

# L'ÉVALUATION DU CENTRE DE RECHERCHE INNOCENTI

## RESUME ANALYTIQUE

### **Contexte et historique**

L'évaluation du Centre de recherche Innocenti (IRC) a été effectuée d'octobre 2004 à janvier 2005 à la demande du Comité consultatif international (IAC). Le Directeur du Bureau d'évaluation au siège de l'UNICEF a nommé une équipe formée d'un consultant externe principal et d'un responsable principal des évaluations de l'UNICEF. Un Comité indépendant d'évaluation était chargé de superviser le processus. L'évaluation a été faite à mi-parcours du Programme actuel de l'IRC (2003-2005). Ses conclusions et ses recommandations sont destinées à informer le Programme suivant (2006-2008).

L'IRC (aussi connu sous le nom de Centre international pour le développement de l'enfant - ICDC) a été créé en 1986 et confirmé par le décret no. 312 de la législation italienne en 1988. Ses bureaux se trouvent à l'Istituto degli Innocenti, une institution fondée au XV<sup>e</sup> siècle pour offrir une protection et une éducation de base aux enfants abandonnés.

Depuis qu'il existe, l'IRC concentre ses activités dans deux domaines principaux : l'analyse socio-économique du bien-être des enfants et les droits des enfants. Ses projets sont sélectionnés en fonction de trois critères approuvés par le Conseil exécutif de l'UNICEF et par le Comité consultatif international : a) ils doivent porter sur des sujets relativement nouveaux pour l'UNICEF et qui pourraient revêtir une importance accrue à l'avenir ; b) ils doivent examiner des statistiques et des champs d'étude potentiellement sensibles ou controversés ; c) ils doivent combler des lacunes sur des questions déjà intégrées aux activités de l'UNICEF.

### **Pertinence**

L'IRC occupe une position unique du fait qu'il est le seul centre de recherche spécialisé de l'UNICEF et l'une des rares institutions de recherche dans le monde à s'intéresser aux problèmes des enfants. Le Centre fait partie de l'UNICEF, mais il dispose d'une liberté relative pour entreprendre des recherches innovantes et aborder des questions sensibles. Les partenaires et les principaux intéressés s'accordent à reconnaître que l'IRC devrait axer la plupart de ses recherches et de son travail de mobilisation sur les priorités de l'UNICEF tout en conservant son indépendance pour rester innovant et critique. Comme le Centre est relativement modeste, il ne peut tenir compte que de quelques priorités de l'UNICEF.

La spécificité géographique de certains éléments clés du travail de l'IRC est un facteur important pour déterminer la contribution du Centre à différents objectifs de l'UNICEF. Le Centre dispose d'un programme de grande envergure sur l'Europe centrale et orientale/CEE, ainsi que sur les pays industriels. L'IRC est la seule unité de l'UNICEF à fournir des analyses sur la situation des enfants dans les pays industrialisés, et ce travail est particulièrement apprécié par certains pays européens, ainsi que par les Comités nationaux. Cela prouve que l'UNICEF s'intéresse à tous les enfants dans le monde, et que chaque pays doit régler des problèmes nationaux.

Les activités du Centre sur les pays en développement sont aussi très nombreuses, mais elles sont plus diverses et moins concertées. Les partenariats forgés avec les pays en développement sont, dans l'ensemble, moins systématiques que ceux passés avec les pays européens.

### ***Efficacité***

Le projet Monee (démarré en 1992) est l'une des activités « phares » de l'IRC, et est largement reconnu comme l'une de ses initiatives les plus réussies. Ce projet surveille le bien-être des enfants, les conditions sociales et la gestion publique des pays en transition de l'Europe centrale et orientale et de la CEE, en vue d'encourager des débats nationaux et internationaux sur les politiques économiques et sociales qui affectent les enfants. D'autres activités portent sur des sujets très divers, par exemple, l'enregistrement des naissances, la justice pénale internationale et les enfants, la pauvreté des enfants, la traite des enfants, et les enfants dans les conflits armés.

