



# 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\*

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

#### Évaluation des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer

##### *Résumé*

Ce rapport fournit un aperçu de la réponse de l'UNICEF à l'évaluation, réalisée en 2023, des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer. Il présente en outre une synthèse des mesures que prendra l'organisation pour appliquer les recommandations.

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. Selon la définition de l'UNICEF, 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 enfants<sup>1</sup>. Dans la toute première phrase de l'énoncé de la mission de l'UNICEF, l'Assemblée générale des Nations Unies donne mandat à l'organisation de « défendre les droits des enfants, de contribuer à répondre à leurs besoins élémentaires et de favoriser leur plein épanouissement »<sup>2</sup>. Suivant les principes de la Convention relative aux droits de l'enfant, de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, de la Convention relative aux droits des personnes handicapées et, plus généralement, une approche fondée sur les droits, le plaidoyer fait partie intégrante de l'action de l'UNICEF<sup>3</sup>.

2. L'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative (« l'évaluation » dans ce qui suit) 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 (DGCA). Menée entre novembre 2022 et juillet 2023, l'évaluation constitue la première étude complète formellement consacrée à la fonction de plaidoyer à l'échelle de l'organisation. Son objectif était double : dresser l'état des lieux de la fonction de plaidoyer au sein de l'UNICEF afin d'optimiser son efficacité à tous les niveaux, et préparer l'évaluation sommative qui sera menée à l'issue du Plan stratégique 2022-2025. L'évaluation met en lumière l'importance du plaidoyer en tant que stratégie de changement, et sa contribution fondamentale aux avancées obtenues en faveur des enfants dans l'ensemble des Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'organisation.

3. L'évaluation s'est appuyée sur des critères tenant spécifiquement compte des objectifs visés et portant sur la cohérence, la pertinence, les capacités de mise en œuvre, la qualité de conception et l'adéquation des systèmes. Diverses méthodes et techniques ont été utilisées, parmi lesquelles des entretiens avec des informateurs clés, une étude documentaire, des enquêtes en ligne, des groupes de discussion, un examen comparatif, une analyse des réseaux sociaux et l'observation. Des études de cas ont été réalisées et ont porté sur les bureaux de pays de l'UNICEF en Afghanistan et en Indonésie, les bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est et australe, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ainsi que l'Afrique de l'Ouest et centrale, des bureaux de pays de ces régions, le Comité italien pour l'UNICEF – Fondation Onlus et le Comité britannique pour l'UNICEF. Plus de 100 informateurs, internes et externes, ont été interrogés, plus de 300 ont répondu à un questionnaire et plus de 300 documents ont été examinés.

## II. Analyse et conclusions

### A. Introduction

4. L'évaluation prend acte des mesures fortes et décisives adoptées par l'UNICEF pour faire du plaidoyer une fonction essentielle de l'organisation et une composante indissociable de son action. Pour une meilleure intégration de la fonction de plaidoyer, ces efforts ont notamment visé des évolutions structurelles et

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Énoncé de la mission de l'UNICEF.

<sup>3</sup> UNICEF, Stratégie mondiale de communication et de plaidoyer 2019-2023 (document interne).

programmatiques significatives, ainsi que le renforcement des capacités, des compétences et de la mobilisation à tous les niveaux de l'organisation. Bien que le processus de transformation doive être consolidé, des résultats positifs sont déjà visibles : les membres du personnel comprennent et reconnaissent l'importance et la pertinence du plaidoyer, et les compétences auxquelles il fait appel ont été améliorées à tous les niveaux de l'organisation.

5. Toutefois, le rapport fait état de plusieurs insuffisances auxquelles il serait possible de remédier à travers une approche plus stratégique qui serait applicable à l'échelle de l'UNICEF et dans différents contextes : déploiement de ressources à la mesure des ambitions en matière de plaidoyer, définition claire des rôles, accroissement des ressources financières, souplesse institutionnelle, maintien d'une approche programmatique multisectorielle, etc.

## **B. Principales conclusions**

### **1. Définition du plaidoyer**

6. L'évaluation a établi qu'il existait une définition claire et générale du plaidoyer au sein de l'UNICEF, et que les membres du personnel reconnaissent son importance et sa pertinence. Le rapport souligne néanmoins la persistance d'une relative confusion, liée à la fois à la diversité des contextes d'intervention de l'UNICEF et au caractère très large de la définition du plaidoyer. L'évaluation estime que la définition du plaidoyer adoptée par l'UNICEF est conforme aux définitions qui ont cours au sein d'autres organisations du monde entier. Elle met également l'accent sur les atouts de l'UNICEF en matière de plaidoyer, parmi lesquels la portée de ses interventions, son image de marque, sa mission et sa capacité à mobiliser les jeunes. Par rapport à d'autres organisations, certaines faiblesses contrebalancent toutefois ces points forts, et en particulier la possibilité limitée de s'exprimer dans certains contextes ainsi que le manque de souplesse, de capacités de plaidoyer et de hiérarchisation des priorités.

### **2. Alignement des priorités du plaidoyer sur le Plan stratégique de l'UNICEF**

7. L'évaluation conclut que 1) la santé et la survie des enfants, 2) la crise de l'apprentissage, 3) la santé mentale et 4) les changements climatiques/l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH), qui constituent les priorités mondiales du plaidoyer de l'UNICEF, recoupent la plupart des thématiques du Plan stratégique 2022-2025, à l'exception de ceux qui concernent la lutte contre la pauvreté des enfants, la mise en place d'une protection sociale inclusive et l'accélération des efforts en faveur de l'élimination du VIH/sida.

8. Le rapport reconnaît que le cadre des priorités mondiales du plaidoyer permet de mieux cibler les activités qui en relèvent et garantit la continuité des efforts fournis sur une période donnée et dans certains domaines précis, conditions essentielles à l'obtention de résultats. L'existence de priorités mondiales du plaidoyer présente plusieurs avantages, parmi lesquels une meilleure hiérarchisation des priorités, une plus grande homogénéité des cibles et des messages de plaidoyer, un suivi et une consolidation facilités des résultats, et une amélioration de la coopération. La question du degré d'intégration des domaines de plaidoyer non prioritaires dans les stratégies et les plans des principales divisions reste en suspens. Par ailleurs, parmi les recommandations principales de l'évaluation figure notamment l'encouragement à tirer parti des synergies potentielles entre les différentes priorités mondiales du plaidoyer.

