



## Conseil économique et social

Distr. générale  
8 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\*

### Réponse de l'administration au rapport d'évaluation

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

##### Résumé

En 2023, le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a réalisé une évaluation institutionnelle en collaboration avec l'équipe du Groupe des programmes de l'UNICEF chargée du changement social et comportemental (CSC). Cette évaluation visait à déterminer si, et de quelle façon, les investissements réalisés par la Fondation Bill et Melinda Gates et l'UNICEF entre 2017 et 2022 s'étaient traduits par une amélioration des capacités institutionnelles en matière de CSC et une intégration accrue des activités de CSC aux niveaux mondial, régional et national. Il s'agissait également d'examiner dans quelle mesure ces capacités renforcées permettaient à l'organisation de mettre en œuvre des programmes de meilleure qualité dans ce domaine. L'évaluation a donné lieu à huit recommandations qui ont été transmises à l'UNICEF pour examen.

La présente réponse de l'administration fournit un résumé des mesures approuvées par les différentes divisions de l'organisation et par ses bureaux aux niveaux mondial, régional et national.

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

\* E/ICEF/2024/10.

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



## I. Vue d'ensemble

1. L'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental (CSC) s'est appuyée sur des données probantes pour analyser l'efficacité des investissements combinés à effet catalyseur réalisés par la Fondation Bill et Melinda Gates et l'UNICEF entre 2017 et 2022. Ces investissements, qui s'étendent sur deux cycles de planification stratégique, ont été jugés essentiels en vue du renforcement des capacités institutionnelles en matière de CSC. De manière générale, l'évaluation a mis en évidence des avancées significatives. Des observations critiques ont toutefois été formulées concernant l'incertitude qui entoure les investissements supplémentaires requis pour maintenir cette progression.

2. Il a notamment été conclu que les investissements des deux organisations favorisaient une plus grande cohérence au niveau des effectifs régionaux de l'UNICEF dans cinq régions sur sept, un soutien externe renforcé, et la mise en place de ressources mondiales essentielles – autant de facteurs indispensables à une meilleure application des principes de CSC en faveur des différents Groupes d'objectifs du Plan stratégique. Cela a créé des possibilités de recourir à de nouvelles approches fondées sur les sciences sociales et comportementales en vue de mettre en œuvre une programmation CSC de qualité dans l'ensemble des secteurs et des régions, et dans différents contextes nationaux.

3. Les travaux présentés dans le rapport d'évaluation comprenaient une analyse des capacités et de la programmation en matière de CSC aux différents niveaux (mondial, régional et national) de l'organisation. Cette analyse a permis de tirer des conclusions sur les améliorations obtenues au cours de la période examinée grâce au renforcement institutionnel relatif au CSC.

4. Les méthodes et les sources utilisées pour l'évaluation reposaient sur les éléments suivants : i) un examen de documents, y compris de biens publics mondiaux essentiels, et d'orientations de l'organisation ; ii) un examen portant sur les données de suivi et d'évaluation des programmes, les rapports institutionnels, les dépenses financières et les données relatives aux ressources humaines ; iii) 75 entretiens approfondis associés à une enquête en ligne (à laquelle 605 personnes ont répondu), menés auprès d'un large éventail de parties prenantes internes et externes spécialistes ou non du CSC (y compris au sein des équipes de direction) aux niveaux mondial, régional et national ; et iv) huit études de cas (l'Arménie, l'Égypte, le Guatemala, l'Inde, l'Iraq, le Niger, les îles du Pacifique et la Somalie) visant à analyser les changements institutionnels à l'échelle des pays. L'évaluation s'est appuyée sur une approche à méthodes mixtes et une triangulation des résultats provenant de l'ensemble des sources exploitées.

## II. Analyse et conclusions

### A. Introduction

5. Le rapport d'évaluation a reconnu que la fonction de CSC au sein de l'UNICEF contribuait de manière significative à l'obtention de résultats et de réalisations supérieurs pour les enfants dans tous les domaines programmatiques. Il a également mis en avant les engagements de l'organisation et la façon dont celle-ci a fait évoluer ses activités de CSC entre 2017 et 2022 : le Plan stratégique actuel de l'UNICEF, qui porte sur la période 2022-2025, suggère en effet que les stratégies de CSC visent à autonomiser les individus et les communautés, mais aussi à atténuer les obstacles structurels qui empêchent les personnes d'adopter des pratiques positives et les sociétés de devenir plus équitables, inclusives, solidaires et pacifiques. Au cours de

la seconde moitié de la période étudiée, cette évolution s'est traduite sur le plan institutionnel par un remplacement progressif de la communication pour le développement (C4D) par la programmation CSC, qui permet d'intégrer plus facilement les points de vue et les enseignements d'un ensemble de disciplines, telles que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, l'économie, la communication et les sciences comportementales, en vue d'éclairer la programmation de l'UNICEF. Ce passage de la C4D au CSC avait également pour objet d'associer les sciences sociales et comportementales aux contributions des communautés et aux processus favorisant la participation effective de celles-ci, afin que les individus et les populations auxquelles ils appartiennent exercent un contrôle croissant sur les prises de décisions.

