



Conseil économique et social

Distr. générale
9 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 approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer

Résumé**

Résumé

Depuis sa création en 1946, l'UNICEF est un fervent défenseur des droits et du bien-être des enfants dans le monde. Dans le cadre de ses initiatives de plaidoyer guidées par les principes consacrés dans la Convention relative aux droits de l'enfant, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire, l'UNICEF s'engage à exercer une influence auprès des décideurs, à échanger avec les parties prenantes et à mobiliser le public en faveur de la mise en place de mesures qui améliorent la condition des enfants. L'organisation a réaffirmé cet engagement dans son Plan stratégique 2022-2025, qui définit le plaidoyer comme un outil indispensable pour atteindre des objectifs ambitieux et faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté. Les priorités mondiales en matière de plaidoyer, approuvées par la Directrice générale en 2020, font partie intégrante du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, et chaque priorité s'accompagne d'une stratégie globale intégrée qui est mise en œuvre aux niveaux mondial, régional et national.

L'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer ont été commandées par le Bureau d'évaluation de l'UNICEF, en collaboration avec la Division de la communication mondiale et du plaidoyer. L'évaluation a été menée entre novembre 2022 et juillet 2023 et reposait sur deux objectifs complémentaires. L'évaluation formative visait à améliorer l'efficacité des activités de plaidoyer, à clarifier de manière proactive les approches en la matière pour appuyer la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 et à repérer

* E/ICEF/2024/10.

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

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



rapidement les ajustements pouvant être apportés dans l'actuelle stratégie de plaidoyer, en tenant compte des éléments et des plans qui permettraient d'atteindre cet objectif. L'étude d'évaluabilité visait quant à elle à s'assurer qu'une évaluation récapitulative approfondie des activités de plaidoyer pourra être réalisée d'ici à la fin de l'actuel Plan stratégique en 2025.

L'évaluation fournit des données essentielles en temps opportun qui orienteront la définition de la stratégie de l'UNICEF en matière de plaidoyer et multiplieront ses chances de réussite. Elle met en lumière l'importance du plaidoyer, qui constitue une véritable stratégie de changement et sous-tend l'ensemble des Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'organisation en tant qu'approche fondamentale pour obtenir des résultats en faveur des enfants.

L'évaluation a conclu que, bien que l'UNICEF considère le plaidoyer comme une fonction essentielle faisant partie intégrante de ses activités, il demeure nécessaire de mettre en place des structures de ressources adaptées et cohérentes avec ses ambitions en la matière qui s'accompagnent de fonctions clairement définies dans les domaines suivants : planification et programmation du plaidoyer, accroissement des ressources financières, souplesse institutionnelle et adoption continue d'une approche programmatique multisectorielle. Elle reconnaît que les priorités mondiales en matière de plaidoyer orientent les activités menées par l'organisation dans les principaux domaines de plaidoyer, mais souligne en outre que les approches ascendantes et descendantes doivent être fusionnées afin de promouvoir leur adoption.

En s'appuyant sur les résultats et les conclusions présentés dans le rapport, l'évaluation a permis d'élaborer neuf recommandations qui ont été formulées conjointement et validées par les principales parties prenantes internes et externes.

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 travail de plaidoyer est un processus mûrement réfléchi, reposant sur des données probantes, destiné à influencer directement ou indirectement les décideurs, les parties prenantes et toutes les personnes concernées afin qu'ils soutiennent et mettent en œuvre des actions contribuant au respect des droits des femmes et des enfants¹. La toute première phrase de l'énoncé de mission de l'UNICEF souligne que l'Assemblée générale des Nations Unies l'a chargé de « défendre les droits des enfants, d'aider à répondre à leurs besoins essentiels et de favoriser leur plein épanouissement »². Les activités de plaidoyer menées par l'organisation sont guidées par les principes consacrés dans la Convention relative aux droits de l'enfant, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.

2. Ces dernières années, l'UNICEF a entrepris d'importants changements structurels en vue de renforcer ses capacités en matière de plaidoyer et de communication, et de résoudre les problèmes en la matière. Afin de s'assurer que l'organisation se fonde sur une stratégie de plaidoyer et de communication efficace et intégrée qui favorise l'obtention de résultats pour les enfants, la Division de la communication a été remplacée en janvier 2022 par la nouvelle Division de la communication mondiale et du plaidoyer. Un partenariat plus étroit a ainsi pu être noué avec la Division et le Groupe des programmes. Le plaidoyer a été intégré à l'ensemble des groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, où il est considéré comme une stratégie essentielle pour obtenir des résultats en faveur des enfants et amorcer le changement.

3. Les priorités en matière de plaidoyer mondial, approuvées par la Directrice générale en 2020, font partie intégrante du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. Chaque priorité s'accompagne d'une stratégie globale intégrée qui est mise en œuvre aux niveaux mondial, régional et national. Les quatre priorités mondiales en matière de plaidoyer sont les suivantes :

(a) Priorité en matière de plaidoyer mondial 1 : Créer un mouvement mondial favorisant l'accessibilité, la disponibilité et l'équité des vaccins en vue de contribuer au renforcement des soins de santé primaires, ce qui s'inscrit dans le droit fil du groupe d'objectifs 1 du Plan stratégique pour 2022-2025.

(b) Priorité en matière de plaidoyer mondial 2 : Mener des actions de plaidoyer à l'échelle mondiale afin de faire face à la crise de l'apprentissage, en accordant la priorité aux enfants les plus vulnérables et marginalisés, notamment en remédiant à la fracture numérique, ce qui contribue à la réalisation du groupe d'objectifs 2 du Plan stratégique pour 2022-2025.

(c) Priorité en matière de plaidoyer mondial 3 : Mobiliser des investissements et prendre des mesures afin de protéger la santé mentale des enfants et des jeunes et de leur fournir un soutien dans ce domaine, mais aussi de lutter contre la négligence, la maltraitance et les traumatismes subis pendant l'enfance qui donnent lieu à de mauvaises conditions de vie. Répondre à cette priorité contribue à la réalisation des groupes d'objectifs 1 et 3 du Plan stratégique pour 2022-2025.

(d) Priorité en matière de plaidoyer mondial 4 : Mener des interventions en faveur des enfants tout en les impliquant, en vue de lutter contre la dégradation de

¹ Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), *Manuel de plaidoyer : Orienter les décisions visant à améliorer la vie des enfants*, UNICEF, New York, 2010.

² Énoncé de mission de l'UNICEF.

l'environnement et les changements climatiques, et de faire en sorte qu'ils aient accès à l'eau potable, à l'air pur et à un environnement sûr et durable, ce qui s'inscrit dans la droite ligne du groupe d'objectifs 4 du Plan stratégique pour 2022-2025.

Outre ces priorités, la stratégie de changement en matière de plaidoyer intégrée à l'actuel Plan stratégique couvre différents domaines, tels que la réduction de la pauvreté des enfants, la protection sociale inclusive (groupe d'objectifs 5) et le plaidoyer humanitaire.

4. Bien que le plaidoyer occupe une place de plus en plus importante dans la mission de l'UNICEF et ses plans stratégiques, l'organisation n'a jamais effectué d'évaluation complète de ses activités en la matière. L'évaluation de l'UNICEF menée en 2021 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) souligne qu'il est difficile de mesurer et de quantifier les efforts de plaidoyer normatif à l'aide du système de suivi dont dispose actuellement l'organisation. Cette première évaluation visait donc à dresser l'état des lieux du plaidoyer au sein de l'UNICEF afin d'optimiser son efficacité à tous les niveaux et de préparer l'évaluation finale qui sera réalisée à l'issue du Plan stratégique actuel.

B. But, objectifs, portée et utilisateurs ciblés

5. L'évaluation reposait sur deux objectifs complémentaires :

(a) **L'évaluation formative** visait à améliorer l'efficacité des activités de plaidoyer, à clarifier de manière proactive les approches en la matière pour appuyer la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 et à repérer rapidement les ajustements pouvant être apportés dans l'actuelle stratégie de plaidoyer, en tenant compte des éléments et des plans qui permettraient d'atteindre cet objectif.

(b) **L'étude d'évaluabilité** visait quant à elle à s'assurer qu'une évaluation récapitulative approfondie des activités de plaidoyer pourra être réalisée d'ici la fin de l'actuel Plan stratégique en 2025. Elle était axée sur la collecte de données probantes sur la logique interne et la conception de la stratégie de changement en matière de plaidoyer, ainsi que sur la planification, le suivi et l'évaluation, et les systèmes de compte rendu existants. L'objectif complémentaire était d'améliorer la théorie du changement (ainsi que les pratiques en la matière) sur laquelle se fonde la stratégie de changement en matière de plaidoyer intégrée au Plan stratégique pour 2022-2025, d'identifier les facteurs qui permettront d'évaluer efficacement la contribution du plaidoyer mené par l'UNICEF à la réussite générale dudit Plan, et de fournir en temps opportun les informations exhaustives nécessaires tout au long des campagnes de sensibilisation et des autres initiatives.