### **3. Répartition des ressources financières**

9. L'évaluation note que les fonds alloués aux activités de plaidoyer ont connu des variations depuis 2018. Bien que la part relative des ressources financières qui leur sont consacrées soit plus importante que pour d'autres organisations évaluées, l'UNICEF doit néanmoins veiller à mettre en place des structures de financement et de ressources humaines à la hauteur de ses ambitions en matière de plaidoyer.

10. L'analyse de la répartition des fonds au sein de la DGCA (en majorité des ressources affectées) montre que la santé et la survie des enfants constituent celle des quatre priorités mondiales qui a recueilli les financements les plus élevés. En 2023, le plaidoyer humanitaire représentait près de 7 % du budget global consacré aux activités de communication et de plaidoyer, tandis que le développement des politiques sociales et la protection sociale ont bénéficié de fonds résiduels. Pour ce qui concerne les ressources humaines, l'évaluation révèle que l'UNICEF consacre 5 % de sa main-d'œuvre aux activités de plaidoyer et de communication, soit moins que les autres organisations évaluées.

11. Tout au long de l'examen et à tous les niveaux de l'organisation, des inquiétudes ont été exprimées au sujet du manque de ressources financières allouées au plaidoyer. Les principales difficultés mises en avant concernaient le manque de financements, le recours à l'autofinancement pour la mise en œuvre des priorités mondiales du plaidoyer, le décalage entre les ambitions affichées et les ressources disponibles, le manque de clarté dans la répartition des rôles et des responsabilités, le manque de compétences dans le domaine de la collecte de fonds, une approche stratégique inadaptée et des problèmes de coordination. Néanmoins, à tous les niveaux, le point de vue des informateurs interrogés sur l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines et financières disponibles au profit des activités de plaidoyer s'est révélé relativement positif.

### **4. Renforcement des capacités**

12. L'évaluation conclut que l'initiative de renforcement des capacités de plaidoyer de l'UNICEF joue un rôle essentiel dans l'amélioration des compétences du personnel à tous les niveaux. Selon le rapport, la plupart des informateurs s'estiment suffisamment formés aux techniques élémentaires de plaidoyer, mais ressentent le besoin de renforcer leurs compétences relatives aux techniques plus spécifiques de collecte d'informations à caractère politique et de collecte de fonds. Selon l'évaluation, le caractère non contraignant de la formation au plaidoyer pourrait constituer un obstacle majeur à la généralisation, à tous les niveaux de l'organisation, des compétences requises.

### **5. Rôles et responsabilités**

13. L'évaluation prend acte de la définition des rôles, des responsabilités et des mécanismes de collaboration en matière de plaidoyer que propose le Compendium sur l'UNICEF. Ces rôles doivent toutefois encore se matérialiser sous la forme de chaînes de responsabilité clairement définies à tous les niveaux, notamment à travers des documents de planification.

14. Le rapport fournit plusieurs exemples pertinents et instructifs des mécanismes de coordination, témoignant ainsi de la bonne volonté et de l'esprit d'initiative des équipes chargées du plaidoyer à différents niveaux. Néanmoins, la définition des rôles et des responsabilités soulève encore des difficultés au niveau mondial, principalement à cause des réticences à envisager le plaidoyer comme une fonction essentielle nécessitant des compétences et des connaissances spécialisées.

15. L'évaluation note que les structures dédiées à la coordination avec les organisations de la société civile sont limitées et souligne qu'il convient de résoudre ce problème. Bien que le rapport ait permis d'identifier plusieurs exemples de création ou d'élargissement de réseaux de plaidoyer, et d'implication dans ces réseaux, il n'existe ni stratégie ni documents dédiés à de telles activités. Selon l'évaluation, cette lacune contribue aux faiblesses constatées en matière de collecte d'informations à caractère politique.

## **6. Théories du changement**

16. L'évaluation estime que les directives et modèles internes pour élaborer des théories du changement sont exhaustifs et largement adoptés. Cependant, les théories du changement associées aux priorités mondiales du plaidoyer n'incluent ni hypothèses sur les liens de causalité, ni boucles de rétroaction, ni explications sur la manière dont les changements s'opèrent à différents niveaux, et l'évaluation recommande donc la mise à jour de ces directives. Le rapport note également l'absence d'approches spécifiquement dédiées à la caractérisation des différentes composantes de la fonction de plaidoyer en fonction de leur degré de complexité. Les modèles théoriques sur lesquels reposent la stratégie du plaidoyer et les priorités mondiales du plaidoyer pourraient être renforcés à travers l'adoption d'approches tenant compte de la nature et de la complexité des activités de plaidoyer.

17. Selon le rapport, les priorités mondiales du plaidoyer ont été adaptées aux difficultés et aux besoins apparus pendant et après la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Bien que leur flexibilité ait été mise en évidence, les stratégies, les mécanismes et les outils actuellement utilisés pour analyser les processus et les adapter aux évolutions contextuelles devront être renforcés par l'adoption d'approches plus systématiques. Malgré la capacité d'adaptation des priorités mondiales du plaidoyer, certaines personnes représentant l'organisation dans son ensemble continuent de mettre en doute leur pertinence face à l'évolution rapide du contexte mondial et à l'émergence de nouveaux enjeux. Le rapport souligne le fait que l'intégration des priorités mondiales du plaidoyer relève le plus souvent d'un processus descendant, même si plusieurs exemples d'intégration ascendante ont également été observés. La comparaison avec d'autres organisations laisse penser que l'adoption d'une approche ascendante favoriserait une meilleure contextualisation et intégration des efforts de plaidoyer au niveau mondial.

## **7. Procédures et outils de planification**

18. L'évaluation a établi que l'utilisation d'indicateurs standard fondamentaux du travail de plaidoyer permettait 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 mondiales du plaidoyer, sont intégrées à la stratégie générale de la fonction de plaidoyer et contribuent à la réalisation du Groupe d'objectifs 5 du Plan stratégique. Selon l'évaluation, ces thématiques ont cependant bénéficié du soutien indirect de la DGCA grâce à des initiatives de renforcement des capacités.

## **8. Systèmes de suivi et d'évaluation**

19. Le rapport constate que le système de suivi et d'évaluation du plaidoyer définit des éléments essentiels, tels que les niveaux de référence, les objectifs, la fréquence de collecte des données, les responsabilités en matière de suivi, les sources de vérification, les mesures garantissant la transparence et les mécanismes d'établissement de rapports. Toutefois, quelques-uns des modèles utilisés pour définir

les indicateurs conjuguent différents niveaux d'analyse, et certains ne respectent pas les critères applicables. Le système actuel souffre également d'un manque d'informations sur la ventilation des coûts par activité.

