de promouvoir le respect, la protection et la réalisation des droits des enfants et des femmes. Pour mieux asseoir son action, le Fonds améliorera la collecte et l'utilisation d'informations sur la situation des enfants et des femmes, ainsi que sur l'état d'avancement de ses programmes de coopération.

### **Information**

120. S'efforçant de rendre plus efficaces son action et celle d'autres entités travaillant en faveur des enfants et avec leur coopération, l'UNICEF établira des documents et partagera sa vaste expérience de l'application des politiques, programmes et projets liés aux cinq domaines prioritaires. Il se tiendra au courant des derniers progrès en matière de développement et de politique et, le cas échéant, utilisera ces connaissances et les enseignements acquis auprès d'autres entités pour améliorer ses propres programmes.

121. L'UNICEF continuera d'appuyer les analyses de situation concernant les droits des enfants et des femmes en tant que contribution essentielle aux efforts nationaux, et en tant que base commune de discussion des plans d'action et des programmes de coopération. Toutes les analyses de situation se concentreront sur la situation

nationale en ce qui concerne les cinq domaines prioritaires, plus toute autre variable localement pertinente. Les analyses de situation constitueront aussi une contribution détaillée et spécialisée aux bilans communs de pays, activités sectorielles, stratégies de lutte contre la pauvreté et rapports au Comité des droits de l'enfant et au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, créant ainsi des processus se renforçant mutuellement pour suivre et promouvoir la réalisation des droits des enfants et des femmes.

122. L'UNICEF appuiera la mise au point d'indicateurs et d'outils de collecte de données pour permettre le suivi continu, cohérent et comparable de la situation des enfants et des femmes. Il encouragera l'affinage des modules d'enquête en grappes à indicateur multiple et les activités connexes de renforcement des capacités, et aidera les pays à procéder à de telles enquêtes en 2004 et 2005, de façon à ce qu'ils puissent faire rapport en 2005 et 2006 sur les progrès obtenus dans la réalisation des objectifs du Plan stratégique à moyen terme et du projet *Un monde fait pour l'enfant*, ainsi que des objectifs de développement international liés aux enfants et aux femmes.

123. L'UNICEF appuiera les initiatives visant à donner mondialement accès aux données sur la situation des enfants et des femmes. La collecte et l'analyse des données se concentrera particulièrement sur les disparités et la discrimination, en incluant des données ventilées par sexe, par situation géographique, par niveau de pauvreté, par culture/ethnicité et par autres catégories localement pertinentes, en faisant fond sur les expériences acquises aux niveaux régional et mondial.

124. Grâce à des améliorations apportées récemment et prévues de ses systèmes d'information, l'UNICEF sera de plus en plus à même d'acquérir et d'utiliser des informations exactes et actualisées sur l'état de ses programmes et de ses ressources. Une meilleure information, et une meilleure utilisation de l'information, permettra de mieux gérer les ressources de l'organisation. Celle-ci élaborera une stratégie globale de gestion de l'information pour guider la collecte et l'utilisation d'informations, et pour aider à guider les investissements dans toutes les formes de technologies informatiques.

### **Communication**

125. L'UNICEF façonnera une stratégie de communication globale bâtie autour des cinq domaines prioritaires, continuera d'établir des partenariats solides dans les médias, fixera les normes de communication de l'organisation et veillera à ce qu'elles soient respectées. Il élaborera une stratégie de diffusion pour encourager le respect des droits des enfants et des femmes, et promouvoir et protéger ces droits. Il accomplira cette tâche en diffusant les messages fondamentaux de l'UNICEF par toute une variété de moyens, en gérant les communications en cas de crise et en rendant compte au public de ses efforts et des résultats obtenus en faveur des enfants, afin d'établir une vaste base d'appui et de renforcer encore la position de l'UNICEF en tant que première organisation de protection des droits de l'enfant du monde.

126. L'UNICEF préparera des campagnes intégrées de communication sur la base et à l'appui des cinq domaines prioritaires. Ces campagnes permettront de placer les questions concernant les enfants et leurs droits dans le domaine public et aidera à élargir la collectivité d'appui aux droits de l'enfant et au Mouvement mondial pour l'enfance. Ses efforts de communication le rendront plus visible et plus crédible, ce

qui instaurera un climat propice à la collecte de fonds, en particulier pour les ressources ordinaires. Une attention accrue sera consacrée à la recherche sur le public afin de renforcer les connaissances de l'organisation concernant les moyens et les formes les plus efficaces de présentation permettant de communiquer avec les publics clefs. Les programmes de communication visant à promouvoir la modification des comportements – à la fois pour encourager les comportements positifs et réduire les comportements nocifs – continueront d'être au coeur du programme et des travaux de l'UNICEF en matière de communication.

### **Promotion**

127. L'UNICEF préconisera le respect, la protection et la réalisation des droits des enfants et des femmes par tous les protagonistes. Cette promotion se fondera essentiellement sur les cinq domaines prioritaires du présent Plan stratégique à moyen terme, compte tenu de l'analyse des problèmes locaux, des bonnes pratiques et de l'expérience du Fonds et d'autres entités. Le Fonds tirera parti de son mandat et de son vaste réseau de contacts, qui n'ont pas d'égal, du fait de sa réputation et de ses connaissances spécialisées, pour agir auprès des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des organisations de la société civile, du secteur privé et de personnalités influentes. Il mènera ses activités de promotion en utilisant une communication de masse ciblée, ainsi que des réunions et tribunes internationales et nationales. Il cherchera à mobiliser une gamme toujours plus large de groupes et d'individus dont l'action peut améliorer la vie des enfants.

128. L'UNICEF donnera une justification fondée sur les droits et sur des raisons économiques pour expliquer pourquoi certaines politiques spécifiques devraient être adoptées en faveur des enfants et des femmes, et des conseils, fondés sur les faits, sur la façon dont ces politiques peuvent être menées. Dans la poursuite des cinq objectifs prioritaires, l'UNICEF fera valoir que la réduction de la pauvreté commence par les enfants, et mènera ses activités de promotion par le biais de processus et de tribunes comme les stratégies de réduction de la pauvreté, les bilans communs de pays, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les cadres de développement intégré, l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés et les interventions sectorielles, pour améliorer les investissements en faveur des enfants en renforçant les services sociaux de base pour tous.

129. L'UNICEF continuera de sensibiliser le public national et international aux droits des enfants et des femmes, de promouvoir le renforcement de ces droits par le biais de réformes législatives au niveau national et sous-national et, en cas de besoin, d'encourager une meilleure application des lois pour protéger les enfants et les femmes. L'UNICEF fera entendre sa voix pour lutter contre la discrimination et dénoncer les disparités, et plaidera pour que la voix des enfants soit entendue et prise en compte.

130. Pour appuyer ses évaluations des tendances juridiques, sociales et économiques et justifier ses politiques en se fondant sur les faits, le Fonds maintiendra sa capacité d'analyse de la politique économique et sociale au siège et dans les régions, et améliorera cette capacité si ses ressources le lui permettent. Une attention particulière sera consacrée au renforcement des liens entre les activités des programmes, la recherche, le suivi et l'évaluation, et la promotion et la communication. Les conseils et l'assistance techniques des bureaux régionaux renforceront la capacité des bureaux de pays dans la promotion des politiques

fondées sur les faits, l'accent étant mis en particulier sur les questions liées aux priorités du Plan stratégique à moyen terme.

## **E. Excellence de la gestion et des opérations internes**

131. Pour porter au maximum le potentiel de réalisation des cinq objectifs prioritaires et renforcer l'exécution globale, l'UNICEF a déterminé plusieurs activités internes très efficaces qui recevront une attention particulière au cours de la période du plan.

### **Organisation et coordination**

132. La réalisation de chacun des cinq objectifs prioritaires requerra une collaboration solide entre de nombreux partenaires et au sein de l'UNICEF. On donnera aux fonctionnaires la possibilité de développer leurs capacités et compétences dans les cinq domaines prioritaires, notamment les compétences dans la promotion de la collaboration intersectorielle entre partenaires.

133. On améliorera également la coordination des rapports entre les activités de programme appuyées par l'UNICEF, la recherche, le suivi et l'évaluation, et la promotion. Grâce à la formation du personnel et d'autres formes de développement des capacités et des compétences, aux conseils techniques et à l'assistance des bureaux régionaux, on pourra assurer que des activités pilotes et des interventions novatrices dans les programmes de pays seront entreprises pour faire progresser l'application des politiques nationales et mondiales.

134. Les équipes de gestion de l'UNICEF aux niveaux des pays, des régions, du siège et au niveau mondial seront les principaux véhicules de collaboration et de coordination internes, l'accent étant mis sur les domaines prioritaires. La récente restructuration du Groupe des programmes au siège – notamment la création d'équipes multidisciplinaires interdivisionnelles et intradivisionnelles – renforcera les liens entre la planification stratégique, l'orientation des programmes, la gestion de l'information et l'analyse des politiques, tout en renforçant l'indépendance de la fonction d'évaluation.

### **Ressources humaines**

135. Parmi les mesures prises pour renforcer la capacité des ressources humaines, on réaffectera certains postes, on définira les compétences liées au Plan stratégique à moyen terme, et on s'attachera aux profils de compétence lors du recrutement de nouveaux effectifs. Le développement des compétences du personnel de l'UNICEF sera axé sur les domaines prioritaires, une attention particulière étant accordée à la parité entre les sexes dans l'éducation, l'élaboration de politiques et la promotion, et la programmation intersectorielle intégrée. Les petits bureaux de pays recevront une assistance technique des bureaux régionaux et bénéficieront de l'établissement de réseaux interpays, selon qu'il conviendra à tel ou tel domaine prioritaire ou telle ou telle région.

136. De façon plus générale, le Fonds renforcera la capacité de ses ressources humaines par : a) l'établissement de profils de compétence pour le recrutement, la formation et l'évaluation; b) l'utilisation, à l'échelle de l'organisation, de méthodes révisées de planification des effectifs, d'organisation des carrières et de notation; et

c) l'analyse des pratiques de recrutement, d'avancement, de rotation du personnel et de planification de la succession, y compris un engagement en faveur de l'équilibre entre les sexes et d'une large représentation des nationalités.

137. Améliorer la capacité des ressources humaines permettra d'instaurer un environnement propice dans lequel le personnel sera mieux à même de réaliser les objectifs prioritaires du Plan stratégique. On améliorera encore les services apportés au personnel, et on réexaminera les politiques en vigueur tout en adoptant de nouvelles pour améliorer la qualité de vie et de travail des fonctionnaires.