6. L'évaluation s'articulait autour de deux questions principales : 1) Comment l'UNICEF peut-il améliorer l'efficacité de ses activités de plaidoyer ? ; et 2) quelles mesures l'organisation peut-elle prendre pour que la stratégie de plaidoyer soit prête en vue d'une évaluation finale ?

7. L'évaluation portait sur différents niveaux de l'organisation, et la stratégie de changement en matière de plaidoyer ainsi que le Plan stratégique pour 2022-2025 ont été utilisés comme référence. La Stratégie mondiale de communication et de plaidoyer pour la période 2019-2022 a également contribué à éclairer l'analyse, tout comme l'examen semestriel du Plan stratégique pour 2022-2025 et la révision des priorités en matière de plaidoyer mondial, dont la structure a été inspirée du précédent Cadre des causes stratégiques mis en œuvre par l'UNICEF de 2018 à 2021. Sur le plan géographique, l'évaluation a été menée à l'échelle globale (c'est-à-dire que tous les niveaux présentant un intérêt, à savoir les niveaux mondial, régional, national et infranational, ont été pris en compte) et la période allant de 2022 à 2025 a été couverte. Afin de s'assurer que l'exercice ne portait pas uniquement sur les priorités

mondiales, les priorités de plaidoyer à chaque niveau de l'organisation ont été examinées (y compris celles des comités nationaux pour l'UNICEF). Toutefois, les priorités en matière de plaidoyer mondial étaient au cœur du processus. L'évaluation consistait notamment à analyser la manière dont les différents niveaux de l'organisation collaborent afin d'obtenir des résultats à l'échelle de l'UNICEF. Elle visait en outre à examiner les capacités organisationnelles, notamment la conceptualisation, la création d'un environnement favorable, la mise en œuvre ainsi que la production de données probantes et leur utilisation.

8. Les principaux utilisateurs ciblés comprenaient le personnel du siège, le personnel contribuant au déploiement institutionnel et opérationnel des approches de plaidoyer au sein des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires, et le personnel des comités nationaux. Les utilisateurs ciblés de manière secondaire étaient les donateurs et les États membres, les partenaires de l'UNICEF, les autres partenaires de mise en œuvre, les détenteurs de droits et les partenaires de second plan.

II. Méthode

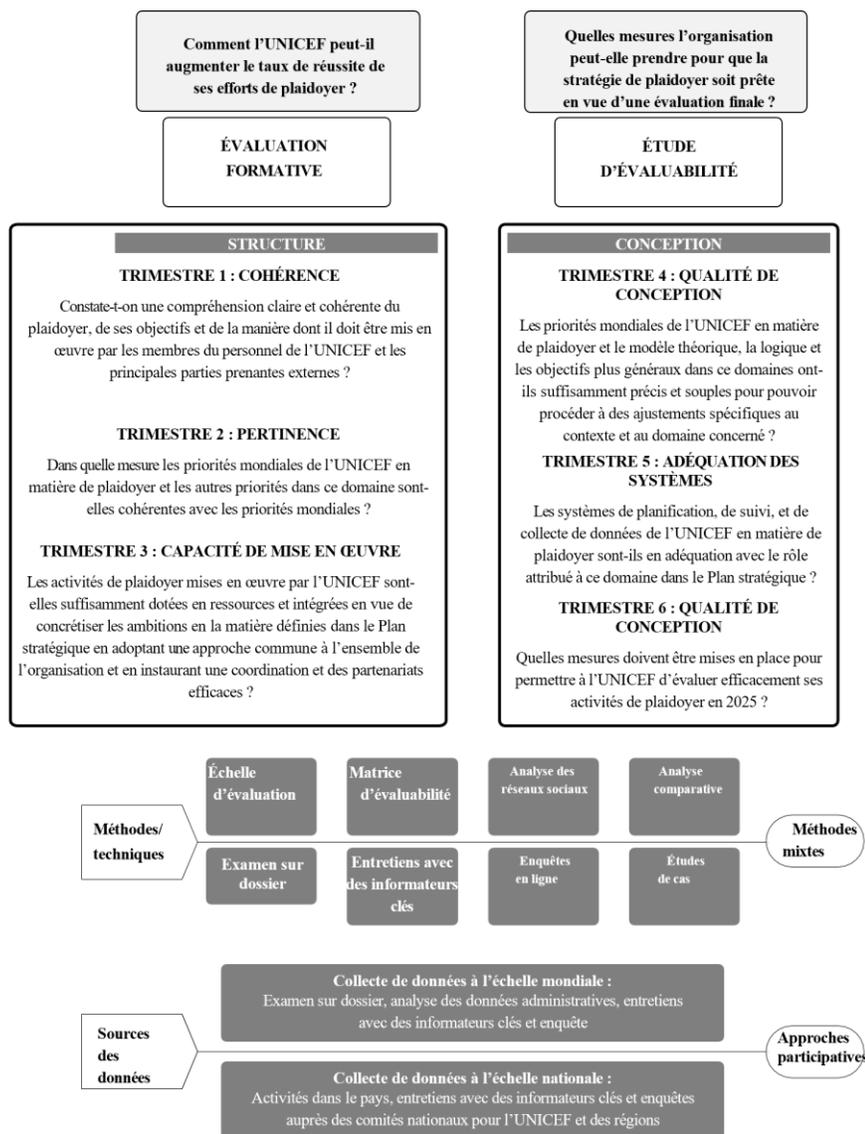
A. Approche globale

9. L'évaluation a été réalisée conformément aux normes et aux règles pertinentes de l'UNICEF et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, ainsi qu'aux directives éthiques en la matière. Les dimensions de genre et d'autres considérations transversales ont été prises en compte dans la conception de l'évaluation. La méthode utilisée s'appuyait sur une combinaison de stratégies qualitatives et quantitatives ainsi que sur des sources d'information complémentaires, et garantissait la prise en compte des questions transversales dans l'évaluation. Elle était fondée sur une approche ouverte et souple, et sur différents types de recoupement (triangulation des données, des méthodes et des enquêteurs). Une approche formative, axée sur l'amélioration et tournée vers l'avenir a en outre été privilégiée en vue de repérer les points forts et les points faibles dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de changement de l'UNICEF en matière de plaidoyer. La méthode d'évaluation était participative, fondée sur la théorie et axée sur l'utilisation. Une approche systémique tenant compte de la complexité a été appliquée, en ce sens qu'elle a mis l'accent sur la définition des liens et des interdépendances escomptés à tous les niveaux du plan de plaidoyer. Plus de 300 documents ont été examinés, une centaine d'entretiens ont été organisés et six études de cas³ portant sur les priorités en matière de plaidoyer mondial, le plaidoyer humanitaire, la lutte contre la pauvreté des enfants et la protection sociale inclusive ont été analysées. Par ailleurs, les résultats d'une enquête ont été étudiés sur la base de plus de 300 réponses.

10. Les objectifs de l'évaluation, les stratégies et méthodes adoptées, les questions posées et les sources de données utilisées sont résumés dans la figure I.

³ Les études de cas comprenaient celles réalisées par les bureaux de pays de l'UNICEF en Afghanistan et en Indonésie, par les bureaux régionaux de l'organisation pour l'Afrique de l'Est et australe, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest et centrale, par le Comité italien pour l'UNICEF et la Fondation Onlus, et par le Comité britannique pour l'UNICEF.

Figure I
Méthode et stratégie d'évaluation



Source : équipe d'évaluation.

Cadre analytique et outils de collecte des données

11. Le tableau ci-dessous résume les méthodologies et les techniques de collecte de données employées.

Tableau 1
Stratégies de collecte de données

Méthodologies	Techniques de recherche	Outils de collecte de données
Stratégies qualitatives (Analyse de contenus et de discours)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse documentaire et examen sur dossier (données primaires et secondaires) ▪ Entretiens semi-structurés ▪ Discussions de groupe ▪ Ateliers de validation ▪ Analyse des réseaux sociaux ▪ Analyse comparative ▪ Contributions de spécialistes ▪ Observations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocoles d'entretien avec des informateurs clés ▪ Cadre/matrice analytique ▪ Journal/notes d'observation
Stratégies quantitatives (Analyse descriptive et/ou analyse statistique déductive)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire (données primaires et secondaires) ▪ Enquête en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de notation (uniquement certains indicateurs) ▪ Notes d'examen ▪ Questionnaires

Source : équipe d'évaluation.

12. Afin de garantir la fiabilité des outils de collecte de données, plusieurs procédures internes d'assurance qualité ont été mises en œuvre, notamment pour s'assurer que les différentes catégories de données qualitatives étaient clairement définies et que les membres de l'équipe comprenaient tous de la même manière chaque concept clé. Le degré de fiabilité des données a été mesuré à l'aide d'une échelle d'évaluation à quatre niveaux : le niveau le plus bas correspondait à une seule source de données dont la triangulation était faible, tandis que le niveau le plus élevé correspondait à de multiples sources de données ayant fait l'objet d'une triangulation approfondie.

