



## Conseil économique et social

Distr. générale  
9 janvier 2023

Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2023**

7–10 février 2023

Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

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

#### Étude d'évaluabilité et évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025

#### *Résumé*

Le présent document présente la réponse de l'administration à l'Étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025. La réponse de l'administration propose un résumé des différentes mesures qu'adoptera l'UNICEF pour appliquer les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

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

\* E/ICEF/2023/1.

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



## I. Vue d'ensemble

1. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 a été approuvé par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision 2021/14 lors de sa deuxième session ordinaire de 2021. Le Plan stratégique repose sur une approche holistique, axée sur les résultats et inscrite dans une perspective à moyen terme. Il est conçu pour faciliter la compréhension et la mise en relation des différentes facettes du travail de l'UNICEF, qu'il s'agisse des résultats obtenus en matière de gestion (garants de l'efficacité institutionnelle) ou des cinq groupes d'objectifs. Le Plan stratégique est assorti de théories du changement qui ont également fait l'objet d'une présentation au Conseil d'administration à l'occasion de sa deuxième session ordinaire de 2021. Ces théories décrivent la façon dont l'UNICEF tire parti de toutes les ressources et capacités à sa disposition pour faire progresser les droits des enfants partout à travers le monde et contribuer à la réalisation des cibles des objectifs de développement durable ayant trait aux enfants.

### A. Éléments de contexte relatifs à l'élaboration du Plan stratégique

2. Au sein de l'UNICEF, le Plan stratégique joue un rôle crucial : il contribue à l'alignement des ressources de l'organisation sur des stratégies et des objectifs communs, tout en donnant à l'administration les moyens et le mandat nécessaires pour opérer des choix stratégiques. Il assure également une fonction essentielle de renforcement de la responsabilité au sein de l'UNICEF en fournissant un cadre de haut niveau au regard duquel toutes les composantes de l'organisation sont tenues de rendre compte des performances et de l'utilisation optimale du temps et des ressources dont elles disposent.

3. Le Plan stratégique a été conçu dans un contexte inédit, qui a joué un rôle important dans le processus d'élaboration. La réalisation des objectifs de développement durable était déjà mal engagée avant le déclenchement de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) en 2020, mais les conséquences mondiales et intersectorielles considérables de cette dernière n'ont fait que ralentir davantage l'obtention de résultats en matière de droits de l'enfant. À l'échelle mondiale, l'impact de la COVID-19 continuera de se faire sentir au cours des années à venir. Par conséquent, le Plan stratégique est en grande partie consacré à la mise en œuvre d'efforts de relèvement durables et inclusifs.

4. Pour élaborer ce Plan stratégique, l'UNICEF a pris appui sur les enseignements issus de l'examen à mi-parcours du précédent Plan stratégique, qui portait sur la période 2018–2021. Entre autres conclusions, cet examen a notamment montré que l'UNICEF affichait de bonnes performances concernant les cibles au niveau des produits, mais que cela ne donnait pas lieu à des résultats suffisants du point de vue des réalisations. Le Plan stratégique actuel tient également compte d'une recommandation essentielle de l'examen à mi-parcours, qui préconisait d'accorder une place plus importante aux enfants et aux jeunes dans l'élaboration des programmes, la planification, le suivi et le plaidoyer.

5. Le contenu du Plan stratégique actuel doit beaucoup à l'évaluation du Plan précédent, qui était la première du genre pour l'UNICEF. L'évaluation a montré que le Plan stratégique pour 2018–2021 était très pertinent et qu'il était pleinement conforme à la mission de l'UNICEF, à la Convention relative aux droits de l'enfant et aux objectifs de développement durable. Néanmoins, tout en reconnaissant que le Plan stratégique constituait un cadre mondial important, l'évaluation a fait observer qu'il n'était pas appliqué de façon homogène par les différents bureaux de pays, qui ne partageaient pas les mêmes cycles de planification.

6. L'évaluation a également reconnu que les rapports demandés par le Plan stratégique constituaient une lourde charge et que cette dernière n'était pas compensée par des avantages concrets en matière d'orientations ou de décisions stratégiques. L'évaluation recommandait à l'UNICEF de concevoir son Plan stratégique pour 2022–2025 comme un *cadre holistique* couvrant une période plus longue, de 2022 à 2030, et résolument axé sur les réalisations. En outre, l'évaluation a noté que, malgré des progrès en la matière, le décloisonnement des programmes et des ressources était encore confronté à des difficultés persistantes, et a recommandé à l'UNICEF de renforcer ses efforts de programmation multisectorielle.

7. Cette piste d'amélioration est également mentionnée dans la décision 2021/23 du Conseil d'administration, dans laquelle ce dernier encourage l'UNICEF à « *tirer pleinement parti des possibilités offertes par la réforme du système des Nations Unies pour le développement de façon à favoriser la mise en place de méthodes et d'activités intégrées* », et lui demande de « *revoir les approches internes cloisonnées et non coordonnées et de mettre davantage l'accent sur les stratégies multisectorielles et intégrées relatives aux programmes dans le Plan stratégique pour 2022–2025* ».

8. L'élaboration du Plan stratégique pour 2022–2025 a ensuite fait l'objet de consultations avec de nombreuses parties prenantes, dont les États Membres, et l'évaluation du Plan précédent a permis d'éclairer ce processus. Les orientations formulées par le Conseil d'administration ont également contribué à définir l'objectif et les orientations du Plan actuel. Dans plusieurs de ses décisions<sup>1</sup>, par exemple, le Conseil d'administration s'est félicité de l'alignement du Plan stratégique sur les objectifs de développement durable, de l'importance accordée à l'obtention de résultats du point de vue des réalisations, et de la prise en compte des enseignements issus de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2018–2021.

9. Comme le précise l'Étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022–2025, de nombreuses parties prenantes de l'UNICEF ont contribué, sous diverses formes, au processus d'évaluation, que ce soit dans le cadre du groupe de référence de l'évaluation, du Comité consultatif de l'évaluation, d'entretiens menés par l'équipe d'évaluation et/ou de groupes de discussion, d'ateliers consultatifs et d'enquêtes en ligne. L'UNICEF accorde une très grande importance à cet exercice, conçu comme la suite logique de l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018–2021 (E/ICEF/2021/5), et compte travailler en étroite collaboration avec le Bureau de l'évaluation et les partenaires pour s'assurer que les principales conclusions et considérations issues de l'étude d'évaluabilité et de l'évaluation formative seront prises en compte de manière exhaustive et durable.

10. L'UNICEF se félicite de constater que l'évaluation dresse un bilan résolument positif concernant quelques-unes des avancées majeures que représente le Plan stratégique. Comme l'indique le rapport, il s'agit d'un Plan extrêmement ambitieux et conforme aux attentes de l'ensemble des parties prenantes, en particulier celles des États Membres du Conseil d'administration, qui avaient exhorté l'UNICEF à redoubler d'efforts pour que la communauté internationale rattrape son retard dans la réalisation des objectifs de développement durable ayant trait aux enfants, et pour soutenir les aspirations à un avenir plus prometteur et plus écologique exprimées par les enfants et les jeunes dans le cadre des consultations menées par l'organisation.

11. L'UNICEF a compris qu'il lui serait impossible d'honorer ces attentes et de poursuivre ses efforts pour la réalisation des objectifs de développement durable sans une remise en cause profonde du *statu quo*. Le Plan stratégique actuel est le signal le plus fort envoyé par l'UNICEF à la communauté internationale pour signifier son

<sup>1</sup> Voir les décisions 2021/3, 2021/6 et 2021/14 du Conseil d'administration de l'UNICEF.

intention de ne pas se dérober devant la nécessité d'inventer de nouveaux modes d'action et de nouvelles façons de jouer son rôle à l'échelle mondiale en venant en aide aux enfants qui continuent d'être laissés de côté.

12. Outre la nécessité de se montrer à la hauteur des ambitions du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs de développement durable, la forme et le contenu du Plan stratégique ont également été déterminés par trois autres grandes considérations systémiques. Tout d'abord, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies mené en 2020 était l'un des plus ambitieux à ce jour et a fourni quelques grandes orientations concernant la place de l'UNICEF dans le système global des Nations Unies. Pour la plupart, ces orientations dépassaient le cadre des groupes d'objectifs et des grands secteurs délimitant habituellement le champ d'action de l'UNICEF. Elles appelaient l'organisation à formaliser, à approfondir ou à étendre ses efforts au service de stratégies et de domaines transversaux tels que l'action climatique, la cohésion sociale et la paix, ou encore les données. Le rapport mentionne souvent ces domaines dans ses conclusions relatives à l'état de préparation et/ou aux capacités de l'organisation.

13. Le Rapport du Secrétaire général des Nations Unies, « Notre programme commun », a lui aussi été publié au même moment que le Plan stratégique (à l'occasion du 75<sup>e</sup> anniversaire des Nations Unies). Ce rapport a été diffusé le même mois que les plans stratégiques de l'UNICEF et de plusieurs organisations apparentées, et ces diverses publications ont fait l'objet d'un effort commun visant à aligner le ton et l'ambition des plans stratégiques sur ceux du rapport « Notre programme commun », qui appelle à mettre en place un système mondial permettant de relever les « défis actuels et futurs »<sup>2</sup>. « Notre programme commun » offre une vision prospective de la coopération internationale et l'UNICEF, dans le cadre de son nouveau Plan stratégique, s'est attaché à établir les fondements conceptuels et institutionnels sur lesquels pourront reposer la réalisation et l'accélération des progrès jusqu'en 2030 et au-delà.

14. Enfin, l'UNICEF et plusieurs autres organismes, qui élaboraient parallèlement leurs plans stratégiques (notamment le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes), ont été invités à harmoniser autant que possible leurs approches respectives afin d'identifier des synergies et des domaines de collaboration possibles à l'échelle du système des Nations Unies.

15. La nécessité de se montrer à la hauteur des objectifs de développement durable, de mettre en œuvre les nouveaux mandats de l'examen quadriennal complet et d'accélérer la réalisation des mandats existants, de s'aligner sur le ton et l'ambition de « Notre programme commun », tout en participant activement, aux côtés des organisations apparentées, à l'harmonisation des approches et à l'identification des synergies programmatiques possibles, ont représenté des aspects essentiels pour l'élaboration du Plan stratégique en 2020–2021. Il faut souligner que répondre à ces exigences exigeait d'adopter une vision de planification stratégique ambitieuse, orientée vers les résultats et à long terme, et il a été admis que cela aurait des conséquences sur la capacité immédiate de l'UNICEF à commencer la mise en œuvre du Plan à un rythme et à une échelle comparables dans tous les domaines.

16. L'Étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du nouveau Plan stratégique constituent le dernier volet d'une série d'initiatives stratégiques récurrentes. Comme on pouvait s'y attendre, compte tenu des liens qui unissent ces différents exercices,

---

<sup>2</sup> Voir la résolution 75/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

l'UNICEF est dans l'ensemble favorable aux principales conclusions formulées par l'évaluation en ce qui concerne ses principaux champs d'investigation.

## B. La vision du Plan stratégique

17. Le rapport d'évaluation pose un regard positif sur le Plan stratégique lui-même et prend notamment acte des efforts déployés pour se concentrer sur les réalisations au service des enfants, du caractère simple et direct des approches et des objectifs du Plan et de ses composantes stratégiques, et de l'importance du Plan en tant que fondation solide sur laquelle l'UNICEF pourra s'appuyer à l'avenir. Le rapport est axé principalement sur la volonté de l'organisation à commencer à concrétiser les promesses et l'ambition du Plan, mais il indique aussi que l'ambition et l'ampleur du Plan, souhaitées par les parties prenantes, sont appréciées et adaptées aux défis auxquels les enfants et les jeunes sont confrontés.