20. De manière générale, selon le rapport, les indicateurs de plaidoyer sont bien conçus, mais ne permettent pas de bien évaluer le rôle de l'UNICEF dans la réalisation d'objectifs de plaidoyer spécifiques, ni de bien caractériser le contexte dans lequel ces objectifs sont atteints. Les indicateurs standard existants en matière de plaidoyer et de communication visent davantage à évaluer les activités de communication que les stratégies de changement qui sous-tendent les initiatives de plaidoyer. L'évaluation recommande à l'UNICEF de publier des orientations pour le suivi des initiatives de plaidoyer, en proposant une approche qui tienne compte de leur complexité.

### **9. Mécanismes d'établissement de rapports sur les activités de plaidoyer**

21. Selon l'évaluation, l'UNICEF dispose d'un système solide d'établissement de rapports, tant pour ses activités de développement que pour ses interventions humanitaires. Toutefois, des difficultés ont été constatées au niveau mondial pour l'agrégation des résultats des différents bureaux de pays. À l'échelle des pays, le principal outil d'établissement de rapports ne consacre pas de section spécifique aux activités de plaidoyer, celles-ci étant davantage considérées comme un thème transversal. La structure actuelle des rapports, basée sur les objectifs du Plan stratégique, ne permet donc pas de bien rendre compte des résultats spécifiques des activités de plaidoyer au niveau national.

22. Comme le note l'évaluation, les praticiens du plaidoyer sont conscients des limites des processus d'évaluation et de compte-rendu des activités de plaidoyer, et de la nécessité de collecter davantage de données qualitatives pour mieux comprendre les résultats obtenus. La mise en place d'outils et d'activités de suivi et d'évaluation (tels que des indicateurs standard fondamentaux du travail de plaidoyer, des exemples de réussite, etc.) visant à mettre davantage l'accent sur les processus de suivi et les résultats intermédiaires a été accueillie favorablement. L'évaluation souligne néanmoins le caractère limité des ressources humaines et financières consacrées par les pays aux activités de suivi et d'évaluation, ainsi que la dépendance du suivi et de l'évaluation des priorités mondiales du plaidoyer vis-à-vis des financements externes, et considère qu'il s'agit de problèmes majeurs auxquels il faut remédier.

## **III. Recommandations**

23. De manière générale et comme précisé dans la section suivante, l'UNICEF souscrit aux recommandations de l'évaluation.

## IV. Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration de l'UNICEF

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
<p><b>Recommandation 1 de l'évaluation : Déterminer les responsabilités et renforcer les fonctions et responsabilités ainsi que les systèmes de plaidoyer au sein de l'UNICEF.</b></p> <p>1.1 Les responsables du plaidoyer en faveur du développement et du plaidoyer humanitaire devraient élaborer conjointement des plans de travail de portée mondiale.</p> <p>1.2 Le recours à la gestion matricielle devrait être renforcé afin de favoriser la collaboration intersectorielle et la mise en place de programmes multisectoriels, de stimuler la motivation et l'engagement, et d'optimiser les compétences disponibles au sein des équipes.</p> <p>1.3 L'UNICEF devrait, en précisant clairement les responsabilités, poursuivre l'intégration des questions de plaidoyer dans les descriptions de poste à tous les niveaux (aussi bien pour des fonctions liées à la communication et au plaidoyer que pour d'autres types de postes), les directives, les évaluations et les indicateurs de performance.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
1.1.1 Formaliser et appliquer les dispositions récemment mises à jour du Compendium sur l'UNICEF, qui définit les rôles et les responsabilités en matière de plaidoyer.	Bureau de la Directrice générale	31 décembre 2023	Achevé	Compendium sur l'UNICEF (document interne)
1.1.2 (et 2.5) Approuver et déployer une structure de gouvernance mondiale appliquée au plaidoyer, comprenant notamment un Comité directeur mondial pour le plaidoyer au niveau de la direction et des groupes de travail par priorité au niveau des chefs de bureau et des adjoints, auxquels pourront participer les comités nationaux pour l'UNICEF et les bureaux de pays intéressés.	Directrice générale adjointe responsable des partenariats, en collaboration avec les parties prenantes suivantes :  DGCA  Groupe des programmes (PG)  Division des	Février 2024	En cours	

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
	partenariats publics (PPD)  Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (PFP)  Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti  Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi (DAPM)  Bureau des programmes d'urgence (EMOPS)  Le conseiller au Plan stratégique pour les droits de l'enfant  Un directeur ou une directrice régional(e)  Le Président du Groupe permanent des comités nationaux pour l'UNICEF			
1.1.3 Sous la direction conjointe des responsables du plaidoyer en faveur du développement et du plaidoyer humanitaire, concevoir et mettre en œuvre des plans de	Coresponsables de la fonction de plaidoyer au sein de l'UNICEF :	Juin 2024	En cours	



<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
travail communs et de portée mondiale orientés sur l'application de stratégies de plaidoyer.	DGCA, PG et EMOPS			
1.1.4 Chaque équipe de la PPD dispose d'un plan de travail intégrant la thématique du plaidoyer ainsi que des éléments clarifiant ses attributions dans ce domaine.	PPD	Juin 2024	En cours	
1.1.5 Pour les situations d'urgence de niveaux 2 et 3, définir les priorités du plaidoyer au début de chaque intervention.	EMOPS, DGCA, bureaux régionaux et bureaux de pays concernés	Lors des déclarations des situations d'urgence de niveau 2 ou 3, ou plus tôt si possible	En cours	
1.2.1 Mettre en place une structure de gestion matricielle associant le directeur adjoint au plaidoyer et le directeur du PG.	DGCA PG	Juin 2024	En cours	
1.3.1 En s'inspirant des descriptions de poste génériques, les directions régionales veilleront à ce que la fonction de plaidoyer soit intégrée à la description de poste de tous les responsables régionaux de la communication.	Directions régionales Division des ressources humaines (DHR)	Juin 2024	En cours	Description de poste
1.3.2 Les directions régionales veilleront à ce que la fonction de plaidoyer soit intégrée aux descriptions de poste de tous les personnels des bureaux de pays ainsi qu'aux critères d'évaluation des performances des représentants.	DHR Directions régionales Responsables régionaux des ressources humaines	Juin 2024	En cours	Description de poste
1.3.3 Des responsabilités en matière de plaidoyer seront intégrées aux descriptions de poste de l'EMOPS pour lesquelles il y a lieu, aux objectifs professionnels	DHR EMOPS Bureaux de pays et	Juin 2024	Pas encore commencé	