Au cours des quinze dernières années, l'IRC a produit plus de 300 publications, parmi elles des livres, des documents et des brochures. Beaucoup de ses travaux semblent avoir aidé à obtenir des résultats au niveau supérieur, celui des aboutissements. L'IRC a produit un effet démontré sur l'évolution des politiques et des pratiques à la fois aux niveaux international et national. Le Centre a contribué à la formulation d'une nouvelle législation nationale et à la modification de plusieurs conventions internationales. Il a fourni aux bureaux de pays de l'UNICEF des données plus fiables pour militer en faveur de changements nationaux et a aidé à instaurer un environnement plus positif pour la protection des enfants.

L'évaluation observe que le volume de la recherche reste relativement élevé et que les sujets sont diversifiés, compte tenu des effectifs. L'IRC s'est rendu utile en générant de nouvelles connaissances grâce à sa propre recherche et en exploitant des connaissances et des expertises externes pour préparer ses publications. L'IRC bénéficie d'un avantage comparatif en étant à l'interface de la recherche théorique et de l'expérience sur le terrain de l'UNICEF. Il joue un rôle limité mais croissant de courtier en connaissances. Il pourrait à ce titre exploiter des connaissances externes, établir un programme commun entre différents chercheurs et instituts de recherche, et coordonner des projets complémentaires ou concertés.

L'IRC élabore actuellement une méthode de communication plus sophistiquée pour combler certaines lacunes dans la distribution de ses travaux et la diffusion de ses recherches, bien que son site Internet ne soit pas encore tout à fait au point. Le Centre a mieux réussi à saisir des occasions de faire connaître ses activités et à travailler plus étroitement avec certains bureaux de l'UNICEF. Le soutien que l'IRC consacre au développement de ses capacités au sein de l'UNICEF est limité et a lieu dans le cadre du déroulement d'autres activités.

L'IRC a forgé de bonnes relations de travail avec certaines unités de l'UNICEF, notamment les bureaux régionaux en Europe, ainsi que les Comités nationaux et les bureaux de pays en Europe orientale et Centrale/CEE. La collaboration n'est pas aussi forte avec d'autres unités de l'UNICEF, par exemple les divisions du siège à New York et les bureaux extérieurs des pays en développement. Les mécanismes de communication et de consultation existant au sein de l'UNICEF (par exemple, le Groupe des programmes dont est membre l'IRC) n'ont pas permis une consultation suffisante sur les programmes de recherche et l'intégration des conclusions et des idées de l'IRC au sein des programmes et des campagnes de l'UNICEF.

Les réseaux de chercheurs sur les questions liées aux enfants ne sont pas aussi solides que dans d'autres domaines de la recherche (par exemple, l'agriculture ou la santé). L'IRC a établi des contacts utiles avec des groupes de responsables et de militants travaillant sur des questions liées à l'enfance, mais travaille assez peu avec des organismes de recherche ou des ONG dont les activités sont tournées vers la recherche. Les réseaux de l'IRC s'appuient surtout sur des contacts personnels, bien que des progrès aient été faits dans ce domaine. Un deuxième sujet de préoccupation est que ces réseaux, qu'il s'agisse des réseaux de promotion

au statut officiel ou des contacts informels dans le domaine de la recherche, sont en grande partie tournés vers l'Europe et donc, offrent un potentiel plus réduit que des réseaux mondiaux. Les bureaux régionaux et de pays de l'UNICEF ont, dans certains cas, de bons rapports avec les instituts de recherche théorique dans leur région, et pourraient devenir des partenaires utiles pour créer des réseaux de chercheurs plus étendus, s'il existe un programme de recherche commun.

### **Efficiences**

L'IRC a le statut d'une division du siège de l'UNICEF faisant rapport au Directeur exécutif adjoint à la tête du Groupe des programmes. Son statut est différent de celui d'un bureau de pays ou d'un bureau régional car le Centre a une mission mondiale, mais il se distingue aussi d'autres unités du siège du fait que son statut et son *modus operandi* sont plus indépendants. Ses budgets et ses plans de travail sont examinés dans le cadre du processus standard d'examen des budgets de programmes. Le Directeur de l'IRC est appuyé dans son travail par le Comité consultatif international (IAC). Dans l'ensemble, les mécanismes de supervision fonctionnent bien.

Quoique les critères de sélection des priorités de la recherche soient pertinents et adéquats, le processus à l'issue duquel les priorités de recherche sont sélectionnées n'est pas bien documenté et la consultation externe est limitée concernant l'identification des priorités. Un Comité d'examen de la recherche (RRC) a été créé en 2000 en interne, mais certaines parties prenantes ont exprimé la crainte que ce processus ne soit pas entièrement satisfaisant. Il est difficile de mesurer les performances en raison du manque de plans bien documentés énonçant les travaux et les résultats anticipés.