18. Au moment d'étudier et d'interpréter le rapport d'évaluation, il est essentiel de replacer ses conclusions dans le contexte d'un Plan à long terme, pensé pour être mis en œuvre à l'horizon 2030. Dans son Plan stratégique, l'UNICEF a identifié les principales stratégies et approches que l'organisation et ses parties prenantes devront adopter pour concrétiser cette vision à long terme axée sur les réalisations. Le processus d'élaboration du Plan a conduit l'UNICEF à se détourner de la question « Que peut faire l'UNICEF à présent ? » pour se demander plutôt « Que doit-on faire pour aider les enfants à travers le monde ? ». Ce changement aura des répercussions sur l'état de préparation et les capacités de l'organisation au cours des premières années de mise en œuvre et il convient de garder cela à l'esprit au moment d'examiner les conclusions de l'évaluation.

19. À travers cette évolution du mode de pensée, il s'agit implicitement de reconnaître l'existence d'une lutte commune pour l'accélération de la mise en œuvre des objectifs de développement durable, ainsi que la nécessité, pour l'UNICEF, de modifier en profondeur ses approches en vue de saisir les opportunités offertes par le Programme 2030 et d'obtenir des progrès plus rapides au cours des prochaines années. De la même façon, les décisions relatives aux approches adoptées dans le cadre du Plan stratégique n'ont pas été prises uniquement au regard de ce que l'UNICEF ou ses partenaires étaient déjà en mesure d'accomplir, mais aussi et surtout en fonction de *ce qui devait être fait*, même lorsque cela nécessitait plusieurs années de travail sur le plan culturel et institutionnel pour atteindre un état de préparation complète.

20. Dans ce contexte, les conclusions du rapport semblent tout à fait cohérentes, attendues et bienvenues, confirmant le caractère optimal des approches générales adoptées par le Plan, qu'il s'agit désormais de mettre en œuvre et qui pourront être évaluées à la fin du cycle de planification.

21. Le rapport et la présente réponse de l'administration constituent l'aboutissement de plusieurs années de coopération entre la fonction d'évaluation et l'équipe de direction de l'UNICEF sur les questions de planification stratégique. Créé en 2020 dans le cadre de la collaboration autour de l'examen à mi-parcours du précédent Plan stratégique, le Bureau de l'évaluation a joué un rôle essentiel dans diverses instances de gouvernance et groupes techniques visant à mettre au point et à examiner la structure principale et la structure des résultats du Plan. Il a notamment participé au Comité de coordination du Plan stratégique, au Comité directeur du Plan stratégique et même à divers groupes de travail, notamment celui consacré aux indicateurs du Plan stratégique.

22. Les conseils du Bureau de l'évaluation, sa contribution au processus d'élaboration du Plan stratégique et sa vision ont été et demeurent extrêmement

précieux. Cette instance s'est avérée particulièrement utile pour garantir l'évaluabilité du Plan, de ses théories du changement et du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, ces instruments importants ayant été approuvés et adoptés en interne par l'équipe de direction de l'UNICEF, et par les États Membres qui ont approuvé le Plan.

23. L'évaluation analytique actuelle a commencé quelques semaines après le lancement du Plan stratégique pour 2022–2025. Son objectif consiste à examiner l'état de préparation de l'organisation et l'évaluabilité des efforts qu'elle déploie pour mettre en œuvre les engagements pris, notamment en réponse à la récente évaluation du Plan précédent. L'UNICEF se félicite d'un tel degré et d'une telle fréquence d'activité et de coopération en matière de planification stratégique. À l'avenir, il pourrait également s'avérer efficace d'inscrire ces différents exercices d'évaluation, ainsi que leurs visées, leurs portées et leurs calendriers respectifs, dans une perspective plus globale, qui permettrait d'optimiser leur utilité et de les aligner davantage sur les principaux cycles de planification interne ayant trait au budget et à l'établissement des priorités.

24. Bien que les conclusions et les recommandations du rapport soient toujours bienvenues, elles peuvent parfois apparaître comme la répétition et la validation des priorités du Plan stratégique. Cela peut s'expliquer par l'intervalle relativement court qui sépare l'exercice actuel de l'évaluation du Plan stratégique pour 2018–2021 (moins d'un an s'est écoulé entre la fin d'une évaluation et le début de la suivante). Malgré ce problème, le rapport constitue néanmoins un précieux complément au Plan stratégique en réaffirmant la nécessité d'investir dans les stratégies essentielles et d'actualiser la culture et la vision de l'UNICEF à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les contextes d'intervention.

25. L'exercice d'évaluation actuel correspond également à la première année de mise en œuvre de ce qui est envisagé comme une stratégie sur huit ans (à l'horizon 2030), bien qu'elle donne lieu à deux plans de mise en œuvre distincts et consécutifs. Par conséquent, il faut s'attendre à ce que l'organisation affiche un état de préparation contrasté selon les différents domaines dans lesquels elle intervient à l'échelle mondiale. Pour autant, cela n'enlève rien à la valeur stratégique de l'exercice d'évaluation et ce dernier rapport, tout aussi bienvenu que le précédent, constitue un rappel utile de la détermination et de la fermeté dont il convient de faire preuve pour s'assurer que le Plan stratégique est bien orienté vers la perspective d'une mise en œuvre.

## II. Réponses aux principales conclusions

26. L'UNICEF accueille favorablement les idées exprimées dans le rapport, ainsi que la série de documents qui l'accompagnent, et souhaite apporter un éclairage contextuel à chacune des principales conclusions afin de définir plus clairement les progrès et les attentes. La présente section apporte une courte réponse à chacune des conclusions les plus saillantes formulées dans le rapport complet.

27. S'agissant de la première conclusion, selon laquelle **l'UNICEF peut être optimiste quant aux perspectives d'une évaluation sommative de haute qualité en 2025–2026, mais que l'évaluation formative se heurte encore à certains obstacles, elle est approuvée**. L'organisation a consacré la plus grande partie de l'année écoulée à mettre au point des systèmes et des approches de suivi et de communication des résultats qui font actuellement l'objet d'un déploiement progressif et formeront l'infrastructure de suivi et de communication des résultats pour le reste de la décennie. Le Plan stratégique lui-même prend acte de cette situation en indiquant explicitement que « *le passage à un Plan davantage axé sur les réalisations et ayant un horizon à plus long terme nécessitait une révision de la*

*méthode de gestion des résultats* », et en engageant l'UNICEF à mettre davantage l'accent « *sur la qualité, l'apprentissage, le retour d'information et l'utilisation des informations de suivi, ainsi que sur le renforcement de la cohérence, de la collaboration et de la coordination entre les programmes de développement et les programmes humanitaires* ».

28. À cette fin, l'UNICEF a consacré une grande partie de l'année 2022 à mettre au point un nouvel ensemble complet de procédures d'orientations et d'outils destinés à accompagner les bureaux de pays dans la gestion des programmes de pays. Cet ensemble comprend notamment des indicateurs stratégiques centraux, une nouvelle modalité de suivi et de communication des résultats visant à combler les lacunes évoquées plus haut. Ces outils ont été lancés aux mois d'octobre et de novembre 2022.

29. En lien avec cette conclusion, le rapport fait observer que ce système de suivi et de communication des résultats doit contribuer à la prise de décision stratégique. Là encore, le Plan stratégique lui-même précise que l'UNICEF « *entreprendra des examens internes plus réguliers de ses politiques, de son budget et de sa performance afin d'être plus réactif face aux risques et mieux systématiser l'apprentissage programmatique, en particulier au niveau des résultats. Ces examens internes réguliers permettront de déterminer dans quelle mesure des progrès au niveau des résultats sont constatés, si les programmes et les ressources restent adaptés aux résultats attendus, avec quelle efficacité les stratégies de changement catalysent le changement dans divers contextes opérationnels, quels enfants continuent d'être laissés de côté, et où, et quelles sont les tendances générales de la performance aux niveaux mondial, régional et national.* »

30. Des actions dans ce domaine sont déjà en cours et l'UNICEF a accompli des progrès importants dans l'élaboration d'un nouveau mécanisme consistant en des « examens de l'efficacité globale ». Ceux-ci seront déployés à partir de 2023 et viseront à examiner la première année de mise en œuvre du Plan stratégique ainsi qu'à identifier les mesures de gestion à mener pour faire face aux nouvelles difficultés et possibilités. Ces examens viendront également combler le retard observé, à l'échelle mondiale, en matière de réflexion et de prise de décision internes, et pourront s'appuyer sur les évaluations déjà menées de manière régulière aux niveaux national, régional et international.

31. Les examens de l'efficacité globale permettront de réagir à cette conclusion et à plusieurs autres constats présentés dans le rapport en fournissant à l'équipe de direction de l'UNICEF une plateforme régulière, fondée sur des données probantes, en vue d'une discussion collective sur l'alignement stratégique au regard de l'ambition de l'organisation exprimée dans le Plan stratégique et de la mise en œuvre effective des programmes, afin de permettre une prise de décision rapide sur les actions convenues, notamment en ce qui concerne les ressources stratégiques et le personnel. De façon moins directe, les examens de l'efficacité globale contribueront à l'évolution de la culture et des pratiques de gestion au sein de l'UNICEF, au profit d'une approche davantage fondée sur des données probantes, plus transparente, plus souple et plus stratégique en matière de coopération entre les différentes composantes de l'organisation.

32. Le rapport d'évaluation formule également une **conclusion relative au Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources**. Il est particulièrement encourageant de constater que le rapport considère la direction proposée par le Plan stratégique comme suffisamment claire et satisfaisante pour entraîner un alignement des programmes à grande échelle. Toutefois, le rapport note également que le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources comprend un grand nombre d'indicateurs, qui ne sont pas tous adaptés à la gestion des résultats du Plan stratégique. Comme le précise le Plan, à l'avenir, « *l'UNICEF cherchera davantage*

à déterminer dans quelle mesure ses efforts catalysent un changement transformateur et systémique au niveau des résultats, tout en continuant d'assurer le suivi de l'efficacité de ses propres produits et d'en rendre compte ». À cette fin, et conformément au souhait exprimé par les États Membres de bénéficier d'un cadre de résultats, le Cadre contient des « indicateurs d'impact, de résultats et de produit, dont certains sont dérivés des indicateurs de réalisation des objectifs de développement durable », et ces indicateurs « ne représentent qu'un sous-ensemble des indicateurs que l'UNICEF utilise en interne pour s'assurer de l'efficacité de ses programmes ».

33. De même, comme indiqué dans le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et dans le Plan stratégique pour 2022–2025, le travail que mène l'UNICEF dans le cadre des cinq groupes d'objectifs interconnectés établis par le Plan se concentre sur « les changements systémiques les plus importants dans la lutte contre les causes sous-jacentes de la vulnérabilité des enfants, des inégalités liées au genre et de l'exclusion, quel que soit le contexte, y compris en situation d'urgence humanitaire et dans d'autres contextes particulièrement sensibles. Le cadre de résultats comporte une série d'indicateurs permettant de suivre la contribution de l'UNICEF à ces changements systémiques, que ce soit au niveau sectoriel ou au niveau des produits. Toutefois, la phase d'élaboration du Plan stratégique a mis en évidence des possibilités de développement très favorables à l'établissement de nouveaux indicateurs transversaux au niveau des résultats. »

34. Dans le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, l'UNICEF prend acte de cette situation et va plus loin en s'engageant à « [renforcer] sa capacité de suivi des changements systémiques au niveau des résultats ». Comme pour la plupart des conclusions de cet exercice d'évaluation, il est rassurant de constater une telle convergence entre les lacunes identifiées par le rapport et celles mentionnées dans le Plan stratégique lui-même.

35. L'UNICEF convient néanmoins que le nombre d'indicateurs, bien que comparable à celui du précédent Plan stratégique, est supérieur à ce qui avait été envisagé. Les indicateurs ont été mis au point et soumis à l'UNICEF par un groupe de travail dédié, auquel participait notamment le Bureau de l'évaluation lui-même. Il s'agissait d'intégrer l'ensemble des indicateurs sectoriels établis à l'échelle mondiale (y compris ceux inspirés des objectifs de développement durable), les indicateurs issus de l'examen quadriennal complet (conformément à la demande des États Membres), des indicateurs communs et complémentaires (également demandés par les États Membres<sup>3</sup>), ainsi que des indicateurs au niveau des produits et des réalisations, destinés à garantir la responsabilité<sup>4</sup> de l'organisation et à accorder les résultats au niveau des produits avec le budget.

36. L'ampleur du cadre de résultats actuel est le fruit des nombreuses exigences dont il a fait l'objet et de l'intérêt qu'il a suscité. L'administration de l'UNICEF se réserve toutefois la possibilité de supprimer certaines catégories d'indicateurs du Plan stratégique à des fins de simplification, mais une telle décision supposerait de renoncer à satisfaire toutes les exigences des parties prenantes quant au contenu du cadre de résultats et exigerait un réajustement des attentes des États Membres à l'égard de ce cadre.

37. S'agissant de la conclusion selon laquelle les **processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, et les pratiques de gestion axées sur les résultats** susceptibles de leur servir d'appui, seraient « insuffisants mais naissants », l'UNICEF confirme que ces processus et ces pratiques sont encore balbutiants et font actuellement l'objet

<sup>3</sup> Décision 2021/13 du Conseil d'administration de l'UNICEF.

<sup>4</sup> Décision 2021/3 du Conseil d'administration de l'UNICEF.

d'efforts spécifiques, mais ne doute pas qu'ils seront en place pendant la majeure partie de la longue période sur laquelle porte le Plan stratégique.

38. Le Plan stratégique lui-même exprime très clairement la nécessité d'obtenir des avancées sur ce point, en précisant que « *l'UNICEF entend redoubler d'efforts pour établir des connexions et rendre les données disponibles en temps réel, en mettant à profit la puissance des innovations en matière de données et des données ouvertes pour améliorer à la fois la programmation fondée sur les connaissances et l'appui intégré aux politiques. L'accent sera davantage mis sur la qualité, l'apprentissage, le retour d'information et l'utilisation des informations de suivi, ainsi que sur le renforcement de la cohérence, de la collaboration et de la coordination entre les programmes de développement et les programmes humanitaires.* » La nécessité d'obtenir des progrès plus rapides dans ce domaine a déjà été identifiée en interne comme une priorité pour 2022, ce qui explique l'importance des investissements consacrés à l'élaboration de nouveaux outils, orientations et processus, dont la plupart ont été lancés fin 2022.

39. En reconnaissance du fait qu'une prise de décision fondée sur des données probantes joue un rôle crucial dans la capacité de l'UNICEF à aider les enfants les plus vulnérables et à renforcer la cohérence de ses processus de production de données, quatre divisions du siège (la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; le Bureau de l'évaluation ; la Division des technologies de l'information et de la communication/les équipes régionales en charge des technologies de l'information et de la communication pour le développement ; le Centre mondial de la recherche et de la prospective UNICEF Innocenti) ont joint leurs efforts pour lancer un service d'assistance consacré aux données probantes. Ce centre d'assistance sert de point d'entrée unique pour toute demande concernant le recours aux données probantes et permet de renforcer la capacité de l'UNICEF à produire des données probantes relatives aux enfants en vue d'éclairer les politiques, le plaidoyer et les résultats. Il s'agit de l'un des nombreux moyens dont dispose tout le personnel de l'UNICEF, en particulier dans les bureaux de pays, pour faire appel à des experts issus de l'organisation et obtenir une aide technique concernant la production, la diffusion et l'exploitation de données probantes au service de la prise de décision programmatique et opérationnelle.

40. L'évaluation a également conclu que **l'UNICEF n'était pas totalement préparé à mettre en œuvre le Plan stratégique, et que son état de préparation variait fortement entre les 19 composantes stratégiques** examinées et les cinq critères utilisés pour leur évaluation. Bien que l'UNICEF ne soit pas en parfait accord avec tous les détails de cette conclusion et qu'il estime dans l'ensemble que le langage et la formulation utilisés dans le rapport d'évaluation sous-estiment considérablement l'expérience et la capacité de l'organisation dans de nombreux domaines, il est généralement admis que des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour accroître et accélérer la préparation dans de nombreux domaines examinés par l'évaluation.

41. Bien que le Plan stratégique ait déjà identifié les domaines concernés comme étant ceux qui nécessitent le plus d'efforts et de changements de la part de l'UNICEF, la place que leur accorde le rapport d'évaluation constitue un rappel utile qui invite l'organisation à garder le cap et à poursuivre ses efforts pour obtenir des progrès plus rapides et renforcer sa préparation, alors que nous entamons les huit années restantes de cette stratégie à l'horizon 2030. Les cinq critères d'évaluation utilisés peuvent sembler limités, mais sont susceptibles d'enrichir les discussions qui ont actuellement cours, en interne, au sujet de l'établissement des priorités et de l'affectation des ressources, et d'apporter un éclairage intéressant.

42. L'UNICEF est d'accord avec la conclusion selon laquelle, sur **les cinq domaines évalués, la partie « approches » fait l'objet des efforts de réflexion et de préparation les plus avancés et les plus satisfaisants**. En effet, la force et les priorités du Plan stratégique se sont principalement concentrées sur l'identification d'approches pertinentes pour le reste de la décennie en cours. Le fait que cela soit indiqué dans le rapport d'évaluation est donc à la fois peu surprenant et en totale adéquation avec l'analyse de l'administration de l'UNICEF elle-même.

43. L'évaluation et l'UNICEF s'accordent également à dire que le domaine des ressources est celui qui présente le plus de difficultés pour l'organisation. L'UNICEF s'engage à améliorer son estimation des ressources nécessaires à l'obtention des résultats de haut niveau prévus, en particulier au niveau des réalisations, ainsi que sa capacité à calculer et à communiquer le budget et les déficits de financement correspondants. Toutefois, que ce soit au niveau de l'UNICEF ou du système des Nations Unies dans son ensemble, aucun changement interne en matière de coûts, de budget, de mobilisation ou d'affectation des ressources ne saurait compenser le non-respect des engagements pris par les États Membres dans le cadre du Pacte de financement.

44. En ce qui concerne **la cohérence des diverses composantes stratégiques et d'autres éléments fondamentaux**, l'évaluation a conclu qu'une clarification des responsabilités, notamment par l'intermédiaire de la version révisée du cadre de gestion et de responsabilité, pouvait aboutir à une meilleure harmonisation. L'UNICEF approuve ce constat, qui a déjà été pris en compte dans l'élaboration du cadre de responsabilité pour 2022 et 2023 (tel qu'il a été présenté au Conseil d'administration à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 2022).

45. L'UNICEF prend également acte de l'importante **conclusion relative aux capacités de l'organisation en matière de gestion du changement**. Au cours des dernières années, l'UNICEF a pris très au sérieux la gestion du changement institutionnel, notamment en lien avec des enjeux culturels et comportementaux, comme en témoignent les mesures reconnues adoptées par l'organisation pour améliorer sa culture institutionnelle.

46. Pendant cette période, la gestion du changement a fait l'objet d'un regain d'intérêt qui s'est traduit, au sein de diverses divisions et équipes, tous secteurs d'activité confondus, par d'importants investissements consacrés au renforcement des modèles économiques et à un changement culturel reposant sur la mise en œuvre d'initiatives de perfectionnement institutionnel. Bien que l'UNICEF se soit déjà engagé à examiner les capacités et les fonctions des différents bureaux et postes exclusivement dédiés à la gestion du changement institutionnel, l'expérience de l'organisation continue de montrer que la gestion du changement nécessite un effort collectif de l'ensemble de ses composantes, et qu'elle s'avère plus efficace lorsqu'elle est intégrée à tous les niveaux de direction et que les coûts correspondants sont pris en compte dans les budgets.

47. En dépit des initiatives qui ont déjà fait l'objet d'un renforcement et d'une accélération considérables au cours des dernières années, l'organisation accepte la conclusion de l'évaluation relative à la gestion du changement selon laquelle **certaines composantes du nouveau Plan stratégique doivent également faire l'objet d'un effort spécifique d'alignement de la culture et des structures institutionnelles sur la vision et les objectifs** qui orienteront l'UNICEF de 2022 à 2030. Le Plan stratégique prévoit notamment un virage très net au profit d'une approche davantage axée sur les réalisations, ce qui suppose un changement institutionnel profond, notamment concernant la manière dont le personnel de l'UNICEF envisage l'élaboration des programmes, les partenariats et la gestion axée sur les résultats. Avec ce défi à l'esprit, l'UNICEF a déjà mis au point un programme

d'apprentissage institutionnel spécifiquement conçu pour aider l'organisation à mieux se transformer afin de se conformer aux attentes et aux besoins du Plan stratégique et des parties prenantes.

48. L'évaluation constate également que, malgré sa mise en avant au sein du Plan stratégique, **les enjeux relatifs à l'intersectionnalité ne sont pas encore suffisamment bien définis ni mis en œuvre** pour permettre à l'organisation de traiter le caractère multidimensionnel de la pauvreté et des inégalités auxquelles sont confrontés les enfants. Bien que l'UNICEF s'intéresse à l'intersectionnalité depuis de nombreuses années, l'organisation accepte cette conclusion, car le nouveau Plan stratégique est le premier à accorder une telle attention à cette question et à la considérer comme une condition essentielle de la réalisation des objectifs de développement durable.

49. Pour finir, l'une des principales conclusions de l'évaluation fait observer que le personnel de l'UNICEF considère **le recours à l'innovation pour l'élaboration de solutions positives au service des enfants** comme un point fort de l'organisation, tout en estimant que la culture du risque et l'acceptation de l'échec font clairement partie de ses lacunes. Cet aspect est systématiquement identifié comme une difficulté pour des organisations telles que l'UNICEF, qui s'efforcent de mettre en œuvre des interventions et des stratégies susceptibles de « changer la donne », mais doivent également faire preuve de prudence dans la gestion des ressources, ainsi que d'habileté dans l'élaboration et la mise à l'essai de modèles et de prototypes innovants, avant d'appliquer ces derniers ou de plaider pour leur déploiement auprès des partenaires nationaux. De même, l'appétence au risque est de plus en plus difficile à préserver lorsque la majorité des financements entrent dans la catégorie des autres ressources, et non dans celle des ressources ordinaires. L'appétence au risque de l'UNICEF est ainsi directement liée à celle des donateurs.

50. L'UNICEF reste déterminé à prendre en compte les conclusions des différents examens et évaluations dans la mise en œuvre de son Plan stratégique pour 2022–2025. Cet engagement en faveur de l'apprentissage et du perfectionnement était déjà intégré aux toutes premières phases de l'élaboration du Plan, comme en témoigne la prise en compte des recommandations issues de l'évaluation du Plan stratégique pour 2018–2021, et fait désormais partie des orientations envisagées pour les examens de l'efficacité globale.

51. L'UNICEF entend travailler en étroite collaboration avec le Bureau de l'évaluation pour encourager la participation des parties prenantes jusqu'à la fin de cet exercice d'évaluation, notamment à travers la diffusion de ses principales conclusions dans toute l'organisation, la mise en œuvre de ses recommandations et le renforcement des connaissances de l'organisation. L'apprentissage institutionnel et la réflexion fondée sur des données probantes permettront à l'organisation de faire face aux nombreux défis qui se présentent à elle, ainsi que de définir et de perfectionner la voie à suivre pour garantir les droits de tous les enfants.

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

52. Pour apporter sa réponse aux recommandations de l'évaluation, l'administration de l'UNICEF s'est appuyée sur la longue liste de mesures proposées par le rapport d'évaluation. Dans un souci de précision, certaines mesures ont été modifiées et d'autres ont été fusionnées pour éviter les recouvrements les plus évidents. Au moment de répartir les responsabilités des différentes sections, l'organisation s'est efforcée de maintenir un certain degré de précision en limitant le nombre de sections et de divisions citées à un maximum de trois par conclusion. Néanmoins, dans certains cas, la quasi-totalité des principaux bureaux, sections et divisions de l'UNICEF aura un rôle à jouer et la fonction la plus importante sera assumée par la haute direction, qui servira de moteur dans la réponse apportée à toutes les conclusions de l'évaluation. Un souci particulier a été apporté pour s'assurer que la section ou la division qui aurait la responsabilité première de coordonner ou de contrôler les efforts plus larges de l'entreprise serait la première identifiée dans cette colonne, même si la majorité de la mise en œuvre effective était plus diffuse.

53. Enfin, pour définir la date d'achèvement prévue pour chacune des mesures de gestion, il a été décidé qu'étant donné la nécessité d'agir rapidement pour accélérer la préparation à l'intensification de la mise en œuvre au cours de la période restante d'ici à 2030, une échéance standard devrait être établie (fin 2023) pour de nombreuses actions afin d'éviter que celles-ci ne se prolongent au-delà de la deuxième année de ce cycle du Plan stratégique. Cela ne signifie pas pour autant que les mesures correspondant aux domaines en question seront toutes achevées fin 2023, mais seulement qu'elles auront alors atteint un stade de mise en œuvre suffisant pour les considérer comme bien « avancées ».

| <i>Action</i>  | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| <p><b>Recommandation 1 de l'évaluation : Accélérer la convergence des programmes et de l'organisation en faveur des réalisations pour les enfants.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. En effet, cette recommandation est sans doute celle qui reflète et résume le mieux certains des changements institutionnels et stratégiques les plus importants envisagés par le Plan stratégique lui-même. La notion de convergence, très présente dans le rapport et dans ses annexes, est en parfaite adéquation avec la vision du Plan stratégique lui-même, qui appelle à une approche plus holistique et multisectorielle, inscrite dans une perspective à long terme, quant à la planification et à la mise en œuvre des programmes de l'UNICEF.</p> <p>Une fois le Plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration, l'UNICEF s'est immédiatement employé à traduire la nouvelle vision portée par le Plan et illustrée par ses théories du changement<sup>a</sup> en un ensemble inédit et radicalement nouveau d'orientations relatives à la gestion et à la planification des programmes de pays. Cette série d'orientations a été publiée au mois d'octobre 2022 et offre des solutions à un grand nombre de problèmes soulevés par le rapport d'évaluation en matière de convergence des programmes.</p> <p>Parallèlement à l'élaboration de ces nouvelles orientations, destinées à renforcer la convergence évoquée dans le rapport d'évaluation, l'organisation a également entrepris d'examiner une grande partie de ses systèmes, en particulier son système de suivi et de communication des résultats, afin de s'assurer qu'ils étaient bien conformes aux nouvelles orientations, à la vision globale du nouveau Plan stratégique et aux besoins qui caractériseront le reste de la décennie.</p> |                                  |                                 |   |                                |

<sup>a</sup> Voir UNICEF/2021/EB/10.