13. Une analyse des réseaux sociaux a été réalisée en vue d'associer les priorités mondiales en matière de plaidoyer à différents partenaires et d'identifier des domaines propices à la collaboration et à la création de synergies. L'équipe d'évaluation a également mené une analyse comparative qui a permis d'obtenir des informations sur la manière dont les autres organismes et organisations comprennent, conçoivent, mettent en œuvre, suivent et évaluent les initiatives de plaidoyer, mais aussi de dresser le bilan des expériences acquises jusqu'ici.

14. Huit ateliers de validation ont été organisés. Quatre d'entre eux portaient sur les théories du changement : ils visaient à examiner et à valider la théorie associée à chaque priorité mondiale en matière de plaidoyer, et à mettre au point une théorie globale de la transformation afin d'établir un cadre mondial guidant la mise en œuvre de la stratégie de changement de l'UNICEF en matière de plaidoyer dans les contextes humanitaires et de développement. Trois ateliers internes ont en outre été organisés en vue de valider les résultats de l'évaluation et les conclusions préliminaires. Une session a ensuite été convoquée afin de formuler conjointement des recommandations.

Limites et mesures d'atténuation

15. L'évaluation ne visait ni à mesurer les performances de l'organisation en ce qui concerne les réalisations, ni à fournir une analyse complète et détaillée du processus de mise en œuvre, ni à évaluer les résultats obtenus jusqu'à présent. Quant à l'analyse, elle ne comprend pas d'évaluation relative à l'utilisation efficace des ressources. L'évaluation met l'accent sur les quatre priorités mondiales en matière de plaidoyer

et porte sur les activités menées dans ce domaine qui contribuent à la réalisation de tous les groupes d'objectifs du Plan stratégique. Le caractère généralisable des résultats obtenus au sein de l'organisation a constitué une limite. Des résultats propres à certains contextes (les résultats des études de cas) ainsi que des ensembles de données plus généraux (des enquêtes, des rapports de situation, des données de suivi, des données relatives au financement, etc.) ont été examinés afin de généraliser les déclarations et les conclusions. Des limites ont par ailleurs été clairement définies pour les résultats et les conclusions.

III. Résultats

16. **L'UNICEF a établi une définition claire et générale du plaidoyer, et les membres du personnel reconnaissent son importance et sa pertinence.** De manière générale, ils comprennent les objectifs du plaidoyer ainsi que les principales approches en la matière, bien que les différents contextes dans lesquels l'organisation intervient et le caractère général de la définition de cette notion entraînent une certaine confusion. Globalement, les résultats des entretiens menés avec des informateurs clés indiquent que les informateurs à tous les niveaux ont mentionné l'importance du « plaidoyer », et qu'ils avaient conscience que ces activités ne visaient pas seulement à communiquer, mais aussi à impulser un changement dans les politiques et programmes à différents échelons, et ce à travers la production de données et d'éléments de preuve, l'élaboration de programmes et la mobilisation de financements. La collecte de fonds reste considérée comme l'un des principaux objectifs du plaidoyer. Parmi les atouts de l'UNICEF dans ce domaine, nous pouvons citer la portée de ses interventions, son image de marque, sa mission et sa capacité à mobiliser les jeunes. Toutefois, plusieurs freins compromettent l'efficacité de ses activités de plaidoyer, tels que sa capacité limitée à se manifester dans certains contextes ainsi que son manque de souplesse, de capacités dans ce domaine et de hiérarchisation des priorités par rapport à d'autres organisations.

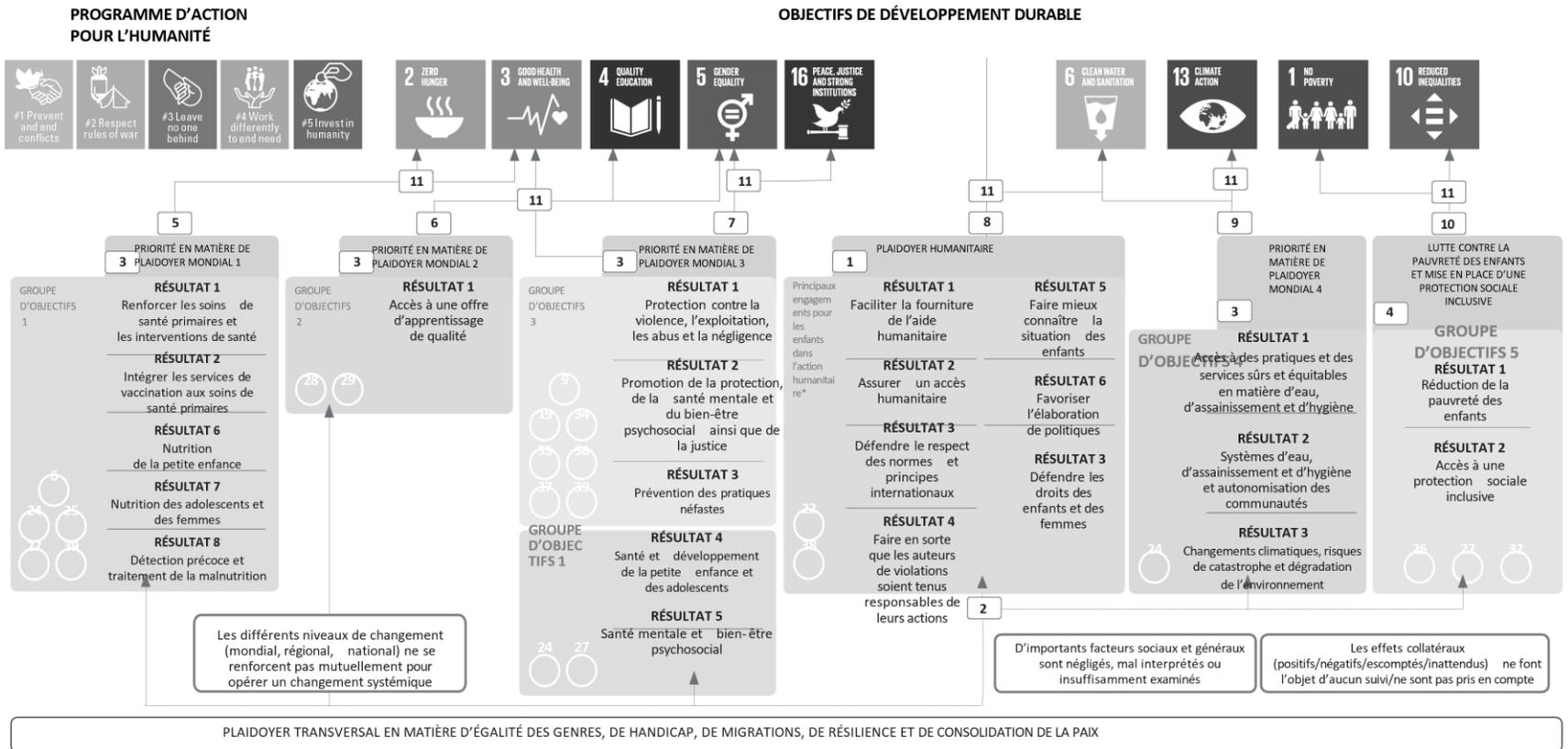
17. **La définition du plaidoyer établie par l'UNICEF est en adéquation avec les définitions mondiales utilisées par les autres organisations concernées,** lesquelles se concentrent essentiellement sur les initiatives visant à amorcer des changements systémiques à différents niveaux. Pour définir les priorités en matière de plaidoyer et les intégrer, l'UNICEF adopte en général une approche descendante, tandis que d'autres organisations privilégient une approche ascendante (du niveau local au niveau mondial) et établissent des priorités bidirectionnelles (descendantes et ascendantes) ou géographiques.

18. **Les priorités en matière de plaidoyer mondial concordent avec la plupart des domaines thématiques du Plan stratégique 2022-2025** (à l'exception de la lutte contre la pauvreté des enfants et de la mise en place d'une protection sociale inclusive) ainsi qu'avec le domaine spécifique contribuant à accélérer l'élimination du VIH/sida. La structure de ces priorités contribue à renforcer le caractère prioritaire des thématiques centrales en matière de plaidoyer et permet d'adopter une approche cohérente à l'échelle de l'organisation, ce qui constitue son principal avantage. Les priorités en matière de plaidoyer mondial permettent en outre d'agir de manière plus stratégique et pragmatique en établissant des objectifs et des messages communs dans ce domaine, tout en assurant le suivi, la ventilation et la consolidation des résultats du niveau national au niveau mondial, et en adoptant une méthodologie cohérente tout au long du processus.

19. En s'appuyant sur les différentes théories du changement validées qui accompagnent chaque priorité ainsi que sur l'intégration d'autres domaines pertinents, l'équipe d'évaluation a élaboré une théorie de la transformation. Cette théorie vise à établir un cadre mondial destiné à orienter la mise en œuvre de la

stratégie de changement de l'UNICEF en matière de plaidoyer dans les contextes humanitaires et de développement. Elle explique la manière dont les changements devraient se concrétiser ainsi que les objectifs généraux spécifiques auxquels la stratégie de changement contribue directement. La logique et les éléments sur lesquels se fonde la théorie comprennent des dispositifs de retour d'information, des contributions négatives et des hypothèses. Ces dernières précisent les conditions qui doivent être réunies pour amorcer un changement à tous les niveaux et ainsi contribuer à la réalisation des objectifs principaux. La figure II ci-dessous illustre la théorie de la transformation.