### **Gestion des technologies informatiques**

138. Les investissements faits au cours de la période du plan à moyen terme 1998-2001 ont permis d'élaborer et de mettre en place une série de systèmes intégrés de gestion des ressources, ainsi qu'une solide infrastructure informatique. L'UNICEF est désormais en mesure d'en tirer parti à des fins programmatiques et opérationnelles. Au cours de l'actuel Plan stratégique à moyen terme, on travaillera à développer encore et à renforcer les bases de données intégrées et l'infrastructure informatique.

139. Presque tous les bureaux de l'UNICEF dans le monde sont maintenant reliés à l'Internet et à l'Intranet, ce qui permet au personnel d'accéder aux études, statistiques, documents de recherche, bonnes pratiques et autres informations pertinentes sur les questions liées aux enfants, ainsi qu'aux informations sur les politiques, procédures, programmes et opérations internes aux fins de la prise de décisions, de l'établissement de rapports, du suivi et du contrôle.

140. L'infrastructure informatique donne à l'UNICEF la base voulue pour gérer et utiliser l'information dans la réalisation des objectifs prioritaires du Plan stratégique, tant sur le plan interne que sur le plan externe, avec ses partenaires. On utilisera progressivement la technologie pour mettre en commun des pratiques de travail en collaboration et des connaissances (à condition de disposer du financement nécessaire), ce qui donnera une valeur stratégique à l'appui et à la promotion des domaines prioritaires. Les systèmes de transaction et d'infrastructure continueront d'évoluer et, avec la simplification des processus professionnels, faciliteront une utilisation efficace et efficiente. Tout ce qui précède implique une modification des méthodes de travail et la mise en commun de l'information, ainsi qu'un affinement constant des processus de travail et de la structure d'administration.

### **Gestion des approvisionnements**

141. Un approvisionnement efficace et abordable est un élément crucial pour la réalisation des objectifs prioritaires. L'UNICEF encouragera le développement des capacités et des compétences, donnera des conseils pour appuyer les efforts déployés au plan national pour évaluer les besoins en fournitures et leur disponibilité, et travaillera à mobiliser des partenariats et des ressources additionnelles pour répondre aux besoins non satisfaits. Pour pouvoir disposer, au plan mondial, de davantage de vaccins, de médicaments de base, de fournitures scolaires bon marché et d'autres produits de base prioritaires, on travaillera en participation et, lorsque besoin est, on formera des alliances avec les utilisateurs et producteurs potentiels de produits qu'on n'a pas pu se procurer, et on participera à la production et à la distribution de produits.

142. Le Fonds tirera parti du nombre croissant de producteurs qualifiés dans le monde et de l'amélioration des communications pour rendre ses opérations d'approvisionnement plus efficaces. Pendant la période du Plan stratégique, il renforcera la capacité des pays et des régions en matière d'établissement des spécifications, d'évaluation des marchés, de négociation avec les fournisseurs et de passation de contrats. Ces améliorations permettront aussi à l'UNICEF d'honorer l'engagement qu'il a pris de se fournir auprès de pays en développement et d'acheminer les fournitures en temps voulu dans les situations d'urgence.

#### **Gestion des fonds**

143. Grâce à l'établissement du système financier mondial, les opérations financières des bureaux régionaux gagneront en efficacité et en efficience, et les processus administratifs seront rationalisés. On accordera une attention particulière aux besoins des opérations d'urgence sur le terrain pour veiller à pouvoir établir et maintenir rapidement les principaux contrôles.

144. Pendant la période du Plan stratégique, l'UNICEF perfectionnera la capacité de ses fonctionnaires d'utiliser les facilités d'établissement de rapports du système pour renforcer leur analyse et leur application de l'information basée sur le système. L'UNICEF publiera des procédures et des manuels révisés, en s'attachant particulièrement à les rendre bien clairs et faciles à comprendre pour le personnel sur le terrain. Les programmes de formation actuels destinés aux cadres moyens et supérieurs sur le terrain et au siège seront modifiés de façon à couvrir davantage les sujets touchant la gestion financière.

## **VII. Moyens nécessaires et stratégies et objectifs de mobilisation de fonds**

### **A. Moyens nécessaires**

145. La réalisation des cinq priorités nécessitera des moyens financiers, humains, en fournitures et en informations non négligeables.

#### **Moyens financiers**

146. La réussite du Plan stratégique à moyen terme sera dans une large mesure fonction de l'accroissement constant et prévisible des recettes de l'UNICEF, en particulier en ressources ordinaires. En effet, faute de ressources – en particulier de ressources ordinaires – suffisantes, il ne pourra atteindre certains sinon tous les objectifs liés aux priorités et son aptitude à entretenir et améliorer ses rouages internes s'en trouvera compromise. Un taux de croissance annuel des ressources ordinaires de 7 % lui offrirait une base de ressources stable pour l'exécution de programmes de coopération ambitieux, qu'il pourrait élargir, à titre expérimental à certains cas, à de nouveaux domaines de programmation comme le développement intégré du jeune enfant et la lutte contre le VIH/sida, pour ainsi se doter d'un dispositif d'appui viable et absorber les effets de l'inflation des coûts. C'est là le minimum de ressources ordinaires dont l'UNICEF a besoin pour pouvoir mobiliser « d'autres ressources » additionnelles et atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans ses priorités. Les ressources ordinaires additionnelles à mobiliser seront affectées aux programmes de pays conformément à la politique arrêtée par le Conseil

d'administration. Les ressources ordinaires des programmes de pays seront affectées de préférence aux cinq priorités définies au chapitre VI.

147. Les ressources ordinaires sont essentielles pour conserver à l'UNICEF sa neutralité et sa vocation multilatérale. Elles constituent l'ossature de ses programmes de coopération, car elles sont ventilées selon les besoins et des objectifs à long terme d'après le système de répartition des ressources ordinaires approuvé par le Conseil d'administration et non par le jeu d'intérêts particuliers. Ces ressources ordinaires constituent le capital initial qui permet à l'UNICEF de bâtir de solides réseaux de connaissances, d'échange de données d'expérience et de forger des alliances en faveur de l'enfance. Elles lui apportent un énorme capital de personnel, mécanismes, ou connaissances et systèmes, qui lui a permis, au fil des années, de tisser et développer des alliances et partenariats externes dans quasiment tous les pays et régions où il intervient.

148. D'une manière générale, les ressources ordinaires permettent à l'UNICEF de bien cerner les problèmes, de réunir et de mettre en commun des données d'expérience et de lancer des actions et programmes. Elles lui permettent également de réagir rapidement face à l'évolution des priorités et aux situations d'urgence sans perdre de vue le long terme. Elles lui confèrent présence, longévité, continuité dans l'action et l'aptitude à renouveler constamment ses efforts pour faire face aux nouveaux défis d'un monde en mutation rapide. Les ressources ordinaires font de l'UNICEF davantage qu'une organisation « caritative » et lui permettent d'envisager les choses selon une optique axée sur les droits de l'homme qui place l'enfant au centre de toutes les actions et préoccupations, sans exception ni compromis. Les ressources ordinaires témoignent l'attachement aux droits de l'enfant.

149. Les objectifs de financement fixés ci-après correspondent aux montants de ressources ordinaires et autres ressources que l'UNICEF estime pouvoir mobiliser au cours des quatre années à venir et gérer judicieusement pour faire des réalisations en faveur de l'enfance ou y concourir. On trouvera ci-après au tableau 3 a) les dépenses de programmes au titre des nouvelles priorités pour l'an 2000.

Tableau 3a  
**Dépenses de programme pour l'an 2000 par priorité  
définie par le PSMT**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses de programme effectives pour l'an 2000</i>			
	<i>Dépenses de programme imputées sur les ressources ordinaires</i>	<i>Dépenses de programme imputées sur les autres ressources</i>	<b>Total, dépenses de programme</b>	<i>Pourcentage des dépenses de programme</i>
Développement intégré du jeune enfant	154	139	<b>293</b>	33
Lutte contre le VIH/sida	20	10	<b>30</b>	3
Programme élargi de vaccination	66	195	<b>261</b>	30
Éducation des filles	58	73	<b>131</b>	15
Protection de l'enfant	32	46	<b>78</b>	9
Autres dépenses de programme	31	61	<b>92</b>	10
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>524</b>	<b>885</b>	<b>100</b>

150. Les dépenses de programme devraient croître à un taux annuel global d'environ 7 %. Pour l'essentiel, l'accroissement des dépenses de programme ira à la lutte contre le VIH/sida au titre de laquelle le montant des dépenses annuelles y afférentes devant atteindre environ 169 millions de dollars d'ici l'an 2005. Les dépenses de programme au titre de l'éducation des filles et de la protection de l'enfant devraient s'accroître *grosso modo* au même rythme que les dépenses totales. En ce qui concerne le développement intégré de l'enfant et le programme élargi de vaccination, le taux de croissance des dépenses de programme, tout en restant positif, devrait être moindre que le taux de croissance global.

Tableau 3b  
**Projection des dépenses pour l'an 2005 par priorité  
définie par le PSMT**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Projection des dépenses de programme pour l'an 2005</i>	
	<i>Montants</i>	<i>Pourcentage des dépenses</i>
Développement intégré du jeune enfant	326	27
Lutte contre le VIH/sida	169	14
Programme élargi de vaccination	289	24
Éducation des filles	193	16
Protection de l'enfant	121	10
Autres dépenses de programme	108	9
<b>Total</b>	<b>1 206</b>	<b>100</b>

*Note* : Les montants des dépenses de programme sus-indiqués sont fondés sur l'hypothèse de l'objectif de financement de 1,5 milliard de dollars par an d'ici à l'an 2005.

151. Le solde de 294 millions de dollars [soit la différence entre l'objectif de financement de 1,5 milliard de dollars et la projection de dépenses de 1 milliard 206 millions de dollars indiquée au tableau 3b)] correspond au montant prévu pour le budget d'appui.

#### **Ressources humaines**

152. Pour ce qui est des ressources humaines, les bureaux régionaux de l'UNICEF et la plupart de ses bureaux de pays de taille moyenne et grande sont déjà bien dotés en personnel dans les domaines prioritaires de l'éducation des filles, du programme élargi de vaccination et de la protection de l'enfant, dans une moindre mesure. Toutefois, nombre de ses bureaux n'ont guère de personnel dans les domaines de la lutte contre le VIH/sida et du développement intégré du jeune enfant ou n'en ont que pour certains volets de ces activités prioritaires intersectorielles complexes. Ainsi qu'il est dit au chapitre VI, il faudra à la fois réaffecter des postes et du personnel, créer de nouveaux postes et recruter de nouveaux agents, mettre en valeur des connaissances et des compétences, faire appel à l'assistance temporaire et bâtir des équipes intersectorielles afin d'atteindre véritablement les priorités définies par le PSMT, surtout pour ce qui est de la protection de l'enfant, du développement intégré du jeune enfant et de la lutte contre le VIH/sida. En particulier, ces priorités conduiront l'UNICEF à se doter de ressources en personnel dans des domaines négligés jusqu'ici comme le développement des facultés cognitives et psychosociales, la modification des comportements et la préparation à la vie active. Les petits bureaux de pays continueront de compter sur l'appui des bureaux régionaux et des réseaux multinationaux.

#### **Ressources en fournitures**

153. Pour atteindre les objectifs prioritaires fixés par le PSMT, l'UNICEF devra continuer de veiller à l'achat et à la gestion des fournitures essentielles destinées à l'enfant. Il sera sans doute amené à élargir à certains médicaments essentiels et aux médicaments et fournitures pour la lutte contre le VIH/sida ses activités de prévision à long terme, de planification de la production et de l'achat de vaccins et de compléments de vitamine A. Il devra également aider les organismes nationaux de contrepartie à se doter de moyens de gestion des fournitures et de logistique interne.

#### **Ressources en information**

154. Pour gérer efficacement les programmes et avoir véritablement son mot à dire dans les partenariats et alliances et la définition des grandes orientations de l'action en faveur de l'enfance, l'UNICEF devra continuer de veiller à réunir des informations sur les enfants et les femmes et s'employer systématiquement à en tirer le meilleur parti. Il devra faire preuve de plus d'efficacité dans l'acquisition des connaissances et la gestion de l'information.

## **B. Stratégie et objectifs de mobilisation de fonds**

155. D'une manière générale, la mobilisation de fonds s'ordonnera autour des cinq priorités. L'UNICEF continuera de chercher principalement à accroître ses recettes en ressources ordinaires de façon prévisible. Le plan à moyen terme pour la période 1998-2001 a fixé à 7 % l'objectif de croissance annuelle des recettes globales, le

pari étant d'atteindre un montant total de recettes de 1,5 milliard de dollars à l'horizon 2005. Le montant total des recettes effectives au titre de la période 1998-2000 a dépassé l'objectif fixé pour ces trois années. Le PSMT recommande de maintenir l'objectif de financement de 1,5 milliard de dollars d'ici à 2005 pour les recettes totales.

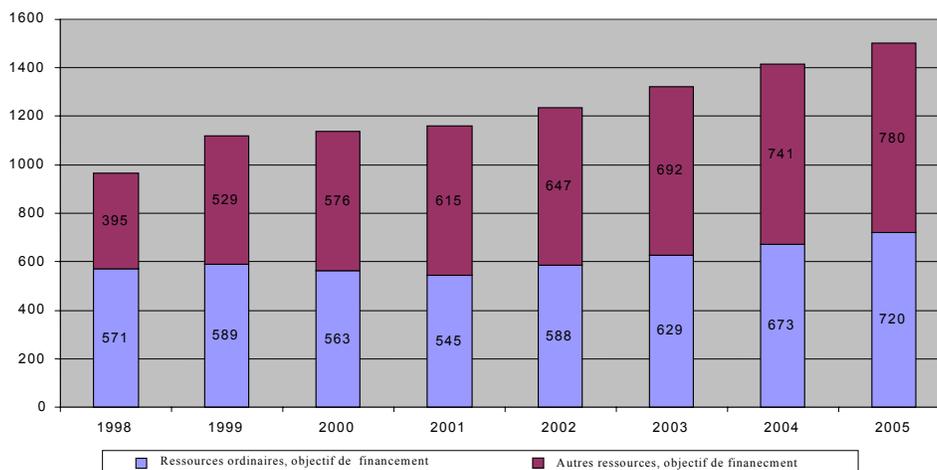
156. Les recettes en ressources ordinaires pour 1998-1999 ont atteint les objectifs de financement fixés. Toutefois, celles pour l'an 2000 ont été nettement en deçà des objectifs fixés, soit de 12 %. Par suite, les ressources ordinaires représentent à l'heure actuelle 49 % du montant total des ressources contre 59 %, tel que projeté par le plan à moyen terme. La contraction des recettes en ressources ordinaires tant en termes absolus qu'en proportion du montant total des ressources est un motif de vive préoccupation, et ce, pour les motifs exposés plus haut.

157. Après analyse minutieuse des perspectives de recettes en ressources ordinaires pour l'an 2001, on projette un financement d'un montant de 545 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour cette année. Pour la période 2002-2005, les objectifs de financement de ces ressources devront progresser à un taux annuel de 7 % par rapport à l'an 2001 pour atteindre le montant de 720 millions de dollars en l'an 2005.

Tableau 4

**Objectifs de financement, ressources ordinaires et autres ressources (1998-2001, montants effectifs et estimations)**

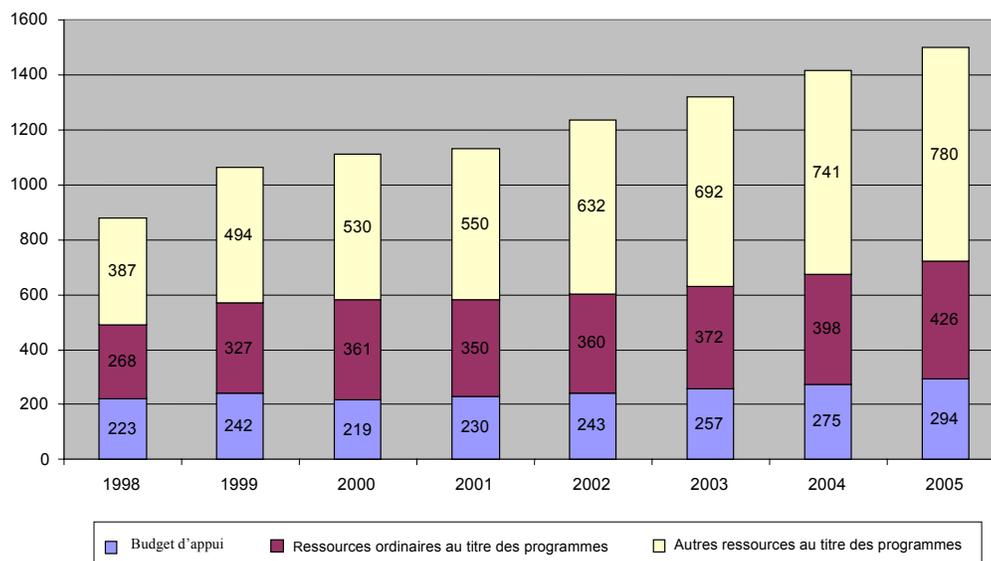
(En millions de dollars des États-Unis)



158. L'UNICEF reste prudent, projetant un accroissement des recettes de 3 % par an pendant la période considérée. Si l'objectif de financement de 1,5 milliard de dollars d'ici l'an 2005 est atteint, on estime que les montants projetés des ressources ordinaires et autres ressources au titre du budget des programmes et du budget d'appui seront ceux indiqués au tableau 5 ci-après.

Tableau 5  
**Projection des dépenses au titre du budget d'appui, des ressources ordinaires au titre des programmes et des autres ressources au titre des programmes si les objectifs de financement sont atteints (1998-2001, montants effectifs et estimations)**

(En millions de dollars des États-Unis)



159. L'UNICEF devrait continuer à mobiliser environ un tiers ou plus de ses recettes globales auprès du secteur privé, et ce en grande partie grâce aux efforts des 37 comités nationaux pour l'UNICEF qui continueront de concevoir des formules novatrices pour mobiliser le maximum de contributions à titre de ressources ordinaires.

160. À cette fin, l'UNICEF continuera à se guider sur la stratégie de mobilisation des ressources adoptée par le Conseil d'administration dans sa décision 1999/8 en date du 22 janvier 1999. Les objectifs dans ce domaine fixés dans le document E/ICEF/1999/5 et la décision 1999/8 du Conseil d'administration demeurent :

a) « D'accroître la masse commune des ressources (c'est-à-dire les ressources ordinaires), de rendre ces ressources plus assurées et prévisibles et d'améliorer le partage des charges entre les donateurs, tout en conservant aux contributions faites à l'UNICEF leur caractère volontaire;

b) D'explorer des approches thématiques plurinationales fondées sur les priorités définies dans le Plan stratégique à moyen terme et sur les contributions habituelles aux autres ressources;

c) D'encourager les gouvernements à fournir une indication préliminaire des contributions qu'ils prévoient et s'engagent à verser au titre des programmes d'urgence pour l'année dès réception des appels communs de fonds émanant du Bureau de coordination de l'aide humanitaire, à établir des accords-cadres avec l'UNICEF et à lui donner la plus grande latitude possible dans l'utilisation des fonds ».

161. Pour ce qui est du premier objectif, la conférence annuelle pour les annonces de contributions et les autres rencontres seront pour l'UNICEF l'occasion de souligner l'importance des contributions au titre des ressources ordinaires versées par les gouvernements et le secteur privé. Toutefois, l'UNICEF pourra d'autant mieux mobiliser des fonds au titre de ses ressources ordinaires qu'il saura gérer judicieusement ses fonds, produire des résultats en faveur de l'enfance ou y concourir et rendre compte de ses réalisations de manière fiable. Il continuera de s'employer à mieux rendre compte de ses résultats par l'intermédiaire du rapport annuel de la Directrice exécutive (partie II).

