



Conseil économique et social

Distr. générale
7 mai 2024
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2024

11-14 juin 2024

Point 10 de l'ordre du jour provisoire*

Évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental

Résumé**

Résumé

Les approches fondées sur le changement social et comportemental (CSC) utilisent les sciences sociales et comportementales pour comprendre les besoins des individus et des communautés en vue de mettre au point des solutions adaptées au contexte et centrées sur les personnes qui visent à éliminer les obstacles entravant les changements positifs. Ces dernières années, l'UNICEF a progressivement intégré ces approches dans ses programmes mis en œuvre dans les contextes humanitaires et de développement.

En 2017, la Fondation Bill et Melinda Gates a fourni une subvention unique pluriannuelle à l'UNICEF afin de renforcer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre à grande échelle des programmes CSC efficaces et de haute qualité susceptibles de produire des résultats positifs pour les enfants. Pour rendre cette approche plus centrale et plus visible, l'UNICEF en a fait l'une des neuf stratégies de changement de son Plan stratégique 2022-2025. Des ressources supplémentaires ont été affectées à ce domaine, pour un investissement total en faveur du CSC de 13,5 millions de dollars entre 2017 et 2022.

Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a commandé l'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental en collaboration avec l'équipe CSC du Groupe des programmes. L'évaluation a eu lieu entre janvier et septembre 2023. Elle visait à déterminer l'effet des investissements sur les capacités institutionnelles de l'UNICEF

* E/ICEF/2024/10.

** Le résumé du rapport d'évaluation est diffusé dans toutes les langues officielles. Le rapport complet est disponible en anglais sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF (voir l'annexe I).

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



en matière de CSC et sur l'aptitude de l'organisation à mettre en œuvre des programmes CSC de meilleure qualité.

Il est ressorti de cette évaluation que les investissements en faveur du CSC ont joué un rôle essentiel dans le renforcement des capacités institutionnelles de l'UNICEF en la matière. Ils ont contribué à mettre en place une plus grande cohérence dans les effectifs régionaux pour cinq des sept régions dans lesquelles l'UNICEF intervient, en favorisant un soutien externe et en permettant la création de ressources mondiales essentielles qui ont engendré une meilleure compréhension de l'approche CSC au sein de l'organisation.

Cependant, l'évaluation a également conclu que si l'on souhaite que ces investissements réalisent leur potentiel stratégique, l'UNICEF doit augmenter l'influence des dirigeants compétents dans le domaine du CSC pour que tous les décideurs, notamment les leaders sectoriels et les partenaires, disposent des compétences requises, comprennent et s'engagent à soutenir et à promouvoir les programmes CSC dirigés par les communautés et fondés sur des données probantes.

À la lumière des conclusions de l'évaluation, huit recommandations ont été formulées concernant les mesures que l'UNICEF devrait prendre pour renforcer les approches CSC en son sein et au sein des équipes de ses partenaires et tirer parti de leur potentiel de changement transformateur.

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

I. Introduction

A. Contexte de l'objet de l'évaluation

1. Le monde d'aujourd'hui rencontre des difficultés de plus en plus complexes et interconnectées, qui transcendent les frontières, les contextes et les secteurs, dans le domaine de l'action humanitaire et des activités de développement et de consolidation de la paix. Les stratégies pour y faire face doivent donc être aussi larges et interdisciplinaires. Le changement social et comportemental (CSC) est un domaine qui se fonde sur de nombreuses disciplines, notamment la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, l'économie et la communication. Les approches en la matière portent sur les obstacles cognitifs, sociaux et structurels qui empêchent les individus de recourir à des pratiques positives et les sociétés de devenir plus équitables, unies et pacifiques. Les approches CSC partent du principe qu'il n'est possible d'atteindre un changement transformateur que si les individus eux-mêmes sont acteurs de ce changement. Elles sont centrées sur une collaboration reposant sur des données probantes et réunissant les communautés et les décideurs publics.

2. Ces dernières années, l'UNICEF a cessé de mettre l'accent sur la communication pour le développement (C4D) pour faire du CSC une composante essentielle de son travail. Les deux stratégies sont éclairées par le modèle socioécologique, qui porte sur cinq niveaux hiérarchiques imbriqués. Le premier niveau, le niveau individuel (intrapersonnel), est suivi par les niveaux interpersonnel, institutionnel et communautaire, puis les politiques et l'environnement favorable. Une différence fondamentale entre les deux approches est que la C4D repose principalement sur la diffusion de messages, alors que le CSC a l'avantage d'exploiter les idées et méthodes de plusieurs disciplines à l'appui d'un changement social et individuel positif.

3. En 2017, l'UNICEF a obtenu un investissement unique pluriannuel d'environ 5 millions de dollars de la part de la Fondation Bill et Melinda Gates en vue de renforcer les capacités institutionnelles et les programmes en matière de CSC dans toute l'organisation. L'UNICEF a également contribué à hauteur de près de 2,5 millions de dollars, ce qui a porté l'investissement à un total d'environ 7,5 millions de dollars. En 2021, l'UNICEF a fait le choix audacieux d'engager environ 6 millions de dollars pour une stratégie facilitant la transition de la C4D vers l'approche CSC, portant les investissements combinés pour cette dernière à environ 13,5 millions de dollars entre 2017 et 2022.

4. La stratégie de transition est étayée par 10 éléments fondamentaux : a) le plaidoyer soulignant l'importance du CSC ; b) l'établissement de structures de gouvernance ; c) le renforcement des résultats et des données probantes ; d) le soutien à la mise en œuvre ; e) l'augmentation des capacités du personnel ; f) la création de partenariats externes ; g) la mise au point d'outils d'appui ; h) la réalisation d'efforts de changement d'image ; i) le soutien aux premiers utilisateurs de l'approche CSC ; et j) l'appui à l'expansion. Pour effectuer cette transition, de nouveaux critères de qualité spécifiques au CSC ont également été élaborés, à savoir les niveaux de performance attendus au regard des engagements.

B. But, objectifs, portée et utilisateurs ciblés

5. Le but de l'évaluation était de déterminer comment et dans quelle mesure les investissements CSC de la fondation Gates et de l'UNICEF ont amélioré les capacités institutionnelles de l'organisation en matière de CSC depuis 2017, et comment ils lui ont permis de mettre en œuvre de meilleurs programmes en la matière. Elle visait

également à fournir des recommandations afin d'institutionnaliser et de renforcer davantage le CSC au sein de l'UNICEF et des organisations partenaires.

6. L'évaluation a examiné quatre domaines de résultats : a) le renforcement des capacités institutionnelles et de l'intégration du CSC ; b) l'amélioration de la qualité de la programmation CSC ; c) la production et l'utilisation de biens publics mondiaux ; d) la préparation de l'UNICEF à l'utilisation du CSC en tant que stratégie clé de changement pour obtenir des résultats positifs pour les enfants.

7. Quatre domaines d'investigation connexes ont guidé l'évaluation :

a) Comment les capacités institutionnelles et l'intégration de la C4D/du CSC a-t-elle évolué ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à ce changement ? Comment les capacités et l'intégration peuvent-elles être davantage renforcées ?

b) Comment la qualité de la programmation C4D/CSC a-t-elle évolué ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à ce changement ? Comment la qualité peut-elle être encore plus renforcée ?

c) Comment l'investissement a-t-il contribué à la production et à l'utilisation par l'UNICEF de biens publics mondiaux en matière de C4D/CSC ? Comment la production et l'utilisation de ces biens publics peuvent-elles être améliorées ?

d) Dans quelle mesure l'UNICEF est-il préparé à recourir au CSC pour mettre en œuvre son Plan stratégique 2022-2025, et à l'utiliser comme stratégie de changement permettant de concrétiser sa vision ?

8. L'évaluation a porté sur les capacités et la programmation en matière de CSC aux niveaux mondial, régional et national. Elle s'est penchée sur les effets des divers investissements combinés, et non individuels. Il ne s'agissait pas de fournir une analyse approfondie des conséquences de la programmation CSC sur les principaux résultats nationaux et sectoriels. Néanmoins, huit études de cas détaillées couvrant toutes les régions de l'UNICEF ont été réalisées pour illustrer la façon dont la qualité des programmes CSC est façonnée par le renforcement des capacités institutionnelles dans différents contextes¹.

