



Conseil économique et social

Distr. générale
10 juillet 2009
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2009

14-16 septembre 2009

Point 6 de l'ordre du jour provisoire*

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

Résumé

Le présent rapport annuel a été établi conformément à la politique d'évaluation (E/ICEF/2008/4) et aux décisions 2008/4 et 2008/22 du Conseil d'administration. Sa première section contient des informations concernant la mise en œuvre de la politique d'évaluation.

Le rapport contient également un résumé des principales évaluations réalisées aux niveaux national, régional et mondial au cours de l'année écoulée. Les informations portant sur les évaluations aux niveaux régional et national reposent sur les rapports établis par les directeurs régionaux.

* E/ICEF/2009/16.

Introduction

1. La fonction 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 et l'obligation redditionnelle à l'échelle de l'institution.

2. La majeure partie du travail d'évaluation de l'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 et organisent des évaluations multinationales. Les divisions du siège entreprennent des évaluations ayant trait à leurs domaines de responsabilité respectifs.

3. Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF assure l'encadrement et la gestion de la fonction d'évaluation et, en outre, 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 ainsi qu'avec d'autres partenaires.

4. Le présent rapport comporte deux parties. La section 1 passe en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation, surtout en ce qui concerne les évaluations décentralisées. La section 2 présente les conclusions et recommandations des principales évaluations entreprises au cours de l'année écoulée et comporte, dans tous les cas où cela est possible, une note concernant la réponse de la direction et l'utilisation faite des résultats de l'évaluation.

5. L'on trouvera en annexe, enfin, un aperçu du programme de travail biennal du Bureau de l'évaluation.

I. Examen de la mise en œuvre de la politique d'évaluation

6. Le présent examen a été entrepris conformément à la décision 2008/4 du Conseil d'administration, adoptée à la suite de l'approbation de la politique d'évaluation. Il porte principalement sur l'évaluation décentralisée étant donné que la plupart des évaluations de l'organisation sont réalisées au niveau du terrain. Il importe en effet au plus haut point d'améliorer la qualité de l'évaluation décentralisée pour pouvoir mettre en œuvre comme il convient la politique d'évaluation et atteindre les principaux indicateurs de performance prévus en la matière par le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF.

7. Les informations sur lesquelles a été fondé cet examen proviennent des rapports du Bureau de l'évaluation, des rapports sur les résultats et des observations présentées par les bureaux régionaux de concert avec les bureaux de pays, des rapports publiés par les systèmes intégrés de gestion et d'un rapport du Bureau de la vérification interne des comptes de l'UNICEF concernant la gestion des évaluations au niveau des bureaux de pays.

8. Il y a lieu de noter qu'il n'a été réalisé aucun examen externe d'ensemble depuis qu'a été adoptée la politique d'évaluation. Toutefois, l'UNICEF a participé à l'élaboration du *2008 Global Accountability Report*, évaluation annuelle réalisée par le One World Trust, groupe de réflexion basé au Royaume-Uni. L'UNICEF est arrivé au premier rang, pour ce qui est des capacités d'évaluation, de tous les organismes intergouvernementaux qui ont participé à cette évaluation.

A. Appui de la direction et mise en œuvre de la politique d'évaluation au plan régional

9. La politique d'évaluation a été solidement appuyée par la direction à tous les niveaux et des stratégies ont maintenant été clairement définies pour sa mise en œuvre dans la plupart des régions.

10. La directive administrative concernant la fonction d'évaluation a été publiée en mars 2009 à la suite d'un long processus de consultation entre les parties prenantes. Cette directive énonce à l'intention des cadres supérieurs et des fonctionnaires de l'UNICEF les indications opérationnelles à suivre pour la mise en œuvre de la politique d'évaluation et met l'accent sur les principaux éléments ci-après : définition claire des responsabilités respectives en matière d'évaluation aux différents niveaux de l'organisation; attribution au Bureau de l'évaluation d'un solide rôle d'encadrement de la fonction d'évaluation; et importance que la direction doit accorder au processus d'évaluation à toutes ses étapes.

11. Les bureaux régionaux se sont employés, de multiples façons, à éduquer les parties prenantes concernant leurs responsabilités. Dans les sept régions, la politique d'évaluation a été communiquée à tous les chefs de bureaux et les directeurs régionaux ont insisté sur l'importance qu'il y avait à faire le nécessaire pour la mettre en œuvre. Des réunions du réseau régional de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation ont été organisées dans les sept régions, avec la participation du Bureau de l'évaluation, pour expliquer la nouvelle politique, et des exposés à ce sujet ont été faits également lors d'autres réunions techniques ou réunions de gestion au plan régional. Les derniers séminaires sur la formulation des politiques et la planification des programmes organisés dans trois régions portaient notamment sur la nouvelle politique, et tous les fonctionnaires des bureaux régionaux chargés du suivi et de l'évaluation examinent la façon dont elle est mise en œuvre lors de leurs visites des bureaux de pays. Le Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes a également utilisé les audits comme moyen d'apprentissage en vue de relier les résultats des audits et les recommandations formulées à cette occasion à la politique d'évaluation.

12. Compte tenu de l'importance que la politique d'évaluation accorde à la nécessité d'améliorer la planification stratégique des évaluations et de veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées à cette fin, la plupart des régions ont entrepris d'élaborer des stratégies d'évaluation, ou de réviser les stratégies existantes, pour identifier les besoins les plus hautement prioritaires et les mesures à prendre dans ce domaine au plan régional.

13. L'Administration, à tous les niveaux, s'emploie comme elle le doit à diffuser et promouvoir la politique d'évaluation, et la Directrice générale a indiqué clairement l'importance que la direction de l'UNICEF attache à la fonction d'évaluation.

14. Il existe différentes possibilités de resserrer la collaboration avec le Bureau de la vérification interne des comptes, et le programme de travail futur prévoit de procéder à une analyse de la fonction d'évaluation à la lumière de la politique d'évaluation, de la directive administrative et du rapport d'audit sur la fonction d'évaluation.

15. La politique d'évaluation devra être judicieusement adaptée à chaque environnement régional et national. Une étude de référence comme celle qui a été entreprise dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord est un bon exemple de mécanisme de nature à améliorer l'assurance qualité. Conformément à son mandat, le Bureau de l'évaluation fera le nécessaire pour veiller à ce que les informations recueillies grâce à ces études soient analysées systématiquement et à ce que les stratégies régionales soient axées sur les priorités de la politique d'évaluation.

16. Le Bureau de l'évaluation, en étroite collaboration avec le Comité d'évaluation et les bureaux régionaux, élaborera les autres directives techniques et administratives nécessaires.

B. Renforcement du système d'évaluation

17. La politique d'évaluation stipule que tous les bureaux de l'UNICEF doivent améliorer le fonctionnement du système d'évaluation à tous les niveaux. En 2008/2009, il a été déployé des efforts considérables pour développer les capacités internes et les responsabilités en la matière ont été précisées par la politique d'évaluation et la directive administrative pertinente. La mise en œuvre de la politique d'évaluation, toutefois, avance à des rythmes divers, comme on le verra ci-dessous.

Domaines dans lesquels les progrès sont généralement plus rapides : responsabilités, impulsion et capacités du personnel

Responsabilités et impulsion

18. Étant donné tout l'intérêt que l'Administration porte à la politique d'évaluation, il est extrêmement probable que les bureaux et les fonctionnaires de toutes les régions comprendront et accepteront de bon gré les responsabilités qui leur incombent. Les efforts tendront en particulier à appliquer la directive administrative et à remédier aux défaillances identifiées lors des audits concernant la répartition des tâches, y compris le suivi et l'évaluation lors des examens des résultats, et l'accès à l'appui technique.

19. En 2008, cinq postes vacants de conseillers régionaux en matière de suivi et d'évaluation ont été pourvus. Le recrutement de coordonnateurs régionaux des études a, jusqu'à un certain point, allégé le travail de suivi des conseillers, ce qui leur a permis de mieux appuyer les activités d'évaluation. En 2009, les attributions attachées à un poste du Bureau de l'évaluation ont été remaniées de manière à promouvoir l'établissement de liens plus étroits entre le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux. Un Comité d'évaluation revivifié, auquel siègent des représentants de la direction générale aux échelons les plus élevés, a été mis en place.

Renforcement des capacités du personnel

20. Les directeurs de la plupart des bureaux régionaux pensent pouvoir perfectionner comme il convient les compétences du personnel chargé du suivi et de l'évaluation et du personnel des programmes dans un délai de deux ans. Bien qu'il n'ait pas encore été établi de bilan de référence des compétences existantes, cette confiance dans l'avenir reflète les programmes intensifs de formation interne qui sont offerts depuis 2008. Une formation assistée a notamment été dispensée lors des réunions du réseau régional des fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation ainsi que lors des nombreuses missions effectuées dans les bureaux de pays. En outre, 74 participants ont, dans deux régions, suivi le cours intitulé « Ce que doit savoir l'évaluateur des Nations Unies » organisé par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) en association avec l'École des cadres des Nations Unies. Beaucoup d'autres fonctionnaires ont participé à d'autres stages professionnels. En outre, et c'est là un exemple notable de la diversification des approches suivies, l'évaluation a été incorporée à d'autres types de formation, notamment dans des domaines comme la programmation axée sur les droits de l'homme, la gestion axée sur les résultats et les politiques et procédures d'exécution des programmes.

21. L'intégration des dernières technologies offre des possibilités nouvelles. Les réunions organisées par le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants pour promouvoir un partage des connaissances en matière d'évaluation ont été diffusées en direct sur Internet, ce qui a permis aux fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation de dialoguer avec des experts mondiaux de l'évaluation. En outre, le Bureau de l'évaluation a recensé parmi les matériels produits par les gouvernements, les universités et d'autres institutions un grand nombre de cours autodidactes d'évaluation qui peuvent être suivis sur l'intranet. Le Bureau de l'évaluation a également conçu une communauté virtuelle de praticiens qui sera lancée en septembre 2009. Des discussions structurées permettront aux fonctionnaires de consulter d'autres praticiens pour améliorer l'efficacité de leur formation et obtenir des réponses immédiates à leurs questions.

22. Les fonctionnaires de l'UNICEF peuvent également perfectionner leurs compétences en se tenant en rapport avec leurs collègues du système des Nations Unies. Indépendamment du GNUE, qui opère au plan mondial, des groupes régionaux fonctionnent actuellement en Amérique latine et dans les Caraïbes et dans la région de l'Asie et du Pacifique.

Domaines dans lesquels, les progrès étant plus lents, des efforts supplémentaires s'imposent : ressources humaines et financières

23. Six régions ont fait savoir qu'il demeurerait difficile de mobiliser des ressources financières et humaines adéquates. Le manque de ressources se fait sentir particulièrement dans les pays à revenu intermédiaire et pour les petits bureaux. L'on constate également une tendance à l'accroissement de la charge de travail des fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation. L'absence de directives concernant les ressources humaines à allouer à l'évaluation est apparue comme un problème important à cet égard qui risquait d'empêcher le renforcement de la fonction d'évaluation comme prévu par la politique d'évaluation.

24. Face à cette situation, le Bureau de l'évaluation a mis au point une série d'outils de collecte de données afin de faciliter la planification des ressources humaines et le renforcement des capacités à plus long terme, parmi lesquels il y a

lieu de citer : a) l'autoévaluation, par les fonctionnaires de l'UNICEF, de leurs compétences et de leur intérêt en matière de suivi et d'évaluation; b) une analyse des réseaux visant à identifier les personnes et institutions pouvant apporter un concours technique; et c) une évaluation des compétences techniques tendant à faciliter l'élaboration de plans individuels de perfectionnement et à orienter les stratégies de perfectionnement au niveau de l'organisation tout entière.

25. Les ressources financières consacrées à l'évaluation (à l'exclusion des traitements du personnel) n'ont pas augmenté en 2008. Cependant, les dépenses afférentes aux différentes activités de suivi et d'évaluation ont pour la première fois dépassé 3 % du total des dépenses allouées aux programmes. Un rapport d'audit sur la gestion de l'évaluation au niveau des bureaux de pays est parvenu à la conclusion que la modicité des dépenses allouées à l'évaluation ne tenait pas surtout à la pénurie de ressources financières mais plutôt à la planification des activités d'évaluation et à la priorité qui leur était accordée. Le rapport souligne néanmoins que la plupart des évaluations réalisées au niveau des pays étaient liées à des projets financés par des donateurs. La question du financement gagnera sans doute en importance si les évaluations thématiques deviennent plus nombreuses étant donné que, généralement, il n'est pas ouvert à cette fin de crédits spécifiques.

Tableau 1

Dépenses d'évaluation de l'UNICEF au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux, 2007-2008

	2007	2008	Tendance 2007-2008
Dépenses d'évaluation	10,1 millions de dollars	9,1 millions de dollars	-10 %
Pour mémoire : total des dépenses allouées aux programmes de l'UNICEF	2,5 milliards de dollars	2,8 milliards de dollars	+11 %
Dépenses d'évaluation en pourcentage du total des dépenses allouées aux programmes	0,40 %	0,33 %	-17 %
Montant moyen des dépenses par évaluation achevée	41 000 dollars	39 350 dollars	-4 %
Dépenses connexes : analyses, recherches et études	34,1 millions de dollars	39,8 millions de dollars	+17 %
Dépenses connexes : données, base de données, études et statistiques	26,0 millions de dollars	26,9 millions de dollars	+3 %
Dépenses totales afférentes à la recherche, à la collecte de données et à l'évaluation en pourcentage du total des dépenses allouées aux programmes	2,79 %	3,10 %	+11 %

26. Il est plus difficile qu'il n'y paraît de renforcer les capacités, comme le montre la lenteur des progrès réalisés à la suite d'années d'efforts. Le renforcement des capacités constitue par conséquent un élément majeur des programmes de travail mondiaux et régionaux pour 2009-2011.

27. Il importe de développer rapidement les plates-formes informatiques pour promouvoir le perfectionnement des compétences et faciliter l'appui mutuel. Il

ressort des recherches menées par le Bureau de l'évaluation concernant l'usage fait de ces plates-formes dans les secteurs public et privé que leur utilisation peut constituer une stratégie d'un bon rapport coût-efficacité et viable à long terme.

28. Le Comité de l'évaluation a relevé qu'à l'heure actuelle, les investissements de ressources humaines et financières ne sont pas suffisants pour que puissent être réalisés les buts de l'organisation. Il importe par conséquent de convaincre les directeurs de programmes d'investir davantage. Il faudra, pour commencer, faire en sorte que les gestionnaires responsables de l'allocation des crédits budgétaires comprennent ce que recouvrent leurs responsabilités dans la pratique et que les investissements effectués soient suivis par la direction générale.

C. Assurer l'excellence des évaluations

29. Aux termes de la politique d'évaluation, l'UNICEF doit viser l'excellence en ce qui concerne la planification et l'exécution des évaluations, l'établissement d'un ordre de priorités entre elles et l'utilisation de leurs résultats. S'il est encore trop tôt pour s'attendre à des améliorations notables, les bureaux régionaux ne considèrent pas que cela doive soulever un problème au cours des deux prochaines années, sous réserve peut-être de la possibilité pour l'Administration de répondre à toutes les observations et recommandations formulées à l'issue des évaluations.

Domaines dans lesquels les progrès sont généralement plus rapides : planification, établissement d'un ordre de priorités et assurance qualité

Planification et établissement d'un ordre de priorités

30. L'annexe 2 de la version révisée du Plan stratégique à moyen terme demeure le plan que l'organisation entend suivre en matière d'évaluation, et le Plan stratégique à moyen terme contient des indicateurs clefs de performance dans ce domaine.

31. Les programmes intégrés de suivi et d'évaluation des bureaux de pays n'ont parfois pas été de la qualité voulue; toutefois, les bureaux régionaux se sont engagés à resserrer leur contrôle de sorte que ces plans de suivi et d'évaluation soient élaborés dans une optique stratégique.

32. Le rapport d'audit a identifié en ce qui concerne l'établissement d'un ordre de priorités au plan national un certain nombre de défaillances fréquemment liées à la planification. Les problèmes recensés sont notamment les suivants : a) les investissements dans des évaluations de projets sont excessifs par rapport à ceux qui sont consacrés aux évaluations de programmes ou aux évaluations thématiques; b) certains programmes se poursuivent depuis de nombreuses années sans avoir jamais fait l'objet d'évaluations; et c) d'une manière générale, il n'est pas réalisé d'évaluations des performances au niveau de l'organisation.

33. Conformément à la politique d'évaluation, les différents bureaux ont déjà entrepris des évaluations stratégiques allant bien au-delà des interventions et des projets appuyés par l'UNICEF. En 2008, de nombreux bureaux ont accru les investissements dans ces domaines.

Tableau 2
Évaluations stratégiques récentes des bureaux de l'UNICEF

<i>Bureaux</i>	<i>Investissements</i>
Région Afrique de l'Est et Afrique australe	La planification de deux importantes évaluations multinationales concernant les programmes de transferts en espèces et les grands programmes d'approvisionnement en eau, d'assainissement et de formation à l'hygiène ont commencé en 2008.
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord	Il a été réalisé un examen régional des évaluations interorganisations des interventions en cas d'urgence dirigées par l'UNICEF.
Europe centrale et orientale/Communauté d'États indépendants	Des évaluations multinationales, dont la haute qualité est généralement reconnue, se poursuivent.
Région Amériques et Caraïbes	Un plus grand nombre de pays appuient les évaluations des programmes nationaux de développement en tant qu'outils de programmation.
Bureau de l'évaluation, en qualité de membre du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation	Le Bureau a appuyé l'évaluation sous la direction du pays, première en son genre, des activités du système des Nations Unies en Afrique du Sud.

Assurance qualité

34. Au niveau des pays, il ressort du rapport d'audit que tous les bureaux visités avaient mis en place des comités internes adéquats pour élaborer les mandats des évaluations. Les problèmes rencontrés, toutefois, tenaient au fait que l'on n'avait pas suffisamment recours à des comités directeurs pendant les évaluations et que les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation, relativement isolés, ne connaissaient pas les pratiques optimales suivies par leurs collègues.

35. Les bureaux régionaux ont entrepris de renforcer leur appui en matière d'assurance qualité pour aider à établir des réseaux d'appui et à créer une culture de recherche de la qualité dans les évaluations :

a) Le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants a créé une « facilité » offrant 13 éléments d'appui à l'évaluation aux bureaux de pays qui en feraient la demande. Un appui technique a été fourni pour l'élaboration de tous les projets de mandats, plans et rapports d'évaluation;

b) Il a été mobilisé pour fournir un appui aux bureaux de terrain des experts de l'extérieur comme des cabinets privés de conseil (Europe centrale et orientale/Communauté d'États indépendants), des universités, le pôle régional du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Bureau régional de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes;

c) Un programme pilote entrepris dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord pour faire revoir les mandats des évaluations par trois ou quatre pairs ayant une expérience pertinente a donné de si bons résultats qu'il a été décidé de l'élargir;

d) Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale a renforcé son appui de différentes façons. La principale innovation a porté sur l'évaluabilité des programmes. Il a été élaboré à l'intention des pays des outils basés sur des listes de contrôle;

e) Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a axé l'appui qu'il entend fournir en 2009 sur six à huit pays afin de renforcer son assistance technique dans des domaines comme la conception, l'exécution, le suivi et la réponse de l'Administration afin d'encourager une culture d'évaluations de haute qualité.

36. Si les ressources en personnel sont suffisantes, les objectifs visés en ce qui concerne l'appui aux évaluations stratégiques et l'appui devant être fourni au plan régional en matière d'assurance qualité devraient être atteints au cours des quelques années à venir.

37. Les bureaux régionaux et le Bureau de l'évaluation doivent jouer un rôle plus dynamique et les bureaux de pays devront établir un ordre de priorités et introduire des pratiques optimales de gestion afin de garantir la qualité et l'indépendance des évaluations. L'établissement d'une communauté active de praticiens devrait permettre d'améliorer rapidement l'appui que s'apportent réciproquement les différents bureaux.

38. Le modèle suivi par le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants montre qu'il est possible de coordonner l'action de multiples partenaires de l'extérieur en suivant une approche systématique en matière d'assurance qualité et d'appui. D'autres bureaux régionaux ont également entrepris d'établir des réseaux d'appui. Le Bureau de l'évaluation consultera les bureaux régionaux et s'emploiera à réaliser des économies d'échelle en sous-traitant les services d'appui au plan mondial à des centres d'excellence de l'extérieur.

Domaines dans lesquels, les progrès étant plus lents, des efforts supplémentaires s'imposent : réponse de l'Administration

39. Bien que la politique établie veuille que toutes les évaluations donnent obligatoirement lieu à une réponse de l'Administration, plusieurs régions ont signalé que les progrès accomplis dans cette voie ont été lents. Le rapport d'audit a également constaté des défaillances dans ce domaine.

40. Une raison en est qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de directives techniques claires. Un problème plus fondamental tient au fait que, dans certains pays, en particulier les pays à revenu intermédiaire, les évaluations sont fréquemment dissociées de l'exécution des programmes et des projets traditionnels. Dans certains cas, l'évaluation porte sur l'ensemble des programmes de développement social du pays, de sorte qu'une réponse de l'UNICEF serait loin d'être suffisante.

41. Cependant, certaines mesures prometteuses pourraient être appliquées à plus grande échelle. Le Bureau de l'évaluation a mis en place à titre pilote un système de suivi des réponses de l'Administration aux évaluations concernant l'ensemble de la réalisation. Le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants a mis ce système à l'essai au niveau des pays et de la région et a l'intention de l'élargir en 2009.

42. Les taux de réponse de l'Administration continueront de s'améliorer à mesure que des directives sont publiées, qu'une formation est dispensée et des outils sont introduits et que le contrôle dans ce domaine est renforcé.

D. Renforcement des capacités nationales

43. La politique d'évaluation prévoit que l'UNICEF doit renforcer les capacités nationales dans ce domaine. Des efforts ont été entrepris sur plusieurs fronts en 2008/2009, en particulier au plan régional, et sont venus compléter les efforts soutenus qui se poursuivent au plan national.

44. Ces dernières années, l'appui a fréquemment revêtu la forme d'une formation directe, dans bien des cas avec le soutien du bureau régional. Outre l'appui qu'il a fourni aux services de statistiques et de planification avec lesquels il travaille régulièrement, l'UNICEF a aidé d'autres partenaires internationaux, dans différents pays, à développer leurs moyens d'évaluation et a investi dans des stratégies d'envergure mondiale et régionale :

a) *Associations d'évaluation.* L'UNICEF a aidé l'Égypte et le Maroc à constituer leurs premières associations nationales d'évaluation et a aidé le Kenya à relancer une association jusqu'alors inactive. Il a pris une part active à toutes les conférences régionales de ces associations;

b) *Services nationaux de statistique.* L'UNICEF, en coopération avec le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et d'autres partenaires, a organisé une réunion des chefs de services nationaux de statistique de la région d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants afin de promouvoir un échange de pratiques optimales concernant l'utilisation des résultats des évaluations pour la formulation des politiques;

c) *Formation dirigée par des universités.* L'UNICEF a continué de travailler en association avec des institutions académiques du sud de l'Asie pour perfectionner les compétences des agents publics et des professionnels de la société civile en matière d'évaluation. Des cours ont été organisés en Inde, au Pakistan et à Sri Lanka et il en est prévu au Bangladesh pour 2009. Des cours avancés d'évaluation ont été mis au point, en particulier à l'intention des cadres supérieurs.

45. La façon dont sont menées les évaluations peut beaucoup contribuer au renforcement des capacités nationales, et cet aspect a constitué un élément de plus en plus important de l'approche de l'évaluation appliquée par l'UNICEF à tous les niveaux.

46. Une approche cohérente du renforcement des capacités nationales doit être élaborée en étroite coordination avec les autres acteurs des Nations Unies, les donateurs bilatéraux et les banques multilatérales. Conscient de l'importance que revêt cette cohérence, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a organisé un sous-groupe chargé de coordonner les approches du renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'évaluation.

47. Comme les ressources de l'UNICEF sont limitées, il doit, pour accroître l'impact de ces activités, bien gérer ses partenariats. Les partenariats et la collaboration qui ont été instaurés pour promouvoir le renforcement des capacités

d'évaluation commencent à donner des résultats et l'on pourra s'en inspirer en vue d'un effort durable dans d'autres contextes.

E. Conclusion

48. Il ressort de cet examen interne, réalisé 18 mois après l'adoption de la politique d'évaluation, que des progrès considérables ont été accomplis mais que la direction devrait continuer de s'attacher à renforcer encore davantage la fonction de l'évaluation.

II. Résumés des principales évaluations

A. Europe centrale et orientale et Communauté d'États indépendants

Évaluation thématique des réformes de la justice pour mineurs en Albanie, en Azerbaïdjan, en Géorgie, au Kazakhstan et en Turquie

49. L'UNICEF travaille avec les Gouvernements de cinq pays d'Europe orientale pour les aider à obtenir des indications et des services d'experts de haute qualité et leur a fourni des politiques de réforme de leurs systèmes de justice pour mineurs adaptées à leurs besoins spécifiques. Cette évaluation a porté sur l'adéquation des stratégies adoptées par l'UNICEF dans chaque pays, l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes et la mesure dans laquelle les pays ont mieux aligné leurs systèmes de justice pour mineurs sur les normes internationales.

50. Des tribunaux spécialisés ou des chambres spéciales pour mineurs, des programmes de formation des procureurs et des juges appelés à s'occuper des affaires faisant intervenir les mineurs et des services spéciaux de police pour enfants ont été mis en place dans les cinq pays, de sorte que le nombre de mineurs détenus a diminué dans des proportions atteignant parfois 50 %. En outre, les pays ont promulgué de nouvelles lois interdisant la condamnation à des peines privatives de liberté des mineurs non récidivistes condamnés pour des infractions de moindre gravité et ont publié des statistiques à jour sur la justice pour mineurs qui constituent des informations utiles pour les efforts de plaidoyer et la formulation des politiques. Cependant, la durée de la détention provisoire et de la détention en attente du prononcé de la sentence est demeurée excessive et les conditions de détention de ces mineurs n'étaient pas conformes aux normes internationales.

51. L'évaluation a recommandé de ne pas avoir recours à la détention provisoire dans le cas des délinquants non récidivistes et non violents et des délinquants qui fréquentent l'école et ont de solides attaches familiales. En outre, il a été conseillé à l'UNICEF d'entreprendre des recherches afin d'identifier les mesures de prévention et les formes d'assistance les mieux appropriées pour les délinquants juvéniles et de poursuivre ces efforts de plaidoyer en faveur de systèmes de justice pour mineurs comportant des mécanismes appropriés de coordination de l'action de tous les intervenants.

52. Les résultats de l'évaluation seront utilisés pour affiner une approche de la réforme des systèmes de justice pour mineurs et l'adapter aux besoins de chaque pays, et des conférences sous-régionales doivent être organisées en Albanie, en

Azerbaïdjan et en Turquie en vue de promouvoir un échange de pratiques optimales. Les Gouvernements, les Parlements et les principaux partenaires ont entrepris d'élaborer des plans d'action pour donner suite aux recommandations issues de l'évaluation et renforcer et accélérer ainsi les réformes de leurs systèmes de justice pour mineurs respectifs.

Évaluation thématique régionale des capacités de promotion et de communication dans le domaine de la santé

53. Cette évaluation a tendu à identifier les carences qui caractérisent les moyens de communication dans le domaine de la santé publique et à déterminer la mesure dans laquelle ces carences ont contribué à l'échec des campagnes de vaccinations supplémentaires et au manque de préparation à la pandémie de grippe. Elle a été réalisée dans différentes sous-région : Albanie et Serbie dans le sud-est de l'Europe; Moldova, Roumanie et Ukraine en Europe centrale et orientale; Ouzbékistan et Tadjikistan en Asie centrale; et Turquie.

54. Il a été constaté qu'il existait dans la région un nombre limité mais significatif de personnes dotées des compétences et ayant la largeur de vues et la vocation nécessaires pour apporter une contribution significative à la réforme des systèmes de santé en facilitant l'élaboration de stratégies de communication efficaces. Toutefois, ces professionnels ne jouissent pas d'un appui institutionnel suffisant et n'ont pas la plupart des ressources techniques et financières dont ils ont besoin pour mener cette tâche à bien.

55. Il a été recommandé notamment d'accélérer la réforme des systèmes de santé en renforçant durablement les capacités des professionnels de la communication; d'établir les liens entre les systèmes nationaux de santé et le secteur privé; et de faciliter l'introduction de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques pour promouvoir des changements de comportement. Il a été recommandé à l'UNICEF de continuer d'appuyer ses homologues gouvernementaux en leur fournissant une assistance technique afin de les aider à concevoir et à mettre en œuvre des matériels et des stratégies de communication dans les domaines de la santé. Les conclusions tirées de l'évaluation ont été discutées avec tous les bureaux de pays de l'UNICEF et il en sera tenu compte dans les initiatives et les stratégies que doivent élaborer l'Organisation mondiale de la Santé, la Banque mondiale et la Commission européenne pour appuyer les réformes du secteur de la santé dans les régions. Les pays participant à l'évaluation ont élaboré un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations formulées en 2009-2010.

B. Est de l'Asie et Pacifique

Évaluation intérimaire des programmes réalisés par l'UNICEF en Indonésie en 2006 et 2007

56. L'évaluation a porté sur la stratégie suivie par l'UNICEF dans la mise en œuvre des programmes d'assistance élaborés à la suite du tremblement de terre et du tsunami à Aceh en 2004 et du tremblement de terre survenu en 2005 à Nias. Il s'agissait de rassembler des informations concernant les performances et les résultats de l'UNICEF, de déterminer le rôle, la conception et l'orientation futurs de l'appui de l'UNICEF, la stratégie à suivre et les ressources humaines nécessaires à cette fin ainsi que d'en tirer des enseignements qui puissent être utiles à

l'organisation pour lui permette de mieux relier les secours d'urgence aux efforts de redressement et de développement à long terme.

57. L'évaluation est parvenue à la conclusion que l'UNICEF avait joué un rôle de premier plan dans l'effort de reconstruction en mettant sur pied une intervention pour sauver des vies humaines après la catastrophe et en posant des bases solides pour un développement durable dans les domaines de l'éducation et de la protection des enfants. Toutefois, l'on ne s'était pas attaché à définir ou expliquer clairement les activités entreprises par les différentes organisations. En l'absence d'une telle analyse sectorielle globale, il était malaisé de comprendre le cadre conceptuel et les critères sur la base desquels l'UNICEF avait sélectionné les interventions spécifiques reflétées dans la matrice des résultats du plan pluriannuel pour chaque secteur, dans quelle mesure il s'était agi d'interventions stratégiques ou comment ces interventions se complétaient les unes les autres pour faciliter la réalisation des objectifs visés.

58. L'évaluation a débouché sur 22 recommandations concernant l'avenir des bureaux, la dotation en personnel, la programmation pendant la période de transition et la définition des rôles et des responsabilités respectifs. Dans le cas d'Aceh, il était envisagé que le bureau resterait ouvert pour appuyer le renforcement des capacités nécessaires à la mise en œuvre du plan pluriannuel, en mettant l'accent sur les partenariats visant à promouvoir la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Dans le cas de Nias, il était recommandé que toutes les activités programmées, sauf dans le secteur de l'éducation, soient achevées avant la fin de 2008 et que le bureau soit fermé avant la fin de 2009. Il a été déterminé que le bureau de l'UNICEF à Djakarta devrait jouer un rôle d'assurance-qualité, tandis que les bureaux d'Aceh et de Nias devraient s'occuper davantage de la gestion et de l'appui à l'exécution.

Évaluation des projets d'élimination de l'arsenic dans l'eau potable de quatre pays de la sous-région du Mékong

59. L'évaluation avait pour but de documenter et d'évaluer les progrès réalisés par les bureaux de pays de l'UNICEF dans la mise en œuvre des projets visant à éliminer l'arsenic dans l'eau potable au Cambodge, au Myanmar, en République démocratique populaire lao et au Viet Nam. Globalement, quelque 1 750 000 personnes risquaient d'être empoisonnées par une eau dont la teneur en arsenic était supérieure aux normes nationales et, dans un premier temps, les quatre pays se sont attachés surtout à contrer les effets négatifs sur la santé de la consommation d'eau contenant de l'arsenic. Toutefois, ces pays appliquaient, indépendamment de l'arsenic, des paramètres de qualité de l'eau différents et il n'avait été élaboré aucune stratégie claire et concise de communication visant à promouvoir la consommation d'eau exempte d'arsenic.

60. Le Myanmar avait accompli des progrès plus significatifs en ce qui concerne le nombre d'échantillons analysés et l'élaboration d'un système complet de bases de données. Le Cambodge et le Myanmar offraient aux communautés des régions affectées différentes formules comme la collecte d'eau de pluie, des filtres, y compris en céramique, des puits revêtus, aussi bien profonds que peu profonds, et des systèmes de canalisation d'eau. Au Cambodge, il était prélevé des échantillons dans tous les villages à haut risque et les résultats étaient vérifiés sur le terrain même, tandis qu'au Myanmar et au Viet Nam, les échantillons étaient envoyés aux

laboratoires pour vérification. Le Cambodge avait mené une étude des activités visant à éliminer l'arsenic de l'eau potable et avait créé des partenariats publics-privés dans les communautés affectées.

61. Les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation ont porté principalement sur la normalisation des pratiques et procédures suivies et l'adoption de pratiques optimales comme l'élargissement du programme d'analyses; des vérifications systématiques sur le terrain et en laboratoire; l'utilisation de trousseaux d'analyse standard; des études des activités visant à éliminer l'arsenic de l'eau potable; l'élaboration de stratégies nationales; et le resserrement de la coordination entre les parties prenantes. Les recommandations formulées ont servi de base à l'élaboration de programmes visant à encourager l'action pour lutter contre l'arsenic et, d'une manière générale, améliorer la qualité de l'eau potable et à la rationalisation de la programmation dans les quatre pays.

C. Afrique de l'Est et Afrique australe

Évaluation du programme accéléré d'enregistrement des naissances au Mozambique

62. Au début de 2005, l'on estimait que 92 % des enfants mozambicains de moins de 5 ans n'avaient pas d'acte de naissance. Aussi l'UNICEF a-t-il élaboré des programmes visant à accélérer l'enregistrement des naissances de manière à réduire le nombre d'enfants non inscrits aux registres de l'état civil et mettre en place des systèmes communautaires d'enregistrement des naissances pour tous les enfants. Une évaluation a été réalisée en 2008 pour déterminer dans quelle mesure le grand public avait accès au système d'enregistrement des naissances et connaissait les procédures à suivre, quels avaient été les résultats des campagnes et quelle avait été l'efficacité du modèle communautaire adopté.

63. Les conclusions de l'évaluation ont été que, dans le district de Xai-Xai, le pourcentage d'enfants de moins de 18 ans qui avaient été inscrits aux registres de l'état civil était passé de 25,9 % en 2006 à 70 % en 2008 et que, dans le district de Maganja da Costa, le taux d'enregistrement des naissances était passé de 3 % à 60 %. L'on a constaté que l'impact du programme avait été particulièrement marqué en milieu rural, où on avait eu recours à des brigades mobiles pour desservir les communautés reculées. Le taux d'enregistrement était légèrement plus élevé pour les orphelins, ce qui témoignait de la justesse de la décision qui avait été prise de mettre l'accent sur les orphelins et les enfants vulnérables.

64. Il a été recommandé à l'issue de l'évaluation que les futurs programmes de mobilisation sociale tendant à encourager l'enregistrement des naissances soient de plus en plus individualisés pour être adaptés aux caractéristiques des différentes régions du pays grâce à une participation plus active des dirigeants communautaires et des instituts provinciaux de communication sociale. L'évaluation a également débouché sur un certain nombre de recommandations d'importance stratégique concernant le rôle des agents d'enregistrement, y compris leur formation et leur encadrement, les mécanismes de planification et de coordination et l'institutionnalisation du système d'information sur l'enregistrement des naissances.

Évaluation des efforts de prévention des maladies diarrhéiques dans le cadre du système de soins périnataux au Malawi

65. L'Agency for International Development des États-Unis, en collaboration avec l'UNICEF, le Ministère de la santé du Malawi et Population Services International (PSI), a parrainé un programme pilote tendant à analyser la possibilité de promouvoir au Malawi des interventions visant à améliorer l'hygiène, notamment grâce à la désinfection et à une conservation hygiénique de l'eau aux points d'utilisation et à des ablutions manuelles au savon. Cette initiative avait pour but d'améliorer la santé maternelle et de combattre les maladies diarrhéiques, qui sont la principale cause de morbidité et de mortalité parmi les enfants au Malawi. Ce programme pilote a été évalué en 2008 et l'on a interrogé les mères de 775 ménages pour comparer leurs connaissances, leurs habitudes de prévention, la fréquence des ablutions manuelles au savon et l'utilisation qu'elles faisaient de WaterGuard, agent de purification de l'eau.

66. L'évaluation a montré que les participants au programme connaissaient bien mieux l'existence du WaterGuard, en achetaient et l'utilisaient. Les ablutions manuelles étaient également plus fréquentes et les participants savaient expliquer comment il fallait se laver les mains. Indépendamment de l'amélioration des méthodes de traitement de l'eau et des pratiques d'hygiène, l'évaluation est également parvenue à la conclusion que le programme s'était traduit par une plus large utilisation des soins prénatals et postnatals, des services d'accouchement et des services de santé aux nouveau-nés. Il a été constaté également que les amis et les proches des participants au programme suivaient eux aussi de meilleures méthodes de traitement de l'eau et se lavaient plus fréquemment les mains, et que le programme avait ainsi eu un impact plus large au niveau des communautés, surtout parmi les femmes et les enfants de moins de 5 ans, les plus exposés aux maladies diarrhéiques.

67. Les résultats de l'évaluation ont été utilisés pour préconiser la poursuite du programme dans les districts de Blantyre et de Salima et son extension à d'autres régions du Malawi. Il a été recommandé qu'à l'avenir, le programme comporte également un élément d'éducation qui serait confié au personnel infirmier des dispensaires pouvant suivre l'exécution du programme à l'occasion de leurs visites à domicile.

D. Moyen-Orient et Afrique du Nord

Évaluations des plans d'intervention en cas d'urgence au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 2003-2008

68. Entre 2003 et 2008, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a fait réaliser plusieurs évaluations des interventions mises sur pied à la suite de catastrophes naturelles et de catastrophes dues à l'homme. Sur la base de ces études détaillées, le bureau régional a fait entreprendre une évaluation pour faire la synthèse des enseignements retirés et examiner les recommandations touchant les mesures qui permettraient d'améliorer les futurs plans d'intervention en cas d'urgence à tous les niveaux.

69. L'une des conclusions de l'évaluation a été que la réforme des activités d'aide humanitaire menées par le système des Nations Unies dans le monde entier avait

beaucoup influencé l'exécution des opérations humanitaires : les coordonnateurs résidents étaient de plus en plus conscients de leurs responsabilités en matière de préparation des interventions en cas d'urgence et l'approche modulaire avait amélioré la coordination. En outre, les donateurs appuyaient le processus de réforme, notamment dans le cadre du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires et du processus d'appels globaux et d'appels éclairs.

70. La qualité des plans d'interventions élaborés par l'UNICEF ne cesse de s'améliorer, ce qui est important si l'on considère que ces plans déterminent directement la mesure dans laquelle les bureaux de pays peuvent intervenir immédiatement et comme il convient lorsque surgit une crise. En outre, le bureau régional a aussi pour mission de prendre l'initiative d'une intervention lorsque les pays répugnent à reconnaître ou ne peuvent déterminer l'existence d'une crise humanitaire. Les conditions dans lesquelles le bureau régional peut prendre une telle initiative doivent cependant être clairement définies.

71. Bien que la coordination interorganisations se soit beaucoup améliorée dans le cadre de la réforme des activités humanitaires du système des Nations Unies, l'UNICEF continue d'avoir un rôle important à jouer en encourageant des processus rationnels et inclusifs de préparation et en mobilisant des partenariats dans les pays qui ne sont pas exposés à des crises. Il a été conseillé à l'UNICEF, en sa qualité de défenseur des enfants, d'affiner ses stratégies de communication et de plaider concernant les droits des enfants. Il a été constaté que les activités d'examen, de planification et de suivi étaient notamment les points faibles du travail de l'UNICEF et il a été recommandé aux bureaux de pays de consacrer plus de ressources au renforcement des efforts de suivi et de veiller à ce que le bien-être et les droits du personnel soient sauvegardés et défendus en toutes circonstances.

Évaluation de l'intégration de la problématique hommes-femmes aux programmes des Nations Unies à Djibouti

72. En 2008, l'Équipe de pays des Nations Unies à Djibouti a fait entreprendre une évaluation pour déterminer la mesure dans laquelle la problématique hommes-femmes avait été intégrée aux activités et aux programmes prévus par le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) pour la période 2003-2007. Il est ressorti de l'évaluation que les institutions gouvernementales étaient fermement résolues à assurer l'égalité des sexes, comme en témoignaient la ratification, en 1998, de la Convention sur toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la promulgation d'importantes lois concernant les droits des femmes. Toutefois, les principaux obstacles à cet égard étaient notamment qu'il n'existait pas de mandats convenus pour les points focaux des Nations Unies pour l'égalité des sexes et que les aptitudes d'encadrement et les capacités techniques de certains membres du Groupe thématique pertinent de l'Équipe de pays des Nations Unies étaient insuffisantes.

73. Il a été recommandé à l'issue de l'évaluation que le Ministère de la promotion de la femme, de la protection de la famille et des affaires sociales crée un observatoire de l'égalité des sexes pour suivre les progrès accomplis dans ce domaine et que l'Équipe de pays des Nations Unies à Djibouti s'emploie plus énergiquement à intégrer la problématique hommes-femmes aux programmes appuyés par les Nations Unies et veille à ce que les ressources suffisantes soient allouées aux activités connexes. Il a été recommandé aussi bien au Gouvernement

qu'à l'Équipe de pays des Nations Unies d'élaborer des critères sexospécifiques pour l'allocation des ressources aux programmes nationaux de développement ainsi que de mettre au point des indicateurs sexospécifiques de performance.

74. Comme suite à ces recommandations, le Ministère a recruté du personnel supplémentaire pour renforcer ses capacités en matière de planification, de suivi et d'évaluation des programmes et il a été créé des bureaux pour l'égalité des sexes dans chacune des régions. En outre, le Ministère a finalisé son rapport d'audit sur la problématique hommes-femmes et a constitué un groupe de travail chargé de mettre au point le cadre d'intégration de la problématique hommes-femmes à ses activités. L'Équipe de pays des Nations Unies a l'intention d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations du Groupe thématique pour la promotion de l'égalité des sexes lors de l'examen du PNUAD qui doit avoir lieu en 2009.

E. Afrique de l'Ouest et Afrique centrale

Évaluation à mi-parcours du programme d'assistance élargie aux rapatriés en République démocratique du Congo

75. L'UNICEF et ses partenaires ont fait entreprendre une évaluation du programme d'assistance élargie aux rapatriés, des programmes de distribution d'articles non alimentaires aux personnes déplacées et de remise en état des écoles ainsi que des évaluations multisectorielles. En deux ans, 1 650 490 personnes déplacées ont bénéficié de ce programme d'assistance, à un coût de 12 240 000 dollars.

76. L'évaluation est parvenue à la conclusion que les objectifs du programme avaient pu être atteints, la réalisation la plus notable étant l'ampleur de sa couverture. Il a été constaté que, dans le contexte des réalités humanitaires en République démocratique du Congo, le meilleur moyen d'assister les populations les plus vulnérables était de relier les activités de secours, de relèvement et de développement. Les évaluations multisectorielles réalisées par les partenaires du programme sont devenues la norme pour les autres acteurs humanitaires. Il a été constaté que le rapport coût-efficacité du programme était excellent et que le partenariat établi entre l'UNICEF et quatre organisations non gouvernementales (ONG) avait été un modèle de coopération réussi.

77. L'évaluation a recommandé que, plutôt que d'être considéré comme un mécanisme d'intervention rapide, le programme soit confirmé comme étant un programme humanitaire en mettant l'accent sur une réinstallation durable en tant que principal point d'entrée pour toutes les activités ultérieures et sur l'intégration méthodique des activités actuelles aux programmes de développement à plus long terme. L'évaluation a recommandé que les droits de scolarité soient supprimés dans le cadre du programme ordinaire d'éducation du Service d'urgence de l'UNICEF, faisant valoir que l'on pourrait maximiser l'impact des efforts en facilitant l'accès de tous les enfants à l'éducation.

78. Les conclusions de l'évaluation ont été utilisées pour améliorer les pratiques. Les équipes chargées du mécanisme d'intervention rapide et du programme élargi d'assistance aux rapatriés s'emploient conjointement à mettre au point un outil plus

rationnel d'évaluation multisectoriel. D'autres mesures ont été adoptées pour distribuer aux rapatriés, lors de la réinstallation, les semences, instruments et outils agricoles dont ils ont besoin. Il a également été distribué en même temps que les articles non alimentaires des bons en espèces pour permettre aux bénéficiaires d'acheter une large gamme d'articles de première nécessité. L'UNICEF et la Commission nationale congolaise pour les réfugiés ont entrepris une étude pour essayer de mieux comprendre l'ampleur du phénomène de réinstallation et les différents besoins des populations déplacées.

Évaluation des programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant en Guinée équatoriale

79. Il a été réalisé une évaluation des points forts, des points faibles, des possibilités, des menaces et des difficultés qui caractérisent la stratégie de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant dans 18 dispensaires de Guinée équatoriale, notamment afin de faciliter l'élargissement du programme. L'une des conclusions de l'évaluation a été que la stratégie suivie était adaptée aux besoins des femmes et que les services offerts étaient extrêmement demandés. Toutefois, plusieurs difficultés avaient été rencontrées : a) les services de prévention étaient fréquemment interrompus, faute de médicaments; b) les pannes du matériel affectaient la régularité du programme de dépistage du VIH et, fréquemment, les femmes et les nouveau-nés recevaient un traitement sans que leur séropositivité ait été confirmée; c) l'on manquait d'informations concernant la transmission du VIH de la mère aux nouveau-nés; et d) les professionnels formés, étant mal rémunérés, étaient peu motivés et démissionnaient fréquemment peu après leur nomination.

80. L'évaluation a recommandé qu'il soit élaboré une politique de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant, un plan d'élargissement du programme et une stratégie de mobilisation systématique des possibilités de financement externe. Pour ce qui est des aspects cliniques, l'évaluation a identifié la nécessité de valider de nouveaux protocoles pour les programmes de prévention et les soins pédiatriques ainsi que de mettre au point un système efficace pour l'achat des fournitures.

81. Les mesures à adopter pour appliquer les recommandations formulées devront notamment consister à créer un comité intersectoriel chargé de réviser le programme national de prévention du VIH/sida, dont le programme de prévention de la mère à l'enfant constitue un élément important. Un partenariat visant à élargir les programmes de prévention a été créé entre l'UNICEF, le Gouvernement de la Guinée équatoriale, le Gouvernement cubain et l'Instituto de Salud Carlos III de l'Espagne. En outre, la Guinée équatoriale a été incluse dans le programme de coopération Sud-Sud appuyé par l'UNICEF afin de renforcer les capacités techniques et institutionnelles nécessaires à l'élargissement du programme, et il a été présenté au Gouvernement espagnol une proposition de projet visant à donner suite à certaines recommandations formulées à l'issue de l'évaluation.

F. Bureau régional pour le sud de l'Asie

Évaluation de l'opération d'urgence menée par l'UNICEF à la suite des inondations en Inde

82. L'UNICEF a mobilisé 4 millions de dollars pour fournir une assistance à la suite des inondations qui ont dévasté les États de Bihar et de l'Uttar Pradesh, en

Inde, en 2007. Il a été entrepris une évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité des résultats de l'intervention d'urgence de l'UNICEF, notamment afin d'identifier les pratiques optimales de nature à faciliter les futures opérations d'urgence et efforts de redressement. La conclusion de l'évaluation a été que l'intervention d'urgence dans l'État de Bihar avait été pertinente, appropriée, rapide, bien coordonnée et conforme aux principes directeurs de l'UNICEF, tels que reflétés dans ses Devoirs fondamentaux vis-à-vis des enfants en situation de crise et avait été axée sur les populations les plus vulnérables.

83. Dans l'État de l'Uttar Pradesh, le Gouvernement avait organisé rapidement les secours, tandis que l'UNICEF avait appuyé la gestion opérationnelle des interventions dans le domaine de la santé et avait déployé un système de surveillance en vue de prévenir l'apparition de maladies. Dans les deux États, toutefois, le manque de moyens de transport avait retardé la fourniture de secours à certains des groupes les plus affectés.

84. L'évaluation a également constaté que la façon dont l'UNICEF avait fourni les secours indispensables avait été exemplaire et qu'il avait aidé le Gouvernement à poser un précédent en ce qui concerne la fixation des priorités, la rapidité de l'intervention et, d'une manière générale, l'adéquation de l'action mise sur pied pour faire face à la crise.

85. Les principales recommandations tendaient à ce qu'une attention accrue soit accordée aux questions opérationnelles, à ce que les activités soient diversifiées dans l'espace, à ce que le prépositionnement des stocks soit généralisé et à ce que les opérations soient gérées de manière rationnelle en période de crise. Il a été recommandé à l'UNICEF de développer et de resserrer ses partenariats avec les ONG locales et d'assouplir les procédures de sorte que les articles et produits nécessaires puissent être achetés localement en période d'urgence. Il a également été recommandé de renforcer le rôle des coordonnateurs de districts de manière à resserrer la liaison au plan intersectoriel et la coordination logistique avec les services gouvernementaux et les organisations de la société civile et de fournir un appui accru de manière à pouvoir documenter globalement au niveau des districts les interventions de secours d'urgence. Les recommandations formulées sont progressivement intégrées aux processus d'élaboration des plans de secours et à la planification des interventions en cas d'urgence.

Évaluation du Programme de protection et de développement du jeune enfant à Sri Lanka

86. Une évaluation du Programme de protection et de développement du jeune enfant réalisé à Sri Lanka a été entreprise en 2008 pour déterminer la pertinence du programme et la mesure dans laquelle il encourageait un développement holistique, pour mesurer la satisfaction des aidants familiaux et des prestataires de services et pour déterminer si le programme avait atteint les objectifs visés.

87. Une enquête sur les ménages a fait apparaître que la proportion de femmes qui étaient au courant des principales pratiques à suivre pendant la grossesse était légèrement plus élevée dans les régions où était exécuté le programme que dans les régions témoins. L'appui du mari pendant la grossesse, le taux d'allaitement exclusif au sein jusqu'à l'âge de 6 mois et le rythme de l'alimentation complémentaire étaient également meilleurs dans les régions couvertes par le programme. En revanche, il n'y avait pas de différence en ce qui concerne la diversité du régime

alimentaire ou l'alimentation des enfants de 6 à 23 mois entre les deux groupes de régions. Selon les informations provenant des bases de données cliniques et sanitaires, le rythme de développement des enfants en fonction de leur âge était inférieur dans les régions où était mené le programme par rapport à ce qu'il était dans les régions témoins. Cependant, les informations concernant la croissance des enfants figurant dans la base de données cliniques n'étaient satisfaisantes dans aucun des deux groupes de régions.

88. Il a été recommandé que les éléments positifs du Programme de protection et de développement du jeune enfant soient incorporés aux activités existantes de promotion de la santé infantile. En outre, si l'on voulait que les résultats du programme soient durables, il fallait continuer de former les ressources humaines, des activités de suivi et d'évaluation devaient être introduites à tous les niveaux et des ressources financières adéquates devaient être dégagées aux échelons national et infranational.

G. Amériques et Caraïbes

Évaluation du programme de transferts conditionnels en espèces « Juntos » au Pérou

89. Le Gouvernement péruvien mène depuis 2005 le programme « Juntos », programme de transferts conditionnels en espèces visant à réduire la pauvreté et à promouvoir un développement humain durable qui est axé sur les femmes enceintes et les familles vivant dans une pauvreté extrême ayant des enfants à charge de moins de 14 ans. L'UNICEF et le FNUAP ont entrepris une évaluation du programme « Juntos » dans six districts ruraux pour déterminer : a) dans quelle mesure les familles les plus vulnérables avaient accès au programme; b) l'utilisation qui était faite des transferts; et c) les changements éventuels de comportement parmi les bénéficiaires.

90. L'évaluation a constaté que les bénéficiaires du programme étaient les familles les plus pauvres, qui utilisaient les transferts en espèces aux fins qui étaient les leurs, la majeure partie des fonds étant consacrée à l'alimentation, aux fournitures et aux uniformes scolaires et à l'achat de chaussures. Il n'y avait eu que quelques cas dans lesquels les fonds avaient été utilisés à des fins autres que celles auxquelles ils étaient destinés. Cependant, les critères d'inclusion étaient contestés : la majorité des personnes interrogées considéraient que toutes les familles pauvres devraient pouvoir bénéficier du programme. L'évaluation a fait apparaître en outre que le montant des transferts n'était pas suffisant pour modifier sensiblement les conditions de vie des bénéficiaires.

91. Il a été recommandé lors de l'évaluation de revoir le processus de sélection et les critères d'admissibilité et d'envisager la possibilité de faire participer au programme « Juntos » tous les pauvres des petites communautés afin d'éviter les conflits entre les bénéficiaires et les non-bénéficiaires. En outre, une étude approfondie des caractéristiques des bénéficiaires devrait être entreprise pour que le programme soit exécuté dans des conditions tenant davantage compte des particularités locales.

Évaluation de l'application des normes concernant la prévention de la transmission verticale du VIH chez les femmes enceintes au Chili

92. L'évaluation avait pour objet d'améliorer l'application des normes de prévention de la transmission verticale du VIH élaborée en 2005 par le Ministère de la santé du Chili, l'accent étant mis sur le dépistage de l'infection par le VIH chez les femmes enceintes, l'application du protocole de prévention et la façon dont les normes en question étaient perçues par les décideurs. L'évaluation a constaté que l'application du protocole de prévention de la transmission verticale du VIH tendait bien à prévenir l'infection des nouveau-nés et à faciliter l'accès aux services de dépistage du VIH et de traitement. Cependant, 45 % des femmes enceintes n'avaient toujours pas accès aux services de dépistage.

93. Il a également été constaté lors de l'évaluation que les usagers et les professionnels de la santé appuyaient l'idée d'un dépistage obligatoire du VIH pour les femmes enceintes lors de leurs premières consultations prénatales. Il a également été recommandé que les services de maternité assurent un suivi individuel de chaque cas pour veiller à ce que le nouveau-né reçoive les traitements appropriés et que des efforts soient faits auprès des laboratoires pour que ceux-ci communiquent rapidement les résultats des analyses. Toutefois, l'application aux enfants du protocole de prévention soulevait des difficultés pour le personnel médical et il fallait parfois avoir recours aux tribunaux pour leur demander d'ordonner des mesures de protection du nouveau-né lorsque la mère refusait de se soumettre à des analyses de dépistage du VIH.

94. La qualité des soins reçus par les femmes enceintes variait d'un établissement public à l'autre. Sur la base des conclusions de cette évaluation, l'application des normes sera revue et renforcée. En outre, la qualité et la couverture des services de prévention visant à réduire la transmission du VIH de la mère à l'enfant seront améliorées. L'on s'attachera également à suivre les traitements dispensés aux mères séropositives et à leurs enfants et notamment à identifier les options pouvant être envisagées pour dispenser un traitement antirétroviral aux mères et aux nouveau-nés.

H. Siège de l'UNICEF

Écoles amies des enfants : évaluation globale de la programmation de l'UNICEF

95. Il a été entrepris une évaluation du programme d'écoles amies des enfants pour analyser trois aspects de la programmation de l'UNICEF : a) quels sont les principes à la base de l'initiative; b) ce à quoi ressemblent les écoles amies des enfants dans la pratique et mesure dans laquelle elles réalisent les objectifs de l'UNICEF; et c) mesure dans laquelle les programmes réalisés par l'UNICEF dans le cadre de l'initiative ont contribué à améliorer la qualité de l'éducation au plan national.

96. L'évaluation est parvenue à la conclusion que les écoles amies des enfants appliquaient bien, à des degrés divers, les principes d'inclusion, d'orientation vers l'enfant et de participation démocratique. Dans les écoles qui suivaient des méthodes pédagogiques axées sur l'enfant, les élèves avaient le sentiment d'être plus en sécurité et d'être plus appuyés et s'impliquaient davantage, et ces écoles étaient caractérisées par un degré élevé de participation des familles et de la

communauté. Il importait certes que les écoles soient bien construites et offrent un environnement confortable et propice à l'apprentissage, mais cela ne suffisait pas pour qu'une école puisse être considérée comme amie des enfants. D'autres aspects moins tangibles étaient plus importants : la mesure dans laquelle l'enseignement était axé sur l'enfant; l'implication des parents; le respect mutuel entre élèves et maîtres; et l'autorité et les qualités de chef du directeur de l'établissement.

97. Il a été constaté que le modèle d'écoles amies des enfants pouvait aisément être adapté à différents contextes et était généralement approprié et holistique. Du point de vