



## Conseil économique et social

Distr. générale  
3 juillet 2025  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Deuxième session ordinaire de 2025**

2-5 septembre 2025

Point 4 de l'ordre du jour provisoire\*

### Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029

#### *Résumé*

Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 guidera le dernier effort de l'organisation pour atteindre les objectifs de développement durable liés à l'enfance d'ici à 2030, en partenariat avec les gouvernements et les autres parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national. Le Plan vise à accélérer les progrès en faveur des enfants et à faire progresser la pleine réalisation de leurs droits. Il traduit l'engagement de l'UNICEF à mieux cibler son action, à différencier ses stratégies dans les divers contextes nationaux, à réagir avec souplesse à l'évolution des défis, à mobiliser des ressources et à élargir les partenariats pour obtenir un impact à grande échelle, en ne laissant aucun enfant de côté.

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

---

\* [E/ICEF/2025/27](#).



## I. Vue d'ensemble

1. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 se fonde sur la mission de l'organisation, qui consiste à faire progresser la réalisation des droits de l'enfant, énoncés dans la Convention relative aux droits de l'enfant et dans d'autres instruments relatifs aux droits de l'homme. Il engage l'UNICEF à s'associer aux gouvernements, au secteur privé, à la société civile et à d'autres acteurs mondiaux, régionaux et nationaux pour créer un changement véritable pour les enfants, y compris les adolescents, et construire un avenir pacifique, prospère et équitable, en ne laissant aucun enfant de côté.

2. À l'approche de 2030, des crises interconnectées dues à des conflits, à l'instabilité géopolitique et économique, à des chocs climatiques et à des discriminations systémiques menacent les progrès accomplis à ce jour et aggravent les privations pour ceux qui sont déjà laissés pour compte. Le statut des enfants en tant que détenteurs de droits est de plus en plus souvent ignoré ou contesté, en particulier lorsque le droit international humanitaire et le droit des droits de l'homme ne sont pas respectés. Alors même que le besoin de coopération internationale s'accroît, des bouleversements sismiques secouent le paysage du financement du développement, et les financements continuent de diminuer.

3. Dans un contexte d'incertitude croissante, il est clair que le respect des droits de l'enfant appelle une action concertée et fondée sur des données probantes pour s'attaquer aux causes profondes des violations, renforcer les systèmes nationaux et renforcer la résilience des populations. Pour l'UNICEF, relever ce défi dans un contexte mondial qui évolue rapidement et où les ressources sont limitées signifie qu'il faut mieux cibler son action, appliquer des stratégies différenciées et tirer parti du pouvoir des partenariats pour accroître l'échelle et l'impact.

4. Le Plan stratégique vise à obtenir cinq résultats d'impact d'ici à 2029, en s'appuyant sur l'avantage comparatif de l'organisation pour accélérer les progrès réalisés par les gouvernements en matière de survie et de développement des enfants, d'apprentissage et de compétences, de lutte contre la pauvreté, de protection contre la violence et de résilience face aux risques liés au climat et à l'environnement.

5. Pour obtenir ces résultats, l'UNICEF créera des coalitions de partenaires des secteurs public et privé déterminés à faire progresser les droits de l'enfant. Le travail visant à influencer les politiques et mobiliser des investissements financiers sera essentiel pour étendre les interventions sur mesure qui renforcent les capacités des gouvernements et améliorent la vie des enfants, en particulier ceux qui sont le plus laissés pour compte, dans les contextes de développement et d'aide humanitaire.

6. L'organisation maintiendra les enfants, y compris les adolescents, au centre de toutes ses actions, en tant que détenteurs de droits, leaders et agents de changement. Les enfants réclament davantage d'occasions de s'engager sur les questions qui les concernent ; l'UNICEF s'efforcera donc de créer des espaces sûrs, inclusifs et accessibles où ils pourront contribuer aux politiques et exprimer leurs idées.

7. Un UNICEF davantage tourné vers l'avenir est prêt à tirer parti des immenses possibilités qui existent aujourd'hui, en s'appuyant sur les succès obtenus dans la mise en œuvre de solutions de développement et de solutions humanitaires pour les enfants. Les interventions qui ont permis de progresser dans divers pays confrontés à des problèmes complexes peuvent être adaptées à de nouveaux contextes et appliquées à grande échelle. L'utilisation responsable et éthique de la technologie et de l'intelligence artificielle, guidée par une approche axée sur les droits de l'enfant et éclairée par une prospective stratégique, peut contribuer à élargir la portée, à améliorer la qualité et à renforcer l'impact. Des financements innovants et de

nouvelles formes de collaboration entre les secteurs public et privé peuvent aider les gouvernements et les communautés à agir en faveur des enfants.

8. Nombreux sont les futurs possibles qui peuvent émerger de ce moment, en fonction des choix effectués aujourd'hui. Guidé par le Plan stratégique pour 2026-2029, l'UNICEF mobilisera l'action collective autour d'un engagement commun pour accorder ces choix avec les obligations énoncées dans la Convention relative aux droits de l'enfant. Grâce à des investissements accrus dans des systèmes nationaux qui fournissent des services sociaux résilients et axés sur les enfants, soutenus par la solidarité face aux défis mondiaux et locaux, plus d'enfants que jamais peuvent exercer leurs droits et vivre dans la dignité et l'espoir.

## II. Introduction

### A. Contexte

9. La Convention relative aux droits de l'enfant, adoptée en 1989, engage les États parties à reconnaître les enfants comme des êtres humains dotés d'un ensemble de droits distincts. Traité sur les droits de l'homme le plus largement ratifié de l'histoire, la Convention a déclenché un changement de paradigme qui a entraîné des modifications généralisées des lois, des politiques et des pratiques, améliorant ainsi la vie de générations d'enfants.

10. Pourtant, pour de nombreux enfants dans le monde, les droits consacrés par la Convention restent hors de portée. Près de 5 millions d'enfants de moins de 5 ans meurent chaque année, principalement de causes évitables. Toutes les quatre minutes, quelque part dans le monde, un enfant est tué par un acte de violence. Deux tiers des objectifs de développement durable liés à l'enfance ne sont pas sur la bonne voie quant à leur réalisation.

11. Les enfants vivant dans des contextes à faible revenu et touchés par des conflits, ainsi que dans des zones exposées à des risques climatiques et environnementaux, ont du mal à accéder aux services essentiels, au soutien et aux opportunités, tout comme les enfants touchés par des inégalités croisées, les enfants handicapés, les enfants en déplacement, les enfants sans protection parentale et les enfants privés de liberté. La discrimination systémique, aggravée par l'érosion des droits des enfants et des femmes, accentue les désavantages. Les filles sont particulièrement touchées, car elles sont confrontées à une discrimination généralisée et à des obstacles accrus à la réalisation de leurs droits.

12. Les conflits complexes, prolongés et violents s'intensifient dans le monde entier et touchent plus d'un enfant sur six<sup>1</sup>. Environ un milliard d'enfants vivent dans une pauvreté multidimensionnelle, privés des nécessités telles que le logement, la nourriture, l'eau propre, l'assainissement et l'hygiène, les soins de santé, la protection et l'éducation.

13. D'ici à 2050, la plupart des enfants vivront en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, régions où se trouvent la plupart des pays les plus pauvres du monde. La réalisation des droits des enfants de ces pays, dont le nombre augmente rapidement, nécessitera une expansion sans précédent des services sociaux et de la protection.

14. Or, aujourd'hui encore, de nombreux gouvernements connaissent des problèmes budgétaires majeurs, notamment des paiements croissants au titre du service de la dette, qui les empêchent d'investir suffisamment dans les services sociaux destinés

<sup>1</sup> Østby, Gudrun et Siri Aas Rustad, « Children Affected by Armed Conflict, 1990-2023 », *Conflict Trends*, 1, janvier 2024.

aux enfants. Pendant ce temps, le paysage du financement du développement et de l'aide humanitaire est en train de changer. Compte tenu de la forte réduction de l'aide accordée par de nombreux donateurs, la mobilisation des fonds supplémentaires nécessaires pour accélérer les progrès durables en faveur des enfants requiert de nouvelles approches et de nouveaux partenariats, notamment avec le secteur privé.

15. Malgré les difficultés, il existe d'immenses possibilités de faire progresser les droits de l'enfant. Dans toutes les régions et à tous les niveaux de revenus, certains pays ont accompli des progrès remarquables dans la réalisation des objectifs de développement durable liés à l'enfance, en déployant à grande échelle des interventions fondées sur des données probantes, parallèlement à des approches innovantes qui exploitent les technologies et renforcent les capacités des communautés. Grâce à des partenariats et des investissements axés sur l'enfant, l'UNICEF peut s'appuyer sur ces succès pour réaliser des progrès à effet catalyseur pour chaque enfant.

## **B. Principes directeurs**

16. Le mandat de l'UNICEF est de plaider pour la protection des droits des enfants, de contribuer à satisfaire leurs besoins fondamentaux et d'accroître leurs chances de réaliser pleinement leur potentiel. Guidée par la Convention relative aux droits de l'enfant, l'organisation s'efforce d'affirmer les droits de l'enfant en tant que principes éthiques durables et normes internationales de comportement à l'égard des enfants.