L'IRC a recruté un plus grand nombre de fonctionnaires en provenance d'autres unités de l'UNICEF ayant une expertise dans la recherche et emploie à l'heure actuelle moins de chercheurs de formation purement théorique. De ce fait, la fonction de l'IRC en tant que courtier en connaissances auprès des autres unités de l'UNICEF se trouve facilitée. Le nombre de personnes qui forment l'équipe dirigeante est plus élevé que dans les instituts de recherche ou d'analyse de politique indépendants de taille équivalente, mais, du fait qu'il est rattaché à l'UNICEF, l'IRC doit s'astreindre à des procédures plus contraignantes que ces organismes indépendants. L'IRC est doté d'un personnel suffisant pour remplir les fonctions financières et administratives exigées par la gestion de l'UNICEF. Les bureaux de l'IRC à l'Istituto degli Innocenti sont adéquats pour accommoder le personnel existant, mais devront être déplacés dans un autre bâtiment si les effectifs augmentent.

### **Viabilité financière**

Depuis sa création, l'IRC dépend pour son fonctionnement de financements extérieurs (Autres ressources). La contribution relative du gouvernement italien a été réduite, passant de 87 % des ressources globales de l'IRC en 1997-1999 à 58 % (selon les estimations) pour le cycle de programmation s'achevant en 2005. Pendant la même période, la part d'autres gouvernements a progressé de 8 % à 27 % et les financements des Comités nationaux ont augmenté de moins de 1 %, à savoir 13 %. Dans l'ensemble, l'IRC est parvenu à améliorer ses recettes chaque année pendant ses trois derniers cycles de programmation. Toutefois, il dépend de plus en plus du financement de ses projets. L'IRC est viable financièrement à un modeste niveau si les contributions actuelles non restreintes provenant des Autres ressources sont maintenues.

La décision du Conseil exécutif de l'UNICEF de financer le poste de Directeur de l'IRC à partir des Ressources ordinaires est une façon, pour l'UNICEF, de reconnaître l'importance accordée au Centre. L'IRC et le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale/la CEE ont utilisé des

méthodes innovantes pour financer des postes à partir des financements réservés aux programmes de l'UNICEF.

Quoique l'IRC ait diversifié sa base de donateurs au cours des trois derniers cycles de programmation, il n'a pas élaboré de stratégie propre à générer des fonds à moyen ou à long terme. Les activités des programmes n'ont pas été décrites sous la meilleure forme pour susciter l'intérêt des donateurs. Dans le cadre de sa stratégie de collecte de fonds à moyen terme, le Centre pourrait renforcer ses activités de marketing et envisager d'utiliser des descriptions de programmes et de projets plus conviviales. En particulier, il devrait évaluer la possibilité de définir des projets plus vastes susceptibles de bénéficier du soutien thématique de multiples donateurs.

### ***Opportunités et difficultés***

Si l'UNICEF souhaite accroître son rôle de leader intellectuel sur les questions qui ont trait à l'enfance, il devra décider du volume de recherche nécessaire à cette fin, comment et où cette recherche sera effectuée, et comment exploiter ses résultats le plus efficacement possible. L'UNICEF doit décider de l'entité chargée de coordonner ses efforts de recherche. L'IRC pourrait peut-être jouer ce rôle. L'IRC est le seul institut totalement voué à la recherche au sein de l'UNICEF, mais il n'est pas la seule unité de l'UNICEF à effectuer des recherches. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux soutiennent un certain nombre d'études d'intérêt géographique spécifique et d'autres divisions du Groupe des programmes au siège de New York, ainsi que certains bureaux régionaux, ont aussi des responsabilités dans ce domaine.

L'UNICEF et le Comité international consultatif devraient examiner la spécificité géographique et la magnitude des travaux de l'IRC. L'UNICEF, notamment, devrait décider, en consultation avec ses partenaires, si l'IRC doit étendre ses travaux dans des domaines particulièrement pertinents pour les pays en développement, y compris dans le cadre de réseaux et de partenariats forgés avec les instituts de recherche de ces pays. L'IRC devrait créer avec d'autres unités de l'UNICEF, et tout spécialement avec les autres divisions du Groupe des programmes au siège de New York, un mécanisme chargé d'examiner ponctuellement les activités planifiées et les résultats de l'IRC, et d'intégrer les résultats de ses recherches aux activités de l'UNICEF.

L'IRC devrait exploiter l'avantage comparatif qu'il tire de sa position à l'interface de la recherche théorique et de l'expérience de l'UNICEF sur le terrain pour mettre une plus grande partie de son expertise intellectuelle au service des objectifs clés de l'UNICEF. Il devrait consacrer davantage de ressources à établir son rôle de courtier en connaissances et entreprendre des recherches plus complémentaires ou plus concertées avec d'autres institutions.

L'IRC devrait promouvoir des réseaux de chercheurs sur les questions liées à l'enfance et les étendre au-delà de l'Europe. Il devrait travailler en collaboration avec d'autres organisations, y compris certaines ONG dont les activités sont tournées vers la recherche. Le Centre devrait rechercher davantage d'occasions d'accueillir le personnel d'autres organisations pendant une période déterminée ou d'inviter des universitaires en congé sabbatique.

Le Plan de gestion du centre sur trois ans (OMP) devrait être davantage utilisé aux fins de la planification stratégique et de la sélection de la recherche, de la création de réseaux, de la collecte de fonds et de la planification des campagnes de mobilisation. Le recours à un cadre logique et à une déclaration claire des résultats inscrits dans un plan de travail annuel contribuerait à la cohérence des programmes et à la transparence, et permettrait d'améliorer le suivi et les rapports de performance.

L'IRC devrait aussi réduire le nombre de ses activités spécifiques et former des équipes plus vastes travaillant sur des sujets qui transcendent les divisions actuelles entre les droits de l'enfant et la recherche socio-économique. Son travail de mobilisation devrait dans une large mesure s'appuyer sur les autres unités de l'UNICEF (y compris les Comités nationaux) et d'autres partenaires stratégiques au sein et en dehors du système de l'ONU.

La section de la communication de l'IRC peut jouer un rôle utile en matière de mobilisation, en conjonction avec les activités générales de l'UNICEF dans ce domaine, notamment en développant son site Web, mais ce travail ne doit pas prendre le pas sur la diffusion des résultats de la recherche qui pourrait être encore améliorée.

S'agissant de la mobilisation des ressources, l'UNICEF devrait envisager d'offrir davantage de ressources principales (ordinaires) à l'IRC, considérant qu'il a le potentiel de renforcer ses activités de recherche. Le GOI devrait maintenir et, dans la mesure du possible, étendre le niveau actuel de soutien financier sans restriction qu'il a accordé au Centre ces dernières années, ainsi que ses contributions volontaires. Des efforts supplémentaires devraient être faits pour évaluer la possibilité d'accroître la composante UNRRA (Administration des Nations Unies pour les secours et la reconstruction) du financement offert par le gouvernement italien en provenance du Ministère de l'Intérieur.

L'IRC devrait de toute urgence mettre au point une stratégie de mobilisation de ressources, en continuant à coopérer avec le Bureau de financement des programmes et le Bureau régional de l'UNICEF à Genève. Il devrait évaluer la possibilité de développer des sujets de recherche plus vastes susceptibles de bénéficier du soutien thématique de multiples donateurs. Il devrait explorer, avec les Comités nationaux et d'autres partenaires potentiels, de nouvelles sources de financement, entre autres, les fondations spécialisées dans le financement de la recherche. Cette stratégie devrait comprendre les moyens de mieux présenter et promouvoir les activités du Centre.

En conclusion, l'IRC dispose de plusieurs avantages comparatifs précieux. Tout d'abord, il possède un certain pouvoir de rassemblement de par sa position au sein d'une agence respectée de l'ONU dotée d'une mission mondiale de protection des enfants. Deuxièmement, l'IRC est situé dans un lieu attrayant et inspirant. Il peut servir d'interface très utile entre l'expérience sur le terrain de l'UNICEF, les contacts politiques de l'UNICEF et la communauté des chercheurs. L'IRC peut tirer pleinement parti de ces avantages pour mieux asseoir son rôle en tant que centre d'excellence pour la réflexion et la collaboration entre différents groupes d'intérêt.