



Conseil économique et social

Distr. générale
15 juillet 2008
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2008

15-18 septembre 2008

Point 13 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport sur la fonction d'évaluation et les principales évaluations à l'UNICEF**

Résumé

Le présent rapport a été établi conformément à la nouvelle politique d'évaluation (E/ICEF/2008/4) et à la décision 2008/14 du Conseil d'administration. Il donne des informations de base sur l'état actuel de la fonction d'évaluation à l'UNICEF aux niveaux national, régional et mondial ainsi que des orientations stratégiques pour son renforcement.

Le rapport contient également un résumé des principales évaluations menées aux niveaux national, régional et mondial. Les informations portant sur les évaluations aux niveaux régional et national reposent sur les rapports établis par les directeurs régionaux.

* E/ICEF/2008/16.

** La présentation du présent document a été retardée du fait qu'il a fallu procéder à des consultations internes.

Introduction

1. La politique d'évaluation a pour objet de garantir que l'UNICEF dispose, en temps voulu, d'une information stratégiquement ciblée et objective sur les résultats de ses politiques, programmes et initiatives, de manière à pouvoir produire de meilleurs résultats pour les enfants et les femmes. Elle vise à renforcer le développement des connaissances à l'échelle de l'institution et à favoriser la prise de décisions fondée sur des faits, le plaidoyer, la transparence, la cohérence et l'efficacité.

2. La fonction d'évaluation de l'UNICEF est décentralisée. Une bonne partie du travail d'évaluation de cette organisation est menée au niveau des pays, les bureaux régionaux assurant le contrôle et apportant un soutien pour les évaluations entreprises par les bureaux de pays. Les bureaux régionaux mènent également des évaluations thématiques liées à leurs stratégies régionales et organisent des évaluations multinationales. Le siège entreprend des évaluations ayant trait aux domaines de responsabilité de ces bureaux, avec le concours du Bureau de l'évaluation. Ce dernier assure l'encadrement technique et la gestion systématique du système d'évaluation. En outre, il réalise des évaluations indépendantes, le plus souvent au niveau mondial, et entreprend des évaluations communes en partenariat avec les organismes des Nations Unies, de concert avec les pays de programme et les pays donateurs, ainsi qu'avec d'autres partenaires.

3. Le présent rapport décrit la fonction d'évaluation dans le contexte du plan stratégique à moyen terme 2006-2009 de l'UNICEF (E/ICEF/2005/11). Ce plan indique que l'UNICEF portera son attention sur six principaux domaines :

a) Le renforcement des capacités nationales et de l'encadrement national dans les évaluations nationales;

b) Le renforcement de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies et avec d'autres partenaires;

c) La fonction d'évaluation lors des crises humanitaires;

d) Les évaluations liées aux domaines d'intervention, aux stratégies et à l'efficacité opérationnelle du plan stratégique à moyen terme;

e) Le renforcement de la capacité organisationnelle dans la fonction d'évaluation;

f) Le renforcement de l'attention accordée par la direction à la fonction d'évaluation.

4. L'annexe II du plan stratégique à moyen terme contient le cadre intégré de suivi et d'évaluation qui définit les évaluations à mener pour mesurer les résultats de l'UNICEF dans le cadre du plan stratégique. Le cadre intégré de suivi et d'évaluation fait actuellement l'objet d'examen dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme 2006-2009.

5. Le présent rapport est structuré comme suit : la section I décrit les principaux faits survenus au cours de l'année passée qui sont liés aux domaines prioritaires pour le renforcement de la fonction d'évaluation telle que décrite dans le plan stratégique à moyen terme. La section II présente l'état actuel de la fonction d'évaluation à l'UNICEF compte tenu des tendances de l'allocation des ressources

humaines et financières et de l'évolution de la quantité et de la qualité des évaluations. La section III indique les mesures visant à renforcer la fonction d'évaluation aux niveaux national et régional ainsi qu'au siège. La section IV présente les conclusions et recommandations des principales évaluations entreprises dans les différentes régions et par le Bureau de l'évaluation au cours de l'année passée et comporte, le cas échéant, les réponses de la direction à ces conclusions et recommandations.

I. Évaluation dans le contexte du plan stratégique à moyen terme 2006-2009 de l'UNICEF

6. L'UNICEF continue de jouer un rôle de premier plan dans l'évaluation du renforcement des capacités aux niveaux national et régional et dans l'appui à l'encadrement national dans les évaluations au niveau des pays. Il a dirigé l'élaboration et l'exécution de programmes et de cours et de formation organisés par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et qui bénéficiaient spécifiquement aussi bien au personnel des organismes des Nations Unies qu'aux évaluateurs nationaux des programmes de pays. Comme par le passé, le Fonds s'est joint à des associations régionales et nationales s'occupant d'évaluation pour mener diverses activités concernant l'évaluation du renforcement des capacités¹.

7. L'évaluation commune des politiques axées sur les enfants dans le secteur de la protection sociale en Bosnie-Herzégovine menée sous la responsabilité de ce pays et l'évaluation du programme de pays menée en Équateur sont de bons exemples d'un encadrement national renforcé dans les évaluations au niveau des pays. L'UNICEF contribue également de façon active à la préparation d'une évaluation sous responsabilité nationale, prévue pour 2008, du rôle et de la contribution du système des Nations Unies en Afrique du Sud. Depuis 2007, il a joué un important rôle de coordination de l'étude de l'évaluabilité des pays pilotes du programme Unis dans l'action, menée par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

8. L'UNICEF continue de contribuer activement aux travaux du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation de plusieurs autres façons. Par suite de l'adoption de normes et règles pour l'évaluation en 2005, il joue un rôle dirigeant dans plusieurs équipes spéciales visant à professionnaliser la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, par exemple par la mise en point de normes professionnelles, de codes de conduite et de principes directeurs à l'intention des évaluateurs et par la réalisation d'études critiques. Des cours de formation sont dans la phase de conception, en coopération avec l'École des cadres du système des Nations Unies et à l'intention des évaluateurs de l'UNICEF, du système des Nations Unies et des homologues nationaux.

9. En ce qui concerne l'évaluation lors des crises humanitaires, une contribution majeure de l'UNICEF a été l'élaboration de normes et de principes directeurs pour les évaluations en temps réel, en vue d'améliorer les dispositifs de préparation et d'intervention d'urgence. Cette activité a été exécutée en étroite coopération avec le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire et le Comité permanent interorganisations. Des évaluations interorganisations en temps réel ont été menées au Mozambique, au Niger et au

¹ On trouvera des détails dans la section III du présent rapport.

Pakistan. Le Fonds joue également un important rôle dans la coordination de l'évaluation des mécanismes intervenant dans la réforme humanitaire, tels que le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires et le principe de la responsabilité sectorielle.

10. Les évaluations des programmes et des projets de recherche figurant dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation et prévus pour 2006-2007 ont été plus ou moins achevées ou sont en cours d'exécution². Un certain nombre d'évaluations principales supplémentaires ont été réalisées par le Bureau de l'évaluation sur les résultats des entreprises dans l'intégration des sexes, sur la fonction d'approvisionnement et sur la gestion des ressources humaines à l'UNICEF. Concernant les programmes qui font partie des interventions après le tsunami dans l'océan Indien, il y a eu des synthèses des enseignements tirés de cette expérience, sur la base des évaluations nationales et régionales menées en 2005-2006. Un examen des enseignements tirés des programmes de construction financés par l'UNICEF dans les zones touchées par le tsunami est en cours. Il a été procédé à une série d'évaluations de l'impact pour l'Indonésie, les Maldives et Sri Lanka.

II. État actuel de la fonction d'évaluation à l'UNICEF

A. Tendances de l'allocation des ressources humaines et financières

Personnel chargé du suivi et de l'évaluation

11. Le rapport de 2006 sur la fonction d'évaluation présenté au Conseil d'administration faisait état d'augmentations importantes du nombre d'administrateurs chargés du suivi et de l'évaluation par rapport au chiffre de référence de 2002³. Depuis lors, cette tendance s'est poursuivie (avec un nombre beaucoup plus grand d'administrateurs recrutés sur le plan national) et une meilleure parité entre les sexes était constatée (50 % des postes supplémentaires avaient été pourvus par des administrateurs de sexe féminin).

12. À la date de février 2008, il y avait des titulaires dans 85 bureaux de pays pour les postes d'administrateur toutes classes confondues dont la désignation comportait l'« évaluation ». Le tableau 1 indique la variation entre février 2006 et mars 2008 du nombre de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation à des postes de la classe P-3 et de rang supérieur, avec la répartition par sexe⁴ :

² Voir annexe 1.

³ E/ICEF/2006/15. *Rapport sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF*, 5 avril 2006.

⁴ La classe 3 est la classe minimum souhaitée pour garantir une compétence générale.

Tableau 1
**Nombre de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation
à des postes de la classe P-3 et de rang supérieur,
2006-2008**

	2006	2008	Variation (pourcentage)
Administrateurs recrutés sur le plan international	45	50	+11
Administrateurs recrutés sur le plan national	23	40	+74
Nombre total d'administrateurs	68	90	+32
Administrateurs en poste dans les bureaux extérieurs	56	76	+36
Administrateurs de sexe féminin	27	38	+41

13. En pratique, l'évaluation représente une petite partie des fonctions d'un grand nombre de ces fonctionnaires qui sont également chargés de la planification, des enquêtes, des statistiques et de l'analyse des politiques.

14. Les bureaux régionaux ont recruté des coordonnateurs régionaux pour les enquêtes en grappes à indicateurs multiples, ce qui devrait permettre aux fonctionnaires régionaux chargés du suivi et de l'évaluation de se consacrer davantage à l'évaluation et à la recherche.

15. Au siège, le Bureau de l'évaluation disposait de six postes d'administrateur et de trois postes de soutien en 2005. En 2006-2007, il y avait huit postes d'administrateur et trois postes de soutien. Pour 2008-2009, il y aura neuf administrateurs, deux administrateurs auxiliaires et trois agents de soutien, auxquels on espère ajouter un ou plusieurs administrateurs financés sur le budget d'appui au titre des autres ressources. En outre, plusieurs unités du Groupe des programmes ont accru leur personnel interne chargé de l'évaluation et de la recherche.

Allocation des ressources financières

Aux niveaux national et régional

16. À compter de 2006, le système de codage des programmes a été affiné pour saisir de façon plus précise les dépenses consacrées à l'évaluation. Étant donné que ce système de codage est relativement nouveau, les chiffres consacrés à l'évaluation et aux activités connexes aux niveaux national et régional figurant dans le tableau 2 sont présentés à titre indicatif.

Tableau 2
**Montant indicatif des dépenses consacrées à l'évaluation
et aux activités connexes aux niveaux national et régional, 2006-2007**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006	2007	Tendance 2006-2007 (pourcentage)
Dépenses consacrées à l'évaluation	7,97	10,13	+27,0
Référence : dépenses totales de l'UNICEF consacrées aux programmes	2 120,00	2 520,00	+18,9

	2006	2007	Tendance 2006-2007 (pourcentage)
Dépenses connexes : analyse, recherche	27,90	34,14	+22,3
Dépenses connexes : collecte de données, base de données, enquêtes et statistiques	24,70	25,97	+5,1

17. Le montant moyen des dépenses par évaluation achevée était de 32 137 dollars en 2006 et de 41 012 dollars en 2007, ce qui représente une augmentation de 27,6 %.