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
des personnels occupant ces postes ainsi qu'aux descriptions des postes des personnels des bureaux régionaux et des bureaux de pays affectés aux situations d'urgence ; des objectifs liés au plaidoyer seront ajoutés aux critères d'évaluation des performances des personnels concernés.	bureaux régionaux			
1.3.4 Clarifier les rôles, les responsabilités et les systèmes relatifs aux flux d'informations et à la prise de décisions en matière de plaidoyer humanitaire au niveau du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.	Bureau de la Directrice générale EMOPS – Section des politiques humanitaires Coordonnateurs du plaidoyer au sein de l'EMOPS PG Direction de la DGCA Bureaux régionaux et bureaux de pays concernés par des urgences de niveau 2 ou de niveau 3	Juin 2024	En cours	Description de poste
1.3.5 Prévoir le déploiement de spécialistes du plaidoyer en situation d'urgence dans les principaux pays touchés par une situation d'urgence (en particulier par une urgence de niveau 2 ou de niveau 3, ou par une urgence étendue et complexe).		Juin 2024	Pas encore commencé	Description de poste
<p><b>Recommandation 2 de l'évaluation : Renforcer et repenser le cadre des priorités mondiales du plaidoyer en vue de la préparation du prochain Plan stratégique.</b></p> <p>L'organisation devrait affiner la conception du cadre des priorités mondiales du plaidoyer pour mieux intégrer les domaines thématiques existants.</p>				

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
<p>2.2 L'UNICEF devrait renforcer la cohérence entre les priorités mondiales du plaidoyer et les Groupes d'objectifs du Plan stratégique.</p> <p>2.3 Favoriser la collaboration sur les différentes priorités mondiales du plaidoyer : l'UNICEF devrait promouvoir et justifier la mise en œuvre d'initiatives de collaboration transversale permettant de tirer parti des synergies entre les activités liées aux priorités mondiales du plaidoyer et d'optimiser la valeur ajoutée de ces activités.</p> <p>2.4 Veiller à ce que les modifications apportées aux priorités mondiales du plaidoyer soient communiquées et effectivement appliquées aux différents niveaux concernés, de manière à renforcer la prise en compte du plaidoyer lors de la mise à jour des stratégies.</p> <p>2.5 Le Groupe de travail mondial sur le plaidoyer devrait continuer à jouer un rôle de premier plan dans la définition des visions et des priorités stratégiques portées par le plaidoyer. Il devrait, pour couvrir l'ensemble des priorités mondiales du plaidoyer, inclure tous les chefs de file de ces priorités ainsi que les représentants des principales thématiques du Plan stratégique (politiques sociales, protection sociale, plaidoyer humanitaire, etc. si l'on se réfère au Plan stratégique actuel).</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
2.1.1 et 2.3.1 Procéder à l'examen des priorités mondiales du plaidoyer.	DGCA PG	Juin 2024	En cours	Théorie du changement
2.1.2 et 2.4.1 Communiquer pour clarifier les révisions apportées aux priorités mondiales du plaidoyer.	DGCA PG	Décembre 2023	Achevé	
2.1.3 et 2.4.2 Fourniture d'un appui aux chefs de file des priorités mondiales du plaidoyer pour communiquer avec les comités nationaux et les informer de l'évolution des priorités, des conséquences de cette évolution sur leurs activités et de la manière dont ils peuvent continuer à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies, à la collecte d'informations et de points de vue, et aux processus de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation.	PFP	Mars 2024	Achevé	
2.2.1 Dans la perspective du prochain Plan stratégique, réfléchir à la possibilité d'associer l'une des principales priorités du plaidoyer à chaque pilier du Plan.	Directrice générale adjointe responsable des partenariats, en collaboration avec	Décembre 2024	Pas encore commencé	Priorités du nouveau Plan stratégique en matière de plaidoyer

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
	les parties prenantes suivantes : DGCA PG PPD PFP Centre mondial de la recherche et de la prospective – UNICEF Innocenti DAPM EMOPS Le conseiller au Plan stratégique pour les droits de l'enfant Un directeur ou une directrice régional(e) Le Président du Groupe permanent des comités nationaux			
<p><b>Recommandation 3 de l'évaluation : Intégrer le plaidoyer de manière plus systématique à tous les niveaux.</b></p> <p>3.1 L'approche descendante qui sous-tend l'intégration du plaidoyer à tous les niveaux devrait être contrebalancée par une approche ascendante renforcée de la sélection des priorités mondiales du plaidoyer.</p> <p>3.2 Les fonctions de plaidoyer et de communication devraient faire l'objet d'une séparation stratégique. Selon le modèle adopté par d'autres organisations avec lesquelles une comparaison est pertinente, la fonction de plaidoyer devrait être distincte de la fonction de communication, tout en restant rattachée aux équipes responsables de la communication. <i>(Partiellement d'accord – voir commentaires)</i></p> <p>3.3 Améliorer la collecte d'informations à caractère politique à travers : <i>(Partiellement d'accord – voir commentaires)</i></p> <p>a) La mise en place de stratégies claires à tous les niveaux de l'organisation, en vue de créer et d'entretenir des réseaux communs aux différents bureaux et aux différentes divisions, notamment en développant des mécanismes permettant de cartographier les réseaux de plaidoyer existants et de favoriser l'adoption de stratégies de plaidoyer efficaces.</p>				