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>  | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i>  |
|---|---|---------------------------------|---|---|
| <p>Bien entendu, les changements culturels qui permettront de tirer pleinement profit de cette réforme des systèmes et des orientations sont plus exigeants et plus longs à mettre en œuvre. Il convient toutefois de noter que l'administration de l'UNICEF, de même que le Plan stratégique, s'est toujours exprimée et continuera de s'exprimer avec vigueur en faveur d'une approche plus systémique, holistique et multisectorielle, permettant à l'organisation d'obtenir des changements durables au niveau des réalisations.</p>  |   |                                 |   |   |
| <p>1.1. Accélérer l'adoption d'une approche plus holistique du travail de l'UNICEF, permettant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surmonter les obstacles structurels et favoriser la responsabilité et la modification des comportements ;</li> <li>• Mettre en place une plateforme interne de réflexion collective fondée sur des données probantes et consacrée aux interactions possibles entre les groupes d'objectifs, les stratégies du changement, les programmes transversaux et les facteurs de réussite ;</li> <li>• Favoriser la convergence des programmes en soutenant l'instauration de processus multisectoriels de planification et de partage des connaissances, et en renforçant le suivi des résultats du point de vue des réalisations.</li> </ul> | <p>Bureau de la Directrice générale</p> <p>Groupe des programmes</p> <p>Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi (DAPM)</p> <p>Division des ressources humaines (DRH)</p> | <p>Juin 2024</p>                | <p>En cours</p>   |   |
| <p>1.2. Identifier et mettre en œuvre des mesures incitatives ayant déjà fait leurs preuves, notamment concernant la visibilité et la reconnaissance des partenaires, afin de renforcer les partenariats et de favoriser une meilleure convergence externe, y compris à l'échelle du système des Nations Unies et à travers la mise en commun des ressources pour le développement durable et les approches fondées sur le nexus.</p>   | <p>Division des partenariats publics (PPD)</p> <p>Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé (PFP)</p>  | <p>Juin 2023</p>                | <p>En cours</p>   | <p>Stratégie mondiale de mobilisation des ressources de l'UNICEF</p> <p>Stratégie de plaidoyer de la PPD</p> <p>Pacte de financement et dialogue structuré sur le financement</p> <p>Rapports du Conseil d'administration</p> |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>   | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i>   |
|---|--|---------------------------------|---|----------------------------------|
|   |  |                                 |   | Stratégie de plaidoyer de la PPD |
| <p>1.3. Proposer une vision claire de la <i>convergence institutionnelle et culturelle</i> au sein de l'UNICEF, afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser et démontrer les avantages institutionnels associés à une réflexion systémique, à une coopération décloisonnée, à l'adoption d'approches globales et de pratiques éclairées en matière de prise de risque et de gestion au niveau de l'équipe de direction ;</li> <li>• Favoriser ce type de comportements à tous les niveaux, en particulier au sein de l'équipe de direction ;</li> <li>• Donner la priorité aux compétences et aux approches correspondantes dans le cadre des processus de recrutement et de mobilité latérale et ascensionnelle du personnel ;</li> <li>• Intégrer les capacités et les compétences correspondantes aux programmes d'autonomisation, d'accompagnement et de mentorat, à des évaluations ou à des examens rigoureux des performances du personnel et des programmes, à la planification de la relève et au recrutement des postes de hauts responsables.</li> </ul> | <p>Bureau de la Directrice générale (notamment la section de la culture institutionnelle)</p> <p>DRH</p> | Décembre 2024                   | Pas encore commencé   |                                  |
| 1.4. Le cas échéant, intégrer la notion de convergence à l'ensemble des processus d'élaboration ou d'actualisation de documents d'orientation.  | <p>DAPM</p> <p>Groupe des programmes</p>   | Juin 2023                       | En cours  |                                  |
| <p><b>Recommandation 2 de l'évaluation : Clarifier les responsabilités concernant la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2022–2025.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. S'agissant de la question de la responsabilité, le Plan stratégique pour 2022–2025 est très différent des précédents, et ce pour deux raisons essentielles qu'il convient d'expliquer et qui ont trait à cette recommandation.</p>   |  |                                 |   |                                  |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| <p>Tout d'abord, le Plan stratégique est un plan axé sur les réalisations qui met l'accent sur ce qui doit être accompli d'ici à 2030, du point de vue des réalisations pour les enfants et en lien avec les cibles des objectifs de développement durable. Les théories du changement sont pensées et conçues sur le même modèle, c'est-à-dire en mettant l'accent sur les transformations qui permettront d'aboutir à un changement au niveau des réalisations. Au cœur de ces théories du changement, on observe une transition vers un processus de planification axé sur les réalisations, mettant l'accent sur les changements sociaux, politiques et économiques à mettre en œuvre, et sur la façon dont l'UNICEF et les partenaires peuvent contribuer à ces évolutions. Il s'agit là d'une évolution cruciale : l'abandon d'une approche de la planification axée sur les produits et mettant l'accent sur ce que l'UNICEF peut accomplir en s'appuyant sur son budget et sur des activités directement imputables à l'organisation, au profit d'une approche fondée sur les changements que peuvent mettre en œuvre l'UNICEF et ses partenaires.</p> <p>Ce virage stratégique d'un Plan stratégique à l'autre a des répercussions considérables en matière de responsabilité, car il est largement reconnu que la responsabilité relative à l'obtention de changements au niveau des réalisations ne concerne pas seulement l'UNICEF. Par conséquent, les échanges et les décisions relatifs à la stratégie à adopter et à l'établissement de priorités ne sauraient se réduire à des considérations relatives à la responsabilité, lesquelles tendent toujours, comme l'UNICEF en a déjà fait l'expérience, à renvoyer les parties prenantes vers des réflexions et des plans axés sur les produits.</p> <p>Ensuite, comme cela a été rappelé dans la réponse à la recommandation 1, le Plan stratégique a été conçu pour mettre l'accent sur la suppression des cloisonnements programmatiques et opérationnels, sur l'instauration d'un mode de pensée systémique et holistique et sur l'adoption d'approches transversales et multisectorielles, afin d'obtenir des progrès plus rapides vers la réalisation des objectifs de développement durable et de soutenir la mise en œuvre d'interventions novatrices. Cette façon d'envisager les choses a d'importantes répercussions, non seulement sur le contenu du Plan stratégique, mais également sur la manière dont il est conçu et sur les changements culturels au sein de l'UNICEF. Tout au long du processus d'élaboration, les différentes équipes et sections de l'UNICEF ont été invitées à adopter un point de vue dépassant les seuls secteurs et domaines qui relevaient directement de leur champ de responsabilité pour se concentrer sur des approches permettant d'obtenir des progrès plus rapides en tirant parti des synergies (ou des convergences, pour reprendre le terme employé dans le rapport d'évaluation) entre secteurs traditionnels et domaines d'expertise. Si le concept de responsabilité mutuelle est largement mis en avant dans la conception du Plan stratégique, c'est précisément parce que les équipes techniques ont tendance à concevoir les différentes parties du plan comme ayant chacune leurs propres acteurs, dont la responsabilité serait limitée à un résultat ou à une approche, voire deux.</p> <p>Malgré ces problèmes et la nécessité d'éviter certaines approches réductrices de la responsabilité interne, l'UNICEF poursuit ses efforts pour améliorer le niveau et la compréhension du principe de responsabilité, conformément au nouveau Plan stratégique et aux changements organisationnels en cours dans l'ensemble de l'organisation. Le système de responsabilité révisé de l'UNICEF, présenté au Conseil d'administration au cours de la deuxième session ordinaire de 2022 (E/ICEF/2022/24), décrit la façon dont l'organisation attribue les responsabilités et favorise le principe de redevabilité afin de renforcer la capacité de l'UNICEF à obtenir des résultats en faveur des enfants. Il y est expliqué que si la responsabilité de l'UNICEF en matière de programme est définie au niveau des pays par les descriptifs de programme de pays (DPP), elle est définie au niveau mondial par le Plan stratégique. Le système de responsabilité clarifie en outre la façon dont le Plan stratégique, les DPP et les autres documents attribuant les responsabilités au sein de l'organisation interagissent entre eux et se complètent, ainsi que la façon dont l'UNICEF agit en vue d'atteindre ses objectifs au niveau des pays, des régions et du monde.</p> |                                  |                                 |   |                                |
| 2.1. Définir les responsabilités interdépendantes et les ressources humaines et financières associées au Plan stratégique et aux DPP dans le modèle décentralisé de l'UNICEF, au niveau du siège et sur le terrain.   | DAPM                             | Décembre 2023                   | En cours  |                                |
| 2.2. Mettre pleinement en œuvre l'approche  | DRH                              | Juin 2024                       | En cours  |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| matricielle comme prévu, en précisant ce que signifie la gestion matricielle pour l'UNICEF, et tenir compte de cette approche dans la gestion des performances.   |                                  |                                 |   |                                |
| <p><b>Recommandation 3 de l'évaluation : Réduire la concurrence structurelle pour améliorer les performances du Plan stratégique.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF approuve cette recommandation et reconnaît l'importance de la gestion des facteurs internes et externes pouvant influencer les comportements concurrentiels. Si l'UNICEF envisage toujours de simplifier et de « dissoudre » les unités pour réduire le nombre de structures, comme il l'a fait à plusieurs reprises au cours des dernières années, l'administration constate toutefois que cela n'a eu aucune incidence sur ce que le rapport désigne comme une « concurrence structurelle ».</p> <p>Les programmes de l'UNICEF sont le fondement de l'identité de l'organisation et des programmes de pays, notamment de l'action humanitaire et de la programmation croissante dans les pays à revenu élevé, et sont le pilier sur lequel repose la contribution de l'UNICEF aux avancées obtenues en faveur des enfants dans le cadre de la réalisation des droits de l'enfant et des objectifs de développement durable. La Division des programmes a récemment été reconstituée en tant que Groupe des programmes dans le cadre des efforts généraux de l'UNICEF visant à améliorer son organisation et à renforcer les capacités de la Division des programmes à répondre aux besoins liés à la fonction programmatique, à minimiser la concurrence structurelle, à favoriser l'innovation dans les activités, à renforcer les partenariats, à investir dans la culture institutionnelle et dans le personnel, et à devenir le fer de lance de l'excellence des programmes de l'UNICEF dans le monde.</p> <p>Ce changement récent répond à de nombreuses conclusions de l'évaluation liées à cette recommandation en renforçant l'autorité technique ainsi que le leadership intellectuel et technique au niveau mondial de l'UNICEF, en simplifiant les processus de travail pour débloquer des ressources humaines et financières, minimiser la concurrence et favoriser une collaboration agile entre les équipes, en garantissant la responsabilité vis-à-vis de l'appui technique fourni aux programmes dans les contextes humanitaires, dans les pays en développement et dans les pays à revenu élevé, et en améliorant l'efficacité des transactions. Ce nouveau Groupe des programmes investit dans des processus de gestion du changement, dans des systèmes modernisés et dans d'autres améliorations continues tout en consolidant ses forces et ses avantages comparatifs, notamment sa grande expertise technique et sa programmation multisectorielle. Sa création accélère les efforts visant à rendre les équipes plus agiles, à gommer la hiérarchie, à augmenter la délégation de pouvoirs, et à favoriser les structures institutionnelles flexibles grâce à des mécanismes encourageant la collaboration entre les groupes et les équipes. Elle aide également l'UNICEF à mettre en œuvre des améliorations planifiées visant à résoudre certains problèmes soulevés par l'évaluation en lien avec cette recommandation, entre autres, notamment grâce à la mise en place d'équipes techniques mondiales et d'équipes spéciales multifonctions.</p> <p>La mise en place d'équipes techniques mondiales et d'équipes spéciales multifonctions est une étape clé pour renforcer le leadership intellectuel, stratégique et technique de l'UNICEF à l'égard des changements stratégiques et du besoin de convergence découlant du nouveau Plan stratégique. Les équipes techniques mondiales rassemblent les ressources techniques de l'UNICEF à tous les niveaux de l'organisation en vue de réaliser les objectifs communs à l'appui d'un leadership mondial, en consolidant et en formalisant les bonnes pratiques qui existent dans les réseaux mondiaux. Les équipes spéciales multifonctions sont créées pour répondre à l'identification d'un besoin multisectoriel temporaire et réaliser des tâches spécifiques au niveau national, régional ou mondial, selon le besoin et la tâche.</p> |                                  |                                 |   |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>                                   | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :<br/>Pas encore commencé<br/>En cours<br/>Achevé<br/>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|--|---------------------------------|---|--------------------------------|
| 3.1. Veiller à ce que les membres du personnel des bureaux de pays et du siège comprennent que le Plan stratégique est un cadre servant à définir les besoins et les problématiques prioritaires dans le cadre de la programmation avec les partenaires et dans le contexte opérationnel.   | Groupe des programmes  | Juin 2023                       | En cours  |                                |
| 3.2. Élargir la portée de l'initiative de gestion du changement pour intégrer la réduction de la concurrence interne pour les ressources, dans le cadre des efforts en cours relatifs au Cadre d'allocation des ressources.   | DAPM<br>Division de la gestion financière et administrative (DFAM) | Juin 2023                       | Pas encore commencé   |                                |
| <p><b>Recommandation 4 de l'évaluation : Éclaircir davantage le processus de hiérarchisation des priorités du Plan stratégique au niveau des pays.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. Le programme de pays constitue le premier levier de l'UNICEF pour accomplir son mandat, à savoir faire progresser les droits de l'enfant et promouvoir le développement et le bien-être des enfants à grande échelle, afin de soutenir les priorités de développement nationales et mondiales ainsi que les impératifs humanitaires.</p> <p>Pour répondre aux problèmes relevés dans l'évaluation, et conformément à l'initiative « Reimagining business models » (Repenser les modèles d'entreprise) visant à répondre aux besoins évolutifs des bureaux de pays issus d'un large éventail de contextes et de partenariats, l'UNICEF a publié sa nouvelle procédure relative aux programmes de pays et ses nouvelles orientations en matière de planification des programmes de pays en octobre 2022. Celles-ci regroupent les processus de planification liés au développement et aux contextes humanitaires, intègrent les considérations relatives au nexus action humanitaire-développement-paix dans la planification des pays, et reflètent toutes les exigences de la réforme des Nations Unies, y compris les orientations relatives à l'alignement des CPD sur les cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.</p> <p>Les directives de planification des programmes de pays nouvellement publiées font écho à cette recommandation et intègrent de nombreuses mesures spécifiques. Avec l'appui des bureaux régionaux, des éclaircissements et des conseils supplémentaires sur la hiérarchisation des priorités et sur les éléments du Plan stratégique à privilégier dans les différents contextes ont été fournis aux pays élaborant de nouveaux programmes de pays. Ces orientations régissent le processus de planification du programme de pays et présentent les processus de planification, de gestion des résultats et d'apprentissage institutionnel permettant d'atteindre l'excellence et d'assurer l'efficacité du programme.</p> <p>Le nouveau processus de planification présenté dans les directives récemment publiées donne également au personnel de l'UNICEF l'occasion d'entreprendre une réflexion stratégique, de tirer les enseignements des expériences passées, de formuler des choix et des compromis, de travailler avec les gouvernements, de consulter les autres partenaires et parties prenantes clés, d'identifier les stratégies de changement et de les repenser, ainsi que de tirer parti des partenariats et des ressources. Les nouvelles orientations insistent en particulier sur le besoin de s'adapter au contexte spécifique de chaque pays et reconnaissent explicitement que l'ensemble des stratégies de changement, facteurs de réussite, programmes transversaux et groupes d'objectifs du Plan stratégique ne s'appliquent pas à tous les pays. Le point de départ de l'élaboration d'un programme de pays est l'identification, par la synthèse des données probantes, des privations de droits les plus graves auxquelles sont confrontés les enfants et des obstacles connexes découlant des groupes d'objectifs et des résultats du Plan stratégique.</p> |  |                                 |   |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| <p>Comme indiqué dans la réponse aux conclusions clés de l'évaluation, l'UNICEF considère que la nature ambitieuse du Plan stratégique, notamment sa portée, est étroitement corrélée au contexte mondial actuel et aux aspirations universelles de la Convention relative aux droits de l'enfant et des objectifs de développement durable. Le niveau d'ambition et la portée du Plan stratégique ont été fortement déterminés par la volonté des États Membres à se conformer au niveau d'ambition des objectifs de développement durable, malgré les revers causés par la pandémie. De même, l'UNICEF ne saurait faire de compromis sur la protection universelle des droits de l'enfant dans les processus de planification. Il est par conséquent impératif que l'ambition de l'organisation soit à la hauteur de sa mission, en particulier à l'heure actuelle, où sévissent des crises d'ampleur et de gravité sans précédent. Les ambitions transformatrices du Plan stratégique sont également le reflet des vastes consultations inédites menées auprès de la jeunesse lors de la conception du plan.</p> <p>Un tel niveau d'ambition exigeait que l'organisation adopte sans réserve une planification axée sur les résultats, et signifie également que le succès du plan repose désormais sur la capacité de l'UNICEF à tirer parti de ses ressources et de ses partenariats pour obtenir des avancées pour les enfants bien plus importantes qu'il est possible d'obtenir en agissant seul. Comme le suggère la recommandation, cela nécessite de gérer le changement au sein de l'organisation et de doter les équipes des compétences nécessaires, notamment grâce à la diffusion d'un ensemble actualisé d'orientations pour la planification par pays, afin d'aider les bureaux à mieux appliquer les stratégies de changement et les approches transversales.</p> <p>S'agissant d'adapter le Plan stratégique au contexte des pays à revenus intermédiaire et élevé, l'UNICEF travaille et obtient en réalité nombre de ses résultats les plus importants dans les pays à revenus intermédiaires. L'UNICEF reconnaît les limites liées à la mesure du produit intérieur brut, et par extension, à la catégorisation du revenu d'un pays, étant donné que certains pays ont vu leur statut passer d'une catégorie à l'autre (entre revenu intermédiaire et élevé). C'est pourquoi l'UNICEF ne modifie pas radicalement sa contribution et applique les mesures d'atténuation à sa disposition lorsque les pays passent d'une catégorie de revenu à une autre.</p> |                                  |                                 |   |                                |
| 4.1. Aider les bureaux de pays à hiérarchiser les priorités, notamment en identifiant les priorités de moindre importance, et à se concentrer sur certains éléments du Plan stratégique selon le contexte.  | DAPM                             | Décembre 2023                   | Achevé  |                                |
| 4.2. Engager une discussion sincère avec les bureaux de divers contextes pour déterminer si, selon eux, le Plan stratégique manque de pertinence ou de précision dans leur contexte. Pour cette discussion, la priorité sera donnée aux pays à revenus intermédiaire et élevé.  | DAPM                             | Juin 2023                       | En cours  |                                |
| <p><b>Recommandation 5 de l'évaluation : Renforcer les capacités de gestion du changement.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF entretient une longue tradition d'amélioration continue de son organisation. Au fil des décennies, le modèle de fonctionnement de l'organisation a évolué et s'est adapté, tout comme les structures, les processus, les personnes et la culture connexes, pour permettre à l'UNICEF d'obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants dans des contextes évoluant rapidement et souvent très instables. Les investissements précédents en faveur du changement organisationnel, axés sur la culture en tant que facteur facilitant le changement et l'amélioration continue, ont fait évoluer le mode de fonctionnement de l'UNICEF, renforcé l'accent mis par l'organisation sur les résultats, aidé à améliorer les partenariats, contribué à rendre l'organisation plus innovante et augmenté l'efficacité des transactions.</p>  |                                  |                                 |   |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>  | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|---|---------------------------------|---|--------------------------------|
| <p>Sur la période que couvrait le précédent Plan stratégique, le besoin de changement s'est fait plus pressant, les recommandations des trois évaluations indépendantes demandées en 2018 ayant souligné le besoin crucial de transformer la culture, la structure, les processus et les politiques de l'organisation. Les recommandations issues des exercices de repositionnement et de réaligement de l'organisation ont également appelé à une amélioration des fonctions de recherche, de politique, de planification, de suivi et de campagne. Le programme de réforme des Nations Unies a exacerbé le besoin pour l'UNICEF de systématiquement simplifier, rationaliser et améliorer l'efficacité des transactions et de mieux aligner ces efforts avec les réformes à l'échelle du système. Les appels au changement ont émané à la fois des partenaires externes et des bureaux extérieurs de l'organisation.</p> <p>En 2020, alors que le monde stagnait dans sa progression vers la réalisation des objectifs de développement durable et était confronté à une pandémie d'ampleur inédite, le Bureau de la Directrice générale a pris des mesures pour renforcer la capacité institutionnelle de gestion continue du changement et tirer le meilleur parti des possibilités offertes par la COVID-19. Une démarche d'amélioration institutionnelle sur deux ans, de 2020 à 2021, et une structure de gouvernance ont été créées pour encadrer et orienter les différentes initiatives de changement, et s'assurer ainsi de la cohérence, de la complémentarité, de l'échelonnement et de la coordination des efforts en faveur du changement.</p> <p>La conception du Plan stratégique a été entreprise au moment où ces processus de changement ont été amorcés. Au cours de cette période, les efforts d'amélioration institutionnelle de l'UNICEF ont été éclairés par l'élaboration du nouveau Plan stratégique, à qui ils ont également contribué. Les stratégies de changement et facteurs de réussite du Plan étaient considérés comme directement liés aux quatre objectifs d'amélioration institutionnelle (accélération des programmes, innovations institutionnelles, renforcement des partenariats, personnel et culture) du processus global de gestion du changement. De même, le travail sur l'amélioration institutionnelle s'inscrit dans la vision globale d'une organisation agile, réactive, résiliente et efficace, bien positionnée pour obtenir des résultats en faveur des enfants et renforcer les objectifs du Plan.</p> <p>La vision du nouveau Plan stratégique suppose des changements profonds, qui ne pourront pas être accomplis au cours de la première année de mise en œuvre du Plan. L'UNICEF a pris note des défis présentés dans le rapport d'évaluation et s'engage à réaliser un examen continu de ses efforts d'amélioration institutionnelle, notamment des ressources, capacités et structures nécessaires à l'accélération des progrès.</p> |   |                                 |   |                                |
| 5.1. Examiner la structure institutionnelle et les capacités en matière d'effectifs pour la gestion du changement, y compris la mise en place et le fonctionnement du laboratoire sur la structure et l'amélioration institutionnelles (Organizational Design and Improvement Lab), afin de mieux soutenir l'amélioration continue.   | Bureau de la Directrice générale  | Janvier 2023                    | En cours  |                                |
| 5.2. Entamer une discussion plus approfondie à propos du développement de la gestion du changement afin de résoudre les problèmes culturels sous-jacents de manière proactive pour obtenir de meilleurs résultats en faveur des enfants et améliorer l'environnement de travail, ainsi que garantir un engagement plus fort des hauts dirigeants pour fournir la direction nécessaire, et s'assurer que pour chaque niveau de l'organisation, des responsabilités   | Bureau de la Directrice générale (section de la culture institutionnelle) | Décembre 2023                   | Pas encore commencé   |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>  | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|---|---------------------------------|---|--------------------------------|
| claires et des indicateurs de performance clés accompagnent la modélisation et le développement des aspects culturels.  |   |                                 |   |                                |
| 5.3. Veillez à ce que les changements soient mis à l'essai, pilotés et renforcés en mettant en œuvre une approche intégrée de la communication du changement mobilisant les hauts responsables.   | Bureau de la Directrice générale (section de la culture institutionnelle)<br><br>DRH<br><br>Laboratoire sur la structure et l'amélioration institutionnelles<br><br>Communications internes | Décembre 2023                   | Pas encore commencé   |                                |
| <p><b>Recommandation 6 de l'évaluation : Remédier à la divergence entre les ressources et les besoins financiers du Plan stratégique.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. L'estimation des besoins en ressources pour obtenir des résultats du point de vue des réalisations représente peut-être le changement le plus difficile qu'exige un plan axé sur les résultats. Les ressources nécessaires à l'obtention de ces résultats ne peuvent être calculées sur la seule base d'un agrégat des produits délivrés par l'UNICEF pendant quatre ans ; elles doivent plutôt être calculées à partir d'une estimation des ressources cumulées requises par l'ensemble des acteurs, notamment les partenaires nationaux et internationaux, qui doivent collaborer pour apporter des changements. L'UNICEF ne l'a pas fait systématiquement auparavant, mais en tirant les enseignements de l'expérience d'autres organismes, comme le Fonds des Nations Unies pour la population qui a publié un document intitulé « Évaluation du coût des trois résultats transformateurs »<sup>b</sup>, l'organisation s'est engagée à renforcer ses capacités d'évaluation de l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation des résultats du Plan stratégique au cours des prochaines années, y compris, si possible, en collaborant avec des organismes apparentés.</p> <p>Bien que les ressources nécessaires pour atteindre les résultats du Plan stratégique n'aient pas encore été calculées provisoirement, les approches traditionnelles de budgétisation de l'UNICEF ont permis d'estimer le financement nécessaire pour atteindre les cibles relatives aux produits que l'organisation s'est engagée à atteindre dans le Plan. Afin de répondre à ses besoins financiers, l'UNICEF a mis au point une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources pour la période 2022–2025 afin de mobiliser les secteurs privé et public. Cette stratégie fournit une vision et une orientation globales pour la mise en œuvre du facteur de réussite du Plan stratégique relatif à la mobilisation accélérée des ressources. La stratégie définit également les priorités, les stratégies et les objectifs de la mobilisation des ressources des secteurs public et privé pour la période 2022–2025 de manière coordonnée et ciblée afin d'atteindre le double objectif consistant à générer des fonds en faveur de l'UNICEF et des enfants, notamment des financements flexibles de qualité tels que les ressources ordinaires, ainsi qu'à renforcer et à élargir l'influence de l'organisation vis-à-vis de ses partenaires publics et privés.</p> |   |                                 |   |                                |