18. Le Conseil d'administration a demandé des informations sur les sources de financement de l'évaluation. Le tableau 3 récapitule les sources de financement des montants dépensés aux niveaux national et régional pour 2006-2007.

Tableau 3
**Sources de financement des montants consacrés à l'évaluation,
2006-2007**

(En millions de dollars des États-Unis)

Source de financement	Pourcentage	
Ressources ordinaires	7,0	38,7
Autres ressources – situations autres que celles d'urgence	7,9	43,7
Autres ressources – situations d'urgence	3,2	17,6
Total	18,1	100,0

Au siège

19. Le système financier automatisé utilisé au siège ne saisit pas les dépenses consacrées à l'évaluation et aux activités connexes par division, sauf pour le Bureau de l'évaluation. Le tableau 4 récapitule les ressources financières fournies au Bureau de l'évaluation et utilisées par celui-ci. Cependant, ces ressources ne représentent qu'une partie des dépenses consacrées à l'évaluation au siège.

Tableau 4
Dépenses engagées par le Bureau de l'évaluation, 2006-2007

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006	2007	2006-2007
Budget d'appui – dépenses de personnel et dépenses connexes	1,579	1,595	3,174
Ressources ordinaires	0,336	0,467	0,803
Plafond des autres ressources – à l'exception des interventions après le tsunami	2,500	2,500	5,000
Dépenses consacrées aux évaluations – toutes activités à l'exception des interventions après le tsunami	1,300	0,759	2,059
Dépenses consacrées aux évaluations – interventions après le tsunami	0,616	0,484	1,100

20. Les dépenses au siège consacrées aux évaluations non liées au tsunami se sont élevées à 2 059 000 dollars au cours de l'exercice biennal.

Tableau 5
Ressources allouées et ressources disponibles au Bureau de l'évaluation, 2008-2009

(En millions de dollars des États-Unis)

	2008	2009	2008-2009
Budget d'appui – dépenses de personnel et dépenses connexes	1,743 ^a	1,821 ^a	3,564
Ressources ordinaires	0,95 ^a	0,95 ^a	1,900
Plafond autorisé pour les autres ressources, 2008-2009			7,500 ^a
Autres ressources disponibles pour 2008-2009 – toutes activités à l'exception des interventions après le tsunami			2,186 ^b
Autres ressources disponibles pour 2008-2009 – interventions à la suite du tsunami			1,225 ^b

^a Ressources allouées pour l'exercice biennal 2008-2009 approuvées par le Conseil d'administration.

^b À la date d'avril 2008. Une mise à jour sera présentée lors de la session du Conseil d'administration.

21. Le Bureau de l'évaluation a vu un doublement de ses ressources ordinaires pour l'exercice biennal 2008-2009. Dans une large mesure, ces ressources servent à apporter un soutien synergique à la fonction d'évaluation à tous les niveaux. De plus, les évaluations externes coûtent cher; un financement supplémentaire serait requis pour réaliser plus d'une évaluation principale par an. Lorsqu'il mène des évaluations globales, le Bureau de l'évaluation a largement recours au financement provenant d'autres parties prenantes internes. Il est escompté que d'autres partenariats financiers seront établis avec le Groupe des programmes au cours de l'exercice biennal prochain afin de faire face aux engagements et aux autres objectifs du cadre intégré de suivi et d'évaluation.

B. Évolution du nombre des évaluations et amélioration de leur qualité

22. Conformément à la demande que lui a faite le Conseil d'administration d'être plus sélectif dans les évaluations à mener de 2004-2005 à 2006-2007, l'UNICEF a réduit le nombre des évaluations de 15,5 %, poursuivant en cela une tendance précédente marquée par une réduction de 18 % entre 2002 et 2005.

Tableau 6
Évolution du nombre des évaluations, 2004-2007

	<i>Évaluations</i>	<i>Études et enquêtes</i>
2004	295	685
2005	291	649
Total (2004-2005)	586	1 334
2006	248	732
2007	247	752
Total (2006-2007)	495	1 484
Variation (2006-2007 2004-2005)	-91 (-15,5 %)	+150 (+11,2 %)

23. Les bureaux de pays de l'UNICEF réalisent chacun en moyenne 1,5 à 2 évaluations et 5 études et enquêtes par an, ce qui permet d'évaluer la plupart des principaux éléments de programme une fois au cours d'un cycle de programmation, cela étant un préalable important pour la prise de décisions stratégiques et une exigence de la politique d'évaluation révisée.

24. Une analyse du nombre des évaluations menées dans les cinq domaines d'intervention du plan stratégique à moyen terme donne de précieuses indications sur la fonction d'évaluation et ses liens stratégiques avec la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

Tableau 7
Évaluations menées dans les domaines d'intervention
du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF (2006-2009),
en 2006-2007

<i>Domaine d'intervention</i>	<i>Nombre d'évaluations</i>	<i>Pourcentage du nombre total d'évaluations</i>	<i>Programmes/thèmes</i>
Survie et développement du jeune enfant	138	28	Santé; vaccination; nutrition; et approvisionnement en eau et assainissement
Éducation de base et égalité des sexes	96	19	Éducation; développement du jeune enfant
VIH/sida	66	13	VIH/sida; jeunes et adolescents; acquisition de compétences pratiques
Protection de l'enfance	61	12	Protection de l'enfance
Élaboration des politiques, activités de sensibilisation et partenariats	38	8	Politique sociale; égalité des sexes
Autres évaluations	96	20	
Total	495	100	

25. L'utilité des évaluations et l'usage qui en est fait dépendent dans une grande mesure de leur qualité; aussi l'amélioration de cette qualité est-elle un objectif de

l'organisation. L'UNICEF a mis au point des normes en matière d'établissement de rapports d'évaluation devant servir d'outil transparent pour évaluer la qualité des rapports d'évaluation produits à tous les niveaux. Ces normes servent à évaluer et à noter les évaluations à inclure dans la base de données sur les évaluations et les travaux de recherche de l'UNICEF⁵, qui sert d'outil d'apprentissage. Les normes de l'UNICEF s'inspirent des normes applicables à l'évaluation au sein du système des Nations Unies, publiées par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, et les appuient.

26. Le pourcentage des rapports d'évaluation jugés « satisfaisants » ou de meilleure qualité a progressé de 67 % (2000-2002) à 84 % (2006). Cela signifie que le taux des évaluations non satisfaisantes a chuté de moitié et montre que les efforts déployés pour améliorer la qualité commencent à produire leurs effets, même si des améliorations restent encore très possibles.

III. Renforcement de la fonction d'évaluation à l'UNICEF

A. Suivi et évaluation décentralisés

Efforts d'ensemble visant à renforcer la fonction d'évaluation

27. Certaines régions procèdent à l'élaboration de stratégies de fond comprenant les éléments nécessaires au renforcement de la fonction d'évaluation :

a) Bureau régional pour l'Europe centrale et l'Europe de l'Est et la Communauté d'États indépendants : regain d'attention accordée par l'administration à l'évaluation; perfectionnement des compétences techniques en matière d'évaluation; et amélioration de la gestion des connaissances ayant trait aux résultats des évaluations;

b) Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes : renforcement des capacités; établissement d'un réseau d'évaluation des Nations Unies; meilleure utilisation des résultats des évaluations; élaboration des mesures de suivi devant être prises par l'administration; mise en place de partenariats avec les organismes des Nations Unies et les établissements universitaires;

c) Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe : affectation des ressources; liens avec d'autres parties prenantes; planification stratégique; et mesures de suivi prises par l'administration;

d) Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord : examens annuels des plans d'évaluation des bureaux de pays, recensement des évaluateurs compétents; et contrôle de la qualité des mandats.

Renforcement des capacités d'évaluation du personnel et des homologues nationaux

28. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont facilité l'organisation de cours d'initiation à l'évaluation au niveau régional dispensés par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et l'École des cadres du système des Nations Unies.

⁵ La base de données sur les évaluations et les travaux de recherche de l'UNICEF est accessible en ligne à l'adresse : <http://www.unicef.org/evaldatabase/index.html>.

À titre d'exemple, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a contribué à l'organisation du cours pour l'Afrique francophone, dispensé entièrement en français (Mali, avril 2008) et le Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes a fait de même pour les pays hispanophones de la région (Panama, mars 2008). Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a aussi organisé ce même cours (Rwanda, mars 2008). Le cours d'initiation a été suivi par 94 membres du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays de l'UNICEF. Au nombre des initiatives plus spécifiques de renforcement des capacités figurent les efforts déployés dans la région de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est et de la Communauté d'États indépendants pour promouvoir l'utilisation des données factuelles produites par des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation. Le Bureau régional pour l'Asie du Sud continue de collaborer avec l'Institut de la Banque mondiale à la mise en place d'un module de formation à l'évaluation dans les établissements universitaires de l'Asie du Sud qui devrait permettre de renforcer durablement les capacités.

Directives, appui technique et contrôle de la qualité

29. Les bureaux régionaux s'emploient résolument à fournir une assistance technique et une aide au contrôle de la qualité aux bureaux de pays. À titre d'exemple, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a l'intention d'élaborer et de mettre en œuvre un système de contrôle de la qualité des évaluations. Le Bureau régional pour l'Asie de l'Est et le Pacifique et le Bureau régional pour l'Asie du Sud ont créé un module de gestion de l'évaluation et des connaissances dirigé par un conseiller hors classe en matière d'évaluation, pour aider les bureaux de pays à veiller à une meilleure qualité des évaluations.

30. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a créé un mécanisme d'assistance technique permettant d'offrir rapidement aux bureaux de pays l'appui voulu en matière de suivi et d'évaluation. Les bureaux de pays font leurs demandes en ligne et, soit les bureaux régionaux y répondent directement, soit ces demandes sont portées à l'attention de consultants ou d'établissements de recherche compétents en la matière. Les équipes de pays des Nations Unies peuvent adresser des demandes d'appui conjoint au secrétariat de l'équipe de directeurs régionaux. Pour améliorer encore le contrôle de la qualité des évaluations, le bureau régional examine régulièrement les mandats et a l'intention, en consultation avec les bureaux de pays, de créer un groupe régional d'examen des mandats d'évaluation afin d'élargir les consultations en vue du contrôle de la qualité.

31. Le Bureau régional pour l'Europe centrale et l'Europe de l'Est et la Communauté d'États indépendants a créé en 2008, à titre expérimental, un mécanisme régional de suivi et d'évaluation, système novateur axé sur l'utilisateur offrant une aide technique de qualité en temps réel. Ce mécanisme comprend la fourniture de 13 services, notamment l'accès à des consultants présélectionnés; un service d'appui technique; une formation au niveau des pays (adaptée aux besoins propres à chaque pays); et des informations en retour en temps réel sur les projets de mandat et de rapport d'évaluation. Conformément aux recommandations du Conseil d'administration concernant la nouvelle politique d'évaluation, le système portera également sur le suivi des mesures prises par l'administration pour donner suite aux évaluations les plus importantes.