17. Conformément à l'article 45 de la Convention, l'UNICEF aide les États et les autres porteurs de devoirs à s'acquitter de leurs obligations et de leurs responsabilités, tout en aidant les enfants à faire valoir leurs droits. Dans le contexte de l'érosion croissante des droits de l'enfant, le respect du mandat de l'organisation en matière de droits de l'enfant est plus important que jamais.

18. Outre la Convention relative aux droits de l'enfant, le Plan stratégique s'inspire de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, de la Déclaration universelle des droits de l'homme, du droit international humanitaire et d'autres instruments des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme.

19. La non-discrimination est un principe directeur de l'action de l'UNICEF, conformément à l'impératif du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne laisser personne de côté. L'organisation est déterminée à faire progresser l'équité, à maintenir de façon dynamique l'attention sur les groupes d'enfants marginalisés et à veiller à ce que les efforts de mise à l'échelle ne renforcent pas les inégalités.

20. L'égalité des genres et l'autonomisation des filles et des femmes restent au cœur de tout ce que fait l'UNICEF dans ses programmes et sur ses lieux de travail, comme le souligne le Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes (2026-2029). L'organisation lutte contre la discrimination à l'égard des filles et des femmes et ses répercussions sur la réalisation des droits de l'enfant tout au long de la vie, et soutient les changements de politiques visant à s'attaquer aux causes profondes des inégalités et autonomiser les filles et les femmes. L'UNICEF continuera à s'occuper de la santé sexuelle et reproductive et des droits connexes, à promouvoir un accès inclusif et équitable aux services et à faire des hommes et des garçons des alliés et des partenaires, tout en mettant à nouveau l'accent sur la violence fondée sur le genre et sur les inégalités sociales et économiques profondément enracinées.

21. L'UNICEF s'efforce d'intégrer les droits des enfants et des adultes handicapés dans tous les aspects de ses programmes et opérations, en s'attaquant aux obstacles comportementaux, environnementaux et institutionnels à l'inclusion des enfants handicapés de manière systématique, dans tous les contextes.

22. Conformément à ses Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, l'UNICEF souscrit aux principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance<sup>2</sup>. L'organisation donne la priorité aux droits des personnes qu'elle sert et veille à ce que l'ensemble de son travail, ainsi que celui de ses partenaires, soit éthique, efficace et réactif, étayé par un engagement à renforcer la responsabilité envers les populations touchées, à maintenir le caractère central de la protection et à soutenir l'adaptation aux particularités locales. L'UNICEF prend activement des mesures pour ne pas nuire, et veille à ce que les interventions n'aggravent pas les vulnérabilités ou les inégalités.

### III. Approche stratégique

23. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 s'appuie sur une solide base de données, notamment les conclusions du Rapport sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 (partie du document [E/ICEF/2024/11](#)) et de l'Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ([E/ICEF/2025/3](#)), ainsi que les enseignements cumulés des cycles de programmation antérieurs. Sur la base des enseignements tirés, l'organisation poursuivra le passage de la fourniture directe de services au renforcement des systèmes nationaux, en se concentrant sur un nombre réduit de priorités à fort impact afin de renforcer la cohérence globale et de mieux aider les gouvernements à améliorer les résultats pour les enfants, et veillera à ce que les programmes reposent sur les droits de l'enfant et soient adaptés aux contextes locaux.

24. Dans le Plan stratégique pour 2026-2029, l'UNICEF entreprend trois changements intentionnels. Tout d'abord, l'organisation circonscrit son champ d'action, passant d'un large éventail de résultats à une priorisation de cinq résultats d'impact pour l'ensemble de l'organisation, avec l'engagement de les réaliser au moyen de six stratégies et de quatre catalyseurs.

25. Deuxièmement, une nouvelle orientation vers la mise à l'échelle et l'impact voit le jour, qui consiste à mettre de moins en moins l'accent sur les résultats des programmes et à toucher des populations entières d'enfants, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés, à l'intérieur des pays et au-delà des frontières. L'UNICEF travaillera avec ses partenaires pour intensifier les interventions dans les domaines où il existe déjà des solutions solides et fondées sur des données probantes. Lorsque les données probantes sont encore peu nombreuses, leur production sera une priorité, afin d'éclairer la conception et la mise en œuvre de solutions nouvelles et évolutives qui ne renforcent pas les inégalités.

26. Troisièmement, l'UNICEF différenciera son offre en matière de programmes et ses stratégies d'accélération selon les contextes. L'analyse des faits et des risques guidera la sélection des stratégies et le niveau de leur mise en œuvre, en tenant compte des facteurs nationaux et infranationaux affectant les droits de l'enfant et les capacités locales, tels que le niveau de revenu du pays, les profils démographiques, le potentiel de financement et la capacité à répondre aux chocs et aux stress, y compris les risques climatiques et environnementaux, les conflits et la fragilité.

<sup>2</sup> Le caractère central des principes humanitaires dans le travail de l'UNICEF et d'autres organisations humanitaires est formellement inscrit dans les résolutions [46/182](#) (1991) et [58/114](#) (2004) de l'Assemblée générale.

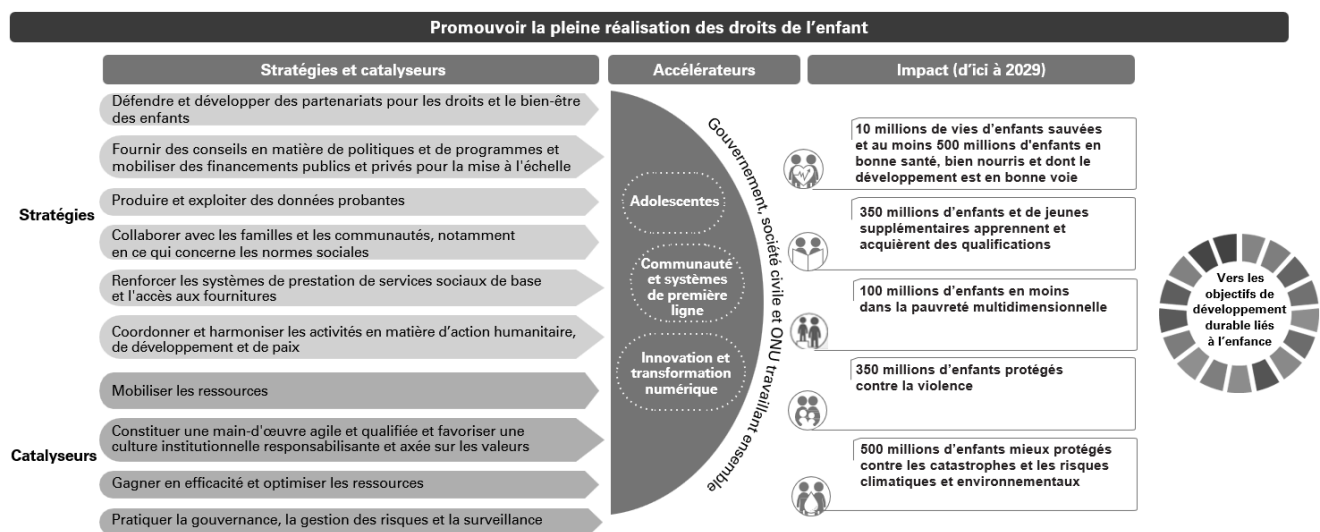
27. Pour catalyser un changement durable dans un contexte de crises interconnectées et de contraintes croissantes en matière de ressources, l'UNICEF doit rassembler les partenaires des secteurs public et privé autour d'un engagement à faire progresser les droits de l'enfant et à mobiliser des financements pour renforcer les systèmes, les politiques et les investissements qui apportent des améliorations significatives dans la vie des enfants. Le financement national reste le fondement d'un progrès durable à grande échelle, et l'organisation travaillera de concert avec les gouvernements pour renforcer ces investissements.

28. L'action auprès du secteur privé par la collecte de fonds, les partenariats, la sensibilisation et l'innovation sera élargie, vu le rôle croissant que joue le secteur dans l'élaboration de solutions pour les enfants, en veillant à ce que les contributions renforcent les efforts nationaux. La coopération au moyen de diverses modalités de partenariat, notamment la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, sera mise à profit.

29. L'action humanitaire fondée sur des principes restant au cœur de son mandat, l'UNICEF renforcera la coordination entre ses activités humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, en mettant l'accent sur le renforcement des systèmes, la résilience et la cohésion sociale. Une analyse minutieuse des dynamiques politiques, sociales et conflictuelles guidera les approches de l'organisation. Dans tous les contextes, l'UNICEF rendra ses partenariats avec les acteurs locaux plus stratégiques, compte tenu de leur connaissance unique de leur contexte, de leur proximité avec les populations touchées et de l'importance cruciale de l'appropriation locale des progrès.

30. Le Plan stratégique place les enfants, les familles et les communautés au centre des actions de l'UNICEF. Un engagement véritable aux côtés des enfants, y compris les adolescents, sera essentiel pour contribuer à leur autonomisation en tant qu'agents de changement. En réponse à leurs préoccupations, l'UNICEF donnera la priorité à l'accessibilité, à la représentation des enfants marginalisés et au bien-être mental et physique de tous les participants aux efforts d'engagement.

Figure I  
Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 : structure



## A. Résultats d'impact

31. D'ici à 2029, le Plan stratégique vise à contribuer à la réalisation à l'échelle mondiale de cinq résultats d'impact qui reflètent des progrès quantifiables vers la réalisation des droits de l'enfant. Ces objectifs sont ambitieux mais réalisables ; ils sont établis sur la base de données probantes, d'analyses comparatives et de simulations basées sur des scénarios, en utilisant les performances passées et les évolutions démographiques prévues pour comprendre quelles améliorations peuvent être attendues sur une période de quatre ans. Ils seront examinés et révisés si nécessaire lors de l'examen à mi-parcours du Plan.

32. Les résultats d'impact sont l'œuvre des gouvernements, l'UNICEF ayant pour responsabilité de fournir un soutien catalyseur pour les atteindre. Ils sont objectivement vérifiables grâce à des sources de données nationales et internationales, et concordent avec les objectifs de développement durable et d'autres objectifs mondiaux et des Nations Unies, ainsi qu'avec les objectifs nationaux, le cas échéant.

33. Pour atteindre les résultats d'impact, l'UNICEF a identifié des résultats subsidiaires liés à des solutions évolutives fondées sur des données probantes. En collaboration avec ses partenaires, le Fonds aidera les gouvernements nationaux à mettre en œuvre ces solutions, en s'appuyant sur ses politiques, ses données et son leadership technique. Les approches différenciées pour atteindre chaque résultat sont présentées de manière détaillée dans le document sur la théorie du changement (UNICEF/2025/EB/10).

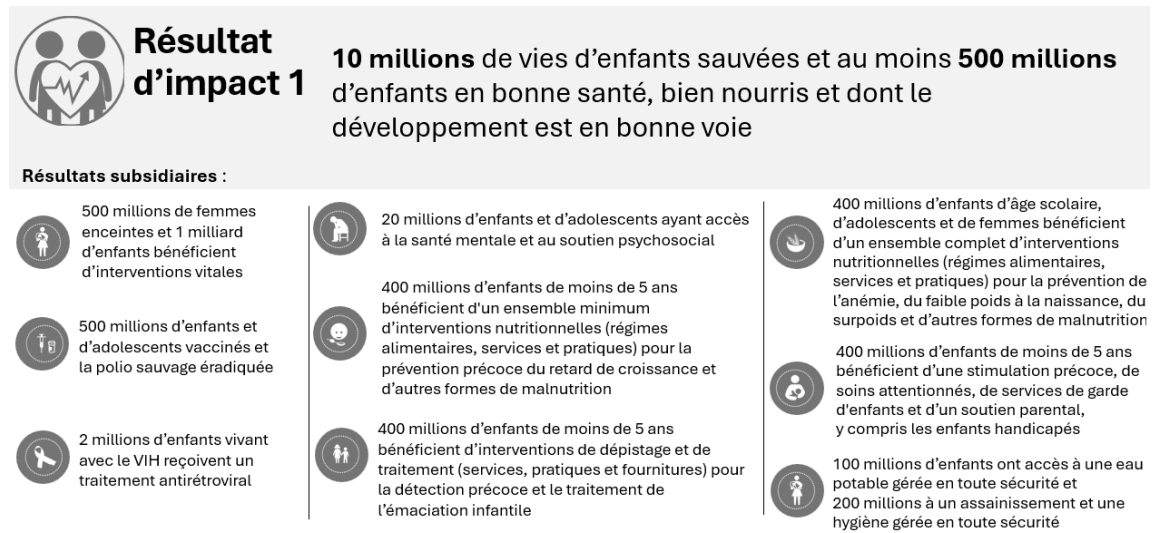
*Résultat d'impact 1 : 10 millions de vies d'enfants sauvées et au moins 500 millions d'enfants en bonne santé, bien nourris et dont le développement est en bonne voie*

34. Tous les enfants ont le droit de survivre et de réaliser leur plein potentiel. Bien que des progrès importants aient été réalisés ces dernières décennies en matière de survie et de nutrition des enfants, 30 millions d'enfants de moins de 5 ans risquent encore de mourir d'ici à 2030. Le retard de croissance touche 148 millions d'enfants en raison de la pauvreté alimentaire, qui affecte au moins un enfant de moins de 5 ans sur quatre. Parallèlement, le surpoids et l'obésité deviennent rapidement des formes dominantes de malnutrition chez les enfants des pays à faible revenu. Environ 250 millions d'enfants de moins de 5 ans risquent de ne pas atteindre leur plein potentiel de développement. Plus d'un milliard d'enfants n'ont toujours pas accès à des services d'assainissement gérés en toute sécurité.

35. Près de la moitié des décès d'enfants et des cas de malnutrition surviennent parmi le nombre croissant d'enfants vivant dans des situations de crise humanitaire ou déplacés à cause de celles-ci. Certains groupes d'enfants, notamment les enfants handicapés et les adolescentes, éprouvent, de manière disproportionnée, des difficultés à accéder aux soins de santé et à la nutrition dont ils ont besoin, ce qui compromet leurs chances de survie, de croissance et de développement.

36. Pour progresser vers le résultat d'impact 1, l'UNICEF concentrera son action sur l'élargissement de l'accès aux interventions vitales pour les enfants et les femmes enceintes ; la vaccination ; le traitement du VIH ; la santé mentale et le soutien psychosocial ; les interventions nutritionnelles pour lutter contre la malnutrition chez les enfants, y compris les adolescents, et les femmes ; les services de développement du jeune enfant et de soutien aux parents ; une gestion sûre de l'eau et de l'assainissement ; une meilleure hygiène.

Figure II  
Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 : résultat d'impact 1



37. L'UNICEF défend une approche globale et multisectorielle pour améliorer la survie et le développement de l'enfant tout au long de sa vie. Cette approche, qui s'appuie sur des systèmes de soins de santé primaires et des systèmes alimentaires résilients, est essentielle pour parvenir à une couverture sanitaire universelle, rendre les aliments nutritifs et diversifiés accessibles et abordables pour tous les enfants et promouvoir un développement global de l'enfant par la mise en place de programmes pour la petite enfance. Elle privilégie les services communautaires axés sur la prévention pour atteindre les populations vulnérables et marginalisées, et relie les enfants et les familles au soutien et aux soins par le biais de l'éducation, des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène, de la protection de l'enfance et des systèmes de protection sociale. L'UNICEF s'attache à équiper les systèmes pour qu'ils puissent continuer à fournir des soins vitaux, même en situation d'urgence, et intervient directement, en collaboration avec les organisations locales, uniquement lorsque ces systèmes ne sont pas en mesure de le faire.

38. La plupart des décès évitables d'enfants de moins de 5 ans étant concentrés dans 20 pays, l'UNICEF apportera un soutien ciblé aux gouvernements pour renforcer les systèmes de soins de santé primaires, en s'appuyant sur des plateformes communautaires et des points d'entrée à fort impact tels que la vaccination, afin de mettre en place des interventions éprouvées dans les domaines de la santé, de la nutrition et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène. L'assistance technique et le soutien direct visant à améliorer la qualité des soins prénatals, postnatals et néonataux seront privilégiés pour s'attaquer aux principales causes de décès néonataux et maternels. La couverture des interventions éprouvées contre le paludisme, la pneumonie, la diarrhée et la malnutrition sera étendue et les programmes de vaccination, y compris le déploiement de nouveaux vaccins, seront une priorité.

39. Pour lutter contre la malnutrition infantile sous toutes ses formes, l'UNICEF renforcera la capacité des systèmes nationaux à fournir des régimes alimentaires nutritifs, des services nutritionnels essentiels et des pratiques de soins positives pour tous les enfants, y compris les adolescents, et les femmes. Si les 1 000 premiers jours – de la conception à l'âge de 2 ans – restent au cœur des programmes de l'UNICEF, l'organisation se penchera également sur la nutrition des enfants d'âge scolaire et des adolescents, ce qui constituera une deuxième occasion de briser le cycle intergénérationnel de la malnutrition. Lorsque les efforts de prévention échouent, des

protocoles et des programmes fondés sur des données probantes seront mis en œuvre pour fournir en temps utile des services et des fournitures de qualité pour la détection et le traitement précoces de l'émaciation dans les contextes de développement et d'aide humanitaire.

40. Étant donné l'importance des premières expériences dans le développement physique, cognitif, émotionnel et social des enfants, l'UNICEF travaillera avec ses partenaires pour renforcer les politiques et les programmes de développement du jeune enfant qui encouragent les soins attentifs et apportent un appui aux parents et aux personnes ayant la charge d'enfants, en veillant à ce que tous les enfants, en particulier ceux qui sont handicapés et ceux qui vivent dans des contextes fragiles et humanitaires, puissent atteindre leur potentiel de développement.