6. Dans ce contexte, l'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure les investissements susmentionnés avaient permis d'améliorer la programmation de l'UNICEF au regard de quatre domaines essentiels : les capacités institutionnelles en matière de CSC, la qualité des programmes de CSC, l'élaboration et l'utilisation de biens publics mondiaux, et la préparation de l'UNICEF en vue d'exploiter le CSC en tant que stratégie de changement en vue d'obtenir les résultats escomptés au titre du Plan stratégique.

## **B. Principales conclusions**

### **Capacités institutionnelles en matière de CSC**

7. Le rapport d'évaluation souligne que les capacités institutionnelles se sont améliorées de manière significative, tant au sein de l'organisation que chez les parties prenantes externes telles que les partenaires mondiaux et nationaux intervenant au niveau des pays. Les conclusions soulignent néanmoins que les investissements ont été réalisés dans un contexte marqué par d'importantes difficultés systémiques, variables d'un pays à l'autre, et que cela a conduit à une mise en œuvre inégale des stratégies et des ressources dans les différents secteurs et régions. Ces incohérences ont été imputées au degré d'engagement variable des équipes dirigeantes en faveur du CSC, ainsi qu'à des fluctuations en matière de gouvernance et de coordination. Bien que certains progrès aient été accomplis concernant les capacités du personnel et des partenaires chargés du CSC, les individus concernés exercent une influence souvent insuffisante sur les processus décisionnels, ce qui entrave leur aptitude à plaider pour une programmation CSC de meilleure qualité dans les différents secteurs.

### **Qualité de la programmation CSC**

8. Le rapport d'évaluation mentionne certaines des améliorations qui ont été apportées à la qualité des programmes grâce aux efforts déployés pour normaliser et appliquer les orientations et les initiatives ayant trait à la programmation. Ces progrès ont été attribués à l'appui technique renforcé dont ont bénéficié les bureaux de pays, aux processus participatifs mis en place pour l'élaboration d'orientations et de normes mondiales applicables aux programmes de CSC, et à l'attention accrue portée à la qualité de la programmation CSC.

9. Les conclusions indiquent toutefois que chacun des facteurs contribuant à la qualité de la programmation pourrait être renforcé si le niveau de priorité et le financement du CSC étaient plus équitables entre les différents secteurs et programmes. Cela permettrait de privilégier une programmation participative et durable, pilotée par les communautés et fondée sur des données probantes, au lieu de s'appuyer exagérément sur des initiatives à court terme ciblant un seul projet et fondées sur la communication.

### **Élaboration et utilisation de biens publics mondiaux**

10. Les travaux d'évaluation ont notamment porté sur la création et l'adoption de biens publics mondiaux : ceux-ci servent en premier lieu à faire progresser la normalisation et les orientations techniques permettant à toutes les équipes de l'UNICEF de parvenir à une compréhension commune et plus approfondie des principes sous-tendant la programmation CSC et la participation efficace des communautés, et en second lieu à fournir des informations pour le renforcement des capacités. Les biens publics mondiaux les plus fréquemment utilisés étaient les normes et indicateurs minimaux de qualité pour la participation des communautés, les orientations relatives aux programmes de CSC, et les ressources CSC destinées aux programmes humanitaires, chacun de ces outils étant notamment exploité par les équipes internes de l'UNICEF (en particulier celles chargées des activités de CSC, qui y recouraient davantage que le personnel intervenant dans d'autres programmes ou secteurs) ainsi que par les parties prenantes externes.

11. Cette partie de l'évaluation a également mis en évidence la nécessité non seulement d'investir en faveur d'une application et d'une facilité d'utilisation optimales des biens publics mondiaux, mais également de collaborer avec les partenaires d'exécution au niveau des pays en vue d'adapter et de traduire ces ressources en fonction des différents contextes nationaux.

### **Préparation de l'organisation en vue d'utiliser le CSC en tant que stratégie de changement**

12. Le dernier volet de l'évaluation consistait à déterminer si l'UNICEF disposait de la préparation requise pour mettre en œuvre le CSC en tant que stratégie de changement dans le but d'obtenir des résultats positifs en faveur des enfants. Une échelle en quatre points a été utilisée pour évaluer si la préparation de l'organisation était insuffisante, balbutiante, suffisante ou solide dans cinq domaines : a) sur le plan opérationnel, la préparation allait de balbutiante à suffisante ; b) sur le plan technique, elle a été jugée suffisante ; c) en matière de positionnement et de leadership, elle a été jugée suffisante ; d) du point de vue de la gouvernance et de la responsabilité, elle a été jugée balbutiante ; e) concernant les partenariats, elle a été jugée balbutiante.

## **III. Recommandations**

13. L'UNICEF souscrit à la plupart des recommandations formulées dans l'évaluation et salue les mesures proposées aux fins d'une institutionnalisation plus poussée de la fonction de CSC au sein de l'organisation, à l'exception des actions 3.2, 3.5 et 5.2 présentées plus loin. L'UNICEF considère en effet que ces mesures n'entrent pas dans le champ de l'évaluation actuelle, ou bien que leur efficacité quant à l'obtention des résultats visés n'est pas suffisamment étayée par des données probantes.