Échange de connaissances et de bonnes pratiques et renforcement des capacités d'évaluation

32. Le partage des données d'expérience est un élément important des travaux des bureaux régionaux. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a établi des partenariats entre les bureaux de pays en vue de la mise en commun des évaluations, dont une relative à la qualité des données sur la nutrition tirées des enquêtes en grappes à indicateurs multiples et une autre à l'impact des transferts de fonds à des fins sociales. Ce regroupement des ressources et l'utilisation d'évaluations faites à l'extérieur ont permis d'améliorer la qualité des travaux. Le Bureau régional pour l'Asie du Sud joue un rôle de chef de file dans la région pour ce qui est de faciliter l'accès à des évaluations de haute qualité permettant d'améliorer les programmes, dont un examen de la mortalité maternelle et néonatale. Le Bureau régional pour l'Europe centrale et l'Europe de l'Est et la Communauté d'États indépendants a fait rédiger des évaluations thématiques régionales des systèmes de soins dispensés aux enfants et de justice pour mineurs afin de fournir aux gouvernements et autres parties prenantes essentielles des données factuelles sur ce qui est efficace en matière de réforme politique en faveur des enfants.

33. Plusieurs bureaux régionaux ont appuyé l'établissement de réseaux et d'institutions d'évaluation aux niveaux régional et national. On procède actuellement à la mise en place d'une base de données de tous les évaluateurs potentiels fiables dans la région de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est et de la Communauté d'États indépendants et dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Le Bureau régional pour l'Europe centrale et l'Europe de l'Est et la Communauté d'États indépendants a collaboré avec divers partenaires, notamment la Banque mondiale, l'International Development Evaluation Association, le Réseau international d'évaluation des programmes et la Société européenne d'évaluation, à des activités concernant les connaissances acquises et la mise en commun des bonnes pratiques. Le Bureau régional pour l'Asie de l'Est et le Pacifique et le Bureau régional pour l'Asie du Sud ont joué un rôle clef dans l'établissement et le maintien du Groupe interorganisations des Nations Unies pour le renforcement de l'évaluation en Asie et dans le Pacifique. Depuis 2005, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a facilité la création ou le renforcement de réseaux nationaux de suivi et d'évaluation en Mauritanie et au Sénégal, ainsi qu'au Mali et en République démocratique du Congo.

B. Renforcement de la fonction d'évaluation : rôle et contribution du Bureau de l'évaluation

34. Le Bureau de l'évaluation au siège à New York supervise et dirige l'ensemble du processus d'évaluation de l'UNICEF. Aux termes de la politique d'évaluation, une direction est donnée pour l'élaboration des modes d'intervention et des méthodes à suivre concernant l'évaluation des politiques, stratégies, programmes, projets et institutions et les évaluations thématiques. Le Bureau de l'évaluation publie aussi des directives relatives à l'évaluation, assure le contrôle de la qualité et rend compte de la mise en œuvre des recommandations d'évaluations acceptées tirées des évaluations thématiques et institutionnelles d'ensemble.

35. Pour améliorer la qualité de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation investit une partie importante des ressources ordinaires plus élevées dont il dispose dans de nouvelles initiatives pour veiller à ce que le personnel chargé des évaluations ait les compétences requises. Au nombre de ces initiatives figurent notamment le recrutement au niveau mondial de candidats qualifiés en matière de suivi et d'évaluation, l'administration de tests aux fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation en place, et la mise au point de modules d'autoformation qui pourront être consultés sur le Web. Un service mondial d'assistance sera créé à New York, qui comportera entre autres un nouveau portail intranet, un service de références donnant accès à des experts et un dispositif facilitant la mise en commun des pratiques devant permettre de renforcer l'appui mutuel et les échanges d'informations entre les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation.

36. L'UNICEF est un membre actif du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et contribue à la promotion de la transparence et de la cohérence au sein du système d'évaluation des Nations Unies et des systèmes d'évaluation internationaux. L'élaboration du programme de formation de base à l'évaluation marque une étape importante pour le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation s'agissant de l'harmonisation et de la professionnalisation de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies. Ce groupe, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, élaborera un projet de programme de formation à l'évaluation dont il assurera la mise en œuvre⁶.

37. Depuis 2001, le Bureau de l'évaluation met au point une méthodologie pour évaluer les programmes de pays, en coopération avec les bureaux extérieurs et les partenaires nationaux et avec l'appui du Ministère britannique du développement international. Sept évaluations pilotes de programmes de pays ont été effectuées⁷. Dans sa décision 2008/4 de février 2008, le Conseil d'administration a engagé l'UNICEF à continuer d'évaluer ses activités au niveau des pays, en étroite concertation avec les autorités nationales, et à aider ces dernières à renforcer leurs capacités d'évaluation. Ces évaluations au niveau des pays sont de plus en plus souvent effectuées dans un contexte interorganisations. Il est possible de citer, à titre d'exemple, les évaluations concernant le rôle et la contribution du système des Nations Unies en Afrique du Sud (dans le pays lui-même, dans le contexte régional africain et au niveau mondial) et l'évaluation des programmes de pays pilotes menés dans le cadre de l'Initiative sur l'unité d'action des organismes des Nations Unies.

38. En coopération avec le Bureau de la vérification interne des comptes de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation met actuellement au point un nouvel instrument d'évaluation de l'exécution des programmes afin de mesurer la contribution des bureaux de pays au développement national et aux efforts humanitaires. Cette approche est appliquée dans un certain nombre de pays pilotes et fera l'objet d'un examen au bout de 18 mois.

⁶ Pour tout complément d'information, veuillez consulter le site Web de l'École des cadres du système des Nations Unies (<http://www.unssc.org>).

⁷ Des évaluations ont été effectuées pour la République islamique d'Afghanistan, le Cambodge, la Côte d'Ivoire, l'Équateur, Maurice, le Maroc, les pays des îles du Pacifique et le Pérou.

IV. Principales évaluations⁸

A. Niveaux national et régional

Europe centrale et de l'Est et Communauté d'États indépendants

Évaluation conjointe dirigée par le pays des politiques de protection sociale axées sur les enfants en Bosnie-Herzégovine

39. L'évaluation des politiques axées sur les enfants mises en œuvre dans le cadre de la Stratégie nationale de développement à moyen terme pour 2004-2007 de la Bosnie-Herzégovine visait à faciliter la conception d'une nouvelle politique nationale de protection sociale et à évaluer la contribution et le rôle futur de l'UNICEF. Sur la demande du Gouvernement, une évaluation de l'action de la communauté des donateurs a également été incluse.

40. Cette évaluation a montré que la Stratégie nationale de développement à moyen terme fournissait une bonne base pour les parties prenantes nationales et internationales leur permettant d'aborder des questions prioritaires telles que la protection sociale. Elle a toutefois également révélé qu'un certain nombre de contraintes liées à la gouvernance pesaient sur le système de protection sociale. Les politiques en la matière étaient ainsi définies aux niveaux des districts et des municipalités sans une solide coordination nationale, d'où l'impossibilité de déterminer avec précision la façon d'influer effectivement sur les politiques sectorielles.

41. Les interventions soutenues par l'UNICEF, telles que la réforme du système de protection de l'enfance aux niveaux central et local, ont facilité la réorientation des politiques. Il a été jugé utile que l'UNICEF appuie, par l'intermédiaire des conseils de gestion municipaux, la communication à l'administration centrale d'informations plus détaillées sur les expériences locales.

42. Le Gouvernement a saisi l'occasion de l'évaluation conjointe dirigée par le pays pour mesurer également le soutien apporté par les donateurs extérieurs à la gouvernance. L'évaluation a révélé que des donateurs avaient financé un certain nombre d'enquêtes dans le cadre de la Stratégie nationale de développement à moyen terme afin de remédier à la pénurie de statistiques sur la pauvreté. L'évaluation a néanmoins conclu que les donateurs devraient aider le Gouvernement à prendre en main l'analyse des politiques, la collecte des données et le suivi.

43. L'UNICEF a joué un rôle approprié et utile dans le renforcement des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation. La mobilisation constructive des partenaires gouvernementaux au niveau de l'État a eu pour effet de réorienter l'approche, désormais davantage axée sur la satisfaction de la demande, et, par là même, de renforcer le dialogue politique, notamment au sujet de la protection sociale des enfants. Toutefois, les partenaires n'ont pas tous pleinement reconnu le potentiel de l'UNICEF pour ce qui est d'approfondir cette concertation politique.

⁸ Pour en renforcer l'indépendance et l'impartialité, ces évaluations sont généralement effectuées par des consultants extérieurs et des instituts de recherche, et font appel dans toute la mesure possible à ceux des pays du programme. Les rapports d'évaluation peuvent être consultés en ligne par le biais de la base de données de l'UNICEF Évaluation et Recherche, à l'adresse suivante : http://www.unicef.org/evaldatabase/index_43539.html.

44. Les recommandations tirées de l'évaluation conjointe conduite par le pays permettent d'ores et déjà cette année de jeter les bases de nouvelles stratégies nationales de développement et d'intégration sociale. La Direction de la planification économique s'attachera non seulement aux besoins des familles ayant des enfants mais renforcera également le système de suivi de ces stratégies comme recommandé dans l'évaluation conjointe dirigée par le pays. Suite à la recommandation concernant l'élaboration d'un mécanisme plus efficace de coordination de l'aide, un service est actuellement créé à cet effet au sein du Ministère des finances.

*Évaluation thématique régionale de la contribution de l'UNICEF
à la réforme des systèmes de protection de l'enfance en Asie centrale*

45. L'UNICEF appuie le processus de réforme des systèmes de protection de l'enfance en Asie centrale depuis le milieu des années 90. En 2004-2007, les travaux se sont intensifiés grâce au premier chef au Fonds des Nations Unies pour la sécurité humaine, mis sur pied par le Gouvernement japonais et le Secrétariat de l'ONU. L'évaluation avait pour objet l'analyse et le suivi en termes d'efficacité, d'efficience et de viabilité de la réforme en cours des systèmes de protection de l'enfance et de la contribution de l'UNICEF.

46. L'évaluation a été effectuée par un bureau d'études indépendant sur une période de six mois en 2007-2008 dans les cinq pays suivants: Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan et Turkménistan. Des missions ont été menées dans chacun de ces pays et ont comporté des entretiens, la création de groupes de réflexion, des consultations avec les principales parties prenantes et des visites d'observation sur le terrain.

47. Les conclusions ont montré que la réforme des systèmes de protection de l'enfance s'était accélérée et continuait de progresser. Dans de nombreux pays, les gouvernements ont pris des dispositions pour modifier les politiques existantes et approuvé les principaux nouveaux instruments juridiques de protection de l'enfance. Les progrès concernant les textes de loi et réglementations secondaires n'étaient toutefois pas aussi rapides. Le financement de la mise en œuvre des changements prévus dans l'administration publique suscitait quelques inquiétudes. Il a été noté que pour certains des programmes, le problème de la viabilité financière avait commencé à être examiné au plus haut niveau. Au Kazakhstan, la modification du processus budgétaire dans l'intérêt des enfants était envisagée, et au Kirghizistan, l'UNICEF avait réussi à négocier avec l'Union européenne l'obtention d'un appui budgétaire non négligeable permettant de déployer à l'échelle du pays des services d'aide à la famille et à l'enfance.