41. La santé, la nutrition et le bien-être des adolescentes et des femmes sont essentiels pour les progrès en matière de survie et de développement de l'enfant. L'UNICEF soutiendra les interventions visant à prévenir la mortalité maternelle, le papillomavirus humain, l'anémie et la malnutrition ; fournir des services complets de prévention du VIH et de soins aux adolescentes ; améliorer l'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène et aux services de santé et d'hygiène menstruelles, qui sont essentiels à l'amélioration de la santé et de la dignité.

42. L'eau et l'assainissement sont essentiels pour améliorer la santé et la résilience des populations et réduire la mortalité infantile et maternelle, les retards de croissance, la transmission des maladies et la résistance aux antimicrobiens. L'UNICEF aidera les gouvernements à améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement en toute sécurité et collaborera avec l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour doter les établissements de santé en services d'eau et d'assainissement et renforcer les mesures de prévention et de contrôle des infections.

43. Une collaboration plus profonde avec les partenaires des secteurs public et privé, de nouveaux mécanismes de financement, y compris des modes de financement novateur tels que le Fonds pour la nutrition l'enfant, et des avancées technologiques permettront d'améliorer la mise en œuvre et l'impact des programmes. Le rôle de l'UNICEF dans le Partenariat pour les services de santé de proximité et dans la prévention et la gestion communautaires de la malnutrition infantile permettra d'unifier les partenaires et les ressources au niveau national, tandis que son rôle de chef de file en matière de développement du jeune enfant, en partenariat avec la Banque mondiale, les institutions financières internationales, le secteur privé et les philanthropes, permettra d'assurer que tous les enfants aient la possibilité de s'épanouir.

*Résultat d'impact 2 : 350 millions d'enfants et de jeunes supplémentaires apprennent et acquièrent des qualifications*

44. Un enseignement de qualité est un droit pour chaque enfant. Cependant, des millions d'enfants dans le monde risquent toujours de se retrouver sans les connaissances et les compétences nécessaires pour échapper à la pauvreté, s'assurer des moyens de subsistance et participer à la vie de leur communauté. Alors que les trois quarts des enfants de 5 ans sont en phase avec leur développement, les deux tiers des enfants de 10 ans ne peuvent pas lire avec compréhension, et seulement un quart des jeunes de 18 ans possèdent les compétences requises pour la vie et le travail<sup>3</sup>.

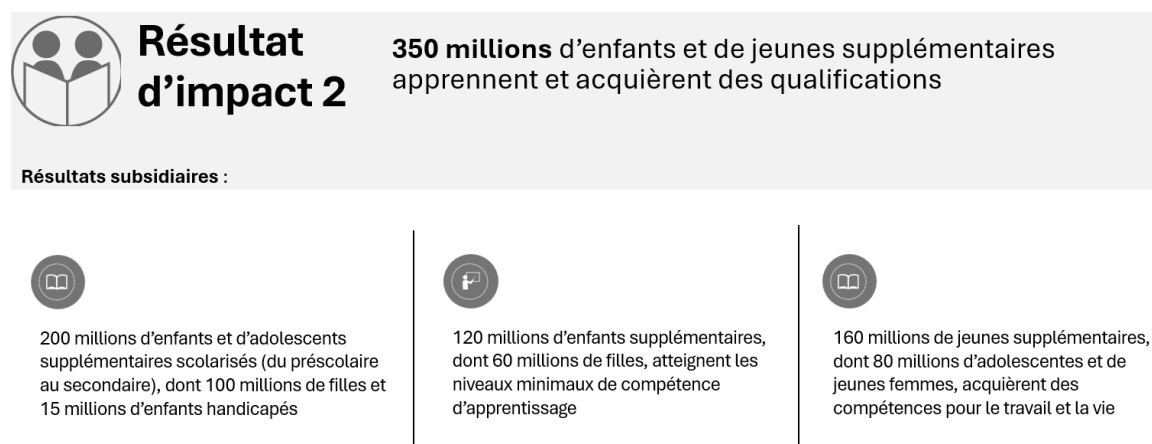
<sup>3</sup> Banque mondiale et al., *The State of Global Learning Poverty: 2022 Update*, 2022.

45. Dans le monde, 272 millions d'enfants et de jeunes ne sont pas scolarisés<sup>4</sup>, et les progrès accomplis pour réduire ce nombre stagnent depuis deux décennies. Les enfants handicapés, les enfants issus de groupes marginalisés et les filles – et, dans certains contextes, les garçons – sont confrontés à un accès inégal aux possibilités d'apprentissage, tandis que les conflits, les déplacements et les chocs économiques, climatiques et autres, y compris les effets persistants de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), perturbent l'éducation, aggravent l'exclusion et exacerbent la crise de l'apprentissage.

46. Pour progresser vers le résultat d'impact 2, l'UNICEF concentrera son action sur l'appui à la scolarisation et à la persévérance scolaire, du préprimaire au secondaire ; l'amélioration des compétences d'apprentissage ; le renforcement des compétences pour la vie et le travail.

Figure III

### Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 : résultat d'impact 2



47. L'approche globale de l'organisation en matière d'éducation englobe le développement personnel, la formation professionnelle et la participation et couvre l'ensemble du parcours d'apprentissage d'un enfant – de la petite enfance et la préparation à l'école à l'acquisition de compétences fondamentales et à la préparation au travail et à la vie. Il s'agit notamment d'aider à mettre en place des systèmes nationaux résilients et inclusifs pour permettre la continuité de l'éducation, même en cas de crise et d'urgence, et de créer des environnements d'apprentissage qui maintiennent les enfants en sécurité, engagés, autonomes et en bonne santé mentale.

48. L'UNICEF aidera les gouvernements à traduire les engagements de financement nationaux en possibilités d'éducation et de développement des compétences de haute qualité pour tous les enfants. Les partenariats stratégiques avec les secteurs public et privé, ainsi que les plateformes de partenariat multisectoriel telles que « Génération sans limites », seront essentiels pour obtenir les ressources nécessaires au renforcement des systèmes nationaux.

49. Des solutions fondées sur des données probantes, telles que des approches pédagogiques structurées, des programmes d'apprentissage correctifs et des modèles innovants de formation des enseignants, seront étendues pour améliorer les résultats de l'apprentissage. Des plateformes d'apprentissage numérique seront utilisées pour

<sup>4</sup> Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), *Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2024/5*, mise à jour 2025, UNESCO, Paris, 2025, disponible à l'adresse <https://education-estimates.org/out-of-school/>.

élargir les possibilités d'acquérir des compétences numériques, vertes et transférables, des formations et des microqualifications, en particulier pour les filles.

50. Pour combler les lacunes en matière d'éducation des filles, un soutien adapté aux systèmes éducatifs nationaux favorisera la scolarisation des filles, leur maintien à l'école et leurs résultats scolaires, notamment en garantissant l'accès aux services de santé et d'hygiène menstruelles. L'UNICEF collaborera avec les gouvernements et d'autres partenaires pour lever les obstacles qui empêchent les enfants, notamment les enfants handicapés et les enfants réfugiés, déplacés, apatrides et migrants, d'accéder à l'éducation. Pour faire face aux perturbations de l'éducation pendant les crises, une aide sera apportée aux gouvernements pour mettre en place des systèmes éducatifs résilients et inclusifs.

*Résultat d'impact 3 : 100 millions d'enfants en moins dans la pauvreté multidimensionnelle*

51. Tous les enfants ont le droit de vivre à l'abri de la pauvreté. Or, les progrès en matière de réduction de la pauvreté infantile ont stagné, la pandémie de COVID-19 ayant causé un retard d'environ trois ans. Les possibilités limitées pour les jeunes de gagner leur vie alimentent les cycles intergénérationnels de pauvreté et mettent à mal la cohésion sociale, tandis que la charge croissante des soins non rémunérés limite encore l'accès à l'éducation et aux moyens de subsistance, en particulier pour les adolescentes et les femmes. Bien qu'il soit prouvé que les investissements dans la protection sociale réduisent la pauvreté des enfants, seul un enfant sur quatre a accès à des allocations familiales.

52. Pour progresser vers le résultat d'impact 3, l'UNICEF concentrera son action sur l'élargissement de l'accès des enfants aux prestations sociales, sur l'aide aux jeunes pour assurer leurs moyens de subsistance et sur l'amélioration de l'accès aux services d'aide aux personnes handicapées et aux technologies d'assistance pour les enfants.

Figure IV

**Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 : résultat d'impact 3**



53. Un large plaidoyer avec une large alliance de parties prenantes démontrera que la lutte contre la pauvreté infantile est un choix politique. Avec les gouvernements nationaux, les collectivités locales et les partenaires stratégiques, l'UNICEF s'efforcera de rendre les enfants vivant dans la pauvreté visibles aux yeux des décideurs et de concevoir, de hiérarchiser et d'accélérer la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes pour mettre fin à la pauvreté touchant

les enfants. Pour assurer la continuité de l'aide dans les situations de fragilité et les crises humanitaires, l'UNICEF apportera un appui aux systèmes gouvernementaux afin d'augmenter les transferts en espèces, en les fournissant directement lorsque les systèmes ne sont pas en mesure de le faire.