10/23 **Figure II**
Théorie de la transformation de la stratégie mondiale de l'UNICEF en matière de plaidoyer



○ Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire

□ Hypothèses

HYPOTHÈSES

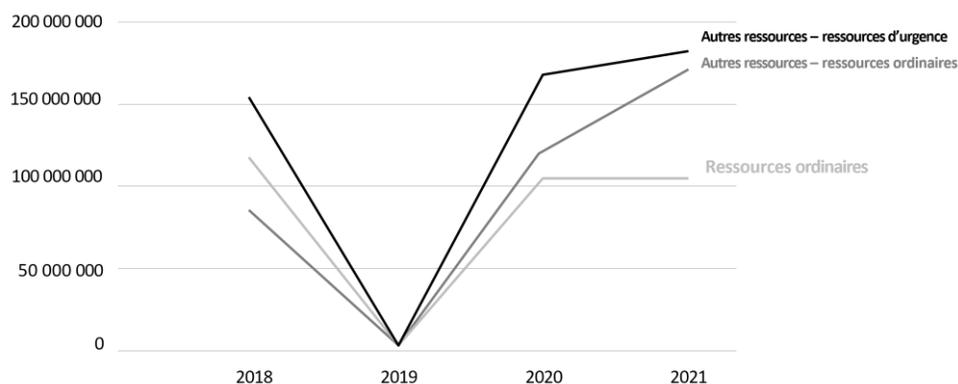
1. Le plaidoyer humanitaire porte sur l'ensemble des domaines pertinents couverts par les priorités en matière de plaidoyer mondial et d'autres priorités pertinentes conformément aux engagements sectoriels et aux approches programmatiques, qui sont intégrés aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.
2. Des mesures de coordination adaptées sont mises en place pour s'assurer que le Bureau des programmes d'urgence, la Division de la communication mondiale et du plaidoyer et le Groupe des programmes collaborent efficacement afin d'accomplir les objectifs pertinents en matière de plaidoyer. Des stratégies de plaidoyer humanitaire sont mises en œuvre de façon cohérente aux niveaux national, régional et mondial afin de résoudre les problèmes prioritaires relatifs aux droits de l'enfant et de réduire les principales lacunes dans les programmes et les politiques. Des fonctions et des responsabilités précises en matière de plaidoyer et de communications sont définies, ainsi que des stratégies pertinentes dans ces domaines.
3. Les théories du changement associées aux priorités en matière de plaidoyer mondial sont révisées régulièrement afin de garantir leur pertinence et leur contribution à l'obtention de résultats dans les groupes d'objectifs ciblés. Par ailleurs :
 - La stratégie de changement en matière de communication et de plaidoyer est complétée par les sept autres stratégies de changement orientant la mise en œuvre du Plan stratégique et permet de créer des synergies avec ces dernières.
 - Aucun réseau, organisation ou entité ne dirige, ne contrôle ni ne supervise la transformation ; les interactions synergiques orientent et accélèrent le processus de changement, et l'UNICEF documente systématiquement la manière dont il a permis d'opérer des changements à tous les niveaux.
 - Les alliances sont renforcées et soutenues, ce qui permet de s'assurer que toutes les parties prenantes concernées partagent une vision et une stratégie de plaidoyer communes, et qu'elles contribuent activement à la réalisation des objectifs fixés.
 - Les initiatives relatives aux priorités en matière de plaidoyer mondial reposent sur une approche fondée sur la théorie de la complexité, ce qui signifie qu'une approche systémique est adoptée pour définir et mettre en œuvre des actions pertinentes. Cette approche implique notamment d'identifier les aspects simples, difficiles et complexes des interventions afin de les traiter correctement, tout en surveillant systématiquement les corrélations et les hypothèses de base incluses dans les théories du changement.
 - La mobilisation de tous les secteurs/en faveur de toutes les priorités en matière de plaidoyer mondial est encouragée afin d'impulser un changement systémique. Les systèmes de partage des connaissances sont pleinement mis à profit afin de favoriser l'apprentissage collectif et la mise en commun des expériences.
4. L'équipe de la protection sociale met au point une théorie du changement visant à créer des synergies et des complémentarités avec les priorités en matière de plaidoyer mondial à différents niveaux. La Division de la communication mondiale et du plaidoyer met en œuvre différentes activités/sous-activités destinées à renforcer la coopération avec l'équipe de la protection sociale de l'UNICEF.
5. La priorité en matière de plaidoyer mondial 1 garantit que les domaines de la vaccination, de la nutrition et de la lutte contre les changements climatiques sont reliés entre eux de manière efficace, en cherchant à créer des synergies avec les autres priorités en matière de plaidoyer mondial pertinentes en la matière en vue d'assurer l'intégration optimale du concept de « survie de l'enfant ». La liste des pays prioritaires est mise à jour en conséquence.
6. Les complémentarités entre, d'une part, la priorité en matière de plaidoyer mondial 2 et, d'autre part, les priorités en matière de plaidoyer mondial 3 et 4 et le plaidoyer humanitaire continuent d'être étudiées, afin d'offrir de nouvelles possibilités de collaboration avec des organisations du secteur privé.
7. La priorité en matière de plaidoyer mondial 3 contribue à renforcer les résultats obtenus au titre de la priorité en matière de plaidoyer mondial 2 ; d'autres moyens d'établir des liens avec les priorités en matière de plaidoyer mondial 4 et 1 sont examinés, en tenant compte des partenaires qui participent ensemble à leur réalisation. La liste des pays prioritaires est mise à jour en conséquence.
8. Le plaidoyer humanitaire porte sur l'ensemble des domaines pertinents couverts par les priorités en matière de plaidoyer mondial et d'autres priorités pertinentes conformément aux engagements sectoriels et aux approches programmatiques, qui sont intégrés aux Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.
9. La priorité en matière de plaidoyer mondial 4 vise précisément à s'assurer que sa nature transversale est efficacement exploitée et reflétée dans les autres domaines associés aux priorités en matière de plaidoyer mondial et au-delà, conformément au Plan d'action de l'UNICEF pour la durabilité et la lutte contre les changements climatiques.
10. La protection sociale est intégrée aux plans de travail de la Division de la communication mondiale et du plaidoyer en consacrant certaines activités et sous-activités à la coopération.
11. Les acteurs participant aux activités de plaidoyer (l'UNICEF, les partenaires, etc.) échangent et collaborent avec d'autres réseaux internes et externes compétents (par exemple ceux qui se consacrent, entre autres, à la transformation numérique, à l'innovation, aux partenariats et à la mobilisation, et les organisations extérieures qui défendent les droits de l'enfant, etc.) afin de garantir la création de synergies. Les valeurs, les principes et les actions connexes permettent de transformer les systèmes au plus haut niveau et de contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable. Les perspectives mondiales et locales sont interdépendantes et intégrées afin de s'assurer que le plaidoyer mené au niveau local est bien adapté au contexte et aux réalités, tout en permettant de compiler les résultats, de suivre les changements majeurs à grande échelle et d'éclairer les interventions au niveau mondial. Les approches de mesure innovantes complètent les indicateurs normalisés existants afin de fournir des explications nuancées concernant le type de changement apporté et son ampleur.

Source : équipe d'évaluation.

20. Les fonds consacrés par l'UNICEF aux activités de plaidoyer varient depuis 2018, mais l'organisation continue d'y allouer davantage de ressources que les autres organisations prises en compte dans l'analyse. Le pourcentage du financement total de l'UNICEF affecté au plaidoyer oscillait entre 3,5 % et 5 %. Une forte baisse a été enregistrée en 2019, où seulement 0,22 % du budget total de l'organisation était consacré à ce domaine. Sans tenir compte de la situation observée en 2019, le pourcentage de fonds alloués aux actions de plaidoyer est en moyenne de 4,3 % du budget total. La figure ci-dessous illustre l'évolution des tendances mondiales en ce qui concerne le financement du plaidoyer.

Figure III

Tendances relatives au financement des activités de plaidoyer à l'échelle mondiale entre 2018 et 2021 (en dollars des États-Unis)



Source : données de l'UNICEF

21. L'analyse par région montre que le financement total et proportionnel consacré au plaidoyer varie largement selon les régions et dans le temps. Au cours de la période analysée, les décaissements réalisés au titre des activités menées dans ce domaine en Afrique de l'Ouest et centrale s'élevaient à environ 170 millions de dollars, tandis que ceux effectués en Europe et en Asie centrale étaient inférieurs à 32 millions de dollars (ce qui ne représente même pas 20 % des décaissements en Afrique de l'Ouest et centrale). Les fonds consacrés au plaidoyer au sein du siège se situaient dans la moyenne de toutes les régions.