48. L'évaluation a souligné la nécessité de veiller à ce que la planification des ressources fasse désormais partie intégrante des processus politiques. Il s'agirait donc de traiter des principales questions intersectorielles – décentralisation, emploi et budget. Il serait en outre bon que l'UNICEF noue des liens plus étroits avec les partenaires qui possèdent des atouts en matière de développement économique.

49. L'UNICEF devrait envisager d'aider les gouvernements à assurer un suivi périodique de la mise en œuvre des politiques et recenser les ressources ou se mettre en rapport avec d'autres partenaires de développement susceptibles de combler les lacunes en matière de suivi. L'UNICEF devrait également aider les gouvernements à promouvoir des activités d'analyse systématique et à améliorer les moyens dont

disposent en la matière les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales au niveau national pour ce qui est des questions de protection de l'enfance.

50. Cette évaluation a mis en lumière plusieurs facteurs ayant contribué à une désinstitutionnalisation constructive dans divers pays : a) l'appréhension – nécessaire – du cycle politique dans son ensemble, de l'élaboration à la mise en œuvre, puis au suivi des politiques; b) l'offre d'autres possibilités d'emploi au personnel des foyers accueillant des enfants; c) l'existence de services de substitution pour les enfants; d) la réalisation de programmes pilotes dans des environnements tant favorables que défavorables; et e) le soutien public à la désinstitutionnalisation.

51. Les conclusions et les recommandations de l'évaluation seront utilisées pour guider les futures initiatives de réforme et renforcer encore les synergies avec les principaux partenaires (Banque asiatique de développement, Union européenne et Banque mondiale) et les réformes gouvernementales de la fonction publique, dans le cadre des stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. Au début de 2009, il est prévu de tenir des consultations de haut niveau sur la réforme des systèmes de protection de l'enfance avec les gouvernements, les principaux donateurs, les experts régionaux et les pays voisins en vue d'accélérer et de réorienter les stratégies de réforme en fonction des conclusions et des recommandations de l'évaluation.

Asie de l'Est et Pacifique

Évaluation de l'intervention d'urgence de l'UNICEF après le séisme et le tsunami de 2007 dans les Îles Salomon et de son action lors de la phase de relèvement initiale

52. Le 2 avril 2007 au matin, un fort tremblement de terre, suivi d'un tsunami, a détruit ou gravement endommagé 304 villages des Îles Salomon. Cette catastrophe a fait 52 morts et directement touché quelque 36 500 personnes, dont environ la moitié était des enfants.

53. De concert avec d'autres partenaires, l'UNICEF a agi rapidement pour aider le Gouvernement salomonais. Cet effort a constitué la première intervention d'urgence de grande ampleur de l'UNICEF dans le Pacifique. Après le déploiement immédiat du personnel d'urgence dans ce pays et le lancement d'un appel de fonds international, l'UNICEF, en consultation avec les gouvernements, a dressé un plan détaillé de gestion des secours d'urgence fondé sur ses devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise.

54. D'après l'évaluation, l'intervention globale de l'UNICEF après la catastrophe s'est avérée utile, appropriée, effective dans une certaine mesure (sa portée a été variable) et relativement efficace, certaines des activités menées ayant donné quelques-uns des résultats escomptés dans les devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise. Une bonne cohérence a été maintenue entre les diverses composantes de l'intervention et les perspectives de durabilité de plusieurs programmes clefs sont prometteuses. Au regard de son manque d'expérience des opérations d'urgence de grande ampleur, le programme de l'UNICEF pour les îles du Pacifique a, de façon générale, permis d'obtenir des résultats honorables, voire excellents dans certains domaines. Cette crise met néanmoins en évidence des

insuffisances non négligeables au niveau des capacités d'intervention du programme face à une crise de grande ampleur dans le Pacifique. Il convient de renforcer ses capacités de faire face aux futures situations d'urgence ainsi que son intervention actuelle dans les îles Salomon.

55. À l'issue de l'évaluation et pour remédier aux insuffisances et aux difficultés, il a été recommandé : de maintenir dans l'immédiat une forte présence dans les zones affectées; de procéder à l'évaluation des besoins et de recenser les communautés nécessitant une assistance; d'aborder de façon anticipative les questions relatives au VIH et à la protection de l'enfance; d'examiner la sécurité du personnel; et d'offrir des stages de formation aux techniques de survie en mer. Il a également été recommandé d'effectuer au cours de l'année suivante une enquête initiale axée sur la santé et la nutrition et de s'employer à simplifier les procédures d'achat et les procédures financières. Une autre série de recommandations a été formulée pour orienter les futures opérations d'urgence, dont l'élaboration d'indicateurs précis de réalisation ainsi que de mécanismes permettant de rendre compte des achats et des livraisons de fournitures, le repositionnement des fournitures et le recensement et l'identification préalables des moyens de transport à retenir en fonction des divers scénarios envisagés.

Évaluation des programmes de soins dispensés aux jeunes enfants et d'éducation préscolaire au Cambodge

56. L'évaluation a permis de mesurer l'utilité en matière de préparation à la scolarisation de divers programmes de soins dispensés aux jeunes enfants et d'éducation préscolaire au Cambodge et de recommander des stratégies pour en améliorer l'efficacité, la viabilité et la portée. Quatre différents types de programmes d'éducation préscolaire ont été évalués, selon que celle-ci est dispensée dans des écoles maternelles publiques, privées ou communautaires ou encore à domicile. La grande majorité des enfants sont inscrits dans des écoles maternelles publiques.

57. En dépit d'un faible taux de scolarisation (28 %), il existe une forte demande pour les programmes de soins et d'éducation préscolaire destinés aux jeunes enfants au Cambodge. Le développement fonctionnel des enfants ayant bénéficié des programmes en faveur des jeunes enfants est nettement supérieur à celui des enfants du groupe témoin. Les enfants préscolarisés dans des écoles maternelles publiques ont obtenu lors des tests de contrôle préalables et postérieurs des résultats bien meilleurs que ceux des enfants des trois autres groupes. Aucune différence significative n'a été enregistrée entre les enfants des écoles maternelles communautaires et ceux qui étaient préscolarisés à domicile.

58. Les programmes communautaires de soins et d'éducation préscolaire ont permis d'obtenir des résultats positifs non seulement pour les enfants et leurs familles mais encore pour la communauté dans son ensemble. Vu l'élan donné, un investissement efficace à ce stade devrait permettre de reconnaître que les programmes de soins et d'éducation préscolaire font partie intégrante du développement communautaire.

59. Au nombre des retombées positives de l'inscription aux programmes en faveur des jeunes enfants, il faut notamment citer l'inscription au cours préparatoire à l'âge prescrit et un taux moindre de redoublement dans le primaire. En outre, la participation des enfants aux programmes de soins et d'éducation préscolaire peut

inciter les familles et les communautés à contribuer à l'apprentissage des jeunes enfants.

60. Vu les effets bénéfiques mesurés de façon objective des programmes de soins et d'éducation préscolaire sur le développement des jeunes enfants, l'évaluation a permis de faire un certain nombre de recommandations : poursuivre les efforts déployés en vue de créer une demande pour ce type de programmes; promouvoir la préscolarisation en multipliant les possibilités d'accès gratuit ou à faible coût aux établissements en fournissant des services se trouvant à proximité du domicile des jeunes enfants; et encourager l'inscription des enfants dès leur plus jeune âge, de préférence avant l'âge de 4 ans. S'il est vrai que les enfants bénéficient tout particulièrement des programmes de soins et d'éducation préscolaire offerts par le Gouvernement et dispensés par du personnel qualifié, lorsque cela n'est pas possible faute de ressources humaines et financières, les programmes communautaires ou à domicile peuvent être de précieux substituts.

61. Il faudra allouer davantage de fonds publics aux programmes de soins et d'éducation préscolaire et la participation communautaire jouera un rôle indispensable pour assurer la durabilité de l'action en la matière. L'UNICEF devrait s'attacher à renforcer les capacités des communautés de fournir des soins et une éducation préscolaire de qualité et recommander au Gouvernement d'affecter des ressources supplémentaires permettant d'élargir la portée des services offerts et de renforcer la formation pédagogique.

Afrique de l'Est et Afrique australe

Évaluation du projet sur l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages ainsi que des services de base intégrés au niveau des woreda [districts] dans les régions de l'Oromia et du Tigray en Éthiopie

62. Depuis bien avant l'actuelle hausse des prix des denrées alimentaires à l'échelle mondiale, en fait depuis 2001, l'UNICEF aide le Gouvernement éthiopien à améliorer la sécurité alimentaire des ménages dans les régions de l'Oromia et du Tigray par le biais du projet financé par le Fonds de survie belge, pour l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages et des services de base intégrés au niveau des *woreda*. Une évaluation de ce projet effectuée en 2007 a permis de conclure que ses éléments les plus utiles étaient le microfinancement accordé aux ménages et le fonds de roulement pour l'élevage, la construction d'établissements d'enseignement et de santé et la formation et la sensibilisation des fonctionnaires et du personnel du programme, des agents sanitaires, des enseignants et des membres des communautés. Il est ressorti de l'évaluation que les indicateurs quantitatifs de la sécurité alimentaire, de la santé et de l'accès à l'eau s'étaient améliorés. Des entretiens qualitatifs et des discussions avec des groupes de réflexion ont révélé que ce projet du Fonds de survie belge avait non seulement contribué au renforcement des capacités administratives au niveau local, mais également donné à la communauté le sentiment d'être véritablement partie prenante et autosuffisante et l'avait rendue optimiste.

63. Il est recommandé dans l'évaluation que les futures activités menées dans le cadre du projet soient hiérarchisées par les communautés en fonction de l'importance qu'elles leur attachent. L'évaluation a par ailleurs souligné qu'il fallait mettre au point d'urgence un solide système d'information sur le suivi pour la prochaine phase du projet. À l'avenir, dans la conception de toutes les interventions

liées à la sécurité alimentaire, il conviendrait de prendre en compte la prévention et l'atténuation des perturbations imputables aux sécheresses récurrentes, qui entravent la mise en œuvre des projets. Pour veiller à la viabilité de ces derniers, il a été recommandé que les interventions concernant la nutrition dans les communautés soient menées dans le cadre des programmes de mobilisation sanitaire du Ministère de la santé, l'attention nécessaire continuant d'être accordée à la sécurité alimentaire des ménages, en partenariat avec le Bureau de la sécurité alimentaire du Ministère de l'agriculture et du développement rural.