54. Grâce à son expertise en matière de politique sociale, l'UNICEF entend aider les gouvernements à accroître leurs investissements en faveur des droits de l'enfant, conformément à l'article 4 de la Convention relative aux droits de l'enfant. L'analyse des données servira à suivre les tendances économiques nationales et internationales, les politiques nationales, les budgets sectoriels et les financements innovants, afin d'éclairer les efforts visant à améliorer et à maintenir les dépenses nationales consacrées aux services destinés aux enfants.

55. Les partenariats avec les institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, ainsi qu'avec les institutions financières régionales, seront mis à profit pour renforcer les systèmes de finances publiques et les dépenses sociales axées sur les enfants. L'UNICEF plaidera en faveur de mécanismes de financement plus réactifs et plus souples pour venir en aide aux enfants dans les situations de fragilité et les crises humanitaires.

56. En appliquant l'optique du parcours de vie, les travaux sur les politiques de soins et de soutien aideront les gouvernements à fournir aux enfants, y compris les adolescents, les soins dont ils ont besoin. Grâce à « Génération sans limites » et à d'autres partenariats, l'UNICEF renforcera son soutien global pour permettre aux jeunes de s'assurer des moyens de subsistance dignes, ce qui permettra d'augmenter les revenus des ménages et de réduire les risques de pauvreté et d'exclusion.

57. Une base de données de plus en plus étoffée permettra d'étayer les efforts visant à renforcer l'autonomie économique des adolescentes en tant qu'intervention prioritaire pour aider à briser les cycles intergénérationnels de la pauvreté. Pour réduire les coûts liés au handicap et les niveaux disproportionnés de pauvreté auxquels sont confrontés les enfants handicapés et leurs familles, l'UNICEF aidera les gouvernements à développer le dépistage des handicaps et l'accès aux services d'aide et aux technologies d'assistance. Les programmes nationaux qui ont fait leurs preuves seront étendus et adaptés afin d'intégrer les enfants en déplacement dans les systèmes nationaux de protection sociale, y compris les programmes d'aide financière.

*Résultat d'impact 4 : 350 millions d'enfants protégés contre la violence*

58. La protection des enfants contre la violence est essentielle à la réalisation de leurs droits. Or, malgré les progrès réalisés depuis l'adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant en 1989, la violence contre les enfants est très répandue. Deux enfants sur trois subissent régulièrement des châtiments violents à la maison. Une fille sur cinq et un garçon sur sept sont victimes de violences sexuelles pendant leur enfance<sup>5</sup>. Une femme sur cinq âgée de 20 à 24 ans a été mariée avant l'âge de 18 ans, et plus de 230 millions de filles et de femmes ont subi des mutilations génitales féminines. Si l'enregistrement des naissances a augmenté, près d'un quart des enfants n'ont toujours pas de reconnaissance légale de leur identité, les filles, les enfants handicapés et les enfants vivant dans des zones de conflit étant plus susceptibles de ne pas être enregistrés.

59. Pour progresser vers le résultat d'impact 4, l'UNICEF concentrera son action sur l'amélioration de l'accès aux services spécialisés de protection sociale et de justice pour les enfants, aux programmes d'éducation parentale et à la protection en

<sup>5</sup> Together for Girls, « Break the Record: Facts, figures, and solutions to break the world's record of inaction against childhood sexual violence », 2024.

ligne ; l'accélération de l'enregistrement des naissances ; l'intensification des efforts visant à mettre fin au mariage des enfants, aux mutilations génitales féminines et à toutes les formes de violence fondée sur le genre.

Figure V

#### Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 : résultat d'impact 4



60. L'UNICEF défend le renforcement des systèmes de protection de l'enfance, le changement des normes sociales et l'action humanitaire comme étant les approches les plus efficaces pour prévenir les violations de la protection de l'enfance à grande échelle et y répondre, de manière inclusive et résiliente. L'organisation s'attachera à garantir la continuité, l'adaptabilité et la portabilité des services fournis par les systèmes nationaux. Un appui sera apporté aux gouvernements pour augmenter le personnel des services sociaux, la priorité étant accordée à l'établissement de normes et la coordination pour la protection des enfants, y compris les services liés à la violence fondée sur le genre et la santé mentale et le soutien psychosocial, dans les contextes de développement et les crises humanitaires.

61. L'UNICEF s'efforcera de prévenir la violence contre les enfants et les pratiques néfastes dans tous les contextes par la recherche et la programmation, en aidant les gouvernements à faire en sorte que tous les enfants victimes de violations, notamment les survivants de violences sexuelles, aient accès à la justice et à des services rapides et efficaces, y compris la poursuite de la mise en œuvre d'une approche axée sur les survivants dans les efforts de prévention et d'intervention. Les enfants à risque, notamment ceux qui se trouvent dans des situations de conflit, seront prioritaires, les efforts de prévention et d'intervention précoce portant sur la discrimination, l'inégalité entre les filles et les garçons, l'exclusion sociale, l'apatridie et les régressions des droits de l'enfant. Conformément à la résolution 1612 (2005) du Conseil de sécurité, l'UNICEF, en sa qualité de coprésident de l'Équipe spéciale de pays (surveillance et information), continuera à jouer un rôle central dans la surveillance, la communication de l'information et la réponse aux violations graves commises contre les enfants en période de conflit armé<sup>6</sup>.

62. L'UNICEF travaillera dans tous les secteurs pour protéger les enfants déplacés et migrants, les intégrer dans les systèmes nationaux et leur donner les moyens de s'épanouir. Alors que les migrations à l'échelle mondiale s'intensifient et que le nombre d'enfants déplacés augmente, les stratégies seront adaptées aux contextes

<sup>6</sup> Conformément aux résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies, en particulier la résolution 1612 (2005).

nationaux pour avoir un impact maximal, allant du renforcement des systèmes de services sociaux publics inclusifs à l'assistance technique en matière de politiques de migration et d'asile tenant compte des besoins des enfants, y compris pour protéger les enfants non accompagnés.

63. Pour s'attaquer aux causes profondes de la violence et des pratiques néfastes, l'UNICEF aidera les gouvernements à intégrer la protection des enfants dans d'autres secteurs, notamment la santé, l'éducation et la protection sociale, tout en intensifiant les interventions visant à lutter contre les normes qui favorisent la discrimination à l'égard des filles et des femmes et à créer des environnements familiaux et communautaires favorables. Il s'agira notamment de programmes visant à promouvoir la parentalité positive et le signalement des infractions.

64. Les technologies numériques seront mises à profit pour améliorer la gestion des dossiers de protection de l'enfance, l'enregistrement des naissances, l'interopérabilité des systèmes et l'accès à l'information, aux services et au soutien. Des données solides sur l'expérience des enfants en matière de violence en ligne permettront d'étayer les actions de sensibilisation et les programmes. Les partenariats stratégiques, notamment avec l'Alliance mondiale « WeProtect », l'Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL), d'autres organismes des Nations Unies et le secteur privé, joueront un rôle déterminant dans la lutte contre la violence en ligne et dans la promotion d'une gouvernance numérique respectueuse des droits et de la protection des données relatives aux enfants.

*Résultat d'impact 5 : 500 millions d'enfants mieux protégés contre les catastrophes et les risques climatiques et environnementaux*

65. La protection contre les catastrophes et les risques environnementaux est une condition préalable à la réalisation des droits de l'enfant. Les enfants d'aujourd'hui vivent dans un environnement plus dangereux et plus imprévisible que les générations précédentes. Des vagues de chaleur, des inondations, des sécheresses et des cyclones tropicaux plus forts et plus fréquents perturbent les infrastructures et les services sociaux essentiels, aggravent les risques de ralentissement économique et font reculer les progrès durablement acquis en matière de développement<sup>7</sup>. Les menaces environnementales croissantes telles que la pollution de l'air, de l'eau et du sol et l'exposition à des produits chimiques toxiques mettent en péril la survie, la santé et l'avenir d'un nombre croissant d'enfants<sup>8</sup>. Les enfants des pays particulièrement vulnérables au climat et touchés par des conflits, notamment les petits États insulaires en développement, courent un risque accru.

66. Pour progresser vers le résultat d'impact 5, l'UNICEF aidera les gouvernements et les autres parties prenantes concernées à renforcer la résilience des infrastructures et services sociaux face aux phénomènes météorologiques extrêmes et à élargir l'accès aux systèmes qui réduisent les effets des risques environnementaux et des catastrophes pour les enfants et leurs familles.

<sup>7</sup> Nations Unies, Groupe de réflexion interinstitutions sur le financement du développement, *Financing for Sustainable Development Report 2024*.

<sup>8</sup> UNICEF, « The Climate Crisis is a Child Rights Crisis: Introducing the Children's Climate Risk Index », UNICEF, New York, 2021.