9. Les principaux utilisateurs ciblés de l'évaluation sont les professionnels du CSC au sein de l'UNICEF, ainsi que l'administration et la haute direction aux niveaux mondial, régional et national, y compris les personnes qui ne travaillent pas dans le secteur CSC. Pour garantir l'efficacité de l'approche CSC en tant que stratégie fondamentale de changement, les personnes travaillant dans ce secteur et les autres, y compris celles qui utilisent le CSC pour obtenir des résultats sectoriels, doivent prêter une attention égale aux conclusions et recommandations de cette évaluation. Les utilisateurs ciblés de manière secondaire sont les personnes travaillant dans le secteur CSC pour des organisations autres que l'UNICEF, ainsi que les partenaires et prestataires de service de l'UNICEF, les États Membres et les potentiels bailleurs de fonds CSC pour l'UNICEF, y compris la fondation Gates.

10. Il est attendu des conclusions et observations tirées de l'évaluation qu'elles contribuent à déterminer les modalités de mise en œuvre, d'intégration et d'examen des approches CSC au sein de l'UNICEF, par ses partenaires de mise en œuvre et par ses interlocuteurs au niveau local.

¹ Les bureaux de pays étudiés étaient l'Arménie, l'Égypte, le Guatemala, l'Inde, l'Iraq, le Niger, les îles du Pacifique et la Somalie. Les études de cas sont disponibles à l'adresse suivante : www.unicef.org/evaluation/reports#/detail/19441.

II. Méthode

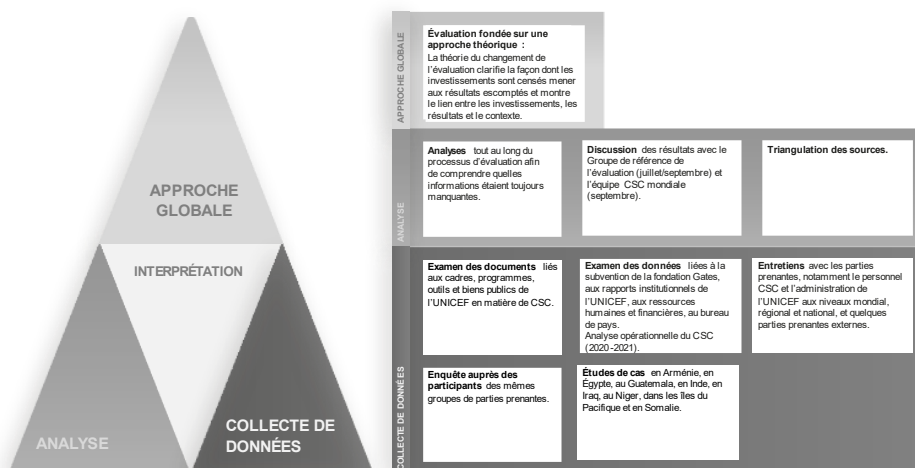
A. Approche globale

11. La conception et la réalisation de l'évaluation sont solidement ancrées dans les normes connexes de l'UNICEF et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et s'appuient sur des principes éthiques. L'évaluation des efforts CSC a suivi une approche tenant compte des questions de genre. Elle a intégré des éléments d'équité en ventilant les données par genre, par rôle et par région, dans le respect des droits de la personne et de l'enfant. Cela s'est notamment manifesté par l'accent mis sur le consentement éclairé, la prise en compte des spécificités culturelles et le principe « ne pas nuire ».

12. Une théorie du changement (voir l'annexe II) a été utilisée pour éclairer l'investigation et étudier les liens de causalité entre les investissements, les contextes et les résultats, par l'intermédiaire d'une analyse des mécanismes du changement. Cette théorie du changement s'articule autour de l'idée centrale selon laquelle les investissements en faveur des capacités et des programmes CSC doivent faire partie d'une stratégie transversale, et non pas se limiter à des secteurs et programmes spécifiques. La théorie du changement avait trois objectifs principaux : a) éclairer la conception de l'évaluation en mettant en évidence les principaux domaines de résultat et en contribuant aux outils de collecte de données ; b) aider à l'analyse et à l'interprétation en clarifiant les corrélations et les nuances contextuelles ; et c) mobiliser les parties prenantes à l'évaluation en leur fournissant un résumé visuel de la portée de cette dernière.

13. L'évaluation s'est appuyée sur diverses sources de données. Ainsi, 25 documents clés présentant les stratégies, programmes, outils et ressources de l'UNICEF en matière de CSC ont notamment été examinés. Des données de suivi de la fondation Gates ont été analysées, de même que plusieurs rapports internes, documents financiers et données de personnel de l'UNICEF. Des entretiens détaillés avec environ 80 personnes travaillant dans la programmation CSC et d'autres domaines connexes ont aussi été menés, y compris avec des cadres fonctionnels CSC et non CSC de l'UNICEF aux niveaux mondial, régional et national, des partenaires externes tels que des détenteurs d'accords à long terme pour la prestation de services, des bailleurs de fonds et des experts de terrain. Par ailleurs, des enquêtes ont été conduites auprès de plus de 600 participants issus du personnel de l'UNICEF et de ses partenaires. Des études de cas approfondies ont été réalisées dans huit bureaux de pays : l'Arménie, l'Égypte, le Guatemala, l'Inde, l'Iraq, le Niger, les îles du Pacifique et la Somalie. La méthode et la stratégie d'évaluation sont présentées à la figure I.

Figure I
Méthode et stratégie d'évaluation



Source : Équipe d'évaluation.

B. Cadre analytique et outils de collecte des données

14. L'évaluation a utilisé des méthodes et des outils aussi bien quantitatifs (examen des données, enquête mondiale) que qualitatifs (examen documentaire, entretiens approfondis). Les informations supplémentaires fournies par les études de cas ont permis un examen détaillé des évolutions en matière de capacités, de qualité des programmes et d'application des biens publics mondiaux au niveau des pays. Les bureaux de pays ont été choisis en fonction d'un large éventail de variables, notamment les divers niveaux de renforcement des capacités CSC au cours de la période d'évaluation, les contextes humanitaires ou de développement et les niveaux de revenus nationaux. Une attention a également été accordée au fait d'inclure des pays de l'ensemble des sept régions dans lesquelles l'UNICEF intervient.

15. Des analyses ont été réalisées tout au long du processus d'évaluation pour comprendre si suffisamment d'informations avaient été recueillies, et quelles informations il manquait. Les données des multiples sources ont été triangulées pour décrire les changements perçus et réels dans chaque domaine de résultats et garantir la cohérence, la fiabilité et la validité des conclusions et recommandations, mais aussi en vue de confirmer leur utilité.

16. Les principales parties prenantes et des experts clés ont été mobilisés tout au long du processus. L'analyse et l'interprétation finales ont pris en compte les retours formulés lors de deux réunions avec le Groupe de référence de l'évaluation et l'Équipe technique mondiale CSC de l'UNICEF. Ces réunions ont servi à valider les conclusions et ont permis de formuler les recommandations de manière collective, le tout dans le respect des connaissances et des priorités institutionnelles.

C. Limites et mesures d'atténuation

17. Les principales difficultés rencontrées lors du processus d'évaluation étaient notamment la vaste portée de l'exercice, qui a limité le niveau de précision des réponses ; les connaissances limitées de certains répondants concernant les investissements en faveur du CSC ; le potentiel biais de mémoire dû à la période de six ans couverte par l'évaluation ; et le risque de biais dans la sélection des

informateurs clés, qui a largement reposé sur les suggestions des parties prenantes. En outre, la transition des critères de qualité relatifs à la C4D à ceux relatifs au CSC en 2021 a empêché les comparaisons directes sur la durée.