<sup>b</sup> Fonds des Nations Unies pour la Population, « Évaluation du coût des trois résultats transformateurs : coût des résultats transformateurs que l'UNFPA s'est engagé à atteindre d'ici 2030 ». Janvier 2020. Disponible à l'adresse suivante : [www.unfpa.org/featured-publication/costing-three-transformative-results](http://www.unfpa.org/featured-publication/costing-three-transformative-results).

| <i>Action</i>  | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i>  |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---|---|
| 6.1. Élaborer et mettre à l'essai de nouvelles approches d'estimation des besoins en ressources au niveau des résultats pour le Plan stratégique.  | DAPM<br>PPD<br>PFP<br>DFAM       | Juin 2024                       | Pas encore commencé   |   |
| 6.2. Renforcer le positionnement de l'UNICEF et ses partenariats au sein du système des Nations Unies pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensifier la mobilisation et le plaidoyer commun afin que les États Membres respectent les engagements pris dans le cadre du Pacte de financement concernant les ressources ordinaires et les ressources thématiques.</li> <li>• Renforcer le positionnement de l'UNICEF et ses partenariats au sein du système des Nations Unies, ainsi qu'avec les institutions financières internationales et le secteur privé pour mobiliser des ressources affectées de manière moins contraignante.</li> </ul> | PPD<br>PFP                       | Décembre 2023                   | En cours  | Réunions d'information informelles interorganisations du Conseil d'administration sur le dialogue structuré sur le financement<br><br>Plan mondial d'action stratégique de l'UNICEF pour renforcer les partenariats avec les institutions financières internationales<br><br>Vision et stratégie mondiales sous-tendant la politique de financement innovant en faveur des enfants<br><br>Stratégie de mobilisation des ressources de |

| <i>Action</i>  | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i>   |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---|--|
|  |                                  |                                 |   | l'UNICEF, 2022–2025<br><br>Stratégie mondiale de mobilisation de ressources issues du secteur privé de l'UNICEF<br><br>Stratégie mondiale d'influence du secteur privé de l'UNICEF |
| 6.3. Examiner les mécanismes actuels d'allocation des ressources internes et la formule d'allocation des ressources ordinaires afin de s'assurer que le système dans son ensemble fonctionne correctement et qu'il est orienté vers la réalisation des résultats du Plan stratégique et la recherche de gains d'efficacité.  | DAPM                             | Juin 2023                       | En cours  |  |
| 6.4. Accélérer la mise en œuvre de la stratégie de financement flexible afin d'accroître les possibilités de mobiliser des ressources ordinaires et des fonds thématiques au cours de la période couverte par le Plan stratégique auprès de tous les acteurs des secteurs public et privé. En s'appuyant sur le travail déjà réalisé par l'équipe de financement flexible des divisions PPD et PFP, il est nécessaire de poursuivre les efforts dans le domaine des ressources ordinaires et de promouvoir leur efficacité en matière de résultats, de mettre au point de nouvelles ressources pour la collecte de fonds thématiques, de mieux rendre compte des résultats obtenus au niveau mondial et de cibler plus particulièrement le financement thématique. | PPD<br>PFP                       | Décembre 2023                   | En cours  |  |
| <b>Recommandation 7 de l'évaluation : Mettre en œuvre une collaboration pratique et une approche conjointe en matière de données, de recherche, d'évaluation et de gestion des connaissances.</b>  |                                  |                                 |   |  |

| Action   | Section(s) responsable(s)                                | Date d'achèvement prévue | Mesures prises et stade de la mise en œuvre :<br>Pas encore commencé<br>En cours<br>Achevé<br>Annulé | Documents justificatifs |
|--|--|--------------------------|--|-------------------------|
| <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. Le Plan stratégique note qu'il s'agit d'un domaine d'amélioration important pour les années à venir et indique que « <i>les données, la recherche, l'évaluation et la gestion des connaissances seront déterminantes pour relier les activités en amont et les travaux en aval et faire ainsi en sorte que les politiques préconisées par l'UNICEF changent effectivement la vie de leurs bénéficiaires sur le terrain et que l'UNICEF fournisse des informations essentielles pouvant contribuer à la conception des politiques et des programmes</i> ». Tout au long de l'élaboration du Plan stratégique pour 2022–2025, les données probantes ont été considérées comme un élément central permettant de renforcer le leadership éclairé de l'UNICEF et d'influencer de façon positive un ensemble de politiques et de programmes ayant un impact critique sur le bien-être des enfants et sur la réalisation des résultats du Plan. Le plan engage également l'UNICEF à « <i>investir plus avant dans cette stratégie, avec une détermination renouvelée à faire un meilleur usage des données probantes à l'appui de la formulation des politiques et de l'exécution des programmes, et en continuant à mettre l'accent sur l'évaluation, la collecte et l'analyse des données, y compris en collaboration avec ses partenaires</i> ».</p> <p>Bien que les investissements aient augmenté ces dernières années, il s'agit d'un domaine dans lequel un financement plus prévisible, moins fragmenté et de qualité est nécessaire de toute urgence. Au sein de l'UNICEF, les activités de production de données probantes couvrent un large éventail allant de la prospective, de l'analyse des politiques, de l'évaluation et de la recherche à la collecte et à l'analyse des données et aux enseignements tirés des programmes. Outre les données probantes, la gestion des connaissances est essentielle pour garantir que les données générées par les 130 bureaux de pays, les sept bureaux régionaux et les diverses divisions et bureaux du siège soient disponibles et facilement accessibles aux acteurs qui pourront s'en servir pour améliorer la situation des enfants.</p> <p>La nouvelle stratégie de gestion des connaissances est une partie intégrante essentielle de l'investissement dans le leadership éclairé et de l'optimisation de l'impact du rôle des données probantes. L'UNICEF a lancé un programme mondial d'apprentissage de la gestion des connaissances en 2022. Plus de 700 membres du personnel y ont participé, et plus de 100 d'entre eux ont suivi un cours intensif portant sur les principes de base. L'organisation propose désormais une formation avancée portant sur la gestion des connaissances dans l'ensemble des régions.</p> <p>La recherche et les autres travaux d'analyse visent également de plus en plus à combler les lacunes urgentes en matière de connaissances, qui peuvent découler du fait qu'un thème du Plan stratégique fait l'objet d'une attention nouvelle (par exemple, l'intersectionnalité) ou n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante au niveau mondial par le passé. L'UNICEF investit également dans le renforcement des capacités de prospective, au moyen d'analyses prédictives, de données en temps réel et en temps opportun, ainsi qu'en tirant parti de l'utilisation de sources de données éparses et de techniques de collecte rapide de données. En outre, l'UNICEF investit dans les compétences en science et ingénierie des données, dans la recherche de méthodes visant à démocratiser l'utilisation des données éparses afin qu'elles ne soient pas seulement utilisées au niveau central mais aussi au niveau des pays, et dans la mise en relation transparente de nouvelles sources de données pour renforcer la solidité et l'exhaustivité des données et des éléments de preuve existants.</p> |  |                          |  |                         |
| 7.1. Les données, la recherche, l'évaluation et la gestion des connaissances permettent d'acquérir une compréhension claire et harmonisée de la manière dont les différentes activités peuvent être distinctes mais complémentaires, et d'utiliser des stratégies et des plans conjoints pour la collecte de données probantes en vue de parvenir à une plus grande convergence.   | DAPM<br>Bureau de la recherche<br>Bureau de l'évaluation | Juin 2023                | Pas encore commencé  |                         |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| 7.2. Au niveau national, mettre à l'essai des approches pratiques et conjointes en matière de production de données probantes et de gestion des connaissances qui pourraient être utilisées pour l'évaluation, en utilisant une partie du budget de 1 % affecté à l'évaluation.   | DAPM<br>Bureau de l'évaluation   | Décembre 2023                   | Pas encore commencé   |                                |
| 7.3. Améliorer les capacités et étendre la portée des coordonnateurs spécialisés dans la gestion des connaissances dans le cadre des groupes d'objectifs et des activités de collecte de données à tous les niveaux, afin de soutenir l'élaboration des programmes de pays et la mise au point d'examens de la stratégie des programmes, et consacrer plus de temps à la collecte de données pertinentes provenant de sources internes et externes de l'UNICEF.   | DAPM<br>Bureau de l'évaluation   | Décembre 2023                   | Pas encore commencé   |                                |
| <p><b>Recommandation 8 de l'évaluation : Exploiter le plein potentiel de l'intersectionnalité.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. Le Plan stratégique ne laisse aucune place au doute quant à l'importance des approches intersectionnelles en vue de la réalisation des cibles des objectifs de développement durable liées à l'enfant : « <i>Les enfants du monde entier restent confrontés à des obstacles à l'exercice de leurs droits et à leur développement, qui sont renforcés par les aspects multiples et interdépendants de la vulnérabilité, et le handicap, le racisme, la xénophobie, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, l'appartenance ethnique, l'urbanisation, les migrations et déplacements de population, les catastrophes naturelles et les conflits armés sont autant de facteurs représentant pour eux un risque accru de discrimination et de négligence.</i> » Bien que l'UNICEF ait consacré plus d'une décennie à la recherche et à l'analyse de l'intersectionnalité, le Plan stratégique est le premier document de l'organisation à faire explicitement état de son engagement à adopter des approches d'analyse intersectionnelles dans l'ensemble de ses activités. Si tous les facteurs énumérés dans le Plan ne se présentent pas ou ne se combinent pas de la même manière dans tous les pays où l'UNICEF opère, la réalisation de la vision consistant à ne laisser aucun enfant de côté repose de toute évidence sur une meilleure compréhension de l'interaction entre ces facteurs.</p> <p>Bien que de nombreux travaux continuent d'être menés sur les différents types de discrimination auxquels les enfants et les jeunes sont exposés et la façon dont le cumul de ces différents niveaux de discrimination peut déterminer quels enfants continueront d'être laissés de côté, il reste encore beaucoup à faire pour intégrer ce concept dans les programmes généraux de l'UNICEF.</p> <p>L'importance primordiale accordée à l'intersectionnalité dans le nouveau Plan stratégique est en elle-même une reconnaissance explicite du fait que la compréhension et la programmation de l'intersectionnalité constituent un élément clé pour garantir qu'aucun enfant ne soit laissé de côté. L'UNICEF accélérera ses efforts pour concrétiser pleinement ses travaux sur l'intersectionnalité, notamment en tirant les enseignements des expériences d'autres organismes des Nations Unies. Le Plan stratégique présente de manière transparente cette évolution comme un changement important dans la manière dont l'organisation élabore ses politiques et ses programmes, et indique que ce processus demandera du temps, précisant que l'organisation « <i>s'oriente vers une approche transformative et intersectionnelle des inégalités et des discriminations, afin de s'attaquer à leurs causes profondes en transformant les structures et les normes</i> ». Les conclusions</p> |                                  |                                 |   |                                |