Figure VI  
Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 : résultat d'impact 5



67. Guidé par les politiques, stratégies et plans nationaux, l'UNICEF concentrera son action sur l'eau, l'assainissement, la santé et l'éducation en tant que priorités pour renforcer les systèmes et capacités locaux afin de réduire l'exposition des enfants aux risques climatiques et aux dangers liés à l'environnement et d'améliorer la résilience de leurs communautés. L'organisation s'appuiera sur son rôle de chef de file dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène à l'épreuve du climat, grâce auquel les changements sectoriels nécessaires ont été identifiés. Un appui sera apporté aux gouvernements pour qu'ils recourent à la planification sectorielle pour remédier aux principaux facteurs de risque et pour résoudre les problèmes politiques, réglementaires et institutionnels sous-jacents qui déterminent l'impact des menaces climatiques et environnementales sur les enfants et leurs familles. Dans tous les secteurs sociaux, l'UNICEF augmentera et diversifiera l'accès à des sources d'énergie fiables, abordables et sûres et dotera les enfants, y compris les adolescents, de l'éducation et des compétences nécessaires pour devenir des défenseurs de l'environnement.

68. Pour réduire les risques de catastrophe à court terme et éviter la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire, l'UNICEF s'emploiera, en collaboration avec les gouvernements nationaux et locaux, les communautés et les partenaires humanitaires et de développement, à renforcer les protocoles d'analyse des risques climatiques, d'alerte précoce, de préparation aux catastrophes et d'action anticipée. L'indice des risques climatiques pour les enfants, qui relie l'exposition des enfants aux menaces climatiques et environnementales à des indicateurs de vulnérabilité et de bien-être, sera un outil essentiel pour établir des priorités en matière de programmes et d'investissements. Les enfants vivant dans des environnements très vulnérables, tels que les taudis, les établissements informels, les environnements très dégradés et les contextes de crise prolongée bénéficieront d'un appui grâce à des programmes intégrés de réduction des risques de catastrophe.

69. L'UNICEF s'efforcera de mettre l'accent sur les types de pollution qui nuisent à la santé et au bien-être des enfants, notamment la pollution de l'air, la pollution de l'eau potable et l'intoxication au plomb. Dans ce contexte, il sera essentiel d'assurer une gestion sûre de l'eau et de l'assainissement pour la résilience des communautés, en favorisant une gestion durable des ressources et en réduisant la menace que représentent les rejets de déchets humains non traités, en particulier dans les zones urbaines.

70. Pour renforcer la volonté politique, amplifier le plaidoyer et intégrer diverses sources de financement en vue de réduire les risques liés au climat et aux catastrophes centrés sur l'enfant, l'UNICEF établira et renforcera les partenariats et la coordination

entre les institutions des secteurs public et privé, les institutions financières internationales et d'autres organismes et programmes des Nations Unies. Les solutions innovantes de financement des risques liés au climat et aux catastrophes, dont l'assurance contre les risques climatiques, sont de plus en plus pertinentes pour renforcer les systèmes de protection sociale qui réagissent aux chocs.

## B. Accélérateurs

71. Pour obtenir rapidement des résultats à grande échelle, l'UNICEF investira dans trois accélérateurs, sélectionnés pour leur potentiel avéré à produire un effet multiplicateur dans tous les secteurs et contextes.

72. L'investissement en vue de garantir les droits des adolescentes est l'un des moyens les plus efficaces de transformer les sociétés, de stimuler les économies, de sortir les communautés de la pauvreté et de construire un monde plus équitable. En rassemblant une coalition élargie de partenaires, dont des organisations dirigées par des filles et des femmes, l'UNICEF mobilisera des ressources financières et renforcera des interventions multisectorielles rentables en faveur du leadership et du pouvoir d'action des adolescentes, de la santé et de la nutrition, de l'éducation et de l'acquisition de compétences pour la vie et le travail et de la protection contre la violence, la maltraitance et l'exploitation.

73. Les systèmes communautaires et de première ligne (organisations et structures en interaction directe avec les ménages et les familles) garantissent que les systèmes nationaux atteignent tous les enfants. L'investissement dans ces systèmes et dans la gouvernance locale participative produit de profonds effets multiplicateurs grâce à une prestation de services et à un soutien social efficaces, adaptés, culturellement pertinents et accessibles, ce qui renforce la durabilité, la cohésion sociale et la résilience.

74. L'UNICEF s'appuiera sur les possibilités créées par l'innovation et la transformation numérique, en exploitant les innovations viables dans la programmation, en facilitant l'adoption des nouvelles technologies numériques et d'intelligence artificielle et en renforçant l'utilisation des systèmes numériques pour appuyer la prise de décision, débloquer des financements innovants et cibler des solutions financières. L'organisation aidera les gouvernements à atteindre les populations marginalisées grâce aux services numériques et en ligne nationaux et modèlera le développement et l'utilisation responsables des technologies, en accord avec les principes des droits de l'homme.

## C. Stratégies

75. Les stratégies reflètent les approches et les rôles les plus efficaces retenus par l'UNICEF pour aider les partenaires nationaux à atteindre les résultats d'impact dans les contextes de développement et d'aide humanitaire. Leur application sera adaptée au contexte de chaque pays, la priorité étant donnée à ceux qui sont les plus susceptibles de produire des résultats, compte tenu des problèmes socioéconomiques spécifiques, des capacités nationales et des possibilités d'obtenir un impact à grande échelle.

### 1) *Défendre et développer des partenariats pour les droits et le bien-être des enfants*

76. Dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe, le plaidoyer, la communication et les partenariats sont devenus essentiels à la capacité de l'UNICEF à appuyer efficacement les gouvernements et à remplir son mandat. L'organisation

fera des investissements stratégiques dans le processus de création, d'entretien et de gestion de partenariats publics et privés, notamment avec les banques multilatérales, les institutions financières internationales, les organismes des Nations Unies, les fondations, la société civile, les mouvements sociaux, les partenaires du secteur privé, les médias, les leaders d'opinion et le public, y compris les enfants.

77. Un plaidoyer et une communication stratégique fondés sur des données probantes et adaptés au contexte permettront de mobiliser le soutien en faveur des droits de l'enfant, de renforcer la volonté politique dans des situations complexes, de lutter contre la désinformation, de permettre aux programmes techniques de gagner en efficacité et de mobiliser des investissements financiers. L'UNICEF collaborera avec le public et au moyen de la diplomatie humanitaire pour protéger les enfants pendant les conflits, conformément au droit international humanitaire, et pour faciliter leur accès aux services et à l'assistance essentiels.

2) *Fournir des conseils en matière de politiques et de programmes et mobiliser des financements publics et privés pour la mise à l'échelle*

78. L'UNICEF fournira des conseils techniques de qualité et mobilisera des financements publics et privés pour renforcer les systèmes nationaux, ce qui constitue une stratégie essentielle pour obtenir un effet d'échelle et un impact sur les enfants. L'organisation s'efforcera d'influencer les lois, les politiques et les stratégies de financement, tout en aidant les gouvernements à renforcer les budgets du secteur social et à tirer parti de diverses options de financement pour accroître les investissements axés sur les enfants, notamment au moyen de financements nationaux, de financements innovants et durables et de financements de l'action climatique. La participation du public, notamment des enfants, sera encouragée en tant qu'élément de soutien important. L'engagement des secteurs public et privé et la collaboration avec les institutions financières internationales seront essentiels pour orienter les capitaux vers des priorités centrées sur l'enfant, notamment en faisant en sorte que l'aide, le commerce et l'investissement aillent de pair.

3) *Produire et exploiter des données probantes*

79. Cette stratégie est axée sur la production de recherches, de prévisions, de données, d'analyses, d'évaluations et d'autres produits factuels de haute qualité et sur la promotion de leur utilisation pour éclairer la prise de décision, créer des biens mondiaux et renforcer la programmation, le plaidoyer, les partenariats, la mobilisation des ressources et le financement. L'UNICEF s'associera aux gouvernements, au système des Nations Unies et à d'autres parties prenantes pour renforcer les écosystèmes nationaux de données et d'éléments factuels, améliorer les données nationales et les capacités d'évaluation et soutenir la collecte et le suivi des données relatives aux objectifs de développement durable. L'organisation s'appuiera sur son leadership en matière de connaissances pour faire progresser les droits de l'enfant, notamment grâce à son rôle de chef de file mondial du groupe sectoriel de la nutrition et de co-chef de file des groupes sectoriels de l'éducation et de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène.

4) *Collaborer avec les familles et les communautés, notamment en ce qui concerne les normes sociales*

80. L'UNICEF collaborera avec les enfants, y compris les adolescents, les jeunes, les parents et les personnes ayant la charge d'enfants, les communautés et la société civile en vue d'accroître la demande de services, de promouvoir les comportements protecteurs, d'éliminer l'appui apporté aux pratiques néfastes et de renforcer les normes sociales qui favorisent la réalisation des droits de l'enfant et de l'égalité entre les sexes. L'organisation donnera la priorité aux approches centrées sur l'enfant et

prises en charge localement, et travaillera avec les organisations et les dirigeants communautaires pour concevoir des programmes et soutenir les initiatives menées par les communautés. En veillant à ce que les initiatives de développement et d'aide humanitaire reflètent les diverses voix des communautés, cette collaboration contribue à renforcer la confiance dans les institutions et les prestataires de services, à accroître la cohésion sociale et à favoriser la responsabilité à l'égard des populations touchées.