64. Les conclusions et les recommandations de cette évaluation sont déjà utilisées pour la conception de la composante nutrition des communautés du Programme national de nutrition éthiopien, formulé par le Gouvernement en 2007. Ce programme met maintenant un accent tout particulier sur l'établissement d'un système collectif d'identification et d'aiguillage des enfants mal nourris fondé sur la concertation communautaire et facilité par les agents sanitaires bénévoles de la communauté et la supervision efficace des prestataires de services et des responsables locaux. Le Ministère de la santé et le Ministère de l'agriculture et du développement rural examinent déjà les moyens de mettre en œuvre le programme de nutrition des communautés dans le cadre du programme de mobilisation sanitaire, comme recommandé dans l'évaluation. Ainsi, l'évaluation a fourni les données factuelles nécessaires à une évolution stratégique bienvenue des modalités de mise en œuvre qui fait désormais de l'intégration un élément d'une action à fort impact.

Évaluation du programme commun des Nations Unies pour l'action rapide en matière de santé, de nutrition et de VIH/sida dans le Nord et le Nord-Est de l'Ouganda

65. Les conflits dus à l'insurrection de l'Armée de résistance du seigneur et aux vols de bétail dans le Nord de l'Ouganda ont provoqué des déplacements internes de population, de l'insécurité et l'effondrement de l'infrastructure sanitaire et socioéconomique. Le programme des Nations Unies pour l'action rapide en matière de santé, de nutrition et de VIH/sida dans le Nord et le Nord-Est de l'Ouganda, initiative conjointe de l'UNICEF, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Programme alimentaire mondial (PAM) et de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), a démarré en janvier 2006, financé notamment par le Ministère britannique du développement international.

66. Une évaluation de ce programme commun a été effectuée en juillet et août 2007 afin de déterminer ses premiers effets, les besoins humanitaires à court terme qu'il n'a pas encore couverts, ainsi que les principales possibilités qu'il offre et difficultés qu'il rencontre. L'évaluation a consisté en des entrevues avec les parties prenantes et en l'examen de documents.

67. Le programme a permis d'intensifier la vaccination et le déparasitage des enfants et la distribution de vitamine A. Toutefois, les progrès en matière de renforcement de l'infrastructure sanitaire se font attendre. Les taux de malnutrition aiguë sont descendus sous le seuil d'urgence de 10 % mais ont augmenté dans les zones de retour, dans certains districts. L'accès aux services de prévention de la transmission materno-fœtale du VIH s'est considérablement amélioré. Cependant, l'évaluation n'a révélé que peu de signes d'amélioration des services de santé destinés aux adolescents, de soins obstétricaux d'urgence et de lutte contre la violence sexuelle et sexiste.

68. L'évaluation a souligné les avantages et les inconvénients de la programmation commune. Côté positif, on note que les mandats des différents organismes des Nations Unies et leurs rôles respectifs sont mieux définis (d'après leurs points forts) et que la communication et la planification conjointe se passent mieux. Côté négatif, on note que les coûts de transaction des organismes des Nations Unies ont augmenté, la programmation commune et l'élaboration des propositions prenant un temps considérable. Les cycles de planification, les procédures opérationnelles et les systèmes d'établissement des rapports faisaient aussi problème.

69. L'évaluation a recommandé à l'Organisation de développer et de mettre en œuvre de nouvelles méthodes en collaboration étroite avec le Ministère ougandais de la santé, pour remédier au manque de personnel spécifique, en insistant sur les soins obstétricaux d'urgence dans tous les centres de santé de niveau 3 et sur l'éducation des collectivités en matière de nutrition, d'utilisation de moustiquaires imprégnées d'insecticide, de planification familiale et de prévention du VIH. Le programme commun des Nations Unies doit aussi faire en sorte que les autorités locales du Nord de l'Ouganda puissent prendre en charge le système informatisé de gestion sanitaire et la préparation et l'intervention en cas d'urgence.

70. Grâce aux conclusions et recommandations de l'évaluation, l'UNICEF a pu adapter sa planification et son action dans le nord de l'Ouganda dans le cadre du programme de pays 2008-2009. Celui-ci s'alignera davantage sur la stratégie ougandaise de survie de l'enfant, insistant non plus sur le secours humanitaire mais sur le relèvement en renforçant les capacités du système de soins de santé. L'UNICEF formule avec les trois autres organismes des Nations Unies une proposition conjointe afin d'aider le Ministère de la santé dans cette voie.

Moyen-Orient et Afrique du Nord

Évaluation des activités de formation et de renforcement des capacités menées entre 2003 et 2006 par le bureau de l'UNICEF au Maroc

71. L'évaluation du bureau de l'UNICEF au Maroc couvre un large éventail d'activités de formation menées grâce à tous les programmes soutenus par l'UNICEF, dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'aide à l'enfance en milieu rural, de l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant et du suivi des projets de protection de l'enfance. On a évalué la pertinence, la qualité et l'incidence des activités de formation soutenues par l'UNICEF afin d'en tirer les enseignements et de formuler des recommandations pour améliorer la composante renforcement des capacités des programmes à venir, en particulier pour la période 2007-2011.

72. L'évaluation souligne les principaux points forts et points faibles de la composante formation relevés durant la période de coopération précédente (2002-2006). Un des points forts est que la formation a suscité l'introduction d'améliorations, d'innovations et de nouvelles pratiques et contribué au succès des projets pilotes lancés dans le cadre du programme. Parmi les lacunes, on note le manque de coordination entre les différents programmes soutenus par l'UNICEF et l'absence d'un système de suivi et d'évaluation de la formation et de son incidence sur la qualité du programme.

73. Les principales conclusions de l'évaluation, portant sur la stratégie de formation et de renforcement des capacités, recommandaient d'appuyer plus

systématiquement la décentralisation et de renforcer les capacités des partenaires locaux et régionaux. On recommandait en outre de prendre en compte la formation dans la planification et de prendre le temps d'évaluer les besoins, de choisir les bénéficiaires de la formation, de préciser les résultats escomptés et de développer un système de suivi et d'évaluation des activités de formation et des ateliers organisés sur le terrain.

Évaluation du programme d'élimination des mutilations génitales féminines mené par le bureau de l'UNICEF en Égypte

74. Le programme d'élimination des mutilations génitales féminines (MGF) vise à encourager un dialogue national sur le sujet, à promouvoir les échanges régionaux et à soutenir les initiatives non gouvernementales destinées à prévenir ces pratiques au niveau local. Il se fonde sur la méthode dite de « déviance positive », qui consiste à utiliser l'expérience des personnes qui ont choisi de ne pas pratiquer les MGF pour encourager d'autres membres de leur collectivité à les imiter. Il est appliqué dans 40 villages de quatre gouvernorats de Haute-Égypte, en partenariat avec quatre ONG et avec le soutien de 20 ONG locales.

75. L'évaluation du programme d'élimination des MGF a été pilotée par l'UNICEF en partenariat avec le Centre pour le développement et les activités en matière de population. Elle portait sur la mise en œuvre du programme d'élimination des MGF et sur les résultats des actions et interventions dans trois domaines principaux : pertinence, efficience et efficacité. Elle consistait essentiellement en une analyse qualitative (entrevues, discussions de groupe et études de cas) et en un examen des descriptifs de projet.

76. L'évaluation a établi que le programme était critiqué parce qu'il négligeait les besoins les plus pressants des collectivités, tels que la pauvreté et le chômage, pour se concentrer sur une question que beaucoup au sein de ces collectivités considéraient comme moins pertinente. Elle a donc recommandé de faire passer le message concernant les MGF dans des activités de sensibilisation plus globales touchant l'hygiène, la santé, la nutrition et la puériculture et d'ajouter une composante services au projet. Elle a recommandé en outre de fournir aux femmes victimes de MGF (et de préférence à leurs maris aussi) des services consultatifs concernant les problèmes rencontrés lors des relations sexuelles conjugales, de former et sensibiliser les différents groupes de la collectivité à ces questions, de renforcer les capacités de la collectivité et de développer dans les gouvernorats et les collectivités des partenariats avec les ONG et le Gouvernement afin d'instaurer un dialogue ouvert sur ce sujet naguère encore tabou.

Asie du Sud

Évaluation de l'action commune des Nations Unies à la suite du tsunami en Inde

77. L'évaluation de l'action commune des Nations Unies à la suite du tsunami en Inde portait sur les résultats du programme et sur l'opération commune de relèvement menée par l'équipe d'appui des Nations Unies à la suite du tsunami survenu dans l'océan Indien le 26 décembre 2004. Le cadre de l'aide au relèvement comportait 11 projets communs, un organisme chef de file étant désigné pour chacun d'eux. Au cours des trois dernières années, l'équipe d'appui a consacré à cette opération quelque 46 millions de dollars, dont 60 % ont été financés par l'UNICEF.

78. L'équipe d'appui des Nations Unies pour l'après-tsunami a fait du relèvement pour tout le maître mot de sa campagne de sensibilisation. Les retards de recrutement ont réduit son apport au processus de reconstruction, en particulier dans le domaine du logement et de l'environnement, mais moins dans le domaine de la santé et de l'éducation. Dans l'état du Tamil Nadu, les initiatives concernant les droits de l'enfant et l'amélioration des services d'éducation et de santé, notamment dans le domaine du VIH/sida, ont mieux réussi que celles touchant l'assainissement, les moyens de subsistance et l'environnement.

79. Bien que le concept « Unis dans l'action » soit bien compris et jouisse généralement d'un bon appui en Inde, l'équipe d'appui a eu des difficultés à le mettre en œuvre. À l'avenir, les opérations conjointes de relèvement devront appliquer un système commun, simple mais rigoureux, pour la planification, le suivi et l'établissement des rapports. Le rapport recommande en outre aux donateurs de soutenir l'opération dans son ensemble et de ne pas attribuer leurs dons à des projets spécifiques lorsque les différents organismes sont « Unis dans l'action » à la suite d'une catastrophe telle que le tsunami.

Amérique latine et Caraïbes

Évaluation du programme de l'Équateur

80. L'évaluation du programme de l'Équateur a été effectuée en 2007 par la faculté latino-américaine de sciences sociales, institution universitaire régionale disposant d'un bureau dans le pays. Constituant une avancée considérable du point de vue de la prise en main du programme par le pays et du développement des capacités en la matière, l'évaluation a été soutenue par le bureau d'évaluation et le bureau régional, avec le plein appui du bureau de pays.

81. Le programme de pays pour 2004-2008, avec examen à mi-parcours en 2006, avait été élaboré dans un contexte national instable. En 2007, un nouveau gouvernement porté par un mouvement social fort a pris les rênes du pays et s'est attaché à œuvrer en faveur des plus démunis, de la souveraineté nationale et de la mobilisation sociale. Grâce aux données vitales de l'évaluation du programme, l'UNICEF a donc pu se repositionner stratégiquement dans un contexte politique totalement différent.