14. L'UNICEF entend s'appuyer sur le plan détaillé ci-après pour résoudre les problématiques et difficultés recensées par l'évaluation au moyen d'une stratégie pluriannuelle globale qui visera à institutionnaliser et à renforcer le CSC, mais aussi à asseoir le rôle de chef de file endossé par l'organisation dans ce secteur. Cette stratégie sera élaborée conjointement par le Groupe des programmes, le Bureau de la Directrice générale et les bureaux régionaux de l'UNICEF, afin que l'ensemble des mesures envisagées soient abordées de manière stratégiquement cohérente et que tous les aspects de la réponse de l'administration à l'évaluation soient pris en considération.

15. Cette intervention globale couvrira l'ensemble des actions particulières décrites dans la présente réponse de l'administration et servira les objectifs suivants :

(a) Créer les conditions dont la direction a besoin pour superviser l'initiative pluriannuelle visant à renforcer la programmation CSC en tant que composante de l'avantage comparatif de l'UNICEF, aussi bien dans le cadre des actions de développement que dans celui des réponses aux situations d'urgence ;

(b) Intégrer des éléments externes supplémentaires permettant à l'UNICEF de conforter son rôle de chef de file au sein de la communauté de pratique ;

(c) Établir un modèle pour les actions prioritaires de l'Équipe technique mondiale de l'UNICEF chargée du CSC au cours des prochaines années.

#### IV. Principales recommandations de l'évaluation et actions particulières prévues dans le cadre de la réponse de l'administration de l'UNICEF

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Recommandation 1 de l'évaluation (Amélioration de la collecte de fonds) :</b> 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.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La direction de l'UNICEF, la Division des partenariats publics et la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, ainsi que l'Équipe technique mondiale chargée du CSC, doivent coorganiser des réunions de haut niveau en vue de sensibiliser les donateurs et les interlocuteurs menant des activités de collecte de fonds pour le compte des programmes de l'UNICEF au nouveau modèle de programme pour les interventions de CSC, aux données existantes des sciences sociales et comportementales qui étayent ces nouvelles approches, mais également aux délais et aux efforts nécessaires pour obtenir des résultats.</li> <li>2. L'UNICEF doit plaider en faveur d'une nouvelle stratégie de financement du CSC auprès des principaux donateurs institutionnels, notamment les donateurs du secteur public, les organisations philanthropiques et les acteurs ayant déjà investi dans ce secteur. Il est recommandé que cette stratégie s'attache à orienter les approches CSC vers un renforcement des systèmes et une amélioration de la préparation et des réponses aux situations d'urgence ; il conviendrait en particulier d'aller au-delà de simples efforts de communication et de définir les besoins en matière de ressources essentielles.</li> <li>3. Dans l'ensemble des contextes humanitaires et de développement, l'UNICEF doit institutionnaliser les ressources destinées aux activités de CSC qui répondent à des théories du changement précises et dont les contributions et les résultats ont été détaillés. Cela nécessitera de collaborer avec les équipes responsables des partenariats en vue d'établir des critères de référence pour le financement du CSC par les fonds institutionnels collectés dans tous les domaines thématiques prioritaires. Il est souhaitable que ces critères de référence soient également mis en application dans le cadre des appels destinés aux fonds thématiques pour l'action humanitaire mondiale et à l'action humanitaire pour les enfants.</li> <li>4. L'UNICEF doit envisager de mettre en place une approche permettant une affectation souple des ressources destinées au CSC dans le cadre des fonds thématiques de financement commun (qui sont versés directement aux bureaux de pays). Cela suppose de définir clairement les méthodes à employer et les résultats qui pourraient être obtenus grâce à une mobilisation adéquate des ressources.</li> </ol> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Le rapport souligne que le financement du CSC par les donateurs repose encore sur une compréhension limitée de ce secteur qui les incite à mettre principalement l'accent sur les campagnes de sensibilisation, d'information et de communication. Le rapport d'évaluation fait observer que le CSC est financé à partir de ressources à court terme, liées à des projets particuliers et ciblant un résultat ou une réalisation unique au détriment des facteurs systémiques et sous-jacents du changement et du suivi des contributions permettant des améliorations au niveau des réalisations.</p>				

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Mettre au point des propositions de valeur sectorielles pour le CSC, des outils d'investissement et une cartographie des donateurs intéressés en vue d'établir une stratégie de financement pour la période 2025-2030 permettant de faire reconnaître le rôle du CSC dans les résultats obtenus par l'UNICEF.</b></p> <p><i>Cette action sera menée dans le respect des priorités programmatiques actuelles et émergentes de l'UNICEF et sera intégrée aux propositions, aux modèles et aux boîtes à outils utilisés par la Division des partenariats publics, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, et les comités nationaux de l'UNICEF.</i></p>	<p>Groupe des programmes (SBC et autres secteurs) ; Équipe technique mondiale CSC ; appui de la Division des partenariats publics et de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé</p>	<p>D'ici à novembre 2024 (la sensibilisation se fera de manière continue)</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p><b>Recommandation 2 de l'évaluation (Amélioration des investissements financiers) :</b> 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.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Groupe des programmes de l'UNICEF, en collaboration avec le Bureau des opérations d'urgence et la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, doit inclure dans les protocoles budgétaires des critères de référence pour le financement de la programmation CSC et de capacités spécialisées en matière de suivi et d'évaluation. Il est souhaitable que ces critères de référence soient définis en fonction de l'envergure du programme de pays concerné et des besoins programmatiques, et qu'ils intègrent la mobilisation des ressources humaines ainsi que les besoins clés en matière de partenariat, en s'appuyant sur les modèles de financement recommandés à l'heure actuelle.</li> <li>2. La Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi de l'UNICEF doit tenir compte des différents aspects du CSC et des facteurs qui y sont liés dans les lignes directrices mondiales correspondantes. Le modèle des facteurs comportementaux et le modèle socioécologique doivent être intégrés aux orientations portant sur la planification des programmes de pays, et les réalisations en matière de CSC doivent figurer dans les cadres de résultats des descriptifs de programmes de pays. Les conseillers régionaux pour la planification et ceux spécialistes du CSC doivent travailler à une intégration accrue des résultats de CSC et des indicateurs correspondants dans les documents et les processus liés à la planification des programmes de pays.</li> </ol>				