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
<p>b) La mise à profit des connaissances et des réseaux du personnel local, l'encouragement à la collaboration avec les parties prenantes externes, la mise en place d'un processus systématique pour la collecte d'informations à caractère politique à tous les niveaux de l'organisation et l'établissement de canaux de communication clairs.</p> <p>c) L'élaboration, au moyen d'outils technologiques, d'une approche structurée de la collecte d'informations à caractère politique, et la mise en place de mécanismes clairs pour l'établissement des rapports qui permettront de diffuser ces informations de manière effective et efficace, et d'éclairer la prise de décisions et les activités de plaidoyer.</p> <p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord (voir points 3.2 et 3.3).</b></p> <p>3.2 Au niveau du Siège, les fonctions de plaidoyer et de communication sont distinctes. Toutefois, compte tenu de la taille des locaux et des ressources disponibles, il est difficile d'envisager une telle séparation au niveau de chaque bureau régional et de chaque bureau de pays. L'objectif de l'organisation est de disposer d'une fonction de plaidoyer au sein de chaque bureau régional et de la plupart des plus grands bureaux de pays. Certains bureaux de pays pourraient également rencontrer des difficultés pour appliquer une telle recommandation, car les bénéfices retirés de l'instauration de deux fonctions distinctes pourraient ne pas justifier les surcoûts induits. L'application de cette recommandation pourrait être réservée au Siège et aux bureaux régionaux, mais cela conduirait, dans un contexte de mobilisation des ressources qui entraîne déjà une prolifération de « coordonnateurs des partenariats » exerçant des activités de plaidoyer et de communication, à augmenter le nombre de postes au lieu d'optimiser l'utilisation des ressources existantes. À tous les niveaux de l'organisation, mais plus particulièrement au niveau des bureaux de pays, la fonction de plaidoyer, trop souvent perçue comme une simple suite d'événements, de campagnes et d'activités de communication, devra faire l'objet d'un intense effort de renforcement des capacités, notamment en vue d'améliorer la gestion des connaissances.</p> <p>3.3 Il semble que l'évaluation n'ait pas tenu compte du rôle de chef de file que joue la PPD en matière de collecte d'informations à caractère politique. En effet, les responsables des relations au sein de la PPD – dont les missions concernent presque tous les pays du monde ainsi que les institutions financières internationales, les partenariats public-privé et les affaires intergouvernementales – maîtrisent parfaitement la collecte d'informations à caractère politique. Pourtant, la PPD n'est pas souvent sollicitée pour s'impliquer dans une thématique donnée. Par conséquent, la recommandation consistant à faire appel à des organismes extérieurs et à solliciter des « experts en plaidoyer », peu au fait du contenu du Plan stratégique de l'UNICEF, pourrait conduire à fragiliser davantage la collecte et l'exploitation des informations à caractère politique.</p> <p>Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
3.1.1 Intégrer des représentants des bureaux régionaux et des comités nationaux au Comité directeur mondial de l'UNICEF pour le plaidoyer (dont le mandat est en cours de rédaction).	Directrice générale adjointe responsable des partenariats	Janvier 2024	Achevé	Mandat du Comité directeur mondial de l'UNICEF pour le plaidoyer

<i>Action</i>	<i>Section responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achévé Annulé</i>	<i>Documents correspondants Note : tous les documents internes</i>
3.1.2 Favoriser la participation des bureaux de pays et des comités nationaux aux groupes de travail sur les priorités mondiales du plaidoyer.	DGCA	Mars 2024	En cours	
3.1.3 Aider le Comité directeur mondial de l'UNICEF, et plus particulièrement ceux de ses membres qui représentent les comités nationaux, à recueillir les avis de ces comités en vue d'éclairer la définition des priorités mondiales du plaidoyer ainsi que d'autres débats du Comité.	PPF	2024	Pas encore commencé	
3.1.4 Continuer à soutenir les bureaux régionaux et les bureaux de pays à travers l'initiative de renforcement des capacités de plaidoyer, la participation à l'équipe régionale de gestion et un appui technique sur des questions spécifiques relatives au plaidoyer.	DGCA Bureaux régionaux Bureaux de pays	2024	En cours	Procès-verbaux des réunions de l'équipe régionale de gestion
3.2.1 Créer des postes de niveau P-4 dédiés à la fonction de plaidoyer au sein de chaque bureau régional.	Bureaux régionaux et responsables régionaux des ressources humaines	Décembre 2024	En cours	Description de poste et offres d'emploi correspondants
3.2.2 Dans la mesure du possible, créer des postes dédiés au plaidoyer dans les bureaux de pays (en fonction de leur taille) et leur attribuer un niveau de responsabilités adapté.	Bureaux régionaux et responsables régionaux des ressources humaines Bureaux de pays et service des ressources humaines de ces bureaux	Décembre 2024	En cours	Description de poste et offres d'emploi correspondants
3.2.3 Dans la mesure du possible, mettre en place un Comité directeur pour le plaidoyer dans au moins deux régions et dix bureaux de pays, en y incluant l'ensemble des sections concernées.	Bureaux régionaux Bureaux de pays	Décembre 2024	En cours	Cahiers des charges des bureaux régionaux et des bureaux de pays concernés

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
3.3.1 Les comités nationaux contribueront à la collecte d'informations à caractère politique en s'appuyant sur le mécanisme de collecte des points de vue, sous la responsabilité du Comité directeur mondial pour le plaidoyer et des groupes de travail sur les priorités mondiales du plaidoyer.	PFP PPD	Juin 2024	En cours	Cahiers des charges correspondants
<p><b>Recommandation 4 de l'évaluation : Aligner les ressources disponibles sur les attentes et les ambitions en matière de plaidoyer.</b></p> <p>8.2 S'assurer que les structures dédiées aux ressources humaines et aux financements sont adaptées aux objectifs ambitieux de l'UNICEF en matière de plaidoyer.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
4.1.1 S'assurer que les structures dédiées aux ressources humaines et aux financements sont adaptées aux objectifs ambitieux de l'UNICEF en matière de plaidoyer, notamment en veillant à ce que des ressources ordinaires soient mobilisées pour financer les priorités mondiales du plaidoyer et les missions essentielles de la fonction de plaidoyer.	Bureau de la Directrice générale	Décembre 2024	Pas encore commencé	Composition du budget
4.1.2 Toutes les subventions allouées aux différents domaines prioritaires doivent, pour produire les résultats visés, inclure un budget réservé au plaidoyer (pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités de plaidoyer ainsi que pour le renforcement des capacités des personnels chargés de ces activités).	DGCA	Décembre 2024	Pas encore commencé	Composition du budget des subventions couvrant des initiatives de plaidoyer
4.1.3 Utiliser les ressources ordinaires pour financer la création des principaux postes dédiés au plaidoyer au niveau du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays les plus grands.	DGCA	Décembre 2024	En cours	Répartition des ressources ordinaires
4.1.4 Envisager la création d'un poste de spécialiste du	EMOPS et DHR	Juin 2024	Pas encore	Affectations de la part