82. Le programme de l'Équateur pour 2004-2008 portait surtout sur la sensibilisation et les politiques publiques. Étant donné que le Gouvernement précédent ne prenait pas souvent les choses en main, l'UNICEF a joué un rôle de premier plan en insistant sur les questions liées à l'enfance dans le cadre du débat national et du dialogue politique. L'UNICEF a aussi rassemblé des acteurs nationaux ayant des points de vue divergents et parfois conflictuels. L'évaluation a montré que depuis les années 90, l'UNICEF joue un rôle primordial en assurant la continuité des initiatives sociales, des réseaux et du renforcement des institutions et des politiques, et en favorisant la connaissance et le respect des droits dans les principaux secteurs de la population, contribuant ainsi au développement des institutions et des politiques.

83. Il convient d'accorder une attention soutenue et renforcée à la mise en œuvre et à la gestion des politiques nationales, en particulier au niveau local. L'évaluation souligne que les enfants n'ont pas bénéficié localement des progrès accomplis dans les politiques nationales. Le rapport fait état de difficultés à obtenir les résultats

escomptés dans les régions les plus reculées, où les capacités sont les plus faibles, et l'action de l'État est la plus lacunaire. Il faudra faire un effort spécial au niveau local pour que les plus démunis profitent des politiques nationales.

84. L'administration a réagi immédiatement à cette évaluation en renforçant le programme de pays soutenu par l'UNICEF. En 2007, une vingtaine d'accords sur les droits de l'enfant avaient été conclus au niveau provincial et 76 conseils cantonaux et 12 directions cantonales pour la protection de l'enfance avaient été fondés. En outre, les conclusions de l'évaluation apportent à l'UNICEF des éléments cruciaux pour l'élaboration de son programme complémentaire pour 2009 et de ses politiques générales.

*La gouvernance locale et les droits des enfants et des adolescents :
analyse des expériences de sept pays*

85. L'étude conjointe de l'UNICEF et le PNUD sur la gouvernance locale et les droits des enfants et des adolescents résume les expériences de mise en commun des outils et des pratiques optimales visant à assurer le respect des droits de l'enfant et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local. Sept pays ont participé à cette initiative : l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, la Colombie, Cuba, El Salvador et la République dominicaine.

86. Faisant fond sur l'expérience de plusieurs pays, l'étude énonce clairement les conditions nécessaires à la mise en place de mécanismes locaux de défense des droits de l'enfant dans le contexte de l'Amérique latine et des Caraïbes. On a évalué sept expériences menées au niveau local au moyen de stratégies et d'actions visant à placer les droits de l'enfant au premier rang des priorités. On a ainsi défini quatre conditions nécessaires à une bonne gouvernance axée sur les droits de l'enfant au niveau local.

87. Premièrement, les autorités locales doivent avoir une vision stratégique afin de développer des plans à long terme en faveur des droits de l'enfant, avec des objectifs clairement définis. Deuxièmement, une décentralisation réelle et une certaine autonomie locale semblent donner de meilleurs résultats que la seule volonté politique d'agir en faveur des droits de l'enfant. Troisièmement, pour toute action à long terme en faveur des enfants et des adolescents, il importe d'instaurer un dialogue soutenu entre les dirigeants locaux et les représentants de la société civile, par exemple en créant des groupes de travail municipaux, et d'utiliser ce dialogue pour obtenir de toutes les composantes de la société des engagements concrets de placer le respect des droits de l'enfant au premier rang des priorités locales. Quatrièmement, la population, et en particulier les enfants et les adolescents, doivent participer à la planification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action menée au niveau local.

88. Une autre constatation importante de l'étude est qu'une certification totalement transparente et crédible des autorités locales les incitait fortement à continuer de progresser dans la pleine réalisation des droits de l'enfant au niveau local.

89. Cette étude déterminante a permis de mettre en lumière des pratiques optimales de gouvernance fondée sur le respect des droits de l'enfant au niveau local, illustrant la théorie par des expériences réelles. En outre, l'analyse de ces sept cas d'espèce renforce les enseignements tirés dans toute la région sur les conditions nécessaires au succès d'une action locale pour l'enfance.

Afrique occidentale et centrale

Évaluation du programme de lutte contre la traite des enfants et de protection des enfants en Afrique occidentale

90. Financé de 2004 à 2007 par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, ce programme a soutenu les activités de protection de l'enfance et de lutte contre la traite des enfants aux niveaux régional et national, et en particulier au Burkina Faso, au Mali et au Nigéria.

91. L'évaluation a souligné le rôle de premier plan joué par le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, qui a fourni une assistance technique aux bureaux de pays, organisé les activités régionales et fait office de centre de connaissances spécialisées pour les questions de politique. L'évaluation souligne l'importance de la stratégie régionale de protection de l'enfance, qui s'est détachée des projets et programmes ciblant des catégories particulièrement vulnérables au profit d'une approche plus globale visant à créer un environnement protégeant tous les enfants.

92. L'évaluation conclut que l'interception et le retour des enfants tels qu'on les pratique dans les programmes du Burkina Faso et du Mali ne sont pas toujours efficaces et souligne la nécessité de renforcer la composante réinsertion. Elle recommande d'effectuer une étude sur les éléments déterminants de la réinstallation afin de mieux cibler les enfants vulnérables et de définir des composantes réinsertion et réintégration mieux adaptées.

93. En l'absence d'un suivi adéquat, l'incidence du programme sur les victimes de la traite n'a pas pu être mesurée. L'évaluation recommande de retrouver les enfants et les jeunes qui ont participé au programme et d'en étudier l'incidence et l'efficacité.

94. Dans le cadre du suivi de cette évaluation, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre veillera à ce que les trois pays concernés se fondent sur les recommandations qui leur sont adressées pour améliorer leurs programmes. En outre, le Bureau a entrepris une réflexion et une remise en question pour mieux comprendre la protection de l'enfance et définir une meilleure stratégie. L'abandon de l'approche fondée sur les catégories vulnérables au profit de celle visant à créer un environnement protégeant tous les enfants constitue une première. Les programmes de lutte contre la traite des enfants devraient être replacés dans un cadre plus vaste reconnaissant le droit des enfants et des jeunes à la mobilité.

95. Parallèlement, l'évaluation d'un programme de lutte contre la traite soutenu par le Gouvernement belge dans quatre pays (le Ghana, le Mali, le Niger et le Togo) arrive à son terme. On envisage de procéder à la synthèse des deux évaluations aux niveaux national et régional afin d'exploiter au mieux leurs conclusions et recommandations et d'en faire profiter les autres pays de la région.

Évaluation du projet conjoint d'éducation des adolescentes pour le développement local et communautaire en Mauritanie

96. L'éducation des filles est une des principales priorités de la Mauritanie. En 2002, on y a lancé un projet conjoint intitulé « Éducation des adolescentes pour le développement local et communautaire », visant à améliorer le passage du primaire au secondaire et à augmenter les taux de rétention scolaire afin de rendre les filles

plus autonomes et de renforcer leur participation au développement communautaire et social.

97. Le projet était une action conjointe de cinq organisations membres de l'équipe de pays des Nations Unies (l'UNICEF, le PNUD, le FNUAP, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et l'OMS) et du Gouvernement mauritanien. Les activités, menées dans quatre régions, ont été réparties entre les différents organismes. L'évaluation finale du projet, commandée et fondée par l'UNICEF, a été effectuée en étroite collaboration avec les quatre autres organismes.

98. D'après les conclusions, les objectifs quantitatifs (augmentation des taux d'accès des filles à l'enseignement secondaire, de rétention et de réussite) ont été atteints, bien que les taux de rétention n'aient pas augmenté de manière significative. Les meilleurs résultats concernaient l'appui au transport, l'infrastructure et l'amélioration de la vie scolaire, ainsi que le développement des programmes scolaires. Cependant, ils n'ont pas renforcé l'autonomisation des filles ni leur contribution au développement communautaire.

99. Les campagnes de mobilisation sociale ont permis de repérer beaucoup mieux les obstacles à l'éducation des filles et de formuler des solutions potentielles. Ces campagnes ont permis aux communautés visées d'acquérir dans les domaines de la santé reproductive et des compétences pratiques de précieuses connaissances qui contribueront vraisemblablement à l'autonomisation des filles.

100. L'évaluation a recommandé de renforcer la coordination entre les partenaires et de veiller à ce que le projet soit intégré au programme de pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le projet devrait acquérir sa pleine dimension en se concentrant sur les qualifications des enseignants, l'infrastructure et l'équipement scolaires, la mobilisation de ressources destinées aux transports, grâce à des activités permettant de dégager des revenus et à la création de clubs d'hygiène, de santé et de protection de l'environnement. L'évaluation a souligné l'importance d'une prise en charge par la communauté dans la planification des initiatives.

101. L'évaluation a fait l'objet d'une consultation interorganisations. Les recommandations ont été approuvées et les tâches et responsabilités ont été réparties entre les cinq organismes. Les discussions concernant les stratégies de transposition à une plus grande échelle se poursuivent et les partenaires prévoient d'associer progressivement d'autres régions au programme. L'objectif principal est cependant d'obtenir la participation active de l'ensemble des autorités et d'intégrer le projet au plan sectoriel et à ses mécanismes budgétaires.

B. Niveau mondial

Unis dans l'action

102. À la demande du Conseil des chefs de secrétariat, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a entrepris d'évaluer les processus et les résultats des activités pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ». Le Bureau de l'évaluation copréside le

groupe de gestion des chefs des bureaux d'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation⁹, où il joue un important rôle de coordination.

103. Lors de la phase initiale, entre novembre 2007 et mai 2008, on a défini les paramètres fondamentaux de l'évaluation des activités pilotes en consultation étroite avec les partenaires nationaux et on a effectué dans les huit pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »¹⁰ des études d'évaluabilité portant en particulier sur l'évaluation technique des activités pilotes et sur les mécanismes mis en place pour appliquer les réformes.

104. Ces études ont permis d'établir les modalités d'évaluation et les principes techniques qui pourraient guider les évaluations à venir. Les indicateurs de méthode sont notamment la prise en main par le pays, les difficultés liées à la participation de l'ensemble du système, la réduction des coûts de transaction, l'appui fourni par le siège et les bureaux régionaux, ainsi que les Quatre principes (un programme, un responsable, un cadre budgétaire et un bureau). Les modalités d'évaluation sont la pertinence (unicité du rôle et de l'apport du système des Nations Unies, orientation stratégique, adéquation aux besoins et priorités du pays) et l'efficacité (fourniture des produits prévus, valeur des résultats et de l'incidence, qualité des méthodes de planification, de suivi et d'évaluation).

105. Toutes les études effectuées font état d'une forte prise en main par les huit pays et d'une concordance avec leurs politiques et leurs stratégies. Les pays pilotes peuvent maintenant plus facilement faire appel aux services, aux ressources et aux compétences des organismes du système des Nations Unies, y compris ceux des organismes non présents sur place.

106. Dans tous les pays concernés, on s'efforce de mieux formuler l'orientation stratégique du système des Nations Unies dans une déclaration d'orientation générale définissant son rôle et son apport spécifiques sur la base de ses points forts. Dans le cadre du « programme unique », on définit les liens logiques unissant les domaines d'intervention et les programmes communs à cette déclaration d'orientation générale. On élabore aussi les cadres de gestion axée sur les résultats et de suivi et d'évaluation. Ces améliorations permettront d'évaluer plus aisément les projets pilotes, et notamment la pertinence et l'efficacité du rôle et de l'apport du système des Nations Unies.