162. En ce qui concerne le deuxième objectif, au cours de la dernière période du plan à moyen terme, les montants des financements spécifiques au titre de toutes les priorités s'est accru. Le montant des contributions au titre d'objectifs thématiques précis devrait continuer de s'accroître en faveur de la création de mécanismes mondiaux à vocation spécifique comme l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) et le Fonds mondial sida et santé. Si l'UNICEF reste optimiste que les gouvernements donateurs accroîtront leurs contributions au titre des ressources ordinaires, il ressort des discussions avec certains donateurs (donateurs gouvernementaux et comités nationaux) que si ces derniers ne sont pas en mesure d'accroître encore le montant de leurs contributions à ce titre, ils pourraient verser des contributions additionnelles non liées au titre de telle ou telle priorité définie par le PSMT, les contributions de cette nature étant assorties de la seule condition que les fonds soient affectés à la priorité considérée sans être mélangés aux ressources ordinaires. Tout en invitant instamment les gouvernements à verser en priorité des contributions au titre des ressources ordinaires, l'UNICEF souhaite également vivement les voir en verser au titre de telle ou telle priorité, sans mettre quelque autre restriction ou condition à leur utilisation.

163. Étant donné la lente croissance des ressources ordinaires, l'UNICEF devra également réfléchir avec les donateurs à la possibilité pour ceux-ci de verser au titre des autres ressources des fonds pour certaines activités financées jusqu'ici par prélèvement sur les ressources ordinaires. À titre d'exemple, on citera les fonds versés par le Département du développement international du Royaume-Uni au titre de la création de capacités pour faire face aux situations d'urgence et les fonds sans affectation devant être versés dans le cadre de l'accord de partenariat en train d'être mis au point avec le Gouvernement néerlandais. L'UNICEF devra sans doute renforcer ses moyens dans divers aspects des priorités définies par le PSMT, au-delà des ressources prévues dans le budget d'appui biennal.

164. Pour ce qui est du troisième objectif, quatre donateurs se sont déclarés disposés à fournir rapidement un financement flexible sur la base du document des appels communs de fonds et l'UNICEF poursuivra ses discussions avec les donateurs afin d'accroître le nombre des donateurs – ils sont six à l'heure actuelle – avec lesquels il a signé des accords-cadres sur les contributions au titre des situations d'urgence.

## VIII. Suivi, établissement des rapports et évaluation

165. Le suivi et l'évaluation du Plan stratégique à moyen terme et l'établissement des rapports sur le plan seront centrés sur les cinq priorités et seront fondés sur les résultats et les enseignements tirés de l'application du plan à moyen terme pour la période 1998-2001. Au niveau des pays, le suivi et l'examen de l'exécution des programmes de coopération avec les pays seront renforcés sur la base des mécanismes existants, tels que les examens annuels et à mi-parcours. Un nombre croissant de pays effectueront des examens conjoints au niveau du programme avec les partenaires dans le contexte des programmes d'investissement sectoriel, des approches sectorielles et des examens à mi-parcours, dans le cadre plus vaste des examens à mi-parcours du Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement.

166. Les bureaux régionaux continueront à exercer leurs fonctions de contrôle de la qualité et d'appui consultatif pour les programmes de pays et feront en sorte que les priorités du Plan stratégique à moyen terme soient prises en considération dans les analyses de situation et la conception des programmes de pays. L'Équipe de gestion régionale fournira un cadre pour l'examen régulier des tendances, des problèmes d'exécution, de l'expérience acquise par les pays et de toutes les initiatives multinationales dans les domaines prioritaires du Plan stratégique à moyen terme.

167. Le siège et les bureaux régionaux de l'UNICEF effectueront des examens annuels dans le cadre du Plan de gestion de bureau en procédant à une auto-évaluation et en formant des équipes d'examen technique chargées d'examiner les résultats obtenus et les difficultés rencontrées. Les questions interdivisions et interrégionales, telles que l'acquisition de l'information, la mise en place de réseaux et les communications internes, seront également abordées au cours de l'examen.

168. L'UNICEF continuera à mettre au point et à intégrer des systèmes divers – tels que le Système de gestion des programmes (PROMS), le Système financier et logistique (FLS) et le Système intégré de gestion (SIG) – pour permettre l'exécution des programmes, des ressources en personnel et de la situation financière. Le Système révisé de la base de données informatisées sur les programmes (PIDB) sera utilisé afin de contrôler les allocations de fonds et les dépenses par rapport à chacune des cinq priorités. L'UNICEF renforcera sa gestion et sa diffusion des informations au moyen de l'Internet, de l'Intranet, de la gestion des documents et des bases de données.

### A. Établissement des rapports

169. L'UNICEF continuera à renforcer les mécanismes existants pour l'établissement des rapports sur les résultats obtenus en ce qui concerne les priorités du Plan stratégique à moyen terme, les difficultés rencontrées, les partenariats établis et les enseignements tirés. Tous les rapports annuels seront analytiques plutôt que descriptifs, et seront centrés sur les cinq priorités.

170. Les rapports annuels des bureaux de pays continueront à analyser toutes les activités de coopération de l'UNICEF et utiliseront des tableaux pour résumer les principales activités, les résultats essentiels, les difficultés et les partenariats établis pour chacune des cinq priorités du Plan stratégique et pour toute autre activité du programme de pays. Les rapports annuels fourniront également une brève mise à

jour de la situation des enfants et des femmes et du niveau des indicateurs clefs pour chacune des cinq priorités. Les rapports analytiques régionaux seront centrés sur les tendances, les stratégies et les facteurs régionaux qui influencent les progrès en ce qui concerne les cinq priorités et les sous-priorités régionales convenues dans les Plans de gestion des bureaux régionaux. Les changements découlant de l'examen à mi-parcours continueront à être signalés au Conseil d'administration par les directeurs régionaux dans leurs rapports annuels sur les examens à mi-parcours et les évaluations majeures. Les divisions du Siège élaboreront leur Plan de gestion de bureau en tenant compte des contributions de chaque service aux priorités du Plan stratégique et feront rapport annuellement au Directeur général sur les progrès réalisés dans le cadre des Plans de gestion de bureau.

171. Le rapport annuel du Directeur général (Partie II) sera fondé sur les rapports annuels des bureaux de pays, les rapports analytiques régionaux, et les rapports sur l'application des Plans de gestion de bureau des divisions du Siège. Il décrira, au niveau récapitulatif, les principales mesures prises, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, les enseignements tirés et les partenariats établis pour chacune des priorités du Plan stratégique, conformément à la décision 1999/7 du Conseil d'administration en date du 22 janvier 1999. Le rapport comprendra un tableau récapitulatif des résultats pour chacune des cinq priorités et contiendra chaque année des informations plus approfondies sur certains indicateurs pour les objectifs du Plan stratégique. Il indiquera les dépenses de l'UNICEF par rapport aux priorités, l'objectif étant qu'en 2005, l'UNICEF consacre 90 % de son budget-programme aux cinq priorités. Le rapport portera également sur quelques domaines supplémentaires, qui constituent des priorités dans un certain nombre de pays ou dans certaines régions, ou qui présentent un intérêt spécial pour le Conseil d'administration. Le Rapport annuel de l'UNICEF destiné au grand public sera également articulé autour des cinq priorités.

## **B. Évaluation**

172. L'évaluation sera centrée davantage sur les programmes de pays (enseignements tirés) et sur la gestion stratégique de l'organisation dans son ensemble. Elle aura pour objet d'examiner la justification, l'efficacité et la bonne gestion administrative ainsi que l'économie de toutes les activités entreprises ou appuyées par l'UNICEF. L'UNICEF améliorera ainsi l'obligation redditionnelle et les résultats en termes de gestion axée sur les résultats pour les enfants.

173. L'UNICEF mettra au point une politique d'évaluation, conformément aux normes internationales établies (Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Organisation des Nations Unies et associations professionnelles). Des normes seront mises au point pour le contrôle de la qualité des évaluations de projet entreprises par les bureaux de pays et les bureaux régionaux, et l'UNICEF élaborera également des directives et des outils pour les Plans intégrés de suivi et d'évaluation et l'évaluation des programmes de pays. Le plan d'évaluation pour la durée du Plan stratégique à moyen terme portera sur les principaux thèmes et sujets ayant une importance stratégique. Sa mise en oeuvre impliquera, dans certains cas, des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et des organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Les résultats seront introduits dans une base de données électronique accessible en ligne à tout le personnel de l'UNICEF. La diffusion des

résultats des évaluations comprendra des résumés thématiques des enseignements tirés et des ateliers d'apprentissage.

174. L'évaluation des programmes de pays sera renforcée. Au cours des deux premières années du Plan stratégique à moyen terme, l'UNICEF mettra au point les principes et les méthodes de base et effectuera un nombre limité de tests sur le terrain, en tenant compte des travaux précédents sur cette question. À partir de la troisième année du Plan stratégique, les bureaux régionaux assumeront les responsabilités dans ce domaine.

175. Les priorités du Plan stratégique détermineront le choix des évaluations thématiques qui seront entreprises au niveau des pays, au niveau régional et surtout au niveau mondial. Ces évaluations seront effectuées en mettant l'accent sur les programmes, les stratégies et les politiques. L'UNICEF participera à des évaluations conjointes avec d'autres partenaires dans des domaines tels que l'enseignement de base et l'assistance humanitaire. Des évaluations spécialisées porteront sur toute une série de thèmes intersectoriels ainsi que sur l'efficacité institutionnelle de l'UNICEF.

176. Des efforts spéciaux ont été faits pour formuler le Plan stratégique à moyen terme de sorte que les priorités reflètent les intentions stratégiques dans une perspective institutionnelle et que les indicateurs servent de critères pour l'évaluation des résultats. À la fin de la troisième année de la période de quatre ans, un examen à mi-parcours de l'application du Plan stratégique permettra d'évaluer les progrès réalisés en ce qui concerne les priorités. Cet examen tiendra également compte des résultats des examens à mi-parcours des programmes de pays et des évaluations majeures. Les enseignements tirés de cet examen auront une influence sur l'élaboration du prochain Plan stratégique à moyen terme.

## **IX. Plan stratégique financier à moyen terme pour la période 2002-2005**

### **A. Résultats en 2000 comparés avec le plan financier à moyen terme précédent**

177. On trouvera à la figure I et au tableau 6 une comparaison entre les résultats effectifs de 2000, les activités financières prévues pour 2000 et les résultats de l'année précédente.