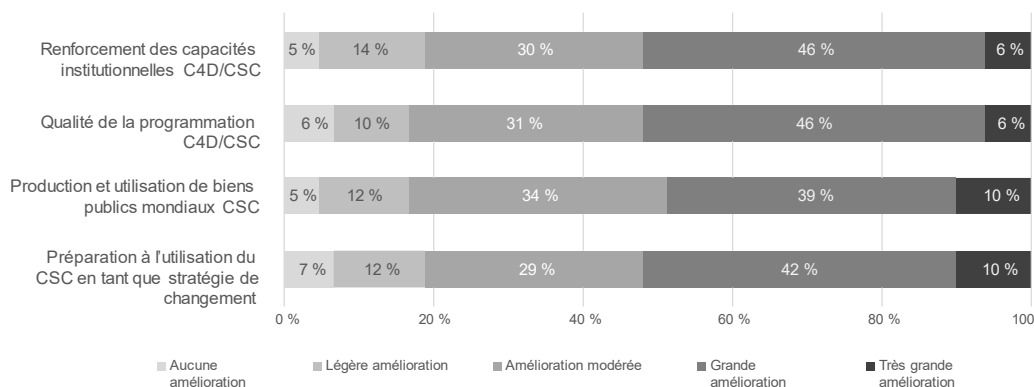
18. Pour remédier à ces problèmes, une approche multidimensionnelle a été employée. La théorie du changement a ainsi été utilisée pour éclairer les méthodes de collecte de données, conformément aux aspects les plus pertinents de l'enquête. Des informations essentielles et des éléments de contexte ont été fournis aux participants lors des entretiens et des enquêtes. Par ailleurs, les données ont été triangulées à l'aide de plusieurs sources pour corroborer ou qualifier les conclusions. Enfin, un examen continu de la liste des informateurs clés a permis une large représentation. Pour surmonter le problème de comparaison lié à la transition de la C4D au CSC, les changements ont été attribués aux années précédant ou suivant l'année 2021, et non à l'ensemble de la période 2017-2022.

III. Résultats

19. Les résultats globaux dans les quatre domaines définis par l'évaluation étaient cohérents entre les diverses sources de données, à savoir les enquêtes, les entretiens et les examens de la documentation et des données. En particulier, il a été admis que l'UNICEF dans son ensemble s'était amélioré au regard des quatre domaines de résultats (voir la figure II).

Figure II

Changements globaux dans les domaines de résultats définis par l'évaluation entre 2017 et 2022



Source : Enquête d'évaluation.

20. Les améliorations les plus importantes se sont concentrées dans les secteurs de la santé et de la protection de l'enfance et dans les contextes humanitaires, plutôt que dans le renforcement des systèmes ou les contextes de développement. Cependant, les difficultés d'ordre systémique concernant les capacités CSC et la hiérarchisation des priorités au niveau des pays ont engendré des incohérences dans la mise en œuvre du CSC dans les secteurs et les régions. Ces incohérences s'expliquent souvent par les niveaux hétérogènes d'engagement des dirigeants envers le CSC, et par les divergences de gouvernance et de responsabilité. Il a été observé que, malgré certains progrès, le personnel et les partenaires CSC manquaient souvent d'influence dans les processus décisionnels de l'UNICEF, ce qui a limité leur aptitude à promouvoir une programmation CSC de meilleure qualité.

21. Parmi les différents types de personnes interrogées, le personnel CSC était le plus positif quant aux améliorations dans les domaines de résultats, suivi par le personnel externe et le personnel de l'UNICEF non affecté aux questions CSC. Concernant les améliorations spécifiques en matière de préparation opérationnelle,

les partenaires externes étaient les plus positifs. Les personnes interrogées travaillant principalement dans le secteur humanitaire ont exprimé des ressentis plus positifs que celles travaillant dans les contextes de développement concernant l'amélioration des capacités institutionnelles, de la qualité des programmes et de la production et de l'utilisation de biens publics mondiaux. Cela n'empêche qu'une grande majorité de répondants a exprimé des points de vue positifs sur l'état de préparation de l'UNICEF à recourir au CSC en tant que stratégie clé de changement, et ce, quel que soit l'environnement opérationnel. Quelques différences ont été observées selon le genre des personnes interrogées pour les quatre domaines de résultats, les femmes étant légèrement plus critiques à l'égard des résultats obtenus. Il est important de souligner que les notes attribuées à l'amélioration étaient presque toutes les mêmes pour les quatre domaines, ce qui témoigne soit de leur alignement étroit, soit de la difficulté rencontrée par les répondants pour les différencier.

A. Renforcement des capacités institutionnelles et de l'intégration du CSC à l'UNICEF

22. **Les capacités institutionnelles en matière de CSC se sont considérablement améliorées entre 2017 et 2022.** Les enquêtes auprès des parties prenantes, les entretiens et les données de l'UNICEF indiquent en effet une plus grande adhésion aux critères de qualité C4D/CSC. Les investissements réalisés par la fondation Gates et l'UNICEF ont été décisifs, en particulier grâce aux efforts de renforcement des capacités tels que les programmes d'éducation au CSC. Par ailleurs, un plus grand soutien régional a contribué à améliorer la compréhension et les capacités, notamment grâce au financement de conseils techniques dans cinq régions sur sept et à la création de ressources publiques mondiales. Les partenariats collaboratifs et les indicateurs normalisés, notamment les critères de qualité C4D/CSC, ont été cruciaux pour le suivi du CSC et son intégration dans les programmes.

23. **Capacités institutionnelles inégales.** Malgré ces progrès, des déséquilibres dans les ressources humaines et les capacités techniques ont persisté entre les secteurs, les régions et les contextes, ce qui souligne le besoin de disposer d'un financement plus équitable et d'orientations claires, ainsi que de déployer des efforts pour institutionnaliser le CSC de manière uniforme dans les programmes. L'évaluation a notamment mis en évidence d'importantes variations dans les capacités institutionnelles entre les régions. Les régions Asie de l'Est et Pacifique, Afrique de l'Est et australe, Asie du Sud et Afrique de l'Ouest et centrale sont celles présentant le plus haut pourcentage de bureaux de pays classés dans la catégorie « avancée » ou « établie ». À l'inverse, les régions Amérique latine et Caraïbes et Europe et Asie centrale enregistrent le plus faible pourcentage de pays dans ces catégories. La région Moyen-Orient et Afrique du Nord, quant à elle, se place au milieu du classement.

24. **Dépendance à l'égard des équipes dirigeantes.** Outre la distribution inégale des capacités en matière de CSC entre les pays et les secteurs et la mise en œuvre hétérogène de l'approche, les membres du personnel chargés du CSC ont aussi déclaré que la proposition de valeur du CSC ne semblait pas forcément reconnue en dehors de leur réseau, soulignant la mesure dans laquelle la hiérarchisation des ressources humaines et financières pour le CSC dépendait des équipes dirigeantes individuelles.

25. Au titre de la subvention de la fondation Gates, trois types d'investissement ont été réalisés en faveur des capacités institutionnelles :

a) **L'addition de nouvelles ressources humaines et capacités techniques externes.** Les postes de conseil technique régional visaient à garantir une expertise technique au niveau régional ainsi que la fourniture d'un appui technique aux bureaux de pays. En outre, plusieurs mécanismes d'appui technique conçus pour accélérer le processus de recrutement de spécialistes ont été mis au point, à l'instar du fichier des

consultants CSC, du fichier des anthropologues et des chercheurs en sciences sociales spécialisés mobilisables en renfort pour les déploiements d'urgence, ou encore du mécanisme de passation de marchés à long terme. Un groupe d'experts techniques a également été établi en vue de mettre en œuvre des missions d'assistance technique de haut niveau pour augmenter les capacités CSC des bureaux de pays ou régionaux. Quatre missions de cette nature ont été réalisées au cours de la période d'évaluation.

b) **Le renforcement des capacités existantes.** Parmi les initiatives en la matière figuraient une formation sur les stratégies de communication comportementale dans le cadre d'épidémies mondiales, tenue conjointement par l'UNICEF et la New York University School of Global Public Health, ainsi qu'un canal d'apprentissage consacré au CSC sur Agora, une plateforme mise au point par l'UNICEF pour fournir des ressources pédagogiques gratuites à son personnel. Des normes programmatiques techniques ont été mises au point afin de contribuer à la compréhension commune des approches CSC. Par exemple, des orientations programmatiques en matière de CSC ont été élaborées et incluent des ressources interconnectées à l'appui de la transition programmatique de la C4D au CSC. Des normes et indicateurs minimaux de qualité pour la participation des communautés ont aussi été créés en vue d'harmoniser les stratégies et de faire davantage participer les communautés dans les contextes humanitaires et de développement.

c) **L'amélioration de l'examen des capacités et de la qualité des programmes CSC, et l'établissement de rapports en la matière.** La mise au point des critères de qualité normalisés (pour la C4D en 2018 et le CSC en 2021) a permis d'établir des modèles en matière de programmation CSC au niveau des pays et fourni un cadre commun mondial pour la responsabilité des bureaux de pays.

26. **Facteurs favorables.** L'inclusion du CSC dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 en tant que stratégie de changement a été décisive dans l'élévation de son statut au sein de l'UNICEF et a grandement contribué à améliorer les capacités institutionnelles. De plus, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a déclenché une reconnaissance accrue de l'importance du CSC. De nouveaux experts aux échelles mondiale et régionale ont pu introduire et soutenir des outils de suivi tels que l'écoute sociale, qui ont en retour permis une compréhension plus articulée des facteurs contextuels qui influencent la réticence à la vaccination, au-delà de la simple résistance. La mobilisation d'un plus grand nombre d'experts et la collaboration accrue entre les secteurs en raison de la pandémie ont aussi engendré une plus grande reconnaissance de la valeur du CSC dans des domaines autres que la santé, notamment la protection de l'enfance et l'éducation. Par ailleurs, la fourniture ces dernières années d'orientations stratégiques, d'appui technique et de ressources en matière de CSC a été saluée par le personnel aux niveaux régional et national. Depuis le passage de la C4D au CSC en 2021, le personnel a également ressenti un net éloignement de l'axe unique de communication au profit d'une application plus large des sciences comportementales et sociales, de la mobilisation des communautés et de la conception participative.

27. **Financements accrus.** De 2017 à 2022, les ressources pour le CSC ont fortement augmenté, passant d'environ 400 millions de dollars à près de 600 millions. Cette tendance positive peut être attribuée au soutien de l'administration, au meilleur positionnement du CSC, à un afflux de financement pour les situations d'urgence, en particulier lors de la pandémie de COVID-19, et aux efforts de renforcement des capacités, y compris la création de nouvelles ressources pédagogiques. Pourtant, la proportion de dépenses totales affectée au CSC au sein de l'UNICEF est restée relativement stable sur cette période ; elle a même commencé à décliner en 2020, et en 2022, s'établissant à un peu moins de 8 % des dépenses globales de l'UNICEF en 2022. Les ressources pour le CSC sont toujours jugées insuffisantes. Les obstacles rencontrés sont notamment des financements disparates entre les secteurs, des fonds

à court terme ou dépendant des négociations, ou encore le statut variable du CSC, les allocations privilégiant généralement les questions sanitaires. Il est impératif de recevoir des investissements à long terme et des financements intersectoriels homogènes, d'améliorer le statut du CSC et de mieux institutionnaliser les mécanismes de financement.

28. **Capacités de partenariat accrues** grâce à l'investissement de la fondation Gates, y compris avec les organisations confessionnelles et axées sur les jeunes, et à l'utilisation des biens publics mondiaux pour consolider la compréhension commune du CSC. Les partenariats nouvellement établis les plus solides ont été ceux avec les organisations de la société civile et les communautés. Il est nécessaire de mieux formaliser la collaboration avec les organismes des Nations Unies, les instituts de recherche et universitaires, mais aussi avec le secteur privé. Il s'agit notamment de renforcer les capacités de façon cohérente et adaptée au contexte pour établir des partenariats durables.

29. **L'intégration des programmes CSC s'est améliorée** horizontalement (vers d'autres secteurs) et verticalement (gouvernance et responsabilité), mais la mise en place de structures de gouvernance et de responsabilité est restée irrégulière. Cela souligne l'importance de poursuivre les efforts pour assurer la cohérence du positionnement du CSC et sa contribution aux prises de décisions et garantir la compréhension de l'approche par les équipes dirigeantes à tous les niveaux ainsi que l'élaboration de directives complètes à l'échelle de l'organisation pour l'institutionnalisation et la gouvernance du CSC.

30. **La création d'indicateurs standard a amélioré le suivi, l'évaluation, la communication des informations et l'apprentissage.** Les progrès considérés comme les plus importants au regard des capacités de suivi, d'évaluation, de communication des informations et d'apprentissage concernaient la création d'indicateurs standard de mesure de l'impact du CSC sur les programmes. Cependant, comparativement à d'autres domaines relatifs aux capacités institutionnelles, les parties prenantes à l'évaluation ont été le moins positives concernant les améliorations des capacités de suivi, d'évaluation, de communication des informations et d'apprentissage. D'importantes lacunes demeurent concernant les capacités techniques et l'intégration des indicateurs CSC aux systèmes nationaux de données. Il a été signalé que l'obstacle le plus important était le manque de ressources pour la production de données probantes. Une augmentation des financements et des efforts ciblés d'incorporation des données CSC aux systèmes nationaux sont impératifs pour avancer sur le plan du suivi, de l'évaluation, de la communication des informations et de l'apprentissage.

B. Amélioration de la qualité de la programmation CSC

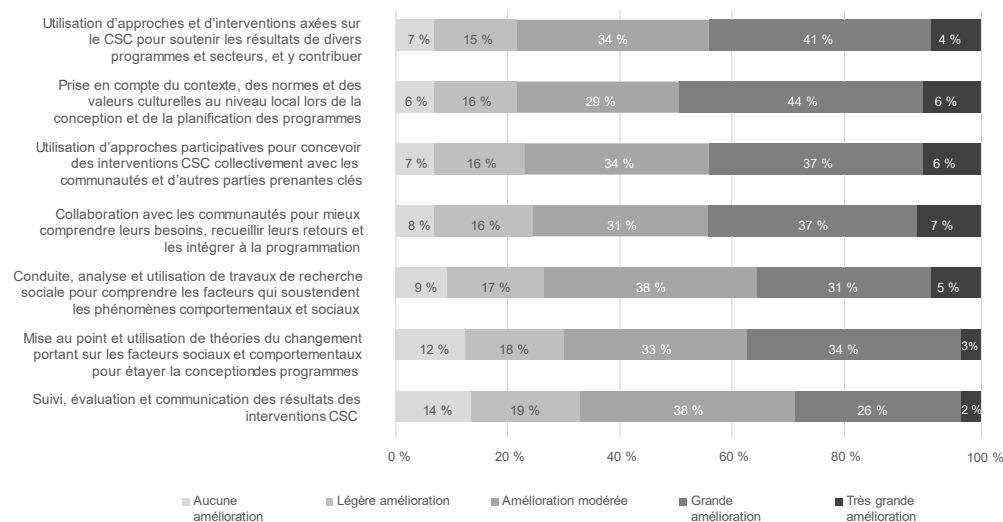
31. **La qualité des programmes s'est améliorée entre 2017 et 2022**, parallèlement aux améliorations en matière de capacités institutionnelles et d'intégration (voir la figure III). Les éléments qui semblent avoir contribué le plus à cette amélioration sont : a) la plateforme sur les sciences sociales dans l'action humanitaire, qui fournit un accès à des travaux de recherche et à des données de sciences sociales lors des interventions humanitaires et des situations d'urgence de santé publique, et qui s'est avérée cruciale dans la transition vers une programmation d'urgence davantage axée sur les données probantes ; b) le partenariat avec l'UNICEF Innocenti – Centre mondial de la recherche et de la prospective, qui a amélioré la visibilité de la recherche sociale et comportementale au sein de l'UNICEF ; c) la création et l'expansion de plateformes et d'outils de collecte rapide de données, à l'instar de U-Report et des évaluations communautaires rapides, qui facilitent la collecte rapide de données au niveau national ; d) les normes et indicateurs minimaux de qualité de la

participation communautaire, qui ont aidé à normaliser l'utilisation d'approches participatives dans la programmation CSC.

32. Le renforcement de la qualité des programmes a également été attribué au support technique accru fourni aux bureaux de pays, à la plus grande visibilité accordée au CSC dans les descriptifs de programme mondiaux, et à l'accent mis sur la programmation CSC de haute qualité lors de la pandémie. La transition de la C4D au CSC a permis de diversifier le type d'approches utilisées et de mettre davantage l'accent sur les sciences comportementales appliquées. En outre, la création de critères de qualité C4D et CSC, de même que leur institutionnalisation dans cinq des sept bureaux régionaux de l'UNICEF ont probablement contribué à renforcer la responsabilité en matière de qualité de la programmation, notamment concernant la participation des communautés.