107. Le « cadre budgétaire unique » et le « financement unique » sont des instruments utiles permettant de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du « programme unique » et des programmes communs sous-jacents. La gestion de ces ressources continue de pâtir des procédures administratives et financières trop complexes des fonds, programmes, institutions spécialisées et autres

⁹ Les membres du Groupe de gestion du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation sont l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale du Travail, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le PNUD, le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le Centre des Nations Unies pour les établissements humains, le Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme, l'UNICEF, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme alimentaire mondial et l'OMS.

¹⁰ Les huit pays pilotes sont l'Albanie, le Cap-Vert, le Mozambique, le Pakistan, le Rwanda, la Tanzanie, l'Uruguay et le Viet Nam.

entités du système des Nations Unies. Il faut donc continuer de simplifier et d'harmoniser les pratiques de fonctionnement de l'ensemble du système des Nations Unies. Les points de blocage doivent être étudiés avec le plus grand soin.

108. Dans tous les pays pilotes, des plans ont été établis en vue de continuer de rationaliser la présence du système des Nations Unies, notamment en regroupant les organisations résidentes en un seul bureau. Des tentatives de réduction des coûts de transaction par la mise en place de services d'appui communs (achats, sécurité, informatique, télécommunications) sont en cours. Il convient de noter toutefois qu'il n'y a aucune collecte ni analyse systématiques des données en vue de suivre et de comparer les coûts engagés avant et pendant les phases pilotes, si bien qu'il sera difficile d'évaluer plus tard la réduction des coûts de transaction résultant de la mise en œuvre de l'approche « Unis dans l'action ». Les choses ne sont pas claires non plus en ce qui concerne la manière dont les économies effectuées sur les dépenses opérationnelles peuvent être réinjectées dans le financement des programmes.

Priorités de programmation et stratégies opérationnelles du PSMT pour 2006-2009

N. B. : L'annexe 1 récapitule l'état d'avancement des évaluations relatives au cadre intégré de suivi et d'évaluation du plan stratégique à moyen terme (PSMT) pour 2006-2009.

Évaluation de la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité des sexes à l'UNICEF

109. L'évaluation de la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité des sexes à l'UNICEF a été effectuée entre avril et décembre 2007. Un document de séance relatif aux activités de suivi prévues par l'UNICEF, contenant également un résumé assez détaillé des conclusions et recommandations issues de cette évaluation, a été mis à la disposition du Conseil d'administration à sa session annuelle de 2008 (E/ICEF/2008/CRP.12). Partant des résultats déjà obtenus, ce plan de suivi est axé sur les recommandations issues de l'évaluation et met l'accent sur les améliorations qui s'imposent dans un certain nombre de domaines essentiels : politiques; stratégie; responsabilité; dotation en personnel et compétence dans le domaine de l'égalité des sexes; renforcement des capacités et formation; programmation pour le développement; intégration de l'égalité des sexes dans les situations d'urgence; financement de l'intégration de la perspective de l'égalité des sexes; cohérence du système des Nations Unies; et collaboration avec des partenaires.

110. Dans sa décision 2008/10, le Conseil d'administration a prié l'UNICEF de lui présenter, à sa première session ordinaire de 2009, la réponse de l'administration à toutes les recommandations issues de l'évaluation, notamment les mesures prévues et leur calendrier de mise en œuvre, et d'élaborer un cadre de suivi et de contrôle permettant de mesurer les progrès accomplis en la matière.

Évaluation des opérations de secours et de relèvement après le tsunami

111. L'UNICEF a élaboré une série complète d'évaluations de son programme – d'une valeur de 657 millions de dollars – de réaction au tsunami, couvrant huit pays dans trois régions et touchant tous les domaines prioritaires du PSMT. Ces évaluations ont été conçues dans le but d'améliorer la responsabilisation et l'apprentissage tout en faisant la démonstration des résultats obtenus pour les

enfants et les femmes au cours des phases d'urgence, de relèvement et de début de développement, ainsi que pour identifier ce qui reste à accomplir pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement dans les zones touchées par le tsunami.

112. L'UNICEF a joué un rôle de premier plan au sein du comité directeur de la Coalition pour l'évaluation des opérations de secours et de relèvement après le tsunami, en contribuant notamment à cinq évaluations interorganisations menées en 2005-2006 dans les pays touchés par le tsunami. L'UNICEF a en outre effectué des évaluations indépendantes de la réaction au tsunami en Indonésie, aux Maldives et à Sri Lanka. Publié en mai 2006, le rapport intitulé *The 2004 Indian Ocean Tsunami Disaster: Evaluation of the UNICEF Response (Emergency and Initial Recovery Phase)* regroupait les rapports d'évaluation sur l'Indonésie, les Maldives et Sri Lanka, ainsi qu'un rapport de synthèse sur tous les pays touchés. Ces rapports ont été diffusés, de même que les réponses de l'administration aux recommandations issues des trois évaluations de pays.

113. L'évaluation relative au tsunami a été réorientée, en 2007, vers l'élaboration d'une analyse de l'impact de la réaction de l'UNICEF au tsunami selon un processus en trois phases : étude approfondie de la documentation; analyse de l'évaluabilité; et évaluation de l'impact. L'étude de la documentation a été menée pour l'Inde, l'Indonésie, Sri Lanka et la Thaïlande, le but étant d'identifier les domaines directement et indirectement touchés, d'examiner les données disponibles et d'élaborer des indicateurs pour les périodes antérieures et postérieures au tsunami. La première analyse de l'évaluabilité portait sur les Maldives, qui sont le premier pays à faire l'objet d'une évaluation d'impact. Cette analyse, qui a débuté en 2007, a permis d'étudier la logique de programmation, d'examiner les données disponibles en ce qui concerne les activités du programme de pays et de formuler des recommandations sur le calendrier et la portée de l'évaluation d'impact. L'analyse de l'évaluabilité comportait également un examen limité des programmes, qui a débouché sur des recommandations concernant de nouvelles améliorations à apporter à la mise en œuvre des programmes.

114. À partir de l'expérience de la programmation en Indonésie, à Madagascar et aux Maldives, l'UNICEF a procédé à un bilan de ses programmes de construction afin d'en tirer des enseignements propres à enrichir la politique et les directives du Fonds dans ce domaine. Deux grandes constatations ressortent de ce bilan : a) la construction a servi comme il se doit de puissant outil autour duquel s'édifient les programmes d'intervention d'urgence et de relèvement; et b) l'apprentissage par l'action, s'agissant en particulier des grands programmes de construction, a exigé un effort extrême de la part des bureaux de pays. Ces constatations ont donné lieu à deux grandes recommandations : a) la formulation d'une politique de la construction s'impose pour clarifier la position et le rôle de l'UNICEF en la matière; et b) la définition et la diffusion de directives aideraient les bureaux de pays à prendre les décisions qui s'imposent et à gérer les risques à chaque phase du cycle des projets.

Action humanitaire

Évaluation interorganisations en temps réel de la réaction au cyclone et aux inondations de février 2007 au Mozambique

115. L'évaluation en temps réel commandée par un groupe d'organismes membres du Comité permanent interorganisations a établi que la réaction au cyclone et aux

inondations au Mozambique a été dans l'ensemble couronnée de succès grâce à une coordination efficace et un bon état de préparation du Gouvernement mozambicain, au rôle dirigeant joué par le bureau de pays de l'UNICEF et d'autres organismes des Nations Unies et à l'effet positif des réformes de l'action humanitaire. Les besoins en secours d'urgence des populations touchées par le cyclone et les inondations ont été dans une large mesure satisfaits.

116. La réussite de cette opération d'urgence peut être directement attribuée au niveau élevé de préparation. L'Institut national de gestion des catastrophes du Mozambique a assuré une forte coordination nationale. Cette réaction d'urgence a clairement démontré que l'état de préparation aux catastrophes, s'agissant en particulier des inondations, se révèle payant aux niveaux tant des communautés que des organisations. Les plans d'intervention d'urgence devraient aborder de manière souple et stratégique la sélection des fournitures à distribuer.

117. La structuration selon le principe de la responsabilité sectorielle a permis au Gouvernement de disposer d'un ensemble cohérent et prévisible de points de contact auprès de la communauté internationale; et aux organisations de disposer d'une interface prévisible pour se déployer dans le pays. Cette approche sectorielle a été appliquée de manière assez inégale, mais elle a tout de même amélioré la qualité de la réaction. Les chefs de file sectoriels n'avaient pas tous une présence sur le terrain, ce qui limitait leur aptitude à saisir l'information à ce niveau ou à monter une action coordonnée. Il y a lieu de noter à cet égard que les secteurs considérés comme ayant connu le plus de succès sont ceux où les chefs de file sectoriels s'étaient le plus investis.

118. Le Fonds central d'intervention pour les urgences (CERF) a contribué à assurer une réaction rapide et à coordonner un programme d'assistance qui n'aurait pas pu avoir la même ampleur sans son intervention. Le faible soutien recueilli aussi bien par l'appel lancé par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge que par l'Appel éclair des Nations Unies donne à penser que, sans le CERF, les fonds destinés aux secours auraient été nettement moindres, en particulier au cours du premier mois de l'intervention. Cela étant, les organisations devraient établir plus rapidement leur demande de financement par le CERF. Les ONG ont apprécié l'esprit d'ouverture avec lequel l'UNICEF a conduit les travaux des groupes sectoriels, élaboré les propositions à adresser au CERF et utilisé des accords de coopération avec ses partenaires pour effectuer rapidement les décaissements avant même la réception des fonds du CERF.

119. L'UNICEF a été désigné chef de groupe sectoriel pour la nutrition et l'eau, l'assainissement et l'hygiène, et il a codirigé les groupes sectoriels de l'éducation et de la protection de l'enfance avec la Save the Children Alliance. Plusieurs facteurs expliquent l'efficacité de la réaction de l'UNICEF : la vaste expérience des situations d'urgence de l'équipe de pays du Mozambique, l'investissement adéquat dans la préparation et le perfectionnement du personnel, les liens solides établis avec les administrations du pays et les ONG et un mode participatif et intégrateur de gestion de la direction des groupes sectoriels. L'évaluation notait avec satisfaction l'examen interne de la réaction d'urgence de l'UNICEF en y voyant un exemple positif de contrôle de la qualité, qui fournit une information essentielle pour l'amélioration de la performance future des chefs de groupe sectoriel.

Performance institutionnelle

Bilan stratégique de la gestion des ressources humaines à l'UNICEF

120. Destinée à évaluer dans quelle mesure l'UNICEF gère bien et améliore les ressources humaines dont il a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques, cette étude a été effectuée entre novembre 2005 et juillet 2006, et comportait quatre phases : a) mise en place et analyse rapide en vue d'examiner la gestion des ressources humaines à l'UNICEF; b) diagnostic, à l'issue d'une enquête auprès du personnel à l'échelle mondiale et d'entretiens et de groupes spécialisés aux niveaux régional et à celui des pays dans les bureaux Moyen-Orient et Afrique du Nord, Afrique australe, Afrique du Centre et de l'Ouest et Amériques et Caraïbes, ainsi qu'à New York; c) élaboration de cadres stratégiques pour les sept leviers stratégiques du changement afin de débloquer le système de ressources humaines de l'UNICEF et de permettre ainsi que des changements profonds et durables se réalisent; et d) mise en œuvre propre à enclencher l'entrée en action des leviers du changement.