#### **Recettes : ressources ordinaires**

178. Le total des recettes au titre des ressources ordinaires s'est élevé à 563 millions de dollars, soit 26 millions de dollars de moins que le montant de 589 millions de dollars reçu en 1999 et prévu dans le plan financier à moyen terme pour 2000. En 2000, la valeur du dollar des États-Unis a augmenté par rapport aux monnaies européennes, ce qui a fait baisser le montant total des ressources ordinaires de 35 millions de dollars par rapport au plan. Toutefois, cette réduction a été compensée en partie par une augmentation de 9 millions de dollars des recettes provenant de certains donateurs dont la contribution a été plus élevée que celle qui était prévue dans le plan. La baisse des recettes au titre des ressources ordinaires, qui pour la première fois ont représenté moins de 50 % des recettes totales en 2000,

est une source de profonde préoccupation pour l'UNICEF. Les ressources ordinaires sont la fondation des programmes de pays de l'UNICEF et permettent de réagir rapidement face à l'évolution des priorités et aux situations d'urgence, tout en garantissant une perspective à long terme pour la planification. Il est donc crucial d'inverser cette tendance à la baisse afin de sauvegarder l'essence de l'organisation et sa capacité de fournir une assistance critique aux enfants, et d'atteindre les objectifs fixés pour les programmes dans le Plan stratégique à moyen terme.

179. Les recettes au titre des ressources ordinaires provenant des gouvernements en 2000 se sont élevées à 343 millions de dollars. Cela représentait 3 millions de dollars de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 1 million de dollars de moins que le montant reçu en 1999. L'augmentation de 3 millions de dollars par rapport au plan à moyen terme représente la différence entre une augmentation des contributions équivalant à 9 millions de dollars et une perte de 6 millions de dollars due à l'effet négatif d'un dollar des États-Unis plus ferme. Si l'on examine la tendance au cours de ces quelques dernières années, il semble qu'il y ait eu une stagnation des recettes au titre des ressources ordinaires provenant des gouvernements.

180. Les recettes au titre des ressources ordinaires provenant du secteur privé (comités nationaux pour l'UNICEF, y compris la vente de cartes de vœux et d'autres produits, et ONG) se sont élevées à 165 millions de dollars, soit 44 millions de dollars de moins que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 42 millions de dollars de moins que les recettes records de 1999. Cette baisse est due en grande partie à des recettes brutes inférieures aux prévisions (environ 13 millions de dollars) et à l'effet défavorable d'un dollar ferme (23 millions de dollars). Ce dernier facteur comprend une réduction d'environ 12 millions de dollars due à l'effet négatif d'un dollar ferme sur le produit brut de la vente de cartes et d'autres produits, et d'environ 11 millions de dollars à la suite de pertes sur le taux de change et de provisions pour les fluctuations du taux de change en ce qui concerne les sommes à recevoir non réglées. Les autres sources de revenus ont apporté une contribution de 55 millions de dollars aux ressources ordinaires, soit 15 millions de dollars de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 17 millions de dollars de plus que le montant reçu en 1999.

#### **Recettes : autres ressources**

181. Le total des recettes au titre des autres ressources s'est élevé à 576 millions de dollars, soit 53 millions de dollars (10 %) de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 47 millions de dollars (9 %) de plus que les revenus effectifs en 1999. Les contributions au budget ordinaire se sont élevées à 377 millions de dollars, soit 14 millions de dollars (4 %) de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme. Les contributions pour les situations d'urgence d'une valeur de 199 millions de dollars ont dépassé de 39 millions de dollars (24 %) le montant prévu dans le plan à moyen terme et de 2 millions de dollars (1 %) le montant reçu en 1999. Les contributions pour les situations d'urgence comprenaient environ 49 millions de dollars pour l'opération humanitaire en Europe du Sud-Est [Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, ex-République yougoslave de Macédoine et République fédérale de Yougoslavie (y compris le Kosovo)]; 24 millions de dollars pour le Mozambique; 21 millions de dollars pour le Soudan; 16 millions de dollars pour l'Éthiopie; 10 millions de dollars pour la Somalie; 8 millions de dollars pour l'Angola; 7 millions de dollars respectivement pour le Timor oriental, l'Érythrée et

Madagascar; 6 millions de dollars pour le Burundi; et 5 millions de dollars respectivement pour la République démocratique du Congo et la Sierra Leone.

### **Total des recettes**

182. Le total des recettes de l'UNICEF en 2000 s'est élevé à 1 milliard 139 millions de dollars. Cela représentait 27 millions de dollars de plus que le montant prévu pour 2000 dans le plan à moyen terme et 21 millions de dollars de plus que le total des revenus en 1999 – soit une augmentation d'environ 2 % par rapport au plan à moyen terme et aux revenus de l'année précédente. Cette augmentation est due aux contributions au titre des autres ressources.

### **Dépenses**

183. Les dépenses du programme au titre des ressources ordinaires en 2000 se sont élevées à 361 millions de dollars. Cela représentait 9 millions de dollars de moins que le niveau prévu et 34 millions de dollars de plus qu'en 1999. Les dépenses du budget d'appui en 2000 se sont élevées à 219 millions de dollars. Cela représentait une économie de 25 millions de dollars (dont un montant de 6 millions de dollars dû à l'augmentation des frais de recouvrement pour les programmes financés au moyen d'autres ressources) par rapport au montant prévu dans le plan à moyen terme.

184. Les dépenses du programme au titre des autres ressources pour l'année se sont élevées à 524 millions de dollars. Cela représentait 28 millions de dollars de plus que le montant estimatif du plan à moyen terme et 33 millions de dollars de plus qu'en 1999. Le total des dépenses en 2000, après avoir tenu compte des contributions non versées et d'autres éléments, s'est élevé à 1 milliard 110 millions de dollars, soit 4 millions de dollars de moins que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 46 millions de dollars de plus qu'en 1999.

### **Soldes en espèces**

185. Le solde en espèces à la fin de l'exercice 2000 (moins 97 millions de dollars dans des fonds d'affectation spéciale pour les services d'achat et d'autres activités) était de 427 millions de dollars. Cela représentait 49 millions de dollars de moins que le montant prévu dans le plan à moyen terme et 26 millions de dollars de moins que le solde effectif en 1999. [Voir la figure V pour des informations sur les soldes en espèces pour la période 1996-2000 (effectifs) et la période 2001-2005 (prévus)].

186. Le solde en espèces au titre des ressources ordinaires à la fin de 2000 était de 105 millions de dollars. Cela comprenait 96 millions de dollars en monnaies convertibles et environ 9 millions de dollars en monnaies non convertibles. Le solde en monnaies convertibles au titre des ressources ordinaires représentait 41 millions de dollars de moins que le niveau en 1999 et 40 millions de dollars de plus que le niveau minimum suggéré pour les liquidités, soit 56 millions de dollars. Le solde en espèces au titre des autres ressources en 2000 était de 322 millions de dollars, soit 1 million de dollars de plus que le montant prévu dans le plan à moyen terme.

187. Outre les revenus et les dépenses, l'évolution de l'actif et du passif non liquides dans le bilan affecte également les soldes en espèces à la fin de l'exercice. Des augmentations de l'actif réduisent les soldes en espèces; des augmentations du passif font augmenter les soldes en espèces. Les sommes à recevoir constituent le

plus grand élément d'actif non liquide du bilan de l'UNICEF, représentant une augmentation de 77 millions de dollars des ressources ordinaires.

188. Les stocks comprennent ceux de l'entrepôt de la Division des approvisionnements et ceux de la Division du secteur privé. La Division des approvisionnements utilise ses stocks pour satisfaire les besoins en fournitures et en équipements standard pour les programmes de l'UNICEF et également pour les services d'achat, en particulier de médicaments essentiels. À la fin de 2000, la valeur totale des stocks s'élevait à 31 millions de dollars, soit 5 millions de dollars de plus qu'en 1999.

189. Les contributions pour les années suivantes reçues à l'avance figurent en tant qu'élément du passif dans le bilan de l'UNICEF. À la fin de 2000, les contributions reçues à l'avance au titre des autres ressources s'élevaient au total à 8 millions de dollars.

190. L'effet net sur les soldes en espèces au titre des ressources ordinaires de toutes les modifications de l'actif et du passif non liquides a été de faire baisser les liquidités de 33 millions de dollars. Pour les autres ressources, l'effet net sur les soldes en espèces de toutes les modifications de l'actif et du passif non liquides a été une réduction des liquidités de 22 millions de dollars.

## **B. Projet de Plan stratégique financier à moyen terme**

191. On trouvera au tableau 6 une comparaison entre le Plan stratégique financier à moyen terme et le plan financier à moyen terme de l'exercice précédent. Le montant total des dépenses prévues au titre des programmes pour 2002 et 2003 est plus élevé que celui qui figurait dans le plan financier à moyen terme de l'exercice précédent, ce qui s'explique par le fait que les prévisions de recettes au titre des autres ressources ont augmenté.

### **Prévisions de recettes pour 2002-2005**

192. Le tableau 7 indique les recettes provenant de diverses sources prévues pour 2002-2005. Ces prévisions ont été établies à des fins de planification et n'engagent pas les donateurs, puisque toutes les contributions au budget de l'UNICEF sont volontaires. Elles ont été établies en dollars des États-Unis sur la base des taux de change utilisés à l'ONU en septembre 2001.

193. Le montant total des recettes prévues pour 2002, soit 1 milliard 198 millions de dollars, est de 3 % supérieur au montant prévu pour 2001, qui était de 1 milliard 160 millions de dollars. Cette augmentation est principalement liée au fait que l'UNICEF compte percevoir en 2002 le produit d'un legs estimé à 30 millions de dollars. Le plan prévoit aussi des recettes totales de 1 milliard 195 millions de dollars pour 2003, pratiquement le même montant qu'en 2002, et des augmentations de l'ordre de 1 % par an en 2004 et 2005. La croissance moyenne effective du total des recettes pour les cinq années précédant la période couverte par le plan a été de 3 % par an.

### Recettes au titre des ressources ordinaires

194. Le tableau 7 présente les recettes au titre des ressources ordinaires en fonction de leur provenance, à savoir :

a) **Contributions de gouvernements.** Quelque 66 gouvernements ont fait des annonces fermes ou indicatives de contributions au budget de l'UNICEF à la deuxième conférence pour les annonces de contributions organisée lors de la première session ordinaire du Conseil d'administration en 2001. Les annonces fermes ou indicatives de contributions au titre des ressources ordinaires pour 2001 s'élevaient à 343 millions de dollars, montant identique à celui du total des recettes au titre des ressources ordinaires pour 2000. Plus de 80 % des gouvernements qui ont annoncé des contributions dans leur propre monnaie les ont maintenues au même niveau qu'en 2000; 12 % des gouvernements ont annoncé des contributions d'au moins 7 % supérieures à celle de 2000. Toutefois, la force du dollar des États-Unis a eu pour effet de déprécier les contributions des gouvernements, qui sont pour l'essentiel annoncées et versées dans des devises autres que le dollar des États-Unis et continueront probablement de l'être à l'avenir. Par conséquent, le montant prévu pour 2001, soit 340 millions de dollars, est d'environ 1 % inférieur à celui de 2000, et le montant prévu pour 2002 est le même que celui de 2000. Le Plan stratégique à moyen terme prévoit une croissance moyenne d'environ 3 % par an pour la période 2003-2005.

b) **Contributions du secteur privé.** Les prévisions reposent sur une révision du montant prévu dans le plan de travail de la Division du secteur privé (E/ICEF/2001/AB/L.1), approuvé par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2001 (décision 2001/5 du 24 janvier 2001). Le montant net des recettes provenant du secteur privé comprend le produit de la vente de cartes de vœux et d'autres produits, ainsi que les fonds mobilisés auprès du secteur privé. Le plan financier prévoit que les recettes provenant du secteur privé se chiffreront à 170 millions de dollars en 2001 et à 210 millions de dollars en 2002, et qu'elles atteindront 215 millions de dollars en 2005.

c) **Recettes diverses.** Les recettes diverses consistent principalement en intérêts créditeurs mais comprennent aussi les pertes ou gains qui résultent des fluctuations des taux de change, ainsi que d'autres éléments divers. Les recettes diverses devraient s'élever en moyenne à 35 millions de dollars par an pendant la période couverte par le plan.

### Recettes au titre des autres ressources

195. L'UNICEF reçoit des contributions au titre des autres ressources pour le financement des programmes et des opérations de secours. Les prévisions relatives à ces contributions sont indiquées séparément dans le tableau 11. Le plan financier pour 2002 prévoit une diminution de 1 % du total des recettes au titre des autres ressources en 2002, et une croissance nulle pour la période 2003-2005.

### Liquidités

196. Pour que les besoins de trésorerie soient couverts, la politique de l'UNICEF prévoit qu'en ce qui concerne les ressources ordinaires, la part du solde des liquidités en fin d'exercice libellée en monnaies convertibles doit représenter au

moins 10 % des recettes prévues. Le montant prévu dans le plan financier pour les dépenses imputées sur les ressources ordinaires correspond à cet objectif.

197. Le financement des programmes exécutés grâce aux autres ressources est en général totalement assuré avant leur mise en oeuvre. Par conséquent, le solde des liquidités au titre des autres ressources est supérieur au solde des liquidités au titre des ressources ordinaires. Le solde des liquidités en fin d'exercice peut varier considérablement car il est fonction du moment où les fonds sont reçus et où les programmes sont mis en oeuvre. Par exemple, si d'importantes contributions en espèces sont reçues en fin d'année, le solde des liquidités en fin d'exercice sera élevé parce que la plupart des dépenses au titre des programmes correspondants seront engagées l'année suivante. Le plan financier suppose que le solde des liquidités au titre des autres ressources diminuera d'environ 5 % par an au cours de la période 2002-2005.

### **Prévisions de dépenses au titre des programmes**

198. Au début 2001, sur les engagements prévisionnels antérieurement approuvés au titre de programmes à financer au moyen des ressources ordinaires et restant à exécuter entre 2001 et 2005, l'UNICEF disposait d'un solde inutilisé de 901 millions de dollars. Au titre des programmes à financer sur les ressources ordinaires proposés au Conseil d'administration en 2001, il est prévu un montant préliminaire de 667 millions de dollars. Les recommandations finales relatives aux programmes sont récapitulées dans le document de synthèse publié sous la cote E/ICEF/2001/P/L.73. Le plan prévoit l'élaboration de propositions de programmes à financer sur les ressources ordinaires se montant à 424 millions de dollars, pour approbation par le Conseil d'administration en 2002. Plus tard, s'il s'avère que le montant des recettes prévues ne correspond pas au plan, il en sera tenu compte dans l'élaboration des programmes.

199. Le montant total des dépenses prévues pour la période 2002-2005 correspond à l'objectif de l'UNICEF qui consiste à utiliser de façon optimale les ressources disponibles pour les programmes tout en maintenant le niveau de liquidité nécessaire au titre des ressources ordinaires. On trouvera au tableau 8 l'échelonnement, année par année, des prévisions de dépenses au titre des recommandations concernant les programmes approuvés, nouveaux et prévus. Le plan prévoit pour 2002 des dépenses au titre des programmes financés sur les ressources ordinaires d'un montant de 335 millions de dollars, soit 15 millions de dollars de moins que le montant prévu pour 2001; pour 2003, 2004 et 2005, il prévoit des dépenses s'élevant à 335 millions de dollars, 342 millions de dollars et 350 millions de dollars respectivement.

200. Le solde inutilisé des autres ressources affectées aux programmes de coopération était de 538 millions de dollars à la fin de 2000. Le plan financier prévoit que pour la période 2002-2005, les dépenses au titre des programmes à financer au moyen des autres ressources correspondront aux recettes.

201. Compte tenu des recettes prévues dans le plan, le montant total des dépenses au titre des programmes pour 2002 et 2003 est estimé à 925 millions de dollars par an. Pour 2004, il est estimé à 932 millions de dollars, et pour 2005 à 942 millions de dollars. Toutefois, les dépenses effectives dépendront du versement des contributions prévues. Le plan financier prévoit que le budget d'appui augmentera de 6 % en 2002, de 4 % en 2003 et de 3 % par an en 2004 et 2005.

## **Actif et passif**

202. Comme on l'a expliqué plus haut, les variations des éléments d'actif et de passif hors trésorerie ont une incidence sur le solde des liquidités en fin d'exercice. La rubrique 4 des tableaux 9, 10 et 11 montre l'effet prévu de ces variations. En 1990, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds d'immobilisations pour les locaux hors siège et le logement du personnel (E/ICEF/1990/13, décision 1990/26). À la fin de 2000, il restait 15 millions de dollars à dépenser. Le montant estimatif des dépenses est de 5 millions de dollars pour la période 2002-2005.

203. On trouvera au tableau 9 un état récapitulatif des recettes, dépenses et liquidités; le tableau 10 présente les ressources ordinaires et le tableau 11 les autres ressources. On trouvera dans les figures II à V des données financières effectives et prévisionnelles par source de financement.

## **Fonds d'affectation spéciale**

204. Les fonds d'affectation spéciale sont des ressources confiées à l'UNICEF par diverses entités, notamment des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales, à des fins particulières, notamment pour couvrir le coût des fournitures et services acquis par l'UNICEF au nom de tiers. Ils comprennent aussi des ressources devant couvrir les dépenses afférentes aux administrateurs auxiliaires. Conformément à l'article 5.3 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF, les fonds d'affectation spéciale ne sont pas considérés comme des recettes; ils sont distincts des fonds inscrits en recettes, sont comptabilisés séparément, et sont utilisés pour financer des programmes approuvés par le Conseil d'administration.

205. Par le passé, les fonds d'affectation spéciale consacrés à des activités autres que des services d'achat étaient assez modestes : ils représentaient quelques millions de dollars. Ce n'est plus vrai depuis que le programme « pétrole contre nourriture » a été créé pour l'Iraq en 1997. Le montant total des fonds que l'UNICEF administre rien que pour ce programme, depuis sa création, s'élève à 409 millions de dollars, et les décaissements et engagements se sont chiffrés, pour l'année 2000, à 115 millions de dollars. Le montant total des sommes prélevées sur des comptes spéciaux consacrés à des activités autres que des services d'achat a atteint 137 millions de dollars en 2000, contre 34 millions en 1999. Les mouvements de fonds d'affectation spéciale devraient continuer à s'intensifier, surtout du fait que la Fondation Bill and Melinda Gates s'est engagée à verser 750 millions de dollars pour l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, que d'autres donateurs apporteront des contributions d'un montant équivalent, et que de plus en plus d'accords bénéficieront de prêts de l'Association internationale de développement de la Banque mondiale. En outre, 2001 sera l'année des premiers apports de fonds au titre de projets exécutés par l'UNICEF et financés par la Banque mondiale au Bangladesh et au Yémen, et celle des premières livraisons de fournitures et des premiers dons en espèces aux pays bénéficiaires du Fonds mondial pour les vaccins de l'UNICEF. Le tableau 12 fait état des mouvements de fonds d'affectation spéciale en 2000 et des prévisions de recettes et de décaissements pour la période couverte par le plan à moyen terme.

## X. Recommandation

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

*Le Conseil d'administration,*

1. *Accueille* avec satisfaction le Plan stratégique à moyen terme (E/ICEF/2001/13), qui constitue un cadre souple pour les activités que mènera l'UNICEF pendant la période 2002-2005 et, reconnaissant le principe de la maîtrise nationale des programmes, réaffirme le caractère central de la programmation par pays;

2. *Note* que le plan comprend des objectifs de financement et qu'il souligne la nécessité de renforcer encore la gestion axée sur les résultats et d'élaborer les programmes en faveur des enfants et des femmes dans l'optique du respect des droits et dans le cadre d'une démarche déterminées par les étapes de l'enfance;

3. *Approuve* les priorités définies dans le plan;

4. *Entérine* les stratégies proposées pour atteindre les objectifs correspondant à ces priorités;

5. *Approuve* le plan financier à moyen terme (résumé au tableau 5 du document E/ICEF/2001/13) à titre de cadre prévisionnel pour la période 2002-2005, y compris l'établissement d'un budget d'un montant maximum de 424 millions de dollars au titre des dépenses afférentes aux programmes à financer au moyen des ressources ordinaires devant être soumis au Conseil en 2002 (voir la rubrique 3 du tableau 8 figurant dans le document E/ICEF/2001/13). Ledit montant est fixé sous réserve que des ressources soient disponibles et que les prévisions de recettes et de dépenses figurant dans le présent plan demeurent valables;

6. *Prie* la Directrice générale de fournir, dans la deuxième partie du rapport annuel qu'elle soumet au Conseil d'administration, une évaluation des progrès accomplis en ce qui concerne les cinq priorités arrêtées dans le plan;

7. *Prie aussi* la Directrice générale de tenir compte, dans l'exécution du plan, des observations des membres du Conseil figurant dans le rapport sur les travaux du Conseil à sa session en cours.

Tableau 6

### Plan financier de l'UNICEF : variations par rapport au plan précédent

(En millions de dollars des États-Unis)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Recettes : ressources ordinaires</b>						
Plan à moyen terme de 2000	589	606	633	668	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	563	545	588	585	602	620
Variation	-26	-61	-45	-33	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	-4	-10	-7	-12	n.d.	n.d.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Dépenses afférentes aux programmes imputées sur les ressources ordinaires</b>						
Plan à moyen terme de 2000	370	370	375	390	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	361	350	335	335	342	352
Variation	-9	-20	-40	-55	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	-2	-5	-11	-14	n.d.	n.d.
<b>Appui aux programmes, gestion et administration</b>						
Plan à moyen terme de 2000	244	250	257	264	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	219	230	243	252	260	268
Variation	-25	-20	-14	-12	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	-10	-8	-5	-5	n.d.	n.d.
<b>Recettes, autres ressources</b>						
Plan à moyen terme de 2000	523	523	523	523	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	576	615	610	610	610	610
Variation	53	92	87	87	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	10	18	17	17	n.d.	n.d.
<b>Dépenses afférentes aux programmes imputées sur les autres ressources</b>						
Plan à moyen terme de 2000	500	515	515	515	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	530	550	590	590	590	590
Variation	30	35	75	75	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	6	7	15	15	n.d.	n.d.
<b>Montant total des recettes</b>						
Plan à moyen terme de 2000	1 112	1 129	1 156	1 191	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	1 139	1 160	1 198	1 195	1 212	1 230
Variation	27	31	42	4	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	2	3	4	-	n.d.	n.d.
<b>Montant total des dépenses (pertes et profits et divers non compris)</b>						
Plan à moyen terme de 2000	1 114	1 135	1 147	1 169	n.d.	n.d.
Plan à moyen terme de 2001	1 110	1 130	1 168	1 177	1 192	1 210
Variation	-4	-5	21	8	n.d.	n.d.
Variation en pourcentage	-	-	2	1	n.d.	n.d.

Tableau 7  
Prévisions de recettes

(En millions de dollars des États-Unis)

	Augmentation moyenne sur les 5 dernières années	Montants effectifs		Plan				
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Ressources ordinaires</b>								
Gouvernements		344	343	340	343	355	362	370
Secteur privé		207	165	170	210	195	205	215
Recettes diverses		38	55	35	35	35	35	35
<b>Total, ressources ordinaires</b>		<b>589</b>	<b>563</b>	<b>545</b>	<b>588</b>	<b>585</b>	<b>602</b>	<b>620</b>
Augmentation (%)	1	3	-4	-3	8	-1	3	3
<b>Autres ressources</b>								
a) Programmes (opérations ordinaires)								
Gouvernements		217	250	283	280	280	280	280
Secteur privé		115	131	140	140	140	140	140
Recettes diverses		-	-4	-	-	-	-	-
<b>Total, programmes (opérations ordinaires)</b>		<b>332</b>	<b>377</b>	<b>423</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>420</b>
Augmentation (%)	5	19	14	12	-1	-	-	-
b) Opérations de secours								
Gouvernements		126	131	132	130	130	130	130
Secteur privé		72	70	60	60	60	60	60
Recettes diverses		-1	-2	-	-	-	-	-
<b>Total, opérations de secours</b>		<b>197</b>	<b>199</b>	<b>192</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>	<b>190</b>
Augmentation (%)	9	70	1	-4	-1	-	-	-
<b>Total, autres ressources</b>		<b>529</b>	<b>576</b>	<b>615</b>	<b>610</b>	<b>610</b>	<b>610</b>	<b>610</b>
Augmentation (%)	5	34	9	7	-1	-	-	-
<b>Montant total des recettes</b>		<b>1 118</b>	<b>1 139</b>	<b>1 160</b>	<b>1 198</b>	<b>1 195</b>	<b>1 212</b>	<b>1 230</b>
Augmentation (%)	3	16	2	2	3	-	1	1

Tableau 8

**Ressources ordinaires : échelonnement des prévisions de dépenses, année par année**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2001	2002	2003	2004	Après 2005	Total recommandations
<b>Recommandations concernant les bureaux extérieurs</b>						
1. Solde inutilisé des montants approuvés antérieurement au titre des programmes	345	146	71	55	284	<b>901</b>
2. Programmes à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration à ses sessions de 2001	1	161	141	119	245	<b>667</b>
3. Programmes à élaborer pour les sessions de 2002 du Conseil d'administration			95	80	249	<b>424</b>
4. Programmes à élaborer pour les sessions de 2003 et les sessions ultérieures du Conseil d'administration				60		
5. Montant mis en réserve		24	24	24		
6. Montant estimatif des recettes nettes provenant de la vente de cartes de vœux affectées dans les pays bénéficiant de programmes de l'UNICEF	4	4	4	4		
7. Total partiel, dépenses au titre des programmes	350	335	335	342		
<b>Recommandations concernant le budget d'appui</b>						
8. Montant net approuvé à la deuxième session ordinaire tenue par le Conseil d'administration en 1999*	230					
9. Montant net estimatif pour 2002-2003*		243	252			
10. Montant net estimatif pour 2004*				260		
11. Montant total des dépenses	580	578	587	602		

\* Avant déduction des montants remboursés aux membres du personnel au titre de leurs impôts sur le revenu.

Tableau 9  
**Résumé du plan financier de l'UNICEF**  
**(ressources ordinaires et autres ressources)**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Recettes	1 118	1 139	1 160	1 198	1 195	1 212	1 230
Augmentation (%)	16	2	2	3	–	1	1
2. Dépenses							
a) Programmes	818	885	900	925	925	932	942
Augmentation (%)	27	8	2	3	–	1	1
b) Appui aux programmes, gestion et administration	242	219	230	243	252	260	268
Augmentation (%)	9	(10)	5	6	4	3	3
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	4	6	–	–	–	–	–
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>1 064</b>	<b>1 110</b>	<b>1 130</b>	<b>1 168</b>	<b>1 177</b>	<b>1 192</b>	<b>1 210</b>
Augmentation (%)	21	4	2	3	1	1	2
3. Recettes moins dépenses	54	29	30	30	18	20	20
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	(17)	(55)	30	8	(9)	(9)	(9)
5. Solde des liquidités en fin d'exercice							
a) En monnaies convertibles	435	418	479	517	526	537	548
b) En monnaies non convertibles	18	9	8	8	8	8	8
<b>Total, solde des liquidités</b>	<b>453</b>	<b>427</b>	<b>487</b>	<b>525</b>	<b>534</b>	<b>545</b>	<b>556</b>

Tableau 10  
**Plan financier de l'UNICEF : ressources ordinaires**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Recettes	589	563	545	588	585	602	620
Augmentation (%)	3	(4)	(3)	8	(1)	3	3
2. Dépenses							
a) Programmes	327	361	350	335	335	342	352
Augmentation (%)	22	10	(3)	(4)	–	2	3
b) Appui aux programmes, gestion et administration	242	219	230	243	252	260	268
Augmentation (%)	9	(10)	5	6	4	3	3
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	1	–	–	–	–	–	–
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>570</b>	<b>580</b>	<b>580</b>	<b>578</b>	<b>587</b>	<b>602</b>	<b>620</b>
Augmentation (%)	15	2	–	–	2	3	3
3. Recettes moins dépenses	19	(17)	(35)	10	(2)	–	–
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	(2)	(33)	30	8	(9)	(9)	(9)
5. Solde des liquidités en fin d'exercice							
a) En monnaies convertibles	137	96	92	110	99	90	81
b) En monnaies non convertibles	18	9	8	8	8	8	8
<b>Total, solde des liquidités</b>	<b>155</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>118</b>	<b>107</b>	<b>98</b>	<b>89</b>
Comparaison entre le solde des liquidités en fin d'exercice et le montant minimum requis :							
a) Montant minimum requis	56	55	59	59	60	62	63
b) Solde des liquidités en monnaies convertibles en fin d'exercice, déduction faite des contributions reçues d'avance au titre d'exercices suivants	137	96	92	110	99	90	81

Tableau 11  
**Plan financier de l'UNICEF : autres ressources**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Recettes	529	576	615	610	610	610	610
Augmentation (%)	34	9	7	(1)	–	–	–
2. Dépenses							
a) Programmes	337	342	363	390	390	390	390
Augmentation (%)	29	1	6	7	–	–	–
b) Opérations de secours	154	182	187	200	200	200	200
Augmentation (%)	34	18	3	7	–	–	–
c) Sommes passées par pertes et profits et divers	3	6	–	–	–	–	–
<b>Montant total des dépenses, y compris les sommes passées par pertes et profits</b>	<b>494</b>	<b>530</b>	<b>550</b>	<b>590</b>	<b>590</b>	<b>590</b>	<b>590</b>
Augmentation (%)	28	7	4	7	–	–	–
3. Recettes moins dépenses	35	46	65	20	20	20	20
4. Variation des éléments d'actif et de passif hors trésorerie	(15)	(22)	–	–	–	–	–
5. Solde des liquidités en fin d'exercice							
a) En monnaies convertibles	298	322	387	407	427	447	467
b) En monnaies non convertibles	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total, solde des liquidités</b>	<b>298</b>	<b>322</b>	<b>387</b>	<b>407</b>	<b>427</b>	<b>447</b>	<b>467</b>

Tableau 12  
**Plan financier de l'exercice : fonds d'affectation spéciale**  
 (En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Montants effectifs</i>			<i>Plan</i>			
	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
1. Solde en début d'exercice :							
Services d'achat	30	82	64	64	64	64	64
Autres activités	(30)	–	(76)	(1)	27	29	26
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>82</b>	<b>(12)</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>93</b>	<b>90</b>
2. Fonds reçus :							
Services d'achat	110	69	110	110	110	110	110
Autres activités	64	61	215	236	239	205	175
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>130</b>	<b>325</b>	<b>346</b>	<b>349</b>	<b>315</b>	<b>285</b>
3. Décaissements :							
Services d'achat	58	87	110	110	110	110	110
Autres activités	34	137	140	208	237	208	155
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>224</b>	<b>250</b>	<b>318</b>	<b>347</b>	<b>318</b>	<b>265</b>
4. Solde en fin d'exercice							
Services d'achat	82	64	64	64	64	64	64
Autres activités	–	(76)	(1)	27	29	26	46
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>(12)</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>110</b>

Figure I  
**Exécution du plan financier de 2000**

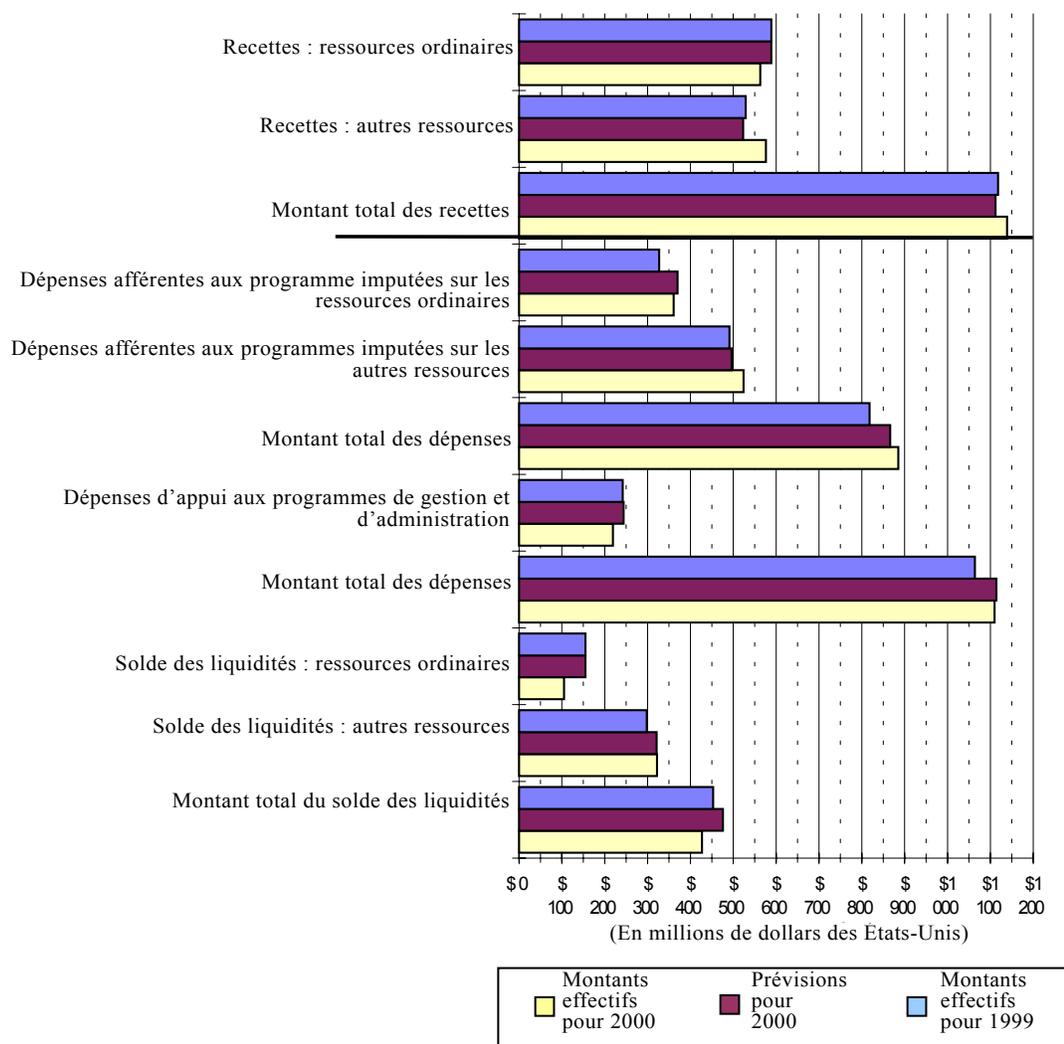


Figure II  
Recettes, par catégorie

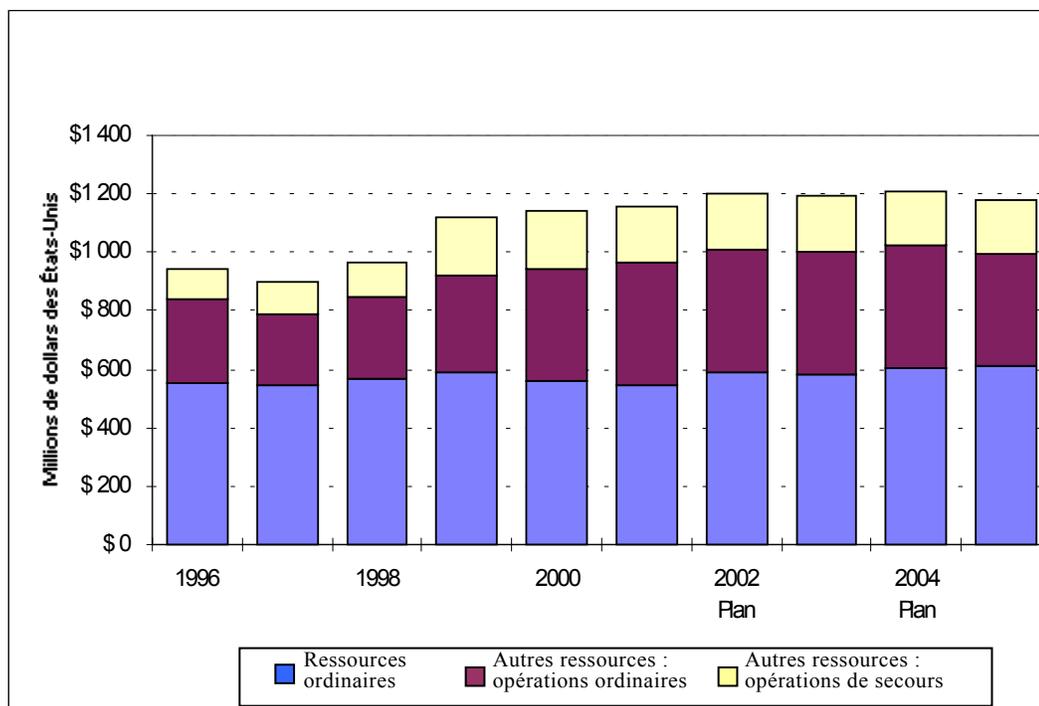


Figure III  
Recettes, par catégorie – en pourcentage

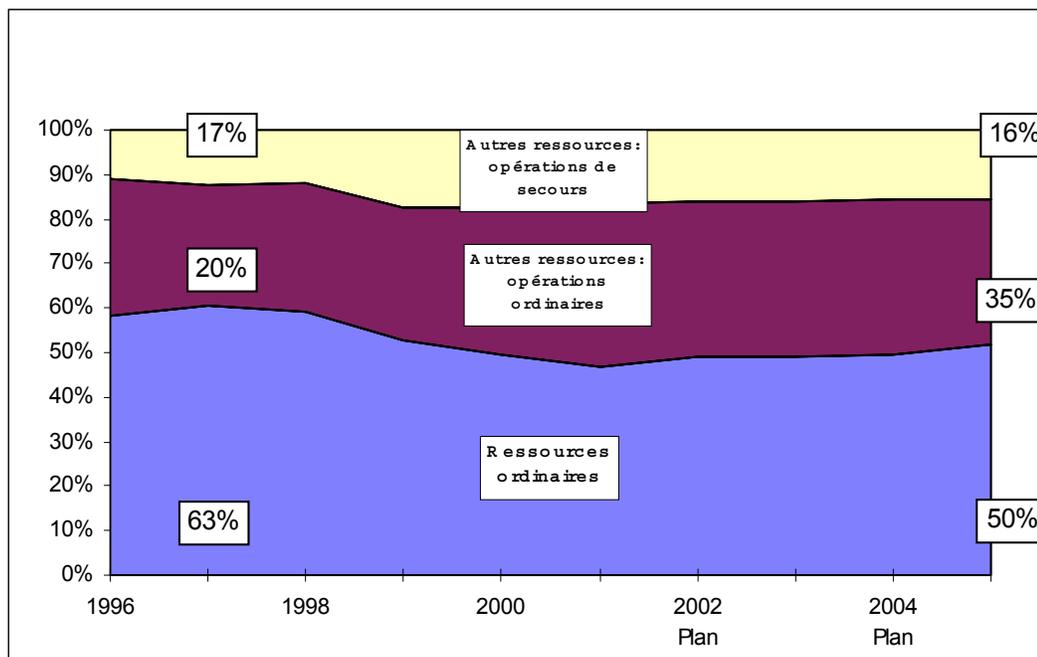


Figure IV  
Dépenses, par type

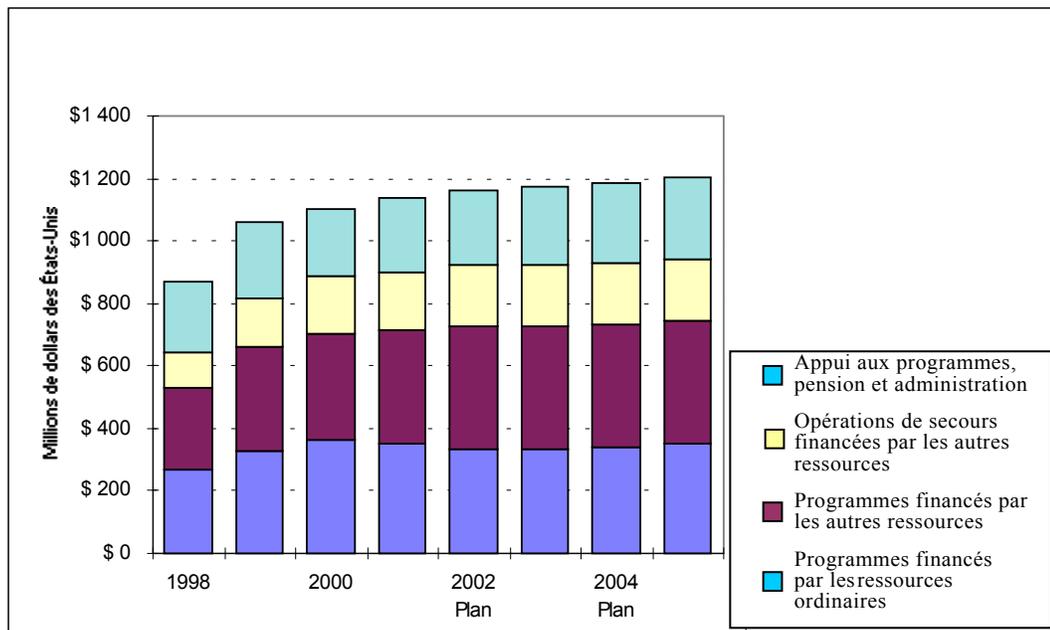


Figure V  
Soldes des liquidités