| <i>Action</i>  | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i>                   |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---|--|
| et les recommandations du rapport d'évaluation sur la question de l'intersectionnalité renforcent de manière bienvenue les engagements pris dans le Plan lui-même.   |                                  |                                 |   |  |
| 8.1. Articuler clairement l'approche de l'UNICEF en matière d'intersectionnalité et son application dans la mise au point et l'utilisation de données et d'analyses situationnelles.   | DAPM                             | Décembre 2023                   | Pas encore commencé   |  |
| 8.2. Veiller à l'intégration de l'intersectionnalité en tant que principe et approche de programmation dans les futures orientations en matière de planification, de suivi et de rapports.   | DAPM                             | Décembre 2024                   | Pas encore commencé   |  |
| 8.3. Établir des responsabilités claires en matière d'intersectionnalité et mettre en place des plans de mise en œuvre conjoints fondés sur des systèmes de planification et de gestion axés sur les résultats.  | DAPM                             | 31 décembre 2023                | Pas encore commencé   |  |
| 8.4. Étendre l'approche des équipes techniques mondiales aux domaines transversaux du genre et du handicap (et éventuellement à d'autres domaines transversaux).   | Groupe des programmes            | 1 <sup>er</sup> juin 2023       |   | Troisième plan d'action pour l'égalité des sexes |
| <p><b>Recommandation 9 de l'évaluation : Rattraper les retards et surmonter les obstacles techniques afin d'améliorer l'efficacité des programmes périodiques et des examens stratégiques.</b></p> <p><b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b></p> <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. En effet, après l'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018–2021, et compte tenu des discussions menées avec les parties prenantes internes et externes tout au long du processus d'élaboration du Plan stratégique actuel, l'organisation avait déjà conclu qu'il s'agissait d'un domaine de préoccupation majeur pour l'avenir. L'UNICEF avait entrepris de planifier une réflexion interne et régulière davantage fondée sur des données probantes, rigoureuse et critique quant aux performances et à l'efficacité de l'organisation au regard des progrès accomplis vers la réalisation des résultats du Plan stratégique et des objectifs de développement durable axés sur les enfants.</p> <p>Ces dernières années, il est également apparu clairement que l'approche actuelle, qui consiste à établir des rapports annuels et à procéder à un examen approfondi à mi-parcours entre la deuxième et la troisième année du Plan stratégique, ne suffit pas à répondre aux besoins de l'organisation et ne lui permet pas de procéder à des examens avec le degré de régularité, de précision et de perspicacité nécessaire pour maximiser son efficacité et son impact, apporter des corrections en temps utile et devenir un organisme qui ne soit pas uniquement le rassemblement de plusieurs composantes.</p> <p>Ce point a également été évalué et reconnu par les États Membres, il a été repris explicitement dans le document même du dernier Plan stratégique adopté, comme suit : « [...] le passage à un Plan davantage axé sur les réalisations et ayant un horizon à plus long terme nécessitait une révision de la méthode de gestion des résultats. À l'avenir, l'UNICEF cherchera davantage à déterminer dans quelle mesure ses efforts catalysent un changement transformateur et systémique au niveau des résultats, tout en continuant d'assurer le suivi de l'efficacité de ses propres produits et d'en rendre compte. [...] L'UNICEF entreprendra des examens</p> |                                  |                                 |   |  |

| Action  | Section(s) responsable(s) | Date d'achèvement prévue | Mesures prises et stade de la mise en œuvre :<br>Pas encore commencé<br>En cours<br>Achevé<br>Annulé | Documents justificatifs |
|---|---------------------------|--------------------------|--|-------------------------|
| <p><i>internes plus réguliers de ses politiques, de son budget et de sa performance afin d'être plus réactif face aux risques et mieux systématiser l'apprentissage programmatique, en particulier au niveau des résultats. Ces examens internes réguliers permettront de déterminer dans quelle mesure des progrès au niveau des résultats sont constatés, si les programmes et les ressources restent adaptés aux résultats attendus, avec quelle efficacité les stratégies de changement catalysent le changement dans divers contextes opérationnels, quels enfants continuent d'être laissés de côté, et où, et quelles sont les tendances générales de la performance aux niveaux mondial, régional et national. »</i></p> <p>À partir de 2023, à la lumière d'une année de données et d'éléments de preuve recueillis dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique, l'UNICEF mettra en place des examens de l'efficacité globale annuels visant à faire un point régulier sur la performance de l'organisation quant à sa progression vers le changement lié aux résultats du Plan stratégique et la réalisation des objectifs de développement durable axés sur les enfants. Ces examens permettront de déterminer dans quelle mesure des progrès au niveau des résultats sont constatés, si les programmes et les ressources restent adaptés aux résultats attendus, avec quelle efficacité les stratégies catalysent le changement dans divers contextes opérationnels, quels enfants continuent d'être laissés de côté, et où, et quelles sont les tendances générales de la performance aux niveaux mondial, régional et national, en tenant compte des préoccupations relatives à la politique interne et au budget.</p> <p>Ces examens viendront également combler le retard observé, à l'échelle mondiale, en matière de réflexion et de prise de décision internes, et pourront s'appuyer sur les évaluations déjà menées de manière régulière aux niveaux national, régional et international. Ils fourniront à l'équipe de direction de l'UNICEF une plateforme régulière, fondée sur des données probantes, en vue d'une discussion collective sur l'alignement stratégique au regard de l'ambition de l'organisation exprimée dans le Plan stratégique et de la mise en œuvre effective des programmes, afin de permettre une prise de décision rapide sur les actions convenues, notamment en ce qui concerne les ressources stratégiques et le personnel.</p> <p>De façon moins directe, les examens de l'efficacité globale contribueront à l'évolution de la culture et des pratiques de gestion au sein de l'UNICEF, au profit d'une approche davantage fondée sur des données probantes, plus transparente, plus souple et plus stratégique en matière de coopération entre les différentes composantes de l'organisation.</p> <p>L'équipe de direction de l'UNICEF est également très favorable aux efforts en cours visant à atténuer les difficultés associées à la collecte et à l'agrégation des données. La mise en place d'indicateurs standard de base dans les systèmes internes de l'UNICEF devrait générer d'énormes gains d'efficacité tant pour les bureaux de pays que pour les équipes régionales et mondiales. L'UNICEF explore également les possibilités de simplifier l'établissement des rapports pour le cycle en harmonisant davantage les approches et les processus au regard du rapport annuel de la Directrice générale et des Rapports sur les résultats annuels mondiaux publiés pour chaque secteur.</p> <p>À plus long terme, l'UNICEF et d'autres acteurs devraient de plus en plus recourir aux données nationales et aux systèmes de production de données probantes pour mesurer les progrès vers la réalisation des résultats, à intervalles réguliers. Dans les pays disposant de systèmes de données moins performants, la participation de l'UNICEF aux enquêtes démographiques et auprès des ménages ou aux enquêtes en grappes à indicateurs multiples suppose un renforcement important des capacités des autorités statistiques nationales et des systèmes de données sectoriels. S'il est souhaitable de mesurer fréquemment les progrès au niveau des résultats, comme le souligne la recommandation, il convient de trouver un équilibre entre ces mesures et la nécessité de renforcer les systèmes de données nationaux et d'éviter la création de systèmes de suivi ou de statistiques parallèles qui fragilisent les systèmes nationaux.</p> <p>Le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique souligne également la nécessité de définir un ensemble d'indicateurs phares intersectoriels au niveau des résultats, qui seraient plus adaptés au suivi des progrès au niveau des « changements à moyen terme » de la théorie du changement établie par le Plan stratégique. En effet, dans ce Cadre figure l'engagement explicite que cette démarche sera entreprise lors de la mise en œuvre du Plan stratégique, précisant que « [...] la phase d'élaboration du Plan stratégique a mis en évidence des possibilités de développement très favorables à l'établissement</p> |                           |                          |  |                         |