22. Si d'importantes ressources sont affectées aux activités de plaidoyer et de communication, notamment dans les domaines politique, humanitaire et économique, des préoccupations relatives aux ressources financières limitées qui sont allouées spécifiquement au plaidoyer ont été exprimées à tous les niveaux, en particulier au sein du siège. Toutefois, la majorité des personnes participant aux actions en la matière estiment que les ressources sont utilisées efficacement. En moyenne, 64 % des informateurs considèrent qu'elles sont exploitées de manière appropriée. En 2023, 5 % des membres du personnel de l'UNICEF se sont consacrés directement aux questions de communication et de plaidoyer, un chiffre inférieur à celui enregistré par les autres organisations évaluées. Au sein de l'UNICEF, 17 % des effectifs chargés des activités dans ce domaine travaillent au siège, ce qui reflète la répartition du personnel de l'organisation à l'échelle mondiale (80 % des actions de plaidoyer sont mis en œuvre au niveau régional et national, tandis que 20 % sont menés ou soutenus au niveau du siège).

23. Aucune autre stratégie de premier plan n'a été considérée comme plus rentable que celle consistant à faire en sorte que le plaidoyer fasse l'objet d'un processus stratégique approprié à différents niveaux et à ce que les rôles et responsabilités soient clairement définis et respectés. Lorsque cela s'avère approprié, il est primordial

d'éliminer les cloisonnements et de favoriser la création de synergies dans le cadre des activités liées aux priorités en matière de plaidoyer mondial et aux autres priorités pertinentes dans ce domaine. S'agissant de la collaboration aux différents niveaux, l'expertise des comités nationaux pour l'UNICEF en matière de plaidoyer pourrait être davantage prise en compte à l'échelle mondiale, et une collaboration plus étroite permettrait d'établir des procédures plus efficaces dans ce domaine et d'obtenir de meilleurs résultats.

24. L'initiative de renforcement des capacités en matière de plaidoyer de l'UNICEF joue un rôle essentiel dans l'amélioration des compétences du personnel à tous les niveaux. La plupart des informateurs estiment qu'ils maîtrisent les techniques élémentaires dans ce domaine, mais qu'ils ne disposent pas de compétences approfondies, en particulier en ce qui concerne la collecte d'informations de nature politique. Plusieurs d'entre eux ont indiqué que les informations politiques disponibles et la capacité à formuler des demandes stratégiques étaient insuffisantes au niveau mondial et national. Les activités de plaidoyer menées par le Comité britannique pour l'UNICEF à l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques de 2019 (plus couramment appelée « COP26 ») ont constitué une exception et ont été considérées comme une bonne pratique dans la mesure où l'accès aux informations de nature politique a grandement facilité la planification stratégique et la mise en œuvre d'actions spécifiques. Les informateurs à l'échelle nationale (plus précisément ceux issus des comités nationaux pour l'UNICEF) ont déclaré se sentir plus soutenus dans le déploiement d'initiatives de plaidoyer que leurs homologues aux niveaux régional et mondial. Les compétences limitées en matière de collecte de fonds compliquent le travail des équipes chargées des priorités en matière de plaidoyer mondial, en particulier au sein du siège. Aucune formation obligatoire dans ce domaine n'a été mise en place.

25. Les rôles, les responsabilités et les mécanismes de collaboration en matière de plaidoyer sont définis à l'échelle mondiale, mais ne sont pas systématiquement intégrés dans les principaux documents de planification. Ces rôles, responsabilités et mécanismes de collaboration ont été précisés dans le Compendium sur l'UNICEF, le document de référence en ce qui concerne les fonctions et les responsabilités existantes au sein de l'organisation. Toutefois, ils ne sont pas systématiquement intégrés et reflétés dans les principaux documents de planification et, au niveau mondial, des désaccords subsistent dans la définition des rôles et responsabilités en matière de plaidoyer au sein des différentes divisions. La Division de la communication mondiale et du plaidoyer a créé une fonction spécifique en matière de plaidoyer humanitaire afin d'assurer la liaison avec le Bureau des programmes d'urgence, de renforcer la coordination et de veiller à ce que les activités menées se traduisent par des interventions efficaces dans les contextes humanitaires avec l'appui des deux divisions coresponsables. Il s'agit là d'une exception qui a constitué une bonne pratique au sein du siège.

26. Malgré les importantes capacités dont dispose l'organisation, il semble que le manque de cohésion, la concurrence entre les différentes équipes et divisions et la structure administrative internationale compromettent l'efficacité et la souplesse de l'UNICEF et ralentissent le processus décisionnel. Le manque de précision dans la définition des rôles et responsabilités se manifeste également dans le cadre de l'intégration des activités de plaidoyer aux niveaux mondial et national.

27. Les bureaux de pays et régionaux commencent à accorder une attention accrue au plaidoyer, tout en conservant le personnel, les fonctions de communication et les compétences existants. Bien qu'il existe des exemples pertinents de coordination et de collaboration entre les différentes équipes et divisions, des difficultés subsistent

dans ce domaine, tant sur le plan interne qu'externe. Parmi les difficultés internes figurent l'intégration des activités de plaidoyer à différents niveaux et l'amélioration de la coordination entre les divisions du siège afin de concrétiser les diverses priorités en matière de plaidoyer mondial. Sur le plan externe, le manque de structures garantissant la coordination avec les organisations de la société civile constitue la principale difficulté. Il existe des réseaux de plaidoyer, mais aucune stratégie précise n'a été mise au point pour les renforcer et les développer.

28. Les théories du changement associées aux priorités en matière de plaidoyer mondial contiennent des éléments importants, mais ne prévoient ni hypothèses relatives aux liens de causalité, ni dispositifs de retours d'information, ni explications sur la manière dont les changements se manifestent à différents niveaux. Des obstacles et des limites ont été identifiés, mais les sources et les hypothèses de justification ne sont pas clairement indiquées. Il est recommandé de réviser régulièrement les activités et de les adapter aux divers contextes, mais il n'existe pas de méthodes spécifiques pour repérer et catégoriser les différentes composantes des actions de plaidoyer en fonction de leur niveau de complexité. En raison des contraintes de financement, la mise en œuvre d'activités de plaidoyer dans les domaines qui ne sont pas considérés comme prioritaires dépend des fonds consacrés aux différents projets.

29. Les priorités en matière de plaidoyer mondial ont été modifiées, en particulier les deux premières, afin de les adapter au contexte de l'après-pandémie de COVID-19. Si les priorités ont pu être ajustées, les acteurs à l'échelle mondiale gardent à l'esprit combien il est difficile de garantir leur pertinence dans un contexte mondial qui évolue rapidement, tout en tenant compte des questions émergentes. Les priorités sont la plupart du temps prises en compte selon une approche descendante, bien que certains **exemples** d'intégration ascendante aient été relevés. Les activités de plaidoyer doivent être mieux intégrées aux interventions, en particulier au niveau des bureaux de pays. L'accès à des informations systématiques sur les partenariats est très limité, ce qui empêche d'établir des complémentarités et de mobiliser les partenaires à différents niveaux. L'utilisation d'indicateurs de base normalisés en matière de plaidoyer permet d'établir des liens clairs entre, d'une part, les outils et procédures de planification aux échelles mondiale, régionale et nationale et, d'autre part, les objectifs du Plan stratégique. La lutte contre la pauvreté des enfants et la mise en place d'une protection sociale inclusive, bien qu'elles ne constituent pas des priorités en matière de plaidoyer mondial, sont intégrées à la stratégie générale dans ce domaine et contribuent à la réalisation du groupe d'objectifs 5 du Plan stratégique. Toutefois, elles sont prises en compte de manière indirecte par la section du plaidoyer de la Division de la communication mondiale et du plaidoyer, et font essentiellement l'objet d'initiatives de soutien et de renforcement des capacités.

30. L'utilisation d'indicateurs de base normalisés en matière de plaidoyer permet d'établir des liens clairs entre, d'une part, les outils et procédures de planification aux échelles mondiale, régionale et nationale et, d'autre part, les objectifs du Plan stratégique. Au niveau national (y compris au sein des bureaux de pays et des comités nationaux pour l'UNICEF), sept indicateurs de base normalisés sont utilisés dans le monde entier et tous les bureaux de pays doivent les appliquer. Le recours à ces derniers permet d'établir des liens appropriés entre les différents plans et les objectifs du Plan stratégique. Ces indicateurs sont reliés aux priorités en matière de plaidoyer mondial ainsi qu'aux activités de plaidoyer consacrées à l'action humanitaire, à la lutte contre la pauvreté des enfants et à la mise en place d'une protection sociale inclusive.

31. Les évaluations précédentes contiennent très peu de recommandations relatives aux questions de plaidoyer, étant donné qu'aucune évaluation globale en la matière

n'a été réalisée jusqu'à présent. Néanmoins, nous avons relevé certains exemples qui pourraient être associés aux recommandations relatives à la planification formulées dans les évaluations pertinentes, notamment i) les efforts visant à déterminer si des stratégies de plaidoyer sont mises en œuvre dans les contextes de développement et en particulier dans les contextes humanitaires, et ii) l'initiative permettant de garantir que chaque action ou stratégie de plaidoyer se fonde sur une théorie du **changement**.

32. Le système de suivi et d'évaluation du plaidoyer comprend des éléments essentiels, tels que des niveaux de référence, des cibles, des indications relatives à la fréquence de collecte des données, des responsabilités en matière de suivi, des sources de vérification, des mesures de transparence et des mécanismes de compte rendu. **De manière générale, les indicateurs de plaidoyer sont bien conçus, mais ils ne sont pas suffisants pour évaluer le rôle de l'UNICEF dans la réalisation des objectifs en la matière ainsi que les facteurs contextuels.** Certains modèles d'indicateurs s'appuient sur différents niveaux d'analyse et ne respectent pas les critères établis. Le système ne fournit pas d'informations sur les coûts associés à chaque activité ou sur les différents indicateurs dans le module d'évaluation des résultats. Des indicateurs tenant compte du genre et du handicap sont intégrés dans certains plans, mais leur pertinence est souvent négligée dans les principaux systèmes de suivi et d'évaluation, du moins en ce qui concerne les activités de plaidoyer. Aucune instruction relative à la mise en œuvre d'une méthode de suivi des initiatives de plaidoyer tenant compte de la complexité n'est disponible. Les notes méthodologiques ne font pas référence à la fréquence de collecte des données et les remarques qualitatives ne sont pas suffisamment exploitées pour améliorer la compréhension des effets du plaidoyer. Les indicateurs normalisés existants en matière de plaidoyer et de communication visent davantage à évaluer les activités de communication que les stratégies de changement intégrées aux initiatives de plaidoyer.

33. Les praticiens du plaidoyer reconnaissent que l'évaluation et l'établissement de rapports dans ce domaine sont actuellement limités, et qu'il est nécessaire d'accepter l'incertitude inhérente aux processus de suivi et d'évaluation et de collecter davantage de données qualitatives afin de mieux comprendre les résultats. La mise en place d'outils et d'activités de suivi et d'évaluation (tels que des indicateurs de base normalisés en matière de plaidoyer, des exemples de réussite, etc.) visant à accorder une attention accrue aux processus de suivi et aux résultats intermédiaires a été accueillie favorablement aux échelles nationale et mondiale.

34. Selon les résultats d'enquête, les membres du personnel qui participent activement aux initiatives de plaidoyer considèrent les données probantes obtenues grâce au système de suivi et d'évaluation dans ce domaine comme très utiles pour éclairer le processus décisionnel. Les informateurs à l'échelle nationale (au sein des bureaux de pays et des comités nationaux pour l'UNICEF) ont une opinion plus positive de l'utilité des données collectées dans le cadre du suivi que les **informateurs** au niveau régional. Selon la même logique, lorsqu'il est question d'évaluer l'utilisation réelle des données et des éléments de preuves obtenus grâce au suivi et à l'évaluation pour orienter la prise de décisions liées au plaidoyer, les informateurs à l'échelle nationale les considèrent comme beaucoup plus utiles que les autres informateurs. En ce qui concerne la capacité du système de suivi et d'évaluation à tenir compte des différents contextes dans lesquels les activités de plaidoyer sont mises en œuvre, les informateurs au niveau national, et en particulier au sein des comités nationaux, ont exprimé des points de vue plus positifs.

35. Selon les informateurs, les ressources et les effectifs consacrés au suivi et à l'évaluation sont insuffisants à l'échelle nationale, et ces processus doivent faire l'objet d'un soutien accru. La nécessité de réviser les théories du changement et les

indicateurs associés aux priorités en matière de plaidoyer mondial a été mise en lumière à l'échelle mondiale. Le manque perçu de ressources et de personnel affectés au suivi et à l'évaluation au niveau national et la dépendance à l'égard des financements externes pour concrétiser les priorités en matière de plaidoyer mondial compromettent le déroulement des activités dans ces domaines. La compilation des résultats obtenus par les différents bureaux constitue la principale difficulté pour rendre compte du plaidoyer à l'échelle mondiale. À l'échelle nationale, le principal outil d'établissement de rapports ne consacre pas de section spécifique au plaidoyer, mais l'aborde plutôt comme un thème transversal. La structure actuelle des rapports relatifs aux objectifs du Plan stratégique ne permettrait pas de rendre clairement compte des effets spécifiques du plaidoyer au niveau national.

IV. Conclusion et perspectives

36. **L'UNICEF a réaffirmé le statut de fonction indispensable du plaidoyer, une fonction qui est parfaitement intégrée à ses activités principales.** Pour faire du plaidoyer une fonction essentielle et intégrée de manière efficace aux activités, il faut notamment opérer d'importants changements structurels et programmatiques et s'efforcer d'accroître les capacités, d'améliorer les compétences et de promouvoir la mobilisation à tous les niveaux. Bien qu'ils soient en cours de consolidation, ces processus ont déjà produit des résultats positifs : les membres du personnel comprennent et reconnaissent l'importance et la pertinence du plaidoyer, et les compétences dans ce domaine ont été améliorées au sein de l'UNICEF. Les informateurs à tous les niveaux estiment qu'il est primordial d'adopter une approche stratégique dans le cadre des actions de plaidoyer afin de s'assurer que toutes les unités, équipes et divisions partagent une vision claire en la matière.

37. **L'UNICEF a grand besoin de structures de ressources adaptées et cohérentes avec ses objectifs de plaidoyer ambitieux.** Un système durable permettant de gérer les sources de financement doit encore être mis au point afin de promouvoir le plaidoyer en tant que stratégie de changement et de contribuer à la réalisation des objectifs du Plan stratégique. Si l'organisation s'est dotée d'une stratégie globale de gestion du changement, celle-ci nécessite une opérationnalisation complète et une mise en œuvre systématique visant à délimiter des responsabilités claires à tous les niveaux. Les objectifs de l'UNICEF en matière de plaidoyer doivent encore être associés à un **financement** et à des structures de ressources humaines cohérents, en particulier au niveau mondial, mais aussi aux niveaux régional et national.

38. La transition vers l'intégration du plaidoyer implique la mise en œuvre de stratégies et de processus internes qui promeuvent une approche de plaidoyer à l'échelle de l'organisation. Plusieurs lacunes ont été identifiées à cet égard et l'organisation pourrait adopter une **approche** de plaidoyer plus stratégique à tous les niveaux et dans différents contextes pour y remédier. Néanmoins, les informateurs considèrent que les ressources financières disponibles sont utilisées efficacement. Pour améliorer le rapport coût-efficacité, il convient tout d'abord de définir clairement les rôles et responsabilités en matière de plaidoyer et d'adopter une approche plus stratégique dans ce domaine.

39. **Malgré les exemples encourageants relevés, l'absence d'approche stratégique et de définition complète des fonctions du plaidoyer entrave la coordination.** Les expériences montrent la nécessité d'une collaboration efficace pour élaborer une stratégie de plaidoyer globale s'appuyant sur des piliers thématiques mondiaux. Si le document d'orientation accompagnant le Plan stratégique souligne l'importance de définir les rôles de plaidoyer et les méthodes de

travail intégrées comme fonctions essentielles, ces objectifs ne sont pas encore atteints.

40. Les priorités en matière de plaidoyer mondial orientent l'organisation et garantissent un soutien cohérent à des domaines précis sur des périodes définies. L'évaluation a révélé un terrain très favorable aux synergies entre les différentes priorités. Des débats subsistent en ce qui concerne la pertinence des domaines thématiques sélectionnés, le maintien des priorités existantes ou la prise en compte de nouvelles **problématiques**, et la manière de les intégrer aux priorités en matière de plaidoyer mondial sans nuire aux résultats et aux efforts déployés.

41. Les résultats de l'évaluation montrent que lesdites priorités ont été ajustées de manière appropriée, y compris dans le contexte de l'après-pandémie de COVID-19. Les stratégies, les mécanismes et les outils existants doivent être renforcés afin de pouvoir catégoriser les changements contextuels, les examiner et s'y adapter de façon régulière en adoptant des approches plus systématiques. La question du degré d'intégration des domaines de plaidoyer **non** prioritaires dans les stratégies et les plans des divisions essentielles reste en suspens.

42. Sur le plan stratégique, l'approche actuellement adoptée en matière d'intégration du plaidoyer est en grande partie à sens unique (approche descendante) ; elle peut être considérablement renforcée et adaptée aux réalités sur le terrain selon une optique plus ascendante. L'objectif n'est pas seulement de garantir la pertinence des activités, mais aussi de veiller à ce que les progrès accomplis en matière de plaidoyer fassent l'objet d'un suivi efficace.

43. Pour mieux préparer une évaluation du plaidoyer axée sur les résultats, l'UNICEF doit incorporer des approches ouvertes à la complexité et adaptées à la nature des activités menées dans ce domaine. Certains indicateurs suggèrent que les membres du personnel sont à même de gérer le climat d'incertitude et comprennent la nature complexe du plaidoyer.

44. La collaboration avec des spécialistes thématiques et des experts du plaidoyer permet de mener un plaidoyer pertinent. La perception selon laquelle l'UNICEF doit disposer de solides compétences de programmation dans un domaine donné pour garantir l'efficacité du plaidoyer est en train de changer. Bien que ce point de vue ne soit pas encore largement accepté au sein de l'organisation, de plus en plus de collaborateurs considèrent la perception précédente comme obsolète et estiment que l'organisation peut mener un travail de plaidoyer pertinent avec l'aide de spécialistes thématiques, d'experts en plaidoyer et en collecte de données probantes de l'UNICEF, tout en s'appuyant sur des mécanismes de soutien externe (recherche et analyse de données). L'adaptation rapide au contexte de la pandémie de COVID-19, lors de laquelle l'UNICEF s'est lancé dans une campagne contre la fermeture des écoles après une hésitation initiale, illustre ce changement.

45. L'UNICEF, qui met depuis toujours l'accent sur les programmes, comprend désormais l'importance du plaidoyer à l'échelle mondiale, même dans des domaines qui n'ont pas de rapport avec les initiatives programmatiques ou qui n'y sont pas étroitement liés. Cette transition met en lumière son engagement à s'attaquer aux problématiques cruciales de dimension mondiale, telles que les changements climatiques et la santé mentale des adolescents, tout en renforçant la collaboration avec les pays à revenu intermédiaire qui n'ont pas nécessairement besoin de services, mais qui s'attachent à promouvoir les cadres politiques et les réformes essentiels. Toutefois, ces efforts s'appuient sur différents programmes bien établis en matière de vaccination, de santé, de survie de l'enfant et d'éducation. Cela signifie que la logique organisationnelle a évolué, étant donné que les activités de plaidoyer sont désormais reliées à des domaines autres que ceux traditionnellement couverts par les

programmes. Ces activités reflètent la capacité d'adaptation de l'organisation ainsi que sa volonté de continuer à mener des actions pertinentes et de répondre aux questions essentielles qui ne relèvent pas de son champ d'intervention habituel.

46. Une attitude stratégique est la clé d'une approche de plaidoyer intégrée à l'échelle de l'organisation. Il est entendu que, pour que le plaidoyer porte ses fruits, les personnes impliquées doivent comprendre en quoi il consiste et comment il convient de le mener. Les praticiens du plaidoyer et les autres membres du personnel à tous les niveaux s'accordent sur le fait que cette compréhension commune entre les différentes unités, équipes et divisions n'est pas envisageable en l'absence de l'adoption d'une attitude stratégique. Une attitude stratégique implique une planification méthodique et des processus intelligents qui font en sorte que tout le monde partage la même vision du plaidoyer. Dans ces conditions, les équipes peuvent collaborer de manière fluide et coordonner efficacement leurs efforts pour renforcer le plaidoyer.

V. Recommandations

47. Les neuf recommandations suivantes sont celles qui ont été considérées comme prioritaires dans le rapport d'évaluation à l'issue de l'analyse et de l'interprétation des conclusions. Elles ont été formulées conjointement et validées par les principales parties prenantes internes et externes dans le cadre du processus d'évaluation.

48. Déterminer les responsabilités et renforcer les fonctions et responsabilités ainsi que les systèmes de plaidoyer au sein de l'UNICEF. (Priorité très élevée ; sera probablement neutre en coût ou devrait permettre de réaliser des économies)

Le manque de définition des fonctions constitue l'une des faiblesses de la mise en œuvre du plaidoyer. Les coresponsables du plaidoyer en matière de développement et d'action humanitaire doivent élaborer des plans de travail communs de portée mondiale. Ces plans doivent donner la priorité à un plaidoyer mené en collaboration avec les autres unités et divisions concernées au siège et dans les bureaux aux niveaux régional et national (y compris les comités nationaux pour l'UNICEF), dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer intégrée. Il convient par ailleurs de renforcer l'approche de gestion matricielle⁴. Pour ce faire, deux structures hiérarchiques doivent être mises en place, l'une pour le domaine fonctionnel (supérieur hiérarchique direct) et l'autre pour les initiatives de plaidoyer du domaine fonctionnel et/ou thématique concerné auxquelles participe chaque praticien du plaidoyer (deuxième notateur). L'UNICEF doit continuer à élaborer et à inclure des questions de plaidoyer dans les descriptions de fonctions, les directives et les indicateurs de performance, en définissant explicitement les responsabilités en la matière. Des efforts doivent en outre être déployés afin de renforcer les systèmes de responsabilisation à l'échelle mondiale et de garantir ainsi une prise de décisions rapide et l'obtention de résultats satisfaisants en matière de plaidoyer.

49. Renforcer et repenser le cadre des priorités en matière de plaidoyer mondial dans le prochain Plan stratégique. (Priorité élevée ; sera probablement neutre en coût ou devrait permettre de réaliser des économies)

L'organisation doit affiner la conception du cadre des priorités en matière de plaidoyer mondial pour mieux intégrer les domaines thématiques existants. Plus précisément, les quatre priorités en matière de plaidoyer mondial doivent contribuer à l'obtention de résultats dans les différents domaines d'intervention, en mettant notamment l'accent (mais pas uniquement) sur l'approvisionnement en eau, l'assainissement et

⁴ Au sein de l'UNICEF, la gestion matricielle est assurée par un second agent de supervision issu du domaine fonctionnel/thématique sur lequel portent les activités des différents membres du personnel.

l'hygiène. Cela permettra d'aligner les priorités en matière de plaidoyer mondial avec l'approche programmatique adoptée dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques, ce qui permettra de multiplier les résultats dans ce domaine essentiel. L'UNICEF doit en outre renforcer la cohérence entre lesdites priorités et les groupes d'objectifs du Plan stratégique. Par exemple, selon la structure actuelle, les priorités doivent comprendre la lutte contre la pauvreté des enfants et la mise en place d'une protection sociale inclusive ; une certaine importance doit en outre être accordée à ce domaine dans les plans de travail annuels des principaux coresponsables. Si l'organisation décide de ne pas aborder l'ensemble des groupes d'objectifs du Plan stratégique, les priorités devront être définies en adoptant une approche ascendante. Elle doit favoriser les synergies entre ces priorités et faire en sorte que les modifications pertinentes soient communiquées et appliquées efficacement à différents niveaux. Le groupe de travail mondial sur le plaidoyer⁵ doit continuer à jouer un rôle de premier plan dans la définition des visions et des priorités stratégiques en la matière. Il doit représenter toutes les priorités en matière de plaidoyer mondial (l'ensemble des responsables desdites priorités doivent être intégrés) et être composé de représentants des domaines thématiques essentiels pris en compte dans le Plan stratégique.

50. Intégrer le plaidoyer de manière plus systématique à tous les niveaux. (Priorité très élevée ; des ressources financières sont nécessaires pour séparer les fonctions en matière de plaidoyer et de communication)

L'approche descendante dominante en matière d'intégration du plaidoyer à tous les niveaux doit être contrebalancée par un renforcement de l'approche ascendante dans la sélection des priorités en matière de plaidoyer mondial. L'UNICEF doit faire en sorte que les parties prenantes participent davantage à la conception et à la hiérarchisation de ces priorités. La mobilisation au niveau régional et national doit être encouragée afin de garantir la création conjointe des programmes, la transparence dans la définition des priorités ainsi que la crédibilité, l'adhésion et l'appropriation des priorités. L'approche ascendante vise en outre à adapter les priorités des différents pays et régions qui n'entrent pas toujours dans le cadre des priorités. Les priorités pourraient être mises en œuvre dans le cadre de manifestations et de campagnes mondiales, tout en restant générales et suffisamment souples pour que les régions et les pays puissent répondre à leurs besoins spécifiques dans ce domaine et adapter les priorités en conséquence. De cette manière, l'adoption d'une approche à la fois ascendante et descendante pourrait être renforcée : le siège peut jouer un rôle de gardien des politiques et des connaissances, tandis que les bureaux de pays peuvent partager les enseignements tirés avec ce dernier et les bureaux régionaux. Les fonctions de plaidoyer et de communication doivent être séparées stratégiquement. Il s'agit d'une étape majeure qui doit être progressivement mise en œuvre au sein de l'UNICEF. Cette stratégie permettra de faire progresser le plaidoyer et garantira que ces deux fonctions sont clairement distinctes et comprises par tous, en soulignant que la communication complète le plaidoyer, sans toutefois le remplacer. L'UNICEF doit en outre améliorer sa compréhension des enjeux politiques. Pour ce faire, il est recommandé à l'organisation de définir des stratégies interorganisations claires en vue de créer et d'entretenir des réseaux communs aux différents bureaux et divisions, notamment des mécanismes permettant de cartographier les réseaux et de favoriser l'adoption de stratégies de plaidoyer efficaces ; de tirer parti des connaissances et des réseaux du personnel au niveau local, d'encourager la collaboration avec les parties prenantes externes, de mettre en place un processus interorganisations et systématique de collecte d'informations politiques et d'établir des canaux de communication clairs ; et d'élaborer une approche structurée pour recueillir des informations, en

⁵ Un groupe de travail mondial sur le plaidoyer a été créé afin de définir la vision et les priorités de l'UNICEF dans ce domaine.

utilisant des outils technologiques et en mettant au point des mécanismes précis d'établissement de rapports qui garantiront la diffusion efficace des informations politiques et éclaireront la prise de décisions ainsi que les actions de plaidoyer.