5) *Renforcer les systèmes de prestation de services sociaux de base et l'accès aux fournitures*

81. Dans le cadre d'un renforcement plus large des systèmes nationaux, cette stratégie vise à améliorer les systèmes de prestation de services sociaux de base et à garantir un accès inclusif, équitable et ininterrompu aux fournitures essentielles, en particulier pour les populations marginalisées et touchées par des crises. Avec son réseau de partenaires, l'UNICEF aidera les gouvernements à fournir des services de promotion, de prévention, de soins et de réadaptation, des fournitures et des transferts d'argent, en ne fournissant des services directement que lorsque les systèmes nationaux ne sont pas en mesure de le faire, de sorte que ses interventions complètent et renforcent les structures existantes au lieu de les remplacer. Une coordination humanitaire efficace, grâce au rôle de chef de file sectoriel de l'UNICEF, permettra d'améliorer la portée, l'impact et l'efficacité de l'action.

6) *Coordonner et harmoniser les activités en matière d'action humanitaire, de développement et de paix*

82. L'UNICEF s'appuiera sur son mandat humanitaire et de développement pour aider les systèmes nationaux et les populations à se préparer aux chocs, à y résister et à s'en remettre, en collaborant avec les institutions nationales et locales et les populations pour renforcer la résilience, s'attaquer aux facteurs de vulnérabilité et contribuer à un relèvement durable, à la cohésion sociale et à la paix. Cette stratégie, qui met l'accent sur l'analyse des risques, la prévision et la préparation afin d'atténuer les crises avant qu'elles ne dégénèrent, répond aux besoins humanitaires urgents et permet de maintenir les services essentiels pendant les situations d'urgence. Elle s'appuie sur le rôle de l'UNICEF en tant que fournisseur de dernier recours pour garantir la prévisibilité des interventions humanitaires et l'obligation de rendre compte en la matière.

## **D. Catalyseurs**

83. Les catalyseurs visent à doter l'UNICEF des outils, des processus, des capacités techniques et des technologies nécessaires pour mettre en œuvre les stratégies dans les différents contextes nationaux, répondre à l'évolution des défis et améliorer l'efficacité et la responsabilité afin d'obtenir des changements véritables pour les enfants.

CI) *Mobiliser les ressources*

84. L'UNICEF renforcera la mobilisation des ressources financières dans les secteurs public et privé, en diversifiant les sources de financement et en mettant l'accent sur la protection et l'augmentation d'un financement pluriannuel flexible, axé sur les résultats et assorti de restrictions minimales, afin de maximiser l'impact et de faire progresser les droits de l'enfant. Pour préserver les revenus du secteur public, l'organisation collaborera avec les partenaires traditionnels et de nouveaux partenaires, ainsi qu'avec des institutions financières internationales, et élargira la collaboration grâce aux programmes conjoints des Nations Unies et aux fonds

communs interinstitutions. L'UNICEF approfondira et élargira ses partenariats avec le secteur privé, par l'intermédiaire des comités nationaux pour l'UNICEF et des bureaux de pays, et envisagera des modèles de financement novateurs.

*C2) Constituer une main-d'œuvre agile et qualifiée et favoriser une culture institutionnelle responsabilisante et axée sur les valeurs*

85. L'UNICEF se dotera d'une main-d'œuvre dynamique, inclusive, agile, tournée vers l'avenir, qualifiée et techniquement équipée pour obtenir des résultats durables pour les enfants du monde entier. La culture institutionnelle mettra l'accent sur la responsabilité individuelle et collective et soutiendra les valeurs d'attention, de respect, d'intégrité, de confiance, de responsabilité et de durabilité, avec une tolérance zéro en cas de mauvaise conduite. L'UNICEF améliorera le perfectionnement du personnel, donnera la priorité au soutien au bien-être mental, physique et émotionnel et veillera à la représentation et à l'inclusion dans toutes les fonctions.

*C3) Gagner en efficacité et optimiser les ressources*

86. Pour mieux s'adapter aux facteurs externes et à l'évolution des contraintes financières, l'UNICEF vise à transformer son modèle de fonctionnement afin de favoriser une programmation différenciée, de promouvoir la rentabilité et de rationaliser l'appui aux pays. Un modèle plus souple et plus résilient permettra à l'organisation d'obtenir et de maintenir des résultats significatifs grâce à la modernisation des bureaux, à la technologie et à des informations fondées sur des données probantes pour la prise de décisions stratégiques. Les bureaux géreront stratégiquement les ressources allouées, et mettront en œuvre des mécanismes de suivi solides et un mode transparent de communication des données afin de garantir la conformité et la responsabilité.

*C4) Pratiquer la gouvernance, la gestion des risques et la surveillance*

87. L'UNICEF renforcera l'intégration de la gouvernance, de la gestion dynamique des risques, de la sauvegarde et du contrôle stratégique dans les opérations quotidiennes, grâce à ses structures de gestion de base, à ses fonctions spécialisées de gestion des risques et à ses bureaux de contrôle indépendants. Cela permettra à l'organisation de mieux anticiper, prévenir et gérer les risques, de se préparer aux crises, d'assurer la continuité des activités, d'améliorer la qualité des programmes et des opérations, de maintenir la confiance, de promouvoir les valeurs éthiques et de renforcer son approche fondée sur les droits de l'homme. L'organisation continuera à respecter les normes les plus strictes en matière de responsabilité et exigera le même engagement de la part de ses partenaires. La prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles reste une composante essentielle de l'approche intégrée de la gestion des risques et de la protection, ce qui garantit que l'UNICEF fonctionne de manière à prévenir et à gérer le risque de préjudice pour toutes les personnes qui entrent en contact avec l'organisation ou son travail.

#### **IV. L'avantage comparatif et la complémentarité de l'UNICEF au sein du système des Nations Unies**

88. Ayant pour mandat de promouvoir les droits et le bien-être de chaque enfant, l'UNICEF joue un rôle distinct au sein du système des Nations Unies. Sa présence dans plus de 190 pays, ses partenariats solides avec les gouvernements, la société civile et les communautés et son action dans les contextes de développement et d'aide

humanitaire permettent à l'organisation d'apporter un soutien efficace aux gouvernements, de concert avec d'autres entités des Nations Unies.

89. Le travail de l'UNICEF dans les secteurs essentiels (santé, éducation, nutrition, protection de l'enfance et protection sociale) permet d'apporter des réponses intégrées aux besoins et aux priorités locales. Il complète les mandats spécialisés d'autres entités des Nations Unies – par exemple, en s'occupant de la santé des enfants dans le cadre des réponses sanitaires plus larges menées par l'OMS, en soutenant une protection sociale adaptée aux enfants aux côtés de l'Organisation internationale du Travail et en faisant progresser l'éducation inclusive en coordination avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. L'UNICEF renforce la coordination et la complémentarité sectorielles grâce à son rôle de chef de file sectoriel.

90. En tant que principale entité d'approvisionnement des Nations Unies, l'UNICEF met à profit sa portée mondiale, son influence sur le marché, son expertise et ses partenariats pour compléter les efforts des Nations Unies et assurer la livraison rapide et à moindre coût de fournitures essentielles pour les enfants. Le rôle de chef de file de l'UNICEF en matière de production de données et d'éléments factuels contribue à la prise de décision au niveau national, notamment grâce à des outils tels que les enquêtes en grappes à indicateurs multiples et à une participation active aux activités de la Commission de statistique des Nations Unies et des commissions régionales des Nations Unies. Le rôle de plaidoyer, le pouvoir de mobilisation et la capacité d'innovation de l'UNICEF permettent d'intégrer les besoins des enfants dans l'ensemble du système des Nations Unies, renforçant ainsi le progrès collectif vers le développement durable.

91. L'UNICEF reste pleinement déterminé à améliorer l'efficacité et la cohérence du système des Nations Unies. En alignant son Plan stratégique et son cadre de résultats sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'organisation s'assure que son travail contribue aux objectifs et à la responsabilité à l'échelle du système, renforce la coordination avec les autres organismes et consolide les efforts communs visant à ne laisser personne de côté.

92. Fervent partisan de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, l'UNICEF travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes pour renforcer la planification et l'évaluation intégrées et pour promouvoir le recours à la programmation conjointe afin d'obtenir des résultats pour les enfants. Il contribue à une présence plus intégrée des Nations Unies en appuyant le système des coordonnateurs résidents et en apportant des améliorations aux opérations des bureaux régionaux et multinationaux. En mettant à profit, en s'alignant avec, en complétant et en reliant le travail de ses partenaires des Nations Unies, notamment grâce aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable au niveau national, l'UNICEF contribue à la mise en place d'un système mieux coordonné, plus efficace et axé sur l'impact, qui est mieux équipé pour répondre aux défis interconnectés d'aujourd'hui et pour obtenir des résultats durables pour les enfants.

93. L'UNICEF fait partie du groupe de coordination pour le développement (système des Nations Unies) et l'action humanitaire dans le cadre du Groupe de travail de l'ONU80 créé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies dans le but d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts et d'améliorer les résultats en délimitant clairement les tâches et les responsabilités, en tirant parti des avantages comparatifs et en renforçant la coordination entre les entités. L'organisation soutient les initiatives de réforme humanitaire énoncées dans la relance humanitaire du Coordonnateur des secours d'urgence et participe pleinement à l'élaboration et la

mise en œuvre des propositions convenues avec le Comité permanent interorganisations. Il s'agit notamment de redéfinir les priorités de son action humanitaire, de simplifier les modalités de coordination et de réponse, y compris le principe de la responsabilité sectorielle, et de les rendre plus efficaces ; de forger des partenariats diversifiés ; d'encourager l'innovation pour façonner l'avenir du système humanitaire.

94. L'UNICEF s'appuie sur les engagements pris dans le Pacte pour l'avenir pour guider l'orientation stratégique de l'organisation au-delà de 2030, en travaillant avec des partenaires pour s'assurer que les droits de l'enfant sont intégrés dans le futur programme mondial.

## V. Risques et mesures d'atténuation

95. Au cours des 10 dernières années, l'ampleur et la complexité des programmes et des opérations de l'UNICEF se sont considérablement accrues, tout comme les risques auxquels l'organisation est confrontée. Ces risques seront surveillés et gérés conformément à la politique de gestion globale des risques de l'UNICEF et aux cadres réglementaires connexes, notamment en ce qui concerne la protection, les normes environnementales et sociales et la gestion des plaintes et du retour d'information.

96. Le Plan stratégique est conçu pour anticiper et gérer les risques qui pèsent sur la capacité de l'organisation à accélérer et à préserver les progrès pour les enfants dans un monde en évolution rapide, géopolitiquement fragmenté, aux ressources limitées et incertain. Les principaux changements, stratégies et catalyseurs qui y sont énoncés sont au cœur de l'approche visant à atténuer les risques, étayée par une attention accrue portée à l'efficacité des programmes, à la participation de la population, aux partenariats, à la sensibilisation et à la mobilisation des ressources pour les enfants.

97. La diminution du financement du développement et l'augmentation de la dette menaçant la capacité des pays à investir dans les services sociaux destinés aux enfants, les conseils pratiques visant à aider les gouvernements à gérer les ressources nationales sont de plus en plus cruciaux. L'UNICEF accorde la priorité aux partenariats et au plaidoyer avec les institutions financières internationales, les banques régionales de développement et le secteur privé afin de mobiliser des financements supplémentaires pour les enfants et de répondre aux besoins des enfants grâce à des stratégies d'allègement de la dette et de financement.

98. Pour faire face aux risques posés par les crises humanitaires et la détérioration de l'environnement sécuritaire, l'UNICEF renforce la coordination des efforts de développement, d'aide humanitaire, de réduction des risques de catastrophe et de consolidation de la paix, en mettant l'accent sur l'action locale afin d'améliorer la résilience, la cohésion sociale et les résultats durables. L'organisation investit dans les efforts visant à obtenir un accès humanitaire, dans l'amélioration des données, dans l'évaluation et dans une consultation plus systématique pour faire en sorte que les programmes répondent mieux aux besoins des populations touchées, tout en renforçant le plaidoyer fondé sur des données probantes pour lutter contre l'érosion des droits de l'enfant.

99. L'accent mis sur le renforcement des systèmes plutôt que sur la fourniture directe de services, et sur les résultats au niveau des effets plutôt que sur la programmation axée sur les produits, peut poser des problèmes de mesure des résultats, car les données peuvent ne pas être aussi facilement disponibles et le changement peut prendre plus de temps à se manifester. Pour gérer les risques connexes, l'UNICEF a mis au point une nouvelle série d'indicateurs de résultats axés

sur l'évolution des systèmes nationaux et renforcera ses investissements dans les mécanismes de prévision, de suivi, d'établissement de rapports et d'assurance.

## **VI. Suivi, établissement de rapports et évaluation**

100. Le Plan stratégique pour 2026-2029 et son cadre de suivi remodelent le suivi par l'UNICEF des progrès réalisés aux niveaux mondial et national, ainsi que de ses propres performances. Un cadre de résultats allégé se concentre sur les indicateurs liés aux cinq résultats d'impact.

101. Le fait que le suivi du Plan stratégique concorde avec les mécanismes d'établissement de rapports relatifs aux objectifs de développement durable et les systèmes statistiques nationaux garantit que les contributions de l'UNICEF sont intégrées dans des cadres plus larges de planification du développement, ce qui renforce la crédibilité et la responsabilité. Le cadre de résultats comprend des indicateurs communs à l'ensemble du système des Nations Unies, ce qui témoigne de l'engagement de l'UNICEF à l'égard de l'examen quadriennal complet, de l'ONU 2.0, du Pacte pour l'avenir, du Plan pour l'accélération de la réalisation de l'égalité des genres dans le système des Nations Unies et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes, parmi d'autres cadres.

102. L'examen interne de l'efficacité globale, réalisé chaque année, et l'examen à mi-parcours du Plan stratégique seront des moments importants pour mesurer l'efficacité des programmes de l'UNICEF, évaluer le paysage financier, apporter des corrections de trajectoire et éclairer le programme de développement pour l'après-2030. Des évaluations régulières des performances dans les contextes humanitaires et de développement seront effectuées aux niveaux national, régional et mondial afin de renforcer la programmation adaptative et la réactivité aux risques. L'UNICEF rendra compte des progrès accomplis dans la réalisation des résultats du Plan stratégique dans le rapport annuel de la Directrice générale.

103. L'UNICEF continuera à renforcer la fonction d'évaluation indépendante en tant que source essentielle d'apprentissage et de responsabilisation, tout en favorisant un environnement propice à l'évaluation. Les évaluations seront stratégiquement axées sur les principaux besoins de l'organisation en matière d'apprentissage et de responsabilisation, en particulier en ce qui concerne l'accélération des progrès vers les résultats d'impact et les résultats subsidiaires. Les décisions clés intégreront systématiquement les enseignements tirés des évaluations.

## **VII. Au-delà de 2030**

104. Plusieurs futurs possibles pourraient émerger de ce moment de changement rapide et de crises qui se chevauchent. Si les tendances actuelles à la fragmentation mondiale, à la régression des droits de l'enfant et à la réaffectation des ressources au détriment des investissements sociaux se poursuivent ou s'accroissent, d'ici à 2050, davantage d'enfants vivront dans la pauvreté, seront privés de compétences et de perspectives et seront exposés aux conflits et aux chocs climatiques.

105. En revanche, avec des investissements accrus dans les services sociaux et le soutien aux enfants et une action collective pour lutter contre les causes profondes des conflits et atténuer les changements climatiques et s'y adapter, une croissance économique à large assise pourrait stimuler la prospérité et réduire la pauvreté des enfants dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire d'aujourd'hui. Tous les enfants pourraient avoir la possibilité de terminer leur scolarité et davantage

d'enfants pourraient vivre dans des sociétés caractérisées par l'égalité des chances entre les filles et les garçons<sup>9</sup>.

106. La trajectoire que prendra le monde dépend des choix politiques effectués aujourd'hui. Alors que la communauté internationale se projette au-delà de 2030, l'UNICEF s'engage à veiller à ce que les enfants, y compris les adolescents, restent au cœur des programmes de développement et d'action humanitaire.

107. Pour chaque obstacle à la réalisation des droits de l'enfant, il existe des solutions. Les causes profondes peuvent être identifiées. Les interventions qui ont fait leurs preuves peuvent être adaptées, et des interventions nouvelles et innovantes peuvent être encouragées et mises à l'échelle. Il est possible de trouver des ressources et de faire preuve d'ingéniosité pour les utiliser de manière créative et efficace. Toutefois, la réalisation de ces projets est une question de volonté politique.

108. Guidé par ce Plan stratégique et par la vision d'un monde véritablement digne des enfants, l'UNICEF entend mobiliser une coalition de partenaires pour rapporter les choix à venir aux normes énoncées dans la Convention relative aux droits de l'enfant. Ensemble, nous pouvons faire de ce monde un endroit où chaque enfant peut jouir de l'ensemble de ses droits et être en mesure de vivre dans la dignité et l'espoir.

## VIII. Projet de décision

*Conseil d'administration*

*Approuve* le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029 ([E/ICEF/2025/29](#) et [E/ICEF/2025/29/Add.1](#)).

---

<sup>9</sup> UNICEF, *The State of the World Children 2024: The future of childhood in a changing world*, UNICEF Innocenti – Centre mondial de la recherche et de la prospective, Florence (Italie), novembre 2024.