121. Cette étude a révélé que si la plupart des membres du personnel étaient profondément attachés à l'objectif de l'UNICEF consistant à aider les enfants et les femmes partout dans le monde, beaucoup d'entre eux étaient insatisfaits de leur cadre de travail. Il est noté dans l'évaluation que les procédures internes de l'UNICEF étaient caractérisées par la multiplicité des contrôles financiers et autres; que la gestion du risque y prenait donc une ampleur telle qu'elle pouvait étouffer la créativité et l'innovation; et qu'elles privilégiaient les budgets déterminés par les intrants au détriment de l'exécution des programmes.

122. L'évaluation recommandait à l'UNICEF d'adopter un système de gestion des ressources humaines centré sur la responsabilité des cadres en matière de gestion des personnes et des résultats. L'UNICEF devrait passer du modèle du « contrôle par les budgets et la bureaucratie » à celui des « cadres d'élaboration de la stratégie et des politiques, de la responsabilisation, des résultats et des dotations en ressources ».

123. L'étude recommandait d'appliquer sept « leviers du changement » : a) renforcer les rôles et les responsabilités de la hiérarchie; b) régler de manière efficace les cas de résultats chroniquement inférieurs à la norme; c) élaborer une stratégie de dotation en effectifs qui soit suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'organisation; d) adopter une approche stratégique de la gestion et du développement des talents; e) renforcer, simplifier et harmoniser les processus de gestion des ressources humaines; f) étoffer la Division des ressources humaines et son réseau de spécialistes de ces ressources pour en faire un partenaire stratégique de la haute direction de l'organisation; et g) réformer les processus d'affectation des ressources pour conférer plus de pouvoirs aux responsables opérationnels, au sein de cadres clairs.

124. La réponse de l'administration est intervenue en novembre 2006, sous la forme d'un Groupe de la mise en œuvre présidé par le Directeur général adjoint (Opérations) et appuyé par la Division des ressources humaines. Des fonds supplémentaires ont été fournis pour démarrer la mise en œuvre des recommandations.

Évaluation de la fonction approvisionnements à l'UNICEF

125. L'évaluation de la fonction approvisionnements à l'UNICEF a consisté à analyser l'efficacité, l'efficience et la valeur ajoutée des services fournis par la Division des approvisionnements, ainsi que l'impact sur l'accès des enfants aux produits essentiels, par le biais des fournitures livrées aux pays de programme, et le renforcement des capacités des gouvernements. L'évaluation portait essentiellement sur cinq catégories présélectionnées de produits fournis et s'est déroulée entre mai et novembre 2006. Huit visites de pays ont permis d'effectuer les recherches sur place, d'étudier la documentation et de rassembler des données quantitatives et qualitatives.

126. L'évaluation aboutissait à la conclusion que les produits essentiels fournis par l'UNICEF procuraient toute une série d'avantages aux enfants mais sans que l'on puisse dire avec certitude si la fonction approvisionnements permet à l'UNICEF de cibler effectivement les plus pauvres parmi les pauvres. La chaîne d'approvisionnement de l'UNICEF comporte des carences notables en matière de planification des approvisionnements et de livraisons ponctuelles. On constate de manière générale un manque de surveillance de la performance des approvisionnements et il semble difficile de gérer ou de superviser efficacement l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de concevoir des améliorations notables de la performance. Étant donné que l'UNICEF risque à l'avenir de recevoir davantage de demandes d'assistance pour la constitution de capacités d'approvisionnement, il faudra qu'il révise son approche de la fonction approvisionnements et lui consacre davantage de ressources.

127. Les services d'achats de l'UNICEF sont appréciés lorsqu'ils sont bien ciblés et susceptibles de contribuer à la croissance. L'UNICEF n'a pas les moyens d'analyser convenablement et de comprendre l'effet concret des approvisionnements, ce qui ressort bien de l'insuffisance des investissements que l'organisation consacre au suivi et à l'évaluation de cette fonction.

Annexe 1

État d'avancement des évaluations prévues ou effectuées en 2006-2007

La présente annexe couvre tous les points figurant dans l'annexe II du PSMT, toutes les évaluations gérées directement par le Bureau de l'évaluation et une sélection d'autres évaluations mondiales importantes.

L'état d'avancement des évaluations est codifié comme suit :

En suspens : Toujours considéré pertinente mais aucune mesure n'a encore été prise;

Mobilisation : Mandat final établi ou en cours d'élaboration; réunion des ressources humaines et financières nécessaires;

Mise en œuvre : Travail de terrain en cours ou achevé; analyse en cours;

Achevée : Rapport final remis; diffusion en cours;

Remplacée : Orientation initiale modifiée pour passer à un rang de priorité plus élevé;

Annulée : Retirée de la liste en vigueur quelle que soit la raison invoquée.

*Évaluations et travaux de recherche énumérés dans l'annexe II du PSMT :
Cadre intégré de suivi et d'évaluation*

<i>Titre de l'évaluation</i>	<i>État d'avancement en mars 2008</i>	<i>Observations</i>
1. Contribution de l'UNICEF à l'amélioration de l'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants	Mobilisation	
2. Évaluation de la qualité des centres communautaires pour le développement du jeune enfant ¹	Mobilisation	
3. Impact des écoles « amis des enfants » ¹	Mise en œuvre	
4. Acquisition de compétences pratiques et transmission du VIH/sida ¹	Achevée	Comprend la collecte de données d'expérience auprès de multiples partenaires de l'organisation
5. Impact du soutien psychosocial dans la programmation pour les situations d'urgence ¹	Achevée	Changement d'orientation, vers l'élaboration d'un manuel de suivi et d'évaluation à l'usage des programmes axés sur la résilience
6. Impact de la participation des enfants sur les politiques et la programmation de l'UNICEF ¹	Mobilisation	
7. Effets de la programmation axée sur les parents ²	Mise en œuvre	Initialement prévue en tant que travail de recherche, devenu une série d'évaluations par pays
8. Impact et conditions systémiques de la suppression des frais de scolarité ²	Achevée	
9. Impact des thérapies antirétrovirales inhibitrices sur l'allaitement au sein ²	Mise en œuvre	Conjointement avec l'OMS
10. Bilan stratégique des enseignements tirés de l'expérience en matière de programme de pays (anciennement programme de pays dans les plans nationaux)	Achevée	Initialement « la protection des enfants dans les plans nationaux de développement », devenue une métaévaluation comportant une analyse plus rigoureuse
11. Méthodes de mesure de l'impact des activités de plaidoyer ²	En suspens	

¹ Initialement prévue en tant qu'évaluation de programmes dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation du PSMT, « pour déterminer si une stratégie de programmation capitale pour la réussite du PSMT a un impact vérifiable ou est mise en œuvre à un niveau élevé d'efficacité ».

² Initialement prévue en tant que thème de recherche dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation du PSMT, définie comme suit : « efforts de constitution de savoirs importants pour l'élaboration de stratégies futures efficaces, comprenant des efforts rigoureux d'évaluation des enseignements tirés de l'expérience d'autres partenaires ».

*Évaluations et travaux de recherche énumérés dans l'annexe II du PSMT :
Cadre intégré de suivi et d'évaluation*

<i>Titre de l'évaluation</i>	<i>État d'avancement en mars 2008</i>	<i>Observations</i>
12. Participation de l'UNICEF aux processus de budgétisation en faveur des enfants (approche sectorielle de l'aide au développement, des stratégie de réduction de la pauvreté, etc.) ³	En suspens	
13. Efficacité des programmes d'enfant à enfant ³	Mise en œuvre	Devenue un projet de recherche opérationnelle sur six pays axée sur le développement du jeune enfant et la préparation à la scolarité
14. Performance de l'organisation en matière d'intégration de l'égalité des sexes ³	Achevée	
15. Performance de l'organisation en matière d'intervention humanitaire ³	Achevée	
16. Bilan stratégique de la gestion des ressources humaines de l'UNICEF ⁴	Achevée	
17. La fonction approvisionnements à l'UNICEF ⁴	Achevée	
18. Directives/procédures/systèmes de gestion des programmes de l'UNICEF ⁴	Remplacée	Fait place à un bilan organisationnel et une analyse des pratiques de fonctionnement interne de l'UNICEF
Sélection d'autres évaluations thématiques à l'échelle de l'organisation, y compris les crises humanitaires		
19. Soutien de l'UNICEF aux opérations de déminage	Achevée	Titre définitif : « Évaluation mondiale de la sensibilisation au danger des mines »
20. Gestion et qualité technique des enquêtes en grappes à indicateurs multiples	Mise en œuvre	
21. Évaluation mondiale des publications phares de l'UNICEF	Mise en œuvre	
22. Le programme accéléré de survie et de développement des enfants	Mise en œuvre	Deux phases achevées; troisième phase presque achevée
24. Évaluation en temps réel : crise alimentaire au Niger	Achevée	Report de 2005

³ Initialement prévue dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation du PSMT en tant qu'évaluation thématique à l'échelle de l'organisation, définie comme visant à « déterminer si un thème programmatique transversal donne de bons résultats ».

⁴ Initialement prévue en tant qu'évaluation de l'efficacité opérationnelle, définie comme devant permettre « de déterminer si l'organisation est efficace en interne ».

*Évaluations et travaux de recherche énumérés dans l'annexe II du PSMT :
Cadre intégré de suivi et d'évaluation*

<i>Titre de l'évaluation</i>	<i>État d'avancement en mars 2008</i>	<i>Observations</i>
25. Évaluation en temps réel : tremblement de terre au Pakistan	Achevée	Report de 2005, menée conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies
26. Évaluation en temps réel : inondations au Pakistan	Achevée	Menée conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies
27. Évaluation en temps réel : inondations au Mozambique	Achevée	
28. Passage aux effets : examen des travaux de recherche et analyse d'évaluabilité	Achevée	Quatre études sur des pays touchés par le tsunami; une autre étude en cours devant s'achever au milieu de 2008
29. Comment mieux réagir : incidences de politique générale des constatations des évaluations sur la réaction internationale au tsunami de l'océan Indien en 2004	Achevée	Synthèse des enseignements tirés dans de nombreuses évaluations de la réaction au tsunami menées au niveau de pays ou de régions en 2005-2006
30. Un bilan des enseignements tirés des programmes de construction de l'UNICEF dans les zones touchées par le tsunami	Mise en œuvre	Date estimative d'achèvement : deuxième trimestre de 2008
Sélection d'autres évaluations de la performance de l'organisation		
31. Examen des partenariats de l'UNICEF avec des organisations de la société civile	Achevée	

Note : Les points 14, 16 et 17 de la liste ci-dessus correspondent à des évaluations de la performance de l'organisation.