| <i>Action</i>  | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| <i>de nouveaux indicateurs transversaux au niveau des résultats. Une fois intégrés aux rapports de l'UNICEF relatifs à la situation des enfants, ces indicateurs auraient vocation à mesurer le changement systémique et serviraient d'“indicateurs phares” pour déterminer les catégories de grandes transformations nécessaires à une réalisation accélérée des objectifs de développement durable. [...] L'UNICEF développera, au cours des prochaines années, sa capacité à suivre les changements systémiques et intersectoriels survenus au niveau des réalisations, tels que la mobilisation de fonds au profit des enfants ; le soutien et les activités de plaidoyer en faveur de politiques et de législations fondées sur le respect des droits de l'enfant ; la formation de marchés et la promotion d'une égalité d'accès aux biens et aux services essentiels ; la négociation de partenariats mondiaux en faveur des enfants ; la transformation du paysage des données relatives aux enfants ; [...] l'influence exercée sur les normes et les comportements sociaux. » Cet engagement est réitéré par la suite, parmi les mesures de gestion.</i> |                                  |                                 |   |                                |
| 9.1. Veiller à ce que ce processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage soit assorti de ressources suffisantes à tous les niveaux en rééquilibrant les efforts investis précédemment dans les questions de suivi stratégique, les modules d'évaluation des résultats et les rapports de conformité, et en renforçant la capacité interne de saisie des résultats pendant la mise en œuvre, y compris les contributions de l'UNICEF aux résultats.   | DAPM                             | Décembre 2023                   | En cours  |                                |
| 9.2. Veiller à ce qu'aucune fragmentation ou contradiction n'apparaisse dans les plateformes et les systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, à ce que les données soient facilement accessibles et faciles d'utilisation, et à ce que le personnel prenne connaissance des données existantes.  | DAPM                             | Décembre 2023                   | En cours  |                                |
| 9.3. S'assurer que la demande des décideurs en matière de données probantes de haute qualité soit suffisamment stimulée, que l'utilisation de données probantes sur les progrès réalisés dans le cadre du Plan stratégique soit encouragée, et que les données liées au Plan stratégique soient générées dans les formats utilisables et les mécanismes établis au niveau de l'Équipe mondiale de gestion et des bureaux de pays et veiller à ce que les responsabilités en matière d'utilisation des données soient claires afin qu'elles puissent être utilisées pour la prise de décision aux deux niveaux.   | DAPM                             | Décembre 2023                   | En cours  |                                |
| 9.4. Mettre en œuvre l'engagement pris dans le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources visant à élaborer et à déployer des indicateurs transversaux supplémentaires au niveau  | DAPM                             | Décembre 2024                   | Pas encore commencé   |                                |

| <i>Action</i>  | <i>Section(s) responsable(s)</i> | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------|
| des résultats qui permettraient de mesurer les changements systémiques et à moyen terme.   |                                  |                                 |   |                                |
| <b>Recommandation 10 de l'évaluation : Accroître le flux de connaissances et l'accès aux capacités techniques.</b>   |                                  |                                 |   |                                |
| <b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b>   |                                  |                                 |   |                                |
| <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. En outre, l'équipe de direction de l'UNICEF ne doute pas que l'organisation est désormais en bonne place pour donner suite à cette recommandation, en se fondant sur les mesures existantes, telles que les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipes techniques mondiales et les équipes spéciales multifonctions offrent une plateforme d'excellence pour le renforcement des capacités de l'UNICEF à faire face collectivement aux difficultés de manière transversale et holistique, en s'appuyant sur l'expertise de toute l'organisation. Les équipes techniques mondiales assurent une approche plus cohérente de la mise en œuvre des stratégies mondiales et de l'application des enseignements tirés sur le terrain, tout en garantissant l'adéquation au contexte grâce au modèle décentralisé de l'organisation. La collaboration thématique des équipes spéciales multifonctions devrait favoriser le partage de connaissances et permettre aux experts techniques de toute l'organisation d'être disponibles pour résoudre les problèmes, où qu'ils se produisent. Ces deux plateformes reposent sur la capacité existante de l'UNICEF.</li> <li>• Investissements de fonds catalytiques (7 % mis de côté). Ces investissements sont utilisés pour démontrer la faisabilité des projets, notamment concernant les questions émergentes et les approches transversales, ouvrant ainsi la voie à la mise à l'échelle de ces approches au sein de l'organisation et auprès des partenaires. Parmi les exemples récents, citons l'allocation de fonds catalytiques pour la modélisation d'une approche de programmation intégrée pour les adolescentes, et pour la mise à l'échelle de l'innovation d'impact dans les programmes.</li> <li>• Ces dernières années, le Groupe des programmes de l'UNICEF a investi ses propres réserves stratégiques (y compris les économies réalisées grâce à une restructuration interne) pour accélérer les progrès, entre autres, en matière de santé mentale, de consolidation de la paix et de programme d'éducation numérique.</li> <li>• En ce qui concerne les questions relatives à la gestion et aux opérations, il existe également bon nombre d'initiatives d'amélioration au sein de l'organisation, qui, si elles sont mises en place de manière efficace, pourraient contribuer à éviter l'inefficacité et à simplifier les opérations, permettant ainsi aux membres du personnel de concentrer leurs efforts sur les mesures essentielles liées aux programmes et sur la collaboration, notamment dans le cadre de la programmation intégrée.</li> </ul> |                                  |                                 |   |                                |
| 10.1. Travailler avec l'ensemble des équipes et des bureaux de l'UNICEF afin de mieux répondre aux besoins des bureaux de pays en renforçant l'expertise technique et les compétences relatives à l'action climatique, au handicap, au nexus humanitaire-développement, à la résilience et au genre, notamment en s'appuyant sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques de l'organisation (par exemple, en tirant parti de l'expérience des équipes techniques mondiales).  | Groupe des programmes            | Décembre 2024                   |   |                                |
| 10.2. Établir et consolider des partenariats avec d'autres organisations, de sorte que de nouvelles compétences techniques puissent être apportées à l'UNICEF, en augmentant par exemple le nombre de  | Groupe des programmes            | Décembre 2023                   |   |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>  | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|---|---------------------------------|---|--------------------------------|
| détachements de l'UNICEF et en renforçant l'accès au soutien spécialisé ou technique pour les bureaux de pays.  |   |                                 |   |                                |
| 10.3. Acquérir des capacités techniques supplémentaires en utilisant des approches telles que les accords à long terme conclus avec les fournisseurs à l'échelle du système des Nations Unies, en faisant appel à l'expertise technique des pays du programme dans le cadre de la coopération Sud-Sud et en mettant en place ou en renforçant l'utilisation des centres d'assistance technique et des partenariats universitaires en vue d'obtenir des conseils techniques.   | Groupe des programmes   | Juin 2023                       |   |                                |
| <b>Recommandation 11 de l'évaluation : Définir et mettre en œuvre une approche systématique pour réagir aux chocs mondiaux.</b>   |   |                                 |   |                                |
| <b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b>  |   |                                 |   |                                |
| L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation. Comme indiqué dans le rapport, cette recommandation s'appuie sur des enseignements mondiaux qui ont déjà été documentés dans le cadre d'examen et d'analyses antérieurs. Cette recommandation apportera une valeur ajoutée et s'appuiera sur les efforts actuellement déployés par les divisions du siège de l'UNICEF et les bureaux régionaux, de pays et extérieurs pour mettre en œuvre une programmation adaptative, recourir systématiquement aux données probantes dans la programmation, utiliser des outils et des méthodologies de pointe et innovants tels que la prévision des tendances et l'analyse prospective pour éclairer la programmation, et gérer les approches systématiques de manière plus délibérée et stratégique pour se préparer aux principaux chocs mondiaux. |   |                                 |   |                                |
| 11.1. Élargir le concept de préparation aux situations d'urgence pour y intégrer les chocs majeurs et mondiaux et élaborer des scénarios d'intervention multipays, régionaux et mondiaux.   | Bureau des programmes d'urgence (EMOPS)<br><br>Groupe des programmes<br><br>Division des approvisionnements | 31 décembre 2023                | Pas encore commencé   |                                |
| 11.2. S'affilier à d'autres agences ou fournisseurs du secteur privé pour évaluer les risques de l'analyse prospective qui peuvent être résolus au niveau sous-régional ou national.  | EMOPS<br><br>Groupe des programmes  | 31 décembre 2023                | Pas encore commencé   |                                |
| <b>Recommandation 12 de l'évaluation : Préciser l'accent mis sur l'action climatique.</b>   |   |                                 |   |                                |
| <b>Réponse de l'administration : Adhésion sans réserve</b>  |   |                                 |   |                                |

| <i>Action</i>   | <i>Section(s) responsable(s)</i>   | <i>Date d'achèvement prévue</i> | <i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i><br><i>Pas encore commencé</i><br><i>En cours</i><br><i>Achevé</i><br><i>Annulé</i> | <i>Documents justificatifs</i> |
|---|--|---------------------------------|---|--------------------------------|
| <p>L'UNICEF souscrit sans réserve à cette recommandation et réexaminera l'accent mis sur l'action climatique, notamment en ce qui concerne le niveau d'ambition. Il est également important de noter qu'à ce jour, l'UNICEF aborde les questions relatives au climat, à la réduction des risques de catastrophe, à l'environnement et à l'énergie comme faisant partie d'un ensemble intégré (connu sous le sigle « CEED »).</p> <p>Au cours des consultations sur l'élaboration du Plan stratégique actuel, il est ressorti clairement des discussions avec les enfants et les jeunes que la question climatique constitue l'un des sujets de préoccupation majeurs pour la jeunesse d'aujourd'hui, et une question pour laquelle ils seraient désireux de voir l'UNICEF et le système des Nations Unies prendre l'initiative. Si cette question offre une occasion unique à l'UNICEF et, plus largement, aux Nations Unies de répondre à leurs attentes, il s'agit également d'un défi, car la question climatique ne relève pas d'un domaine d'action historiquement bien établi dans le cadre des compétences de l'UNICEF, ni d'un sujet qui se prête aisément à une intensification significative des efforts. Par ailleurs, à court terme, il ne s'agit pas non plus d'une question qui touche uniquement les enfants et les jeunes, mais bien d'un sujet concernant la planète entière, et les pays en développement en particulier.</p> <p>Comme il est apparu clairement lors des consultations, les enfants et les jeunes souhaitent que l'UNICEF agisse comme leur porte-parole au sein des Nations Unies et du système international dans son ensemble. Pour de nombreux enfants et jeunes, l'UNICEF devrait amplifier leurs préoccupations sur la scène mondiale sur des questions telles que l'action climatique, même si ce domaine ne relève pas du leadership technique de l'organisation.</p> <p>Comme le souligne le Plan stratégique, le travail de l'organisation visant à faire face à l'impact du changement climatique est intersectoriel ; l'UNICEF s'efforce d'intégrer l'action climatique dans sa programmation dans tous les domaines d'objectifs, son plaidoyer, ses partenariats, ses approvisionnements et ses achats, ainsi que ses opérations internes. Plus précisément, le travail programmatique est axé sur quatre domaines : l'adaptation au changement climatique, la croissance sobre en carbone et l'atténuation du changement climatique, la réduction des risques de catastrophe et la durabilité environnementale. En s'appuyant sur les conclusions de cette évaluation et d'autres évaluations et examens, et en utilisant les informations les plus récentes sur le déploiement du Plan stratégique, l'UNICEF accélérera ses efforts au cours de l'année à venir afin de clarifier et d'étayer davantage son rôle, tant au niveau des programmes que, plus important encore, en tant que plateforme et porte-parole de la voix des enfants, qui représentent les agents du changement et de la justice.</p> |  |                                 |   |                                |
| 12.1. Accorder une plus grande importance à l'action climatique dans le travail de l'UNICEF en allant au-delà de l'accent mis actuellement sur les catastrophes (et la préparation et la réponse à celles-ci) exacerbées par le changement climatique et en reconnaissant que le changement climatique a une incidence sur la manière dont l'UNICEF agit, ainsi que sur le développement des enfants.   | Groupe des programmes  | 31 décembre 2023                | Pas encore commencé   |                                |
| 12.2. Tirer parti de l'avantage comparatif de l'UNICEF en mettant en œuvre la priorité globale en matière de plaidoyer concernant l'action climatique en considérant les enfants et les adolescents comme des agents essentiels du changement, en utilisant la voix et l'image de marque de l'UNICEF comme une plateforme pour faire avancer les questions climatiques.   | Groupe des programmes<br><br>Division de la communication mondiale et du plaidoyer | 31 décembre 2023                | Pas encore commencé   |                                |

## IV. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

*Prend note* de l'Étude d'évaluabilité et de l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF pour parvenir à mettre en œuvre le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025, de son résumé ([E/ICEF/2023/3](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2023/4](#)).

---