Figure III

Changements perçus dans la qualité de la programmation CSC entre 2017 et 2022



Source : Enquête d'évaluation.

33. Parmi les **principaux investissements en faveur de la qualité des programmes**, on compte les financements de partenariats destinés à améliorer la réactivité et la participation. C'est le cas notamment de l'initiative *Faith and Positive Change for Children, Families and Communities* (« Foi et changement positif pour les enfants, les familles et les communautés »), qui soutient les échanges avec des organisations et entités confessionnelles pour influencer le changement social et comportemental positif, ou encore de l'initiative *Children and Young People's Participatory Research and Communication for Change* (« Recherche et communication participatives des enfants et des jeunes pour le changement »), qui vise à mettre au point un modèle permettant de systématiser la participation à grande échelle des jeunes de 13 à 24 ans, en particulier les plus marginalisés, concernant les problématiques clés qui les touchent. D'autres investissements ont été alloués à de nouvelles plateformes, de nouveaux outils et de nouveaux mécanismes destinés à améliorer la programmation participative fondée sur des données probantes, ainsi qu'à l'expansion des ressources existantes. En plus de U-Report, il s'agissait de plateformes de participation numérique et d'écoute sociale, comme l'Internet des bons objets, ou encore d'autres méthodes permettant de recueillir les retours des communautés.

34. D'importants progrès ont été observés en matière de réactivité face aux besoins des communautés et d'utilisation d'une programmation participative.

Certains répondants dans les pays ont en effet fait état d'un recours accru aux approches centrées sur l'humain dans leur travail, malgré les difficultés à mettre en œuvre des programmes CSC. Cependant, les parties prenantes étaient plus négatives quant au recours accru à la programmation fondée sur des données probantes. Il a également été souligné que la nature transversale du CSC a compliqué son alignement avec les priorités sectorielles de financement. Par ailleurs, étant donné que la majorité des financements en faveur du CSC provenaient du secteur de la santé, les priorités en matière de CSC sont restées axées sur ce secteur et en particulier la vaccination, y compris pour la production de données probantes. Les dynamiques de pouvoir entre les membres du personnel chargé du CSC et ceux des autres secteurs ont également constitué un obstacle à l'acceptation des orientations et des conseils fournis par le personnel chargé du CSC.

35. La programmation CSC en situation d'urgence. Bien que le soutien au CSC se soit révélé plus fort dans les situations d'urgence, certains répondants ont remis en question la qualité des programmes CSC dans ces contextes, en raison du temps nécessaire pour mettre au point des programmes solides fondés sur des données probantes et de la relégation au second plan de la production de données probantes dans les situations d'urgence. Ces personnes ont aussi souligné que la programmation CSC en situation d'urgence a souvent consisté en des campagnes à court terme qui n'étaient pas conçues pour durer.

36. Il a été souligné que les données étaient mieux utilisées pour produire des éléments de preuve et éclairer la programmation, notamment par l'intermédiaire de la collaboration avec l'UNICEF Innocenti – Centre mondial de la recherche et de la prospective et l'utilisation de biens publics mondiaux, en particulier la plateforme sur les sciences sociales dans l'action humanitaire et les plateformes et outils de collecte rapide de données. Cependant, l'évaluation a permis d'observer que les capacités techniques permettant d'utiliser les données recueillies pour étayer la programmation étaient toujours limitées. En outre, peu de dispositifs de retour d'informations avaient été mis en place pour informer les communautés de la manière dont les données qu'elles avaient fournies étaient utilisées aux fins de la programmation, ou pour comprendre l'efficacité perçue de ces programmes par les communautés. La quantité de ressources nécessaires pour la collecte de données, plus courante dans les pays à revenu intermédiaire, et au suivi des résultats et des produits, a constitué un autre défi.

37. Descriptifs de programme de pays. Une analyse des descriptifs de programme de pays rédigés entre 2017 et 2022 a relevé peu de mentions des stratégies de mise en œuvre du CSC. Cependant, en 2023, les stratégies nationales CSC, le renforcement des capacités des partenaires et les approches de transition normative figuraient parmi les stratégies les plus citées, dans 30 % à 50 % des descriptifs de programme de pays. On relève également des mentions de programmes d'éducation parentale depuis 2019, qui apparaissaient dans 20 % des descriptifs en 2023. Néanmoins, d'autres stratégies de mise en œuvre du CSC étaient rarement citées : dialogues communautaires, écoute sociale, soutien psychosocial, narration d'histoires, mobilisation sociale, participation numérique, collaboration avec le secteur privé, etc.

C. Augmentation de la production et de l'utilisation de biens publics mondiaux

38. Selon les parties prenantes, la production et l'utilisation de ressources publiques mondiales liées au CSC se sont généralisées. Ces ressources incluent les normes et indicateurs minimaux de qualité aux fins de la participation

communautaire, les orientations programmatiques en matière de CSC, la plateforme sur les sciences sociales dans l'action humanitaire, le groupe mondial de réflexion sur le CSC, l'Alliance mondiale pour le changement social et comportemental et le Sommet international sur la communication pour le changement social et comportemental. Le principal obstacle cité était le financement, suivi du manque de compréhension du CSC au sein des équipes de direction dans les bureaux de pays, et leur manque de soutien aux capacités CSC. La complexité de certains de ces biens publics mondiaux a aussi été définie comme un frein, qui s'explique par la difficulté à trouver l'équilibre entre le besoin en ressources CSC pointues et techniquement rationnelles et les exigences en matière de simplicité et d'intuitivité dans ce domaine. La multitude de ressources disponibles et le manque de conseils sur les ressources à utiliser et sur la manière de les utiliser ont également été cités comme des obstacles.

39. **Contribution positive de certains biens publics mondiaux.** Certains biens publics mondiaux produits au titre de l'investissement de la fondation Gates ont contribué à la compréhension commune du CSC et de la participation communautaire, mais aussi au renforcement des capacités internes. Les plus utiles, et donc les plus utilisés, étaient les normes techniques et les plateformes d'information fournissant des éclaircissements sur l'application réelle des approches de CSC et de participation communautaire. Les orientations programmatiques en matière de CSC ont été utilisées au moins une fois par 97 % du personnel CSC, et près de 40 % les ont utilisées plus de cinq fois. Plus de la moitié des répondants les ont jugées très utiles. Il est important de noter que ces orientations semblent être utilisées plus fréquemment en dehors du siège de l'UNICEF, en particulier par le personnel CSC de terrain ou des bureaux de pays et régionaux. Il ressort de l'évaluation que les normes et indicateurs minimaux de qualité pour la participation communautaire ont été utilisés à peine moins souvent. Les ressources CSC pour la programmation humanitaire ont également fréquemment été utilisées, notamment la plateforme sur les sciences sociales dans l'action humanitaire. Il est clairement ressorti que le personnel des bureaux de pays, entre autres, considérait certains des investissements en faveur des biens publics mondiaux comme décisifs. Ces ressources ont également clarifié la transition de la C4D au CSC et se sont avérées utiles dans des contextes spécifiques, par exemple au début d'un nouveau programme de pays ou au cours d'une situation d'urgence.

40. Cependant, les retours d'enquête montrent qu'il convient de souligner une nuance importante : si les biens publics mondiaux étaient généralement perçus comme un facteur contribuant à la visibilité de l'UNICEF dans le domaine du CSC, certains membres du personnel estimaient que cette visibilité accrue ne s'était pas nécessairement traduite par une amélioration des capacités internes. Certains membres du personnel CSC des bureaux de pays ont déclaré que tous les biens publics mondiaux n'avaient pas été mis en avant au niveau national, en particulier le groupe mondial de réflexion sur le CSC et l'Alliance mondiale pour le changement social et comportemental.

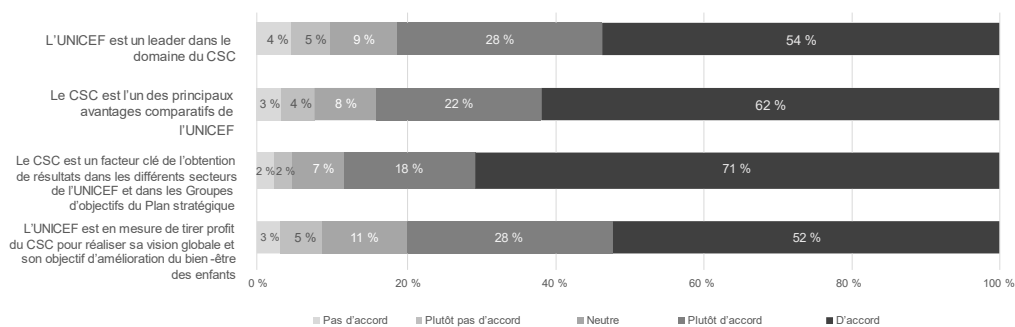
D. Amélioration de la préparation de l'UNICEF à l'utilisation du CSC en tant que stratégie clé de changement pour l'obtention de résultats positifs pour les enfants

41. **L'état de préparation de l'UNICEF concernant le recours au CSC en tant que stratégie clé de changement pour obtenir des résultats positifs pour les enfants s'est amélioré.** La préparation a été évaluée selon cinq paramètres : a) la préparation opérationnelle ; b) la préparation technique ; c) le positionnement et le leadership ; d) la gouvernance et la responsabilité ; et e) les partenariats. Chaque paramètre était évalué sur une échelle de quatre points (insuffisant[e], naissant[e],

suffisant[e] et solide). Les résultats ont combiné les moyennes des sous-scores issues de différentes sources de données. Dans l'ensemble, la préparation allait de « naissante » à « suffisante ». Ainsi, même si aucun paramètre n'a obtenu la note « insuffisante », aucun n'a obtenu la note « solide » non plus, ce qui reflète les améliorations déclarées en matière de capacités institutionnelles, d'intégration, de qualité des programmes et de production et d'utilisation de biens publics mondiaux. D'autre part, la majorité des répondants a déclaré avoir l'impression que le CSC jouait déjà un rôle essentiel dans le travail de l'UNICEF (voir la figure IV).

Figure IV

Perception par le personnel de l'UNICEF de l'état de préparation de l'organisation en matière de CSC



Source : Enquête d'évaluation.

42. **Préparation opérationnelle.** L'évaluation a révélé une distribution inégale des financements nécessaires pour garantir que l'organisation est équipée pour réaliser le plein potentiel de la programmation CSC dans tous les secteurs.

43. **Préparation technique.** Les bureaux de pays ont généralement déclaré disposer de modules de formation et d'outils normalisés et adaptés au contexte pour le renforcement des capacités, mais la majeure partie du personnel interne et externe avait l'impression que les capacités techniques étaient toujours lacunaires dans certains domaines.

44. **Positionnement et leadership.** Le positionnement du CSC et l'adhésion des équipes dirigeantes, deux éléments cruciaux pour une programmation CSC efficace, de haute qualité et intégrée en tant que stratégie clé de changement, se sont grandement améliorés depuis 2017. Cependant, le degré de priorité accordé au CSC variait selon les régions, pays et programmes et dépendait fortement des intérêts individuels des dirigeants.

45. **Gouvernance et responsabilité.** Bien que de bonnes pratiques aient été observées dans de nombreux pays, celles-ci variaient selon les différents niveaux de l'UNICEF, et des disparités ont été constatées concernant la structure, le financement, les effectifs et la coordination intersectorielle. Les répondants ont expliqué ces disparités par les financements inégaux et le manque d'orientations claires concernant les fonctions et la coordination intersectorielles.

46. **Partenariats.** Malgré la multiplication des partenariats institutionnalisés depuis 2017, le renforcement des capacités chez les partenaires et l'amélioration de la collaboration faisaient toujours défaut. On constate en particulier une absence de liens avec les universités et instituts de recherche au niveau local, et de faibles relations avec le secteur privé. En outre, des efforts insuffisants ont été entrepris pour contextualiser, traduire et distribuer en dehors de l'UNICEF et du réseau CSC les outils et biens publics mondiaux existants en matière de renforcement des capacités.

IV. Conclusion et perspectives

47. Les investissements conjoints de la fondation Gates et de l'UNICEF ont permis d'établir les éléments constitutifs essentiels au renforcement institutionnel du CSC à l'UNICEF. Il a été démontré que chaque domaine de résultat intermédiaire examiné (le renforcement des capacités institutionnelles et de l'intégration du CSC, l'amélioration de la qualité de la programmation CSC, la production et l'utilisation de biens publics mondiaux) a contribué à préparer l'UNICEF à employer le CSC comme stratégie clé de changement aux fins de l'obtention de résultats positifs pour les enfants. De plus, chacun des éléments interconnectés de la préparation s'est amélioré entre 2017 et 2022, en grande partie grâce aux investissements de la fondation Gates et de l'UNICEF, mais aussi grâce aux efforts concertés des équipes dirigeantes mondiales en matière de CSC. Plus particulièrement, les investissements ont contribué à la mise en place plus cohérente de ressources humaines pour le CSC au niveau régional et à la production de biens publics mondiaux essentiels permettant d'améliorer la compréhension commune du CSC. Cette amélioration a été particulièrement bienvenue lorsque l'organisation est passée de la C4D au CSC et a commencé à utiliser de nouvelles approches fondées sur les sciences sociales et comportementales.

48. Les investissements ont été réalisés dans un contexte marqué par des barrières systémiques importantes entravant la mise en œuvre de programmes CSC au niveau des pays. Plus particulièrement, l'évaluation a relevé des incohérences criantes dans la mise en œuvre des biens publics mondiaux, dans les efforts de renforcement des capacités et dans l'amélioration de la programmation CSC dans tous les secteurs, régions et pays. Ces disparités s'expliquent en grande partie par les différences de positionnement, de leadership, de gouvernance et de responsabilité. Le fait que ces éléments dépendent de la qualité du leadership individuel, à savoir l'intérêt ou non des personnes dirigeantes pour le CSC, limite la capacité des efforts mondiaux à pleinement tirer parti du CSC pour améliorer les programmes au niveau des pays. Si les efforts de renforcement des capacités institutionnelles ont contribué à améliorer les capacités du personnel CSC et des partenaires œuvrant pour le CSC, ces personnes semblent peu participer aux processus décisionnels à l'UNICEF. Elles ne sont donc pas en mesure de plaider efficacement en faveur d'une programmation CSC de meilleure qualité dans tous les secteurs.

49. Pour que les investissements en faveur des capacités institutionnelles de CSC soient réellement transformateurs, il est impératif d'accroître l'influence des dirigeants dans le domaine du CSC. En outre, des efforts de renforcement des capacités doivent être mis en œuvre dans toute l'organisation pour garantir que les équipes dirigeantes et les décideurs qui ne font pas partie du réseau CSC, notamment les dirigeants sectoriels et les partenaires, disposent des compétences, des connaissances et de la motivation nécessaires pour défendre et mettre en œuvre des programmes CSC communautaires fondés sur des données probantes.

50. Un positionnement et un financement plus équitables du CSC dans tous les secteurs et programmes, ainsi qu'un soutien et une adhésion homogènes de la part des équipes dirigeantes pourraient renforcer la qualité des programmes. L'évaluation a révélé une distribution inégale des financements nécessaires pour permettre à l'UNICEF de réaliser le plein potentiel de la programmation CSC dans tous les secteurs. Les investissements en faveur du CSC doivent se concentrer sur une programmation participative, menée par la communauté, durable et fondée sur des données probantes, plutôt que sur des efforts de communication à court terme portant sur des projets spécifiques. Il faut accroître les investissements pour garantir des capacités techniques suffisantes, en particulier pour les nouvelles approches CSC ainsi que pour la collecte et l'utilisation de données sociales et comportementales. Le fait d'investir dans l'institutionnalisation de la collecte de ce type de données au sein des systèmes nationaux et de renforcer les capacités des parties prenantes externes et

internes afin qu'elles les utilisent réellement permettra d'accélérer l'adoption d'une programmation fondée sur les données probantes. Un plus grand nombre de mécanismes de gouvernance et de responsabilité doivent aussi être institutionnalisés pour renforcer l'unité et la cohérence en matière de capacités et de qualité des programmes.

51. Il convient de tirer parti des biens publics mondiaux pour davantage sensibiliser et former au CSC au niveau des pays. Pour accroître leur pertinence et promouvoir leur adoption au sein de l'UNICEF, ainsi que pour renforcer la mobilisation des partenaires et favoriser le développement durable, les biens publics mondiaux doivent être adaptés à différents contextes et diffusés abondamment.

V. Recommandations

52. Les huit recommandations présentées ci-dessous par ordre de priorité reposent sur les observations et conclusions de l'évaluation. Elles ont été créées et validées par des parties prenantes et experts internes et externes. Elles sont principalement conçues pour remédier aux faiblesses institutionnelles et aux défaillances ancrées dans le système international de financement du développement. Pour que la fonction CSC soit correctement financée et positionnée afin de réaliser son potentiel transformateur sur les programmes, le suivi de la mise en œuvre des recommandations doit se faire aux plus hauts niveaux de l'organisation, et les responsabilités en la matière doivent aussi être définies à ces niveaux.

53. Rechercher, promouvoir et privilégier les financements de donateurs qui portent sur les facteurs systémiques, sociaux et comportementaux influençant les résultats pour les enfants dans le continuum des programmes humanitaires et de développement (Priorité élevée ; investissement en temps et en ressources financières important)

En raison d'une compréhension limitée du CSC, les financements des donateurs mettent l'accent sur les fonds à court terme, spécifiques à un projet et en faveur d'initiatives d'éducation et de communication portant sur un seul produit, plutôt que sur les résultats et les facteurs systémiques du changement. Les financements CSC dans les contextes humanitaires ou d'urgence sont rarement maintenus après que la situation s'apaise, ce qui rend la programmation humanitaire inefficace et limite l'institutionnalisation sectorielle du CSC. Il est donc difficile d'en évaluer les conséquences. En priorité, il convient de mieux sensibiliser les donateurs et les personnes qui collectent les fonds sur le nouveau modèle programmatique CSC, les données probantes sociales et comportementales sous-jacentes, ainsi que le temps et les efforts à consacrer pour obtenir des résultats. L'UNICEF doit plaider auprès des principaux donateurs pour l'établissement, au cours du cycle de programmation humanitaire, d'une nouvelle stratégie de financement accordant la priorité au renforcement des systèmes et à la préparation aux situations d'urgence. L'UNICEF doit institutionnaliser les ressources CSC et élaborer une théorie du changement claire prévoyant les contributions et les résultats, et définir les critères de financement CSC pour les collectes de fonds institutionnelles dans les domaines thématiques prioritaires, les fonds thématiques pour l'action humanitaire mondiale et les appels à l'action humanitaire pour les enfants. Les équipes de rédaction des propositions doivent comporter un point focal pour le CSC. Dans le cadre des fonds thématiques de financement commun versés directement aux bureaux de pays, les fonds CSC pourraient être affectés à des fins générales.

54. Établir des normes et orientations pour la distribution systématique des fonds CSC dans tous les contextes et domaines programmatiques, afin que le financement reflète les contributions nécessaires du CSC aux principaux

résultats. (Priorité élevée ; investissement en temps et en ressources financières important)

Si l'inclusion du CSC en tant que stratégie clé de changement a permis d'améliorer son positionnement et d'augmenter son financement, c'est le leadership individuel qui détermine ces aspects dans chaque bureau et domaine de programme. Un niveau minimal d'intégration des programmes CSC doit être normalisé et les produits liés au CSC doivent être prévus dès le début de la programmation dans les pays afin d'en garantir le financement. Le CSC doit être inclus dans les synthèses de données et analyses de situation au niveau des pays, et les facteurs et défis sociaux et comportementaux doivent être mieux identifiés pour chaque domaine de programme afin de garantir un financement ciblé. Des critères de financement pour la programmation, le suivi et l'évaluation du CSC doivent être intégrés dans les protocoles budgétaires, y compris pour les programmes de pays.

55. Garantir la représentation du personnel CSC dans les structures et processus décisionnels de toute l'organisation aux niveaux mondial, régional et national. Garantir également que toutes les équipes dirigeantes représentant le CSC dans ces espaces disposent de l'expertise et de la compréhension requises pour plaider efficacement pour le CSC et pour prendre des décisions éclairées. (Priorité élevée ; investissement en temps important ; investissement en ressources financières modéré)

Parmi toutes les stratégies clés de changement, le CSC compte l'une des proportions les plus faibles de personnel de haut niveau et aucun poste de direction. Le leadership CSC est souvent sous-représenté, voire pas du tout, dans les processus décisionnels clés aux niveaux mondial, régional et national. Les représentants CSC font preuve de différents niveaux d'expertise, ce qui peut mener à des incohérences dans la compréhension, le positionnement et le financement de ces approches. L'UNICEF doit mettre en place des postes CSC de haut niveau, y compris au moins une position de direction au niveau mondial, et inclure au moins une personne disposant de compétences en CSC dans l'Équipe mondiale de gestion et les équipes régionales et nationales de gestion. Des engagements en matière de CSC doivent être établis dans toute l'organisation, accompagnés d'exigences en matière de suivi et de communication des informations. Le niveau d'exigence concernant les compétences requises en matière de CSC doit être relevé dans toute l'organisation. Par ailleurs, des outils de renforcement des capacités et de formation de haut niveau doivent être élaborés pour faciliter l'institutionnalisation du CSC et l'obtention de résultats sectoriels prioritaires.

56. Fournir des orientations adaptées au contexte et exploitables pour garantir une plus grande cohérence dans la gouvernance, la coordination et les mécanismes de gestion des ressources en matière de CSC. (Priorité élevée ; investissement en temps modéré ; investissement financier limité)

Les processus décisionnels liés aux capacités et à la gouvernance en matière de CSC doivent s'affranchir de leur dépendance à l'égard du leadership régional ou national. Les orientations opérationnelles en matière de CSC² doivent être révisées, validées et intégrées à tous les niveaux institutionnels. Des versions adaptées aux bureaux de pays et régionaux détaillant la gestion des programmes CSC, leur financement et leur intégration doivent être diffusées, notamment des orientations adaptées au contexte prenant en compte de facteurs clés tels que la situation humanitaire, le niveau de besoins en matière de CSC et la taille des programmes.

² Étant donné que les orientations opérationnelles en matière de CSC ont été publiées en 2022, il semblait peu probable qu'elles aient directement contribué aux changements observés pendant la période d'évaluation et elles n'ont donc pas été prises en compte.

57. Augmenter le niveau de priorité et le financement accordés à la production et à l'utilisation de données probantes. (Priorité élevée ; investissement en temps et en ressources financières important)

Le financement accordé à la production de données probantes sur les interventions de CSC demeure insuffisant. Sans savoir ce qui fonctionne dans différents contextes, il est impossible de plaider efficacement pour la mise en œuvre de davantage de programmes visant des résultats sectoriels et intersectoriels. Le mode de production de données CSC le plus efficace et durable au niveau régional et national consiste sans doute à investir dans l'intégration de systèmes de collecte de données sociales et comportementales et de mesure des résultats au niveau des gouvernements et des partenaires nationaux et infranationaux. Cela pourrait se concrétiser grâce au renforcement des capacités des acteurs locaux ou à la promotion de partenariats entre les universités ou les instituts de recherche locaux et les pouvoirs publics. L'UNICEF doit continuer à investir dans le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation en matière de CSC, notamment pour les évaluations d'impact des approches CSC, les informations sur les comportements et la recherche formative, en particulier dans les contextes humanitaires. Cela peut par exemple passer par la diffusion d'exemples de renforcement des systèmes et des capacités. Les données probantes pourront être partagées au moyen de plateformes existantes. L'UNICEF doit inclure une section sur la production de données probantes dans toutes ses propositions de collecte de fonds. Au même titre que la part des budgets programmatiques allouée à l'évaluation est généralement établie à 1 %, l'organisation doit affecter au moins 3 % de tous ses budgets de CSC à la production de données probantes.

58. Investir dans le renforcement des systèmes et des capacités en matière de CSC chez les principaux partenaires d'exécution, en particulier les pouvoirs publics. (Priorité élevée ; investissement en temps et en ressources financières important)

Des partenariats solides sont indispensables à la réalisation et au suivi de l'impact des programmes CSC, en particulier chez les partenaires gouvernementaux, principaux propriétaires des résultats de l'UNICEF. À l'heure actuelle, les ressources consacrées à la consolidation des systèmes, structures et capacités de CSC sont insuffisantes chez ces partenaires. L'UNICEF doit investir dans l'expansion et les capacités des structures gouvernementales responsables du CSC. En œuvrant auprès des équipes nationales, l'organisation doit mettre au point une approche de collaboration stratégique avec les ministères de tutelle concernant l'institutionnalisation de résultats clairs en matière de CSC. Les demandes de financement CSC doivent prévoir la conception de systèmes CSC au sein des pouvoirs publics et des structures locales, en mettant l'accent sur la durabilité. L'UNICEF doit aussi envisager la création de méthodes durables de renforcement des capacités, comme des partenariats avec les institutions académiques locales, des détachements de partenaires externes et de fonctionnaires dans les équipes CSC, des orientations sur les bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités, ou encore une base de données sur les partenaires académiques et autres initiatives de renforcement des systèmes destinées à encourager l'apprentissage au niveau national et l'établissement de liens au niveau régional.

59. Adapter les biens publics mondiaux aux particularités locales et augmenter les efforts intentionnels de mise en œuvre pour garantir une plus forte adhésion des parties prenantes de niveau des pays. (Priorité modérée ; investissement en temps et en ressources financières important)

L'UNICEF doit également adapter les biens publics mondiaux jugés les plus utiles aux particularités locales, en les adaptant à la région, au pays et au secteur, en les traduisant en fonction des besoins linguistiques, en les diffusant et en les

institutionnalisant au niveau des pays et sur le terrain. Étant donné le nombre jugé écrasant d'outils disponibles, l'UNICEF doit intégrer les plus efficaces au sein de systèmes nationaux et infranationaux avant d'en concevoir de nouveaux. Un processus de conception inclusif doit être mis en place pour tous les nouveaux outils, afin qu'ils prennent en compte les besoins des utilisateurs, la pertinence pour le contexte local et les plans de diffusion.

60. Collaborer davantage avec le secteur privé pour favoriser l'innovation. (Priorité modérée ; investissement en temps important ; investissement financier modéré à important, selon le modèle de partenariat)

Au niveau des pays, les partenariats avec le secteur privé sont moins établis que les autres types de collaboration, ce qui représente un manque à gagner important. Le secteur privé peut favoriser innovation, souplesse et efficacité opérationnelle, répondre à des défis complexes et fournir des idées, plateformes, réseaux et ressources. Au cours de la période couverte par l'évaluation, la collaboration avec le secteur privé n'était pas prioritaire face au renforcement institutionnel de la C4D et du CSC. Cependant, l'inclusion du CSC et la mobilisation des entreprises en faveur des droits de l'enfant en tant que stratégies de changement dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ont déclenché des efforts collaboratifs pour étendre les partenariats avec le secteur privé. En vue d'exploiter ce potentiel, l'UNICEF doit suivre une approche plus structurée et créer des stratégies propres aux contextes régionaux et nationaux. Le secteur CSC et les équipes de collecte de fonds doivent coopérer aux niveaux mondial et régional afin de nouer des partenariats à haut potentiel avec le secteur privé, ancrés dans des cadres de résultats. Les orientations opérationnelles en matière de CSC doivent inclure des recommandations pour les bureaux de pays en s'appuyant sur les orientations programmatiques en matière de CSC. Des orientations relatives à la collaboration avec le secteur privé aux niveaux mondial et régional doivent être créées et s'accompagner de bonnes pratiques, d'un cadre de déontologie et de recommandations sur la communication de la valeur ajoutée du CSC. Les informations sur les partenariats avec le secteur privé doivent être diffusées au niveau mondial et les équipes CSC mondiales et régionales doivent élaborer des directives pour le plaidoyer et la collaboration avec le secteur privé.

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport annuel de 2023 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2024/20](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2024/21](#)) ;
2. *Prend également note* de l'évaluation des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer, de son résumé ([E/ICEF/2024/22](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2024/23](#)) ;
3. *Prend aussi note* de l'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental, de son résumé ([E/ICEF/2024/24](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2024/25](#)).

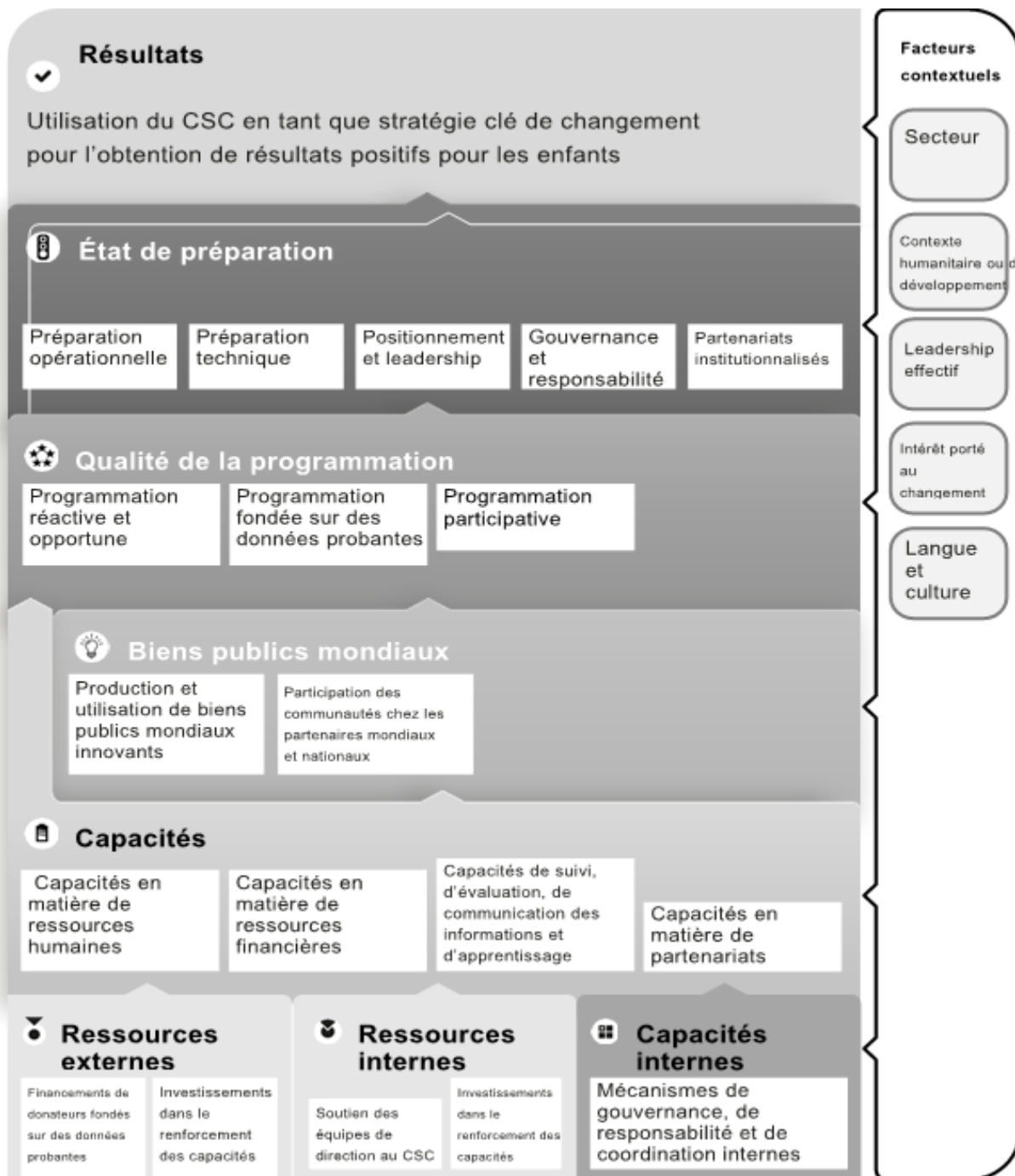
Annexe I

Évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental

1. Par souci de concision, l'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental ne figure pas dans la présente annexe.
2. Le rapport est disponible (en anglais) sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF à l'adresse suivante : <https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicef-investments-towards-institutional-strengthening-social-and-behaviour-change>.

Annexe II

Théorie du changement de l'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental



Source : Équipe d'évaluation.