51. Faire correspondre les ressources existantes avec les attentes et les ambitions en matière de plaidoyer (priorité très élevée ; des ressources financières et humaines supplémentaires pourront s'avérer nécessaires en fonction des options envisagées).

L'UNICEF doit veiller à ce que le niveau de financement et les structures des ressources humaines soient cohérents avec ses ambitieux objectifs de plaidoyer, en particulier au niveau mondial. Il doit envisager des stratégies de diversification des sources de financement et d'obtention d'engagements à long terme pour soutenir le plaidoyer. Ces stratégies peuvent impliquer des collaborations avec des partenaires stratégiques, l'étude de modèles de financement différents ou innovants et le plaidoyer en faveur du financement de base.

52. Optimiser les partenariats au service du plaidoyer. (priorité élevée ; des ressources financières et humaines supplémentaires pourront s'avérer nécessaires en fonction des options envisagées, en particulier pour évaluer l'efficacité des partenariats).

L'organisation doit promouvoir systématiquement l'utilisation des informations relatives aux partenariats disponibles sur UNISON, sa plateforme centralisée de gestion des partenariats destinée à gérer ses relations avec les organismes des secteurs public et privé dans le monde entier, afin de disposer d'une base de données mondiale partagée des partenariats conclus à tous les niveaux qui lui permette de prendre des décisions, d'envisager une collaboration croisée et de mettre en place des synergies. Elle doit élaborer des stratégies de sélection de ses partenaires qui garantissent leur valeur ajoutée pour le plaidoyer à tout moment, et les appliquer systématiquement. Les enseignements tirés des approches adoptées par d'autres organisations en matière de collaboration avec les partenaires peuvent aider l'UNICEF à nouer des partenariats efficaces afin d'atteindre ses objectifs de plaidoyer. L'utilisation systématique d'un système commun pour créer et entretenir des partenariats garantira la mise en œuvre efficace et homogène des trois principales stratégies de partenariats envisagées à des fins de plaidoyer. L'UNICEF doit mettre au point un cadre d'évaluation de l'efficacité des partenariats, en mettant l'accent sur les résultats en matière de plaidoyer. Les partenariats noués avec des institutions mondiales influentes doivent être renforcés afin de pouvoir exercer une influence déterminante sur le plaidoyer en faveur des droits des enfants. Si les partenariats avec les organisations de la société civile sont considérés comme plus pertinents au niveau national, l'UNICEF ne doit pas oublier de les renforcer à l'échelle mondiale. Investir dans l'établissement de liens étroits avec les organisations de la société civile au niveau mondial peut contribuer à faciliter le partage de connaissances et de bonnes pratiques, le déploiement d'efforts collectifs en matière de plaidoyer et l'amélioration de l'impact de l'organisation en faveur des droits des enfants aux niveaux national et international. L'UNICEF doit étudier différentes possibilités lui permettant de renforcer sa collaboration avec l'Organisation internationale pour les migrations et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés afin d'harmoniser les actions de plaidoyer et de tirer parti de leurs expertise et ressources pour traiter les questions relatives aux droits de l'enfant. Nouer et consolider des relations avec des donateurs influents, tels que l'Agence des États-Unis pour le développement international et le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, doit être considéré comme une priorité.

53. Poursuivre le renforcement des compétences et capacités en matière de plaidoyer. (Priorité élevée ; des ressources financières supplémentaires pourront s'avérer nécessaires)

L'organisation doit rendre la formation au plaidoyer obligatoire et se concentrer sur des domaines thématiques précis pour dispenser une formation avancée dans ce domaine. La formation obligatoire peut être assurée dans le cadre du processus d'intégration du personnel et des programmes de développement professionnel. Des efforts spécifiques doivent également être déployés pour garantir que le plaidoyer fait partie intégrante des compétences et capacités dont doivent disposer les représentants aux niveaux régional et national. Pour ce faire, il faudra par exemple dispenser des formations, élaborer des directives claires et veiller à ce que le siège utilise des méthodes de communication efficaces. Outre la formation, l'UNICEF doit s'efforcer d'instaurer une véritable culture du plaidoyer. L'organisation doit tirer parti de la richesse de l'expérience et des compétences des comités nationaux. Pour renforcer encore davantage l'apprentissage organisationnel, il convient d'accorder la priorité à la gestion des connaissances et à la mise en commun des méthodes employées. Il est notamment possible de créer une communauté de pratique en matière de plaidoyer et d'améliorer le portail en ligne consacré à ce domaine sur l'intranet de l'organisation.

54. Améliorer les processus de planification et d'établissement de rapports pour la prise de décisions. (Priorité élevée ; des ressources financières supplémentaires pourront s'avérer nécessaires)

L'organisation doit renforcer la communication et le partage d'informations, en particulier entre les différentes priorités en matière de plaidoyer mondial. Des canaux et mécanismes de communication améliorés contribueront à faciliter la coordination et le partage d'informations entre les unités, divisions et niveaux concernés par les diverses priorités. Des réunions, des mises à jour et des appels réguliers permettront de tenir toutes les parties prenantes informées et de s'assurer que leurs activités sont cohérentes avec les initiatives de plaidoyer.

55. Améliorer la conception et les modèles théoriques de la stratégie de changement en matière de plaidoyer. (Priorité très élevée ; sera probablement neutre en coût ou devrait permettre de réaliser des économies)

L'organisation doit veiller à ce que les praticiens du plaidoyer aux différents niveaux prennent connaissance des théories du changement validées et les adoptent afin que les stratégies de plaidoyer suivent une logique cohérente éclairée par des modèles théoriques mondiaux et adaptée aux réalités de chaque contexte. Les lignes directrices et les modèles internes existants pour élaborer des théories du changement doivent être mis à jour afin de garantir la prise en compte i) des liens de causalité et des processus à différents niveaux et entre les divers éléments de la théorie du changement, et ii) des hypothèses relatives aux liens de causalité et de mécanismes de rétroaction. L'organisation doit faire en sorte que les théories du changement élaborées soient mises à l'essai et adaptées périodiquement, selon une démarche stratégique impliquant un système de surveillance conçu pour suivre les programmes traitant de problèmes de développement complexes grâce à une approche fortement itérative et adaptative. Les théories du changement sont des documents évolutifs ; cette approche permet de s'assurer qu'ils évoluent dans le temps, au fur et à mesure que des informations sont disponibles, et qu'ils tiennent compte de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas ainsi que des raisons sous-jacentes.

56. Améliorer l'approche de suivi et d'évaluation de la stratégie de changement en matière de plaidoyer. (Priorité très élevée ; sera probablement neutre en coût ou devrait permettre de réaliser des économies)

L'organisation doit affiner ses indicateurs de résultats pour mieux mettre en évidence sa contribution et son rôle ainsi que le contexte d'obtention des résultats. Elle doit renforcer les directives concernant les indicateurs de plaidoyer normalisés communiqués aux bureaux de pays ou utilisés par ces derniers en prévoyant des indicateurs de produit en matière de plaidoyer qui couvrent toutes les principales étapes ou tous les principaux domaines de changement inclus dans les théories du changement révisées. Elle doit en outre veiller à ce que les différents aspects des théories du changement mises au point (mondiales, régionales ou nationales) soient classés en fonction de leur niveau de complexité. L'UNICEF doit sélectionner une série d'indicateurs sentinelles qui suivent les hypothèses les plus pertinentes des théories du changement afin de détecter rapidement les changements dans les conditions essentielles et les relations de cause à effet à des fins d'adaptation. Il doit faire en sorte que les bureaux nationaux s'appuient également sur les exemples de réussite pour affiner les indicateurs existants, étant donné qu'ils fourniront de multiples informations nuancées pour compléter les indicateurs qui seront utilisés lors de l'évaluation finale des réalisations. Les exemples de réussite peuvent aider à expliquer comment et pourquoi des changements sont survenus. L'analyse des réseaux sociaux doit être utilisée pour compléter les initiatives existantes (telles que l'analyse des parties prenantes et celle de la situation mondiale en matière de plaidoyer). Elle permettra d'améliorer la qualité des informations sur lesquelles les décisions sont fondées et de mieux comprendre les liens qu'entretiennent les différentes parties prenantes ainsi que leur degré d'influence en vue de maximiser la participation et de favoriser la création de synergies, tout en identifiant des points sur lesquels s'appuyer dans le cadre de la mise en œuvre.

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 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

Évaluation des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer

1. Faute de place, l'évaluation des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer ne figure pas dans la présente annexe.
 2. Le rapport est disponible sur le site Internet du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, à l'adresse suivante : <https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicefs-approches-advocacy>.
-