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achevé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>3. Au niveau national, il convient que les représentants et représentants adjoints de l'UNICEF incluent de manière plus systématique une analyse CSC dans les synthèses de données et les analyses de la situation qui alimentent la planification des programmes de pays et les processus de planification annuelle, afin de mieux identifier les différents défis et facteurs sociaux ou comportementaux relatifs à chaque domaine d'intervention (et ainsi de pouvoir collecter des fonds pour y répondre).</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Le rapport conclut que l'inclusion des approches CSC en tant que stratégie essentielle du changement dans le Plan stratégique actuel de l'UNICEF pour la période 2022-2025 a permis de leur donner une place plus centrale au sein de l'organisation. L'évaluation a toutefois souligné que le leadership individuel au niveau national et sectoriel demeurerait le principal facteur déterminant de la priorité et des financements accordés au CSC au sein de chaque bureau et domaine programmatique, avec pour conséquence de fortes disparités en fonction des pays et des secteurs. Les actions décrites ci-après visent à consolider les améliorations obtenues grâce aux investissements et à éliminer ces facteurs limitants.</p>				
<p><b>Élaborer et promouvoir un ensemble d'outils permettant d'améliorer la prévisibilité des ressources affectées au CSC.</b></p> <p><i>Les mesures proposées sont les suivantes : établissement de normes opérationnelles minimales pour la mise en œuvre de la stratégie de changement ; élaboration de lignes directrices internes et externes pour l'estimation des coûts associés aux interventions de CSC ; formulation de critères de référence adaptés au contexte pour le financement du CSC dans le cadre des protocoles et des processus budgétaires gouvernementaux ; création d'un marqueur CSC permettant de suivre les dépenses au-delà des codes d'intervention génériques et spécifiques.</i></p>	<p>Groupe des programmes ; Équipe technique mondiale CSC ; Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé ; Bureau des programmes d'urgence ; Division de la gestion et de l'administration financières ; Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; bureaux régionaux</p>	<p>Quatrième trimestre 2024</p>	<p>Pas encore commencé</p>	
<p><b>Recommandation 3 de l'évaluation (Renforcement du soutien au leadership et des capacités en matière de CSC) :</b> Garantir la représentation du personnel CSC dans les structures et processus décisionnels de l'organisation dans son ensemble aux niveaux mondial, régional et national. Veiller également à ce que tous les membres des équipes dirigeantes représentant le CSC dans ces espaces disposent du niveau d'expertise et de compréhension requis pour plaider efficacement en faveur du CSC et prendre des décisions éclairées.</p>				



<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Actions particulières recommandées :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'UNICEF doit mettre en place des postes CSC de haut niveau cohérents par rapport à l'envergure et au rôle du programme. Ceux-ci comprendront au moins un poste de direction au niveau mondial.</li> <li>2. L'UNICEF doit inclure au moins une personne disposant de compétences en CSC dans l'Équipe mondiale de gestion et chacune des équipes régionales et nationales de gestion. Il convient d'assurer le suivi des actions de renforcement institutionnel et des investissements destinés à améliorer le positionnement du CSC ainsi que les investissements et les programmes liés à ce secteur. Ce suivi pourrait être effectué au moyen d'outils de gestion tels que les plans de gestion annuels.</li> <li>3. L'UNICEF doit mettre en place un ensemble d'engagements essentiels au niveau institutionnel afin de renforcer son leadership mondial en matière de CSC, et en faire l'un des sujets de discussion ordinaires des réunions de direction. Les progrès accomplis en ce qui concerne ces engagements doivent faire l'objet d'un suivi régulier et de rapports auprès d'organes de gestion tels que l'Équipe mondiale de gestion et les équipes régionales et nationales de gestion.</li> <li>4. Il convient d'intégrer les compétences en matière de CSC dans les descriptifs de tous les postes de direction relatifs à l'administration et à la gestion des programmes, y compris les postes de représentant(e), de représentant(e) adjoint(e) et de chef(fe) de programme, en vue de renforcer la compréhension des approches CSC et de faciliter leur institutionnalisation dans l'ensemble de l'organisation.</li> <li>5. L'examen des performances du personnel de direction doit inclure une section portant spécifiquement sur sa capacité à promouvoir l'utilisation et l'intégration des stratégies essentielles de changement, y compris celles ayant trait au CSC, ainsi que sur les actions réalisées à cette fin.</li> <li>6. La Division des ressources humaines de l'UNICEF et le Centre mondial de services partagés, forts du soutien de l'équipe CSC, doivent mettre en place une formation destinée au personnel de direction, afin de l'aider à appliquer les principes de CSC pour obtenir des résultats au service des enfants. Il est également nécessaire d'élaborer d'autres outils de renforcement des capacités en vue de fournir des orientations pratiques sur la façon dont les approches CSC peuvent conduire à la réalisation des résultats sectoriels prioritaires.</li> </ol> <p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord.</b> L'UNICEF souscrit aux recommandations, à l'exception des actions 3.2 (la composition de l'Équipe mondiale de gestion et des équipes régionales et nationales de gestion n'étant pas liée à la représentation programmatique) et 3.5 (la portée de cette recommandation n'entrant pas dans le champ de l'évaluation). En ce qui concerne les mesures de renforcement des capacités décrites dans le cadre de l'action recommandée 3.6, l'équipe chargée du CSC mettra en place, en concertation avec la Division des ressources humaines et le Centre mondial de services partagés, un programme de formation qui sera proposé aux responsables des programmes à tous les niveaux de l'organisation.</p>				