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
plaidoyer pour les situations d'urgence complexes, poste qui serait financé sur le montant versé à la DHR par le Fonds de programmation pour les secours d'urgence (généralement 1 million de dollars pour les urgences de niveau 3 et de 500 000 dollars pour les urgences de niveau 2), et/ou la création d'un réservoir de talents spécialisés dans les activités de plaidoyer et mobilisables dans les situations d'urgence.			commencé	des autres ressources réservée aux opérations d'urgence Le réservoir de talents spécialisés dans les activités de plaidoyer dans les situations d'urgence, une fois qu'il aura été créé
4.1.5 Renforcer les capacités des coordonnateurs des groupes sectoriels, des partenaires d'appoint et/ou des partenaires d'exécution en matière de plaidoyer humanitaire (par l'intermédiaire des descriptifs de programme), afin de s'assurer que les groupes sectoriels/les partenaires ont les compétences requises.	Équipe de l'EMOPS Genève chargée des groupes sectoriels	Décembre 2024	Pas encore commencé	Rapport sur la formation
<p><b>Recommandation 5 de l'évaluation : Optimiser les partenariats au service du plaidoyer.</b></p> <p>5.1 Promouvoir de manière systématique l'utilisation des informations d'UNISON, afin de disposer d'une base de données mondiale et commune sur les partenariats créés à tous les niveaux et, ainsi, de faciliter la prise de décisions et l'identification d'éventuelles synergies et possibilités de collaboration transversale. <i>(Partiellement d'accord – voir commentaires)</i></p> <p>5.2 Renforcer les orientations stratégiques en matière de partenariats : l'UNICEF doit élaborer et appliquer de manière systématique des stratégies qui lui permettront de choisir ses partenaires et de garantir leur valeur ajoutée pour le plaidoyer, à chaque étape de la collaboration envisagée.</p> <p>5.3 Créer un cadre d'évaluation afin de mesurer l'efficacité des partenariats : l'UNICEF devrait mettre au point un cadre d'évaluation qui lui permettrait de mesurer l'efficacité et l'impact de ses partenariats, en particulier du point de vue des effets des activités de plaidoyer. <i>(Pas d'accord – voir commentaire)</i></p> <p>5.4 Le renforcement des partenariats avec les institutions et les alliances mondiales les plus influentes, telles que l'Union européenne, le Groupe des sept (G7), le Groupe des vingt (G20) et le Forum économique mondial, s'est révélé bénéfique pour l'ensemble des priorités mondiales du plaidoyer.</p> <p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord (voir points 5.1 et 5.3).</b></p>				



<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
<p>5.1 La PFP, la DGCA et les autres divisions concernées encourageront le recours aux partenariats et l'engagement des parties prenantes en utilisant UNISON. La PFP, la PPD, les bureaux régionaux et les bureaux de pays utilisent déjà cette plateforme qui fait appel à des solutions de Salesforce.</p> <p>5.3 Conformément à la politique de l'organisation en matière d'évaluation, l'efficacité et l'impact des partenariats doivent faire l'objet d'une évaluation élargie qui couvrira les effets et l'impact des activités de plaidoyer, y compris sous l'angle des théories du changement sous-jacentes, et ne doivent pas être analysés séparément.</p> <p>Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
5.1.1 Évaluer la possibilité d'élargir ou d'adapter UNISON, et de renforcer les capacités des équipes chargées du plaidoyer au sein de la DGCA, de la PPD et de la PFP, afin qu'elles soient en mesure d'utiliser la plateforme pour obtenir des informations sur les partenariats et gérer la mobilisation des ressources en faveur du plaidoyer.	DGCA, PPD, PFP	Décembre 2024	En cours	
5.1.2 Les utilisateurs d'UNISON doivent être tenus pour responsables, par le biais de procédures opérationnelles normalisées contraignantes et/ou à travers les évaluations de performance, de la bonne utilisation de la plateforme et de l'actualisation des informations de nature à promouvoir les activités de plaidoyer.	Directrice générale adjointe responsable des partenariats	Décembre 2024	En cours	
5.2.1 Mettre au point et diffuser des principes portant sur les partenariats stratégiques et les intégrer aux processus stratégiques mondiaux relatifs à la communication et au plaidoyer.	DGCA – Division des partenariats stratégiques	Décembre 2024	En cours	
5.2.2 Poursuivre l'élaboration de stratégies de plaidoyer incluant l'évaluation et la sélection de partenaires majeurs du secteur privé, de plateformes, d'initiatives et d'alliances partageant des priorités de l'UNICEF.	PFP	Décembre 2024	En cours	

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
5.4.1 Pour toutes les priorités mondiales du plaidoyer et, le cas échéant, pour des enjeux plus larges, veiller à se rapprocher des institutions et des alliances mondiales les plus influentes (Union européenne, G7, G20, Forum économique mondial) en impliquant l'UNICEF dans son ensemble et en faisant valoir les thématiques du plaidoyer portées par la Directrice générale à travers le Comité directeur mondial pour le plaidoyer.	Comité directeur mondial pour le plaidoyer Bureau de la Directrice générale	Juin 2024	En cours	
5.4.2 En amont des grandes rencontres internationales – G7, G20, Assemblée générale des Nations Unies, Conférence des Parties, etc. –, mettre au point une stratégie de plaidoyer claire, puis préparer et débattre des objectifs assignés à chacune de ces rencontres en s'appuyant sur les enseignements tirés des rencontres précédentes et en veillant à la cohérence du discours d'une année sur l'autre.	Bureau de la Directrice générale PPD, DGCA et autres divisions concernées, ainsi que bureaux des pays d'accueil de ces rencontres et bureaux régionaux correspondants	Juin 2024	Pas encore commencé	
5.4.3 Mettre au point un mécanisme solide et efficace de coordination des actions de la PFP, la PPD et la DGCA afin d'exploiter les possibilités les plus encourageantes en matière de plaidoyer à l'échelle mondiale.	DGCA PFP PPD	Janvier 2024	En cours	
5.4.4 Diffuser et appliquer à l'échelle mondiale la note d'orientation du Secrétaire général sur l'intégration des droits de l'enfant, en en faisant le principal instrument de plaidoyer pour défendre les droits de l'enfant à travers l'ensemble des programmes et des interventions du système des Nations Unies.	DAPM et PPD	Juillet 2024	En cours	