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achevé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Tirer parti des ressources humaines et des mécanismes de gestion régionaux et nationaux pour renforcer l'appropriation et le leadership en matière de CSC.</b></p> <p><i>Cette action comprendra les mesures suivantes : désigner un(e) gestionnaire de talents en matière de CSC pour faciliter l'élaboration d'un cadre de compétences en CSC pour le personnel de direction des pays et des programmes ; inclure des responsabilités minimales liées au CSC dans les descriptifs de postes standard ; prévoir une séance consacrée au CSC dans le cursus d'intégration proposé aux nouveaux représentants ; mettre en place un programme de formation destiné aux responsables des programmes, qui leur montrera comment appliquer les principes de CSC en vue d'obtenir des résultats pour les enfants et d'accélérer la progression vers les objectifs de développement durable.</i></p>	<p>Groupe des programmes/CSC ; Division des ressources humaines ; Bureau de la Directrice générale ; bureaux régionaux</p>	<p>Deuxième trimestre 2025</p>	<p>En cours</p>	
<p><b>Recommandation 4 de l'évaluation (Amélioration de la programmation fondée sur des données probantes) :</b> 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.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La direction de l'UNICEF doit examiner et valider les orientations opérationnelles en matière de CSC qui ont été élaborées par l'organisation au cours de la période 2021-2022. Il conviendra ensuite d'émettre une directive visant à généraliser la mise en œuvre des orientations approuvées, lesquelles indiquent comment gérer et financer les programmes de CSC, mais aussi comment les intégrer à d'autres programmes en fonction des facteurs contextuels. Pour que ces orientations opérationnelles soient exploitables par les bureaux de pays, elles devront s'accompagner d'une matrice d'aide à la décision, facile d'utilisation, qui sera mise au point par l'Équipe technique mondiale chargée du CSC.</li> <li>2. Une fois que les orientations opérationnelles en matière de CSC auront été validées, l'UNICEF devra organiser une séance d'information ciblée sur l'intégration du CSC au niveau national, qui s'adressera à tous les représentants et représentants adjoints.</li> </ol>				

Action	Section(s) responsable(s)	Date d'achèvement prévue	Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé	Documents justificatifs
<p>3. L'UNICEF doit rationaliser les orientations opérationnelles en matière de CSC afin de les intégrer aux orientations et aux processus de planification à tous les niveaux de l'organisation. Il y a également lieu de faire figurer ces contenus dans les orientations relatives à la planification des programmes de pays, sur le site consacré aux politiques et procédures de programmation, et dans la nouvelle formation à la gestion axée sur les droits et les résultats.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Bien que la décentralisation constitue l'un des points forts de l'UNICEF et qu'il ne soit pas pertinent de recommander l'adoption généralisée d'une approche unique, l'organisation entreprendra les actions détaillées ci-après en vue d'aider le personnel d'encadrement à mieux calibrer les programmes de CSC, à constituer des capacités adaptées aux ressources et aux besoins locaux, et à renforcer la programmation fondée sur des données probantes. En ce qui concerne l'action recommandée 4.3, les orientations récemment publiées par l'UNICEF sur l'élaboration d'analyses de la situation indiquent qu'il est nécessaire d'examiner les comportements, attitudes et pratiques pouvant constituer les causes profondes ou sous-jacentes d'un manquement à la pleine réalisation des droits des enfants. Les documents actuels sur les méthodes à suivre pour planifier les programmes de pays incitent les équipes responsables de ces programmes à définir des stratégies susceptibles d'influencer les changements systémiques menant à des améliorations au niveau des réalisations ; les approches CSC en font partie. Le site consacré aux politiques et procédures de programmation montrera de manière encore plus détaillée comment ces différentes stratégies sont utilisées dans les programmes de pays.</p>				
<p><b>Élaborer une série de modèles possibles pour l'opérationnalisation et la mise en œuvre du CSC au niveau local.</b></p> <p><i>Les options proposées varieront en fonction des différents types de contexte, afin que les bureaux régionaux et nationaux disposent d'alternatives viables pour adapter les capacités de CSC au contexte opérationnel et à l'économie politique qui les concernent. Elles intégreront des considérations liées à l'accessibilité financière et incluront des modèles de mise en œuvre innovants, fondés par exemple sur la création de centres infrarégionaux rassemblant des capacités de haut niveau pour soutenir des groupes de petits bureaux ou prendre en charge des activités stratégiques en amont dans les pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.</i></p>	<p>Équipe technique mondiale CSC, y compris les bureaux régionaux</p>	<p>Deuxième trimestre 2025</p>	<p>En cours</p>	

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Examiner les processus institutionnels d'élaboration et de planification des programmes afin de veiller à ce que le CSC soit suffisamment mis à profit pour produire des résultats en faveur des enfants.</b></p> <p><i>Les mesures prévues comprennent la mise à jour des indicateurs stratégiques nationaux liés au CSC avant la publication du prochain Plan stratégique, ainsi que la promotion et la diffusion des orientations opérationnelles en matière de CSC dans le but de faciliter les processus d'élaboration des programmes de pays.</i></p>	<p>Groupe des programmes ; Équipe technique mondiale CSC ; Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; bureaux régionaux</p>	<p>Premier trimestre 2025</p>	<p>En cours</p>	
<p><b>Recommandation 5 de l'évaluation (Production et utilisation de données probantes relatives au CSC) :</b> Augmenter le niveau de priorité et les financements accordés à la production et à l'utilisation de données probantes.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'UNICEF doit inclure une section consacrée à la production de données probantes relatives au CSC dans toutes les propositions de financement. Ces propositions doivent être examinées par une personne chargée de coordonner les activités de CSC et une autre chargée de coordonner les processus de planification, de suivi et d'évaluation.</li> <li>2. De même qu'il est généralement convenu d'allouer 1 % de tous les budgets programmatiques à l'évaluation, il est souhaitable d'affecter au moins 3 % de toutes les propositions de financement du CSC à la production de données probantes liées à ce secteur, notamment aux activités concernant les données, le suivi, la recherche, l'évaluation et la gestion des connaissances. Le pourcentage exact pourra être plus élevé en fonction du rôle joué par les données probantes d'ordre social et comportemental dans l'obtention de résultats : l'ampleur de leur contribution sera déterminée par une évaluation propre au programme concerné.</li> <li>3. L'Équipe technique mondiale de l'UNICEF chargée du CSC doit mener des évaluations initiales afin d'analyser les capacités et les systèmes de collecte de données sociales et comportementales qui existent déjà aux niveaux régional et national.</li> <li>4. L'UNICEF doit investir dans le renforcement des capacités des acteurs nationaux et infranationaux à comprendre ce que sont les données probantes d'ordre social et comportemental, et la façon dont ils peuvent les exploiter.</li> <li>5. L'UNICEF doit investir directement dans l'établissement de systèmes de collecte de données sociales et comportementales là où ces systèmes n'existent pas encore. Cela peut consister à promouvoir et à financer l'adoption d'indicateurs sociaux et comportementaux au</li> </ol>				

Action	Section(s) responsable(s)	Date d'achèvement prévue	Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé	Documents justificatifs
<p>sein des systèmes existants, à renforcer les capacités des intervenants locaux en matière de collecte et d'analyse de données, et à créer des partenariats entre les universités ou les instituts de recherche locaux et les pouvoirs publics.</p> <p>6. L'UNICEF doit continuer à investir dans le renforcement des capacités relatives au suivi et à l'évaluation du CSC, et recommander des investissements supplémentaires pour développer les capacités concernant l'évaluation d'impact, l'analyse des comportements et la recherche formative liées au CSC. Il convient en particulier que l'organisation investisse dans l'amélioration des capacités à produire des données probantes liées au CSC dans les contextes humanitaires, en prévoyant notamment la diffusion d'exemples et d'études de cas axées sur la consolidation des systèmes et des capacités dans ce type de contexte. Les données probantes obtenues devront être diffusées et mises en avant par l'intermédiaire des plateformes d'acquisition et d'échange de connaissances déjà établies, telles que la plateforme sur les sciences sociales dans l'action humanitaire.</p> <p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord.</b> L'UNICEF souscrit à l'ensemble des recommandations particulières, à l'exception de l'action 5.2, étant donné que la définition de pourcentages précis serait difficile à mettre en pratique et pourrait créer un précédent non souhaitable, ainsi que des conséquences inattendues, dans l'éventualité d'une baisse des financements attribués à la production de données probantes relatives au CSC.</p> <p>L'UNICEF a joué un rôle moteur dans la production de données probantes grâce à des évaluations communautaires rapides, à des études portant sur des enquêtes comportementales de grande envergure, à l'application des sciences comportementales et au recours à des approches anthropologiques et sociologiques. L'organisation entend continuer à employer de telles approches et consolider son leadership intellectuel dans ce domaine.</p>				
<p><b>Concevoir et mettre en œuvre une stratégie pour la production de données probantes d'ordre social et comportemental à l'échelle de l'UNICEF.</b></p> <p><i>Cela consistera notamment à prendre les mesures suivantes : intégrer les données sociales et comportementales dans les mécanismes de production de données probantes et les processus de planification des bureaux de pays, et mieux tenir compte des résultats et des indicateurs sociaux et comportementaux dans tous les secteurs ; consolider les capacités de CSC au sein de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi et au niveau des postes régionaux qui y sont associés ; renforcer les</i></p>	<p>Groupe des programmes ; Équipe technique mondiale CSC ; Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti ; Bureau des programmes d'urgence ; bureaux régionaux</p>	<p>Deuxième trimestre 2025</p>	<p>En cours</p>	

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<i>capacités des partenaires nationaux concernant la collecte et l'analyse de données sociales et comportementales.</i>				
<p><b>Recommandation 6 de l'évaluation (Renforcement des capacités externes) :</b> Investir dans le renforcement des systèmes et des capacités en matière de CSC chez les principaux partenaires d'exécution, en particulier les pouvoirs publics.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortes du soutien des équipes régionales, les équipes de pays chargées du CSC doivent travailler ensemble à la mise au point d'une approche de collaboration stratégique avec les ministères de tutelle en vue de définir des objectifs précis en matière de CSC et d'ouvrir ainsi la voie à l'institutionnalisation de cette composante.</li> <li>2. Les demandes de financement de l'UNICEF portant sur des interventions de CSC doivent prévoir la création de systèmes viables de CSC au sein des pouvoirs publics et tendre vers l'établissement de capacités durables au sein des systèmes locaux.</li> <li>3. Les équipes chargées du CSC à tous les niveaux doivent envisager l'adoption de méthodes viables pour le renforcement des capacités, telles que la création de partenariats avec les établissements universitaires locaux et l'organisation de stages d'observation ou de détachements auprès des équipes de CSC en vue de permettre aux partenaires externes et aux fonctionnaires de se former par la pratique.</li> <li>4. L'Équipe technique mondiale chargée du CSC doit élaborer un guide pratique de qualité consacré au renforcement des capacités au sein des systèmes nationaux et contenant des exemples de pays et de programmes qui s'y sont attelés avec succès.</li> <li>5. L'Équipe technique mondiale chargée du CSC doit créer une base de données liées aux partenariats universitaires et à d'autres initiatives de consolidation des systèmes, afin que les bureaux de pays puissent apprendre de ces bonnes pratiques. Il y a également lieu d'établir des liens entre les universités et les autres instituts de recherche à l'échelle régionale.</li> </ol> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> La collaboration avec les pouvoirs publics et les partenaires nationaux ainsi que le renforcement des capacités sont des pierres angulaires de l'action menée par l'UNICEF dans le monde entier. Le rapport souligne que les partenariats solides de l'UNICEF sont déterminants pour la réalisation et le suivi des résultats des programmes de CSC. La capacité de l'UNICEF à dialoguer avec des partenaires, y compris des acteurs gouvernementaux et des organisations de la société civile, pourrait également être consolidée au moyen d'une intégration adaptée du CSC dans les partenariats publics, qui associerait le plaidoyer et le pouvoir d'influence aux capacités de collecte de fonds. Les actions décrites ci-après seront entreprises en vue de renforcer les collaborations, l'intégration du CSC et les capacités des partenaires.</p>				
<b>Réviser les orientations actuelles de l'UNICEF et des équipes de CSC concernant le renforcement des systèmes afin de mieux expliquer en quoi les approches CSC</b>	Groupe des programmes/CSC ; collaboration étroite avec les différents secteurs, notamment ceux	Quatrième trimestre 2024	En cours	

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achevé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>peuvent être utilisées comme un levier de changement systémique.</b></p> <p><i>Cette action visera notamment à améliorer la collaboration entre les détenteurs de droits et d'obligations (par l'intermédiaire des services, des travailleurs de première ligne, de la gouvernance participative et des mécanismes de responsabilité), et permettra d'alimenter l'évaluation des capacités internes et externes ainsi que les efforts de renforcement de ces capacités.</i></p>	responsables des politiques sociales et des finances publiques en faveur des enfants ; bureaux régionaux			
<p><b>Élaborer, promouvoir et diffuser une offre programmatique de l'UNICEF consacrée à la communication sur les risques et à la participation des communautés.</b></p> <p><i>Cette offre servira les objectifs suivants : consolider ce domaine de leadership mondial pour toutes les situations d'urgence (urgences humanitaires et de santé publique) ; adopter une approche cohérente pour la collaboration avec les donateurs et les partenaires ; asseoir un leadership dans les pays et au niveau régional en ce qui concerne les activités interorganisations de communication sur les risques, la coordination de la participation des communautés et les mécanismes de déploiement des renforts ; mobiliser des ressources essentielles pour que l'UNICEF puisse disposer de capacités opérationnelles stables et prévisibles ; inciter le Comité permanent interorganisations à œuvrer en faveur d'un ancrage de la communication sur les risques et de la participation des communautés.</i></p>	Groupe des programmes/CSC et équipes spécialistes des urgences de santé publique ; Bureau des programmes d'urgence ; bureaux régionaux	Troisième trimestre 2024	En cours	

<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Recommandation 7 de l'évaluation (Renforcement des capacités internes) :</b> Adapter les biens publics mondiaux aux particularités locales et intensifier les efforts intentionnels de mise en œuvre pour garantir une plus forte adhésion des parties prenantes nationales.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'Équipe technique mondiale de l'UNICEF chargée du CSC et les équipes régionales de CSC doivent mettre au point des mécanismes pour adapter tous les biens mondiaux au niveau national, y compris les normes techniques et les outils de renforcement des capacités, de manière à tenir compte du contexte propre à chaque région ou pays, des résultats essentiels auxquels les différents secteurs tentent de parvenir, et des besoins linguistiques du personnel de l'UNICEF et de ses partenaires.</li> <li>2. Lorsque cela s'avère pertinent, l'UNICEF doit faciliter la traduction des ressources liées aux biens mondiaux traitant de CSC dans les langues locales et ne pas se contenter de les publier dans seulement quelques-unes des langues officielles des Nations Unies. Lorsqu'il n'est pas possible de traduire l'intégralité des documents, nous recommandons d'y inclure un glossaire contenant la définition des termes clés dans les langues locales. Il convient en outre que le processus de création de tous les nouveaux biens mondiaux traitant de CSC intègre les langues locales dès les phases de conception et de mise à l'essai, au lieu de se limiter à une traduction après publication.</li> <li>3. Compte tenu du nombre considérable d'outils déjà disponibles, l'UNICEF doit s'attacher en priorité à évaluer l'efficacité des biens mondiaux existants, puis à les adapter aux particularités locales, plutôt qu'à en créer de nouveaux. Néanmoins, lorsqu'il s'avère nécessaire de produire de nouveaux biens mondiaux, l'UNICEF doit veiller à ce que ces ressources soient le fruit d'un processus de cocréation faisant intervenir tous les utilisateurs, afin que les besoins de ces derniers, l'adaptation au contexte local et les aspects liés à la diffusion soient pris en considération dès le départ.</li> <li>4. L'Équipe mondiale et les équipes régionales chargées du CSC doivent encadrer l'élaboration de plans précis pour la diffusion de chaque bien mondial traitant de CSC et son adaptation aux particularités locales. Il est également souhaitable qu'elles se concentrent sur l'intégration des biens mondiaux existants dans les systèmes nationaux et infranationaux avant de chercher à concevoir de nouveaux outils.</li> </ol> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b></p>				
<p><b>Sélectionner les biens publics essentiels traitant de CSC qu'il convient d'adapter et de contextualiser en priorité, et appuyer leur traduction dans les langues requises.</b></p>	<p>Groupe des programmes/CSC ; bureaux régionaux</p>	<p>Quatrième trimestre 2024</p>	<p>En cours</p>	
<p><b>Recommandation 8 de l'évaluation (Consolidation des partenariats) :</b> Collaborer davantage avec le secteur privé pour favoriser l'innovation.</p> <p>Actions particulières recommandées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'Équipe technique mondiale de l'UNICEF chargée du CSC doit accorder la priorité à sa collaboration avec les équipes responsables de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé aux niveaux mondial et régional, en vue de favoriser l'établissement de</li> </ol>				



<i>Action</i>	<i>Section(s) responsable(s)</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé ; En cours ; Achievé ; Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>partenariats à fort potentiel avec des acteurs du secteur privé, sur la base des cadres de résultats. À terme, il conviendrait de joindre ces recommandations aux orientations opérationnelles en matière de CSC destinées aux bureaux de pays.</p> <p>2. L'UNICEF doit élaborer des orientations précises concernant la collaboration avec le secteur privé, et s'appuyer à cet effet sur les ressources existantes de l'UNICEF ayant trait aux principes éthiques de collaboration avec le secteur privé. Il est souhaitable que ces orientations comprennent des recommandations sur la façon de présenter la valeur ajoutée du CSC au secteur privé, mais également une liste des bonnes pratiques à suivre et un cadre de déontologie pour la coopération avec les partenaires de ce secteur.</p> <p>3. L'UNICEF doit promouvoir de manière systématique l'ajout d'informations relatives aux partenariats sur UNISON, sa plateforme mondiale centralisée de gestion des partenariats destinée à gérer ses relations avec les organismes des secteurs public et privé. Cela lui permettrait de disposer d'une base de données mondiale partagée des partenariats établis à tous les niveaux, et par conséquent d'améliorer la qualité de ses collaborations.</p> <p>4. L'Équipe technique mondiale et les équipes régionales chargées du CSC doivent créer et mettre en œuvre des principes directeurs pour les activités de plaidoyer et de communication menées auprès du secteur privé.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> L'UNICEF constate que dans le contexte d'opérations nationales, les partenariats avec le secteur privé sont nettement moins développés que les autres. L'organisation entend donc engager les actions décrites ci-après pour consolider ses partenariats avec les acteurs privés, ce qui lui permettra d'améliorer ses capacités techniques en matière de programmation éclairée par les données comportementales et d'élargir la portée de ses interventions.</p>				
<p><b>Trouver des partenaires issus du secteur privé et développer ces collaborations de façon à s'aligner sur la gouvernance environnementale, sociale et générale des entreprises et à tirer parti d'éventuelles contributions financières, en nature ou techniques liées à l'innovation en faveur du CSC.</b></p>	<p>Groupe des programmes/CSC et équipes responsables de la mobilisation des entreprises en faveur des droits de l'enfant ; Équipe technique mondiale CSC ; Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé ; Division de la communication mondiale et du plaidoyer ; bureaux régionaux ; bureaux de pays</p>	<p>Quatrième trimestre 2024</p>	<p>En cours</p>	

## V. 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 note également* 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 note en outre* 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](#)).
-