Action	Section responsable	Date d'achèvement prévue	Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé	Documents correspondants Note : tous les documents internes
<p><b>Recommandation 6 de l'évaluation : Poursuivre le renforcement des compétences et capacités en matière de plaidoyer.</b></p> <p>6.1 Rendre la formation au plaidoyer obligatoire : afin de s'assurer que tous les membres du personnel disposent des compétences nécessaires, il est recommandé de rendre la formation aux enjeux du plaidoyer obligatoire pour les responsables, les représentants et le personnel chargé des programmes.</p> <p>6.2 Mettre l'accent sur certains domaines thématiques spécifiques dans le cadre d'une formation avancée au plaidoyer. L'évaluation a relevé un manque de capacités dans le domaine de la collecte et de l'utilisation d'informations à caractère politique, ainsi que dans celui du plaidoyer stratégique, notamment pour promouvoir l'engagement des jeunes. <i>(Les recommandations 6.1 et 6.2 font l'objet de mesures communes.)</i></p> <p>6.3 Tirer parti de l'étendue de l'expérience et de l'expertise des comités nationaux pour l'UNICEF pour renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p> <p>6.4 Poursuivre le renforcement de la gestion des connaissances et la mise en place d'une base de soutien : pour renforcer davantage l'apprentissage institutionnel, l'UNICEF doit accorder la priorité à la gestion des connaissances et aux approches du partage.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
6.1.1 Augmenter les fonds alloués à l'initiative de renforcement des capacités de plaidoyer, de manière à favoriser l'élaboration, la mise en œuvre et la coordination de formations ciblées (collecte d'informations à caractère politique, collaboration avec les entreprises, relations avec les médias, etc.) et de formations conçues pour des catégories de personnel spécifiques (personnel chargé des programmes, de la communication, du plaidoyer et responsables de haut niveau).	Directrice générale adjointe responsable des partenariats DGCA	2024	Pas encore commencé	Budget de l'équipe chargée de l'initiative de renforcement des capacités de plaidoyer
6.1.2 Généraliser la mise en œuvre, à l'échelle de l'organisation, de séances exhaustives d'orientation/de formation sur le plaidoyer pour les nouveaux représentants et les représentants actuels.	DHR	Juin 2024	En cours	
6.1.3 Établir des accords à long terme et une liste de	DGCA	Décembre	Achevé	Accords à long terme

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
consultants qui permettront d'élargir l'initiative de renforcement des capacités de plaidoyer aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays, aux comités nationaux et aux différentes divisions de l'UNICEF.		2023		signés
6.1.4 Mettre en place des initiatives durables de formation des formateurs, et veiller à ce que le personnel des bureaux de pays et les membres des comités nationaux puissent en profiter.	DGCA Bureau régional et PFP (pour les comités nationaux)	Décembre 2024	En cours	
6.1.5 Prévoir une séance dédiée au plaidoyer dans le cadre d'au moins cinq réunions des équipes régionales de gestion et d'au moins sept réunions des réseaux de communication et de plaidoyer.	DGCA Bureaux régionaux	Décembre 2024	En cours	Procès-verbaux des réunions des équipes régionales de gestion et des réseaux de communication et de plaidoyer
6.1.6 Proposer une séance interne dédiée au plaidoyer aux membres du Comité directeur mondial pour le plaidoyer et aux groupes de travail sur les priorités mondiales du plaidoyer.	DGCA Comité directeur mondial pour le plaidoyer Groupes de travail sur les priorités mondiales du plaidoyer	Juin 2024	Pas encore commencé	
6.1.7 L'unité responsable du plaidoyer en faveur des droits de l'enfant identifiera les possibilités et les programmes de soutien pour assister les comités nationaux.	PFP	Décembre 2024	Pas encore commencé	
6.1.8 Organiser des activités de formation pour renforcer les capacités de plaidoyer du personnel concerné du PG.	DGCA PG	Décembre 2024	Pas encore commencé	

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
6.1.9 Veiller à l'organisation de séances spécifiquement dédiées au plaidoyer dans le cadre des formations proposées à l'échelle mondiale pour la préparation et la réponse aux situations d'urgence, et/ou des formations sur la préparation, conçues pour la Section de l'analyse des risques et de la préparation, des réunions des réseaux régionaux d'intervention d'urgence, des principaux webinaires mondiaux, etc.	EMOPS DGCA	Juin 2024	Pas encore commencé	
6.3.1 Considérer les comités nationaux comme des ressources pouvant contribuer au renforcement des capacités et comme des partenaires majeurs pour la collecte d'informations à caractère politique, pour la formation des formateurs et pour d'autres initiatives.	DGCA PFP Comités nationaux	Décembre 2024	Pas encore commencé	
6.4.1 En collaboration avec les comités nationaux, mettre au point un cadre et des systèmes globaux et complets de gestion des connaissances en matière de plaidoyer, couvrant toutes les initiatives essentielles dans ce domaine, ainsi qu'un plan de communication solide (site Internet, SharePoint, études de cas, lettres d'information).	DGCA PFP	Décembre 2024	Pas encore commencé	
6.4.2 Mettre en place une solide communauté de pratique dans le domaine du plaidoyer, comprenant notamment le personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que les membres des comités nationaux, en vue de partager les bonnes pratiques – y compris dans le cadre d'initiatives Skillshare Academy.	DGCA PG Bureaux régionaux et bureaux de pays PFP et comités nationaux	Juin 2024	En cours	Site internet de Skillshare
<p><b>Recommandation 7 de l'évaluation : Améliorer les processus de planification et d'établissement de rapports pour soutenir la prise de décisions.</b></p> <p>7.1 Renforcer la communication et le partage d'informations, en particulier sur les sujets liés aux priorités mondiales du plaidoyer. Des</p>				

Action	Section responsable	Date d'achèvement prévue	Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé	Documents correspondants Note : tous les documents internes
canaux et mécanismes de communication améliorés devraient permettre de faciliter la coordination et le partage d'informations entre les unités, les divisions et les niveaux impliqués dans les différentes priorités mondiales. <b>Réponse de l'administration : D'accord.</b> Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.				
Voir le point 1.1.2				
7.1.1 Veiller au renforcement des mécanismes de communication et de coordination (procès-verbaux, SharePoint), en collaboration avec les divisions, les bureaux de pays et les comités nationaux concernés.	DGCA PG	Juin 2024	En cours	
<p><b>Recommandation 8 de l'évaluation : Améliorer et promouvoir les modèles théoriques sur lesquels repose la stratégie du plaidoyer.</b></p> <p>8.1 Veiller à ce que les praticiens du plaidoyer, à tous les niveaux, connaissent et s'approprient les théories du changement approuvées, afin que les stratégies de plaidoyer suivent une logique cohérente, à la fois conforme aux modèles théoriques internationaux et respectueuse des réalités et des difficultés propres à chaque contexte. <i>(Partiellement d'accord)</i></p> <p>8.2 Faire en sorte que les théories du changement soient régulièrement testées en s'appuyant sur une approche stratégique et sur un système de suivi conçu pour des programmes portant sur des problèmes de développement complexes et faisant appel à des méthodes hautement itératives et adaptatives. <i>(Partiellement d'accord)</i></p> <p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord (voir points 8.1 et 8.2).</b></p> <p>8.1 Le Siège de l'UNICEF dispose des capacités nécessaires pour diffuser les théories mondiales du changement, mais pas pour les adapter effectivement aux particularités contextuelles.</p> <p>8.2 Bien que la mise à jour régulière des théories du changement appliquées dans le cadre du plaidoyer de l'UNICEF soit généralement souhaitable, les paramètres variables à prendre en compte dans les contextes d'intervention complexes, volatiles et imprévisibles justifient l'adoption d'une approche plus stable, faisant moins appel aux considérations de haut niveau applicables à une organisation décentralisée. L'adaptation au contexte local et les ajustements nécessaires seront pris en charge par les bureaux de pays et les bureaux régionaux.</p> <p>Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
8.2.1 Les théories du changement applicables aux priorités mondiales du plaidoyer/aux cibles des interventions doivent faire appel à des cadres de suivi	DGCA et PG	Décembre 2024	En cours	Théorie du changement

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
solides, sans cesse révisés et adaptés aux évolutions de ces priorités mondiales, des priorités de la direction et des stratégies de mise en œuvre correspondantes.				
8.2.2 Au moins 20 bureaux de pays et huit comités nationaux mettront au point des cadres de suivi du plaidoyer cohérents, faisant appel à des indicateurs clairs et à des outils permettant de vérifier la mise en œuvre et les avancées obtenues grâce aux stratégies du plaidoyer.	Bureaux de pays Comités nationaux Initiative de renforcement des capacités de plaidoyer PFP	Décembre 2024	En cours	Théorie du changement
8.2.3 (lié au point 8.2.2) Au moins 15 bureaux de pays ont intégré au moins un indicateur standard lié au plaidoyer dans leur cadre de suivi des résultats.	Bureaux de pays Directions régionales DGCA En collaboration avec la DAPM	Décembre 2024	Pas encore commencé	Cadres de suivi des résultats d'au moins 15 bureaux de pays
<p><b>Recommandation 9 de l'évaluation : Améliorer l'approche de suivi et d'évaluation de la stratégie du plaidoyer.</b></p> <p>9.1 Renforcer les lignes directrices sur les indicateurs standard de plaidoyer qui ont été diffusées pour application par les [bureaux de pays] en y intégrant des indicateurs de produits du plaidoyer relatifs aux principaux domaines ou étapes du changement couverts par les théories du changement révisées (participation, mobilisation/sensibilisation, évolution des normes sociales, développement de la base de soutien, influence des politiques et influence institutionnelle).</p> <p>9.2 Sélectionner une série d'indicateurs sentinelles qui permettront de suivre les principales hypothèses sous-jacentes des théories du changement, de manière à détecter rapidement toute évolution des éléments de contexte essentiels ainsi que l'émergence de relations de cause à effet, et de s'y adapter. (<i>Partiellement d'accord – voir commentaire</i>)</p> <p>9.3 Veiller à ce que les bureaux de pays s'appuient non seulement sur les indicateurs existants, mais également sur des exemples de réussite, démarche qui s'inscrit dans le cadre des « sept mesures » et qui permettra d'obtenir des informations nombreuses et nuancées qui compléteront les indicateurs pour l'évaluation finale des réalisations.</p> <p>9.4 Utiliser l'analyse des réseaux sociaux pour compléter les initiatives existantes (telles que l'analyse des parties prenantes et l'analyse de situation du plaidoyer mondial), éclairer la prise de décisions à travers des informations de meilleure qualité, et mieux comprendre les liens entre les différentes parties prenantes et leur degré d'influence, en vue de favoriser la collaboration et les synergies, et d'identifier des leviers de mise en œuvre.</p>				

<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
<b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord (voir point 9.2).</b>				
<p>9.2 Bien qu'il s'agisse en effet d'un objectif à atteindre en vue de renforcer le suivi et l'évaluation des activités de plaidoyer, l'UNICEF doit d'abord s'assurer que ses mécanismes de suivi des performances et de la situation sont solides et fonctionnels avant de passer à l'étape suivante et d'adopter des indicateurs sentinelles.</p> <p>Les mesures particulières qui permettront à l'UNICEF de développer son action sont présentées ci-dessous.</p>				
9.1.1 Renforcer les lignes directrices sur les indicateurs standard qui ont été diffusées pour application par les bureaux de pays en y intégrant des indicateurs de produits du plaidoyer relatifs aux principaux domaines ou étapes du changement couverts par les théories du changement révisées.	DGCA En collaboration avec la DAPM	Juin 2024	Pas encore commencé	Documents d'orientation
9.1.2 Mettre au point un ensemble révisé d'indicateurs standard mondiaux en s'appuyant sur l'analyse détaillée des indicateurs les plus pertinents et les plus utiles auxquels les bureaux de pays et/ou les comités nationaux ont actuellement recours dans différents contextes.	DGCA En collaboration avec la DAPM	Juin 2024	Pas encore commencé	Documents d'orientation
9.1.3 L'unité responsable du plaidoyer en faveur des droits de l'enfant travaillera aux côtés de l'équipe responsable de la planification, de l'établissement de rapports, de la gestion de l'information et du suivi et de l'évaluation (PRIME) en vue d'adapter les lignes directrices sur les indicateurs standard du plaidoyer aux besoins et à la situation des comités nationaux, en tirant au maximum parti des synergies.	PFP	Juin 2024	Pas encore commencé	Documents d'orientation
9.1.4 Envisager la possibilité d'adapter les indicateurs aux particularités des contextes qui évoluent rapidement, et notamment des situations de crise humanitaire, au cours desquelles les théories du changement doivent être révisées plus fréquemment.	EMOPS – Section de l'apprentissage et des renseignements humanitaires	Juin 2024	Pas encore commencé	



<i>Action</i>	<i>Section responsable</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 correspondants Note : tous les documents internes</i>
9.3.1 Dans les pays et les régions ciblés, renforcer les processus de planification, de suivi et de compte-rendu des réussites, des contributions et des études de cas de plaidoyer, et améliorer la documentation sur les bonnes pratiques au sein des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des comités nationaux, y compris dans les contextes humanitaires.	DGCA PFP PPD En collaboration avec la DAPM	Décembre 2024	Pas encore commencé	
9.4.1 Procéder à un examen de l'efficacité du plaidoyer en étudiant notamment l'impact des activités de plaidoyer de haut niveau, afin de mesurer l'utilité des processus et des indicateurs de plaidoyer actuels, et de renforcer l'efficacité de la stratégie de changement dans différents contextes.	DGCA PFP EMOPS En collaboration avec la DAPM	Juin 2025	Pas encore commencé	
9.4.2 Veiller à ce que les accords à long terme sur le renforcement des capacités de plaidoyer couvrent les compétences qui permettront de procéder à une analyse effective des réseaux sociaux et, ainsi, de favoriser l'élaboration de cadres et de stratégies de plaidoyer au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.	DGCA	Juin 2024	En cours	Accords à long terme signés

## 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* 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. *Et prend 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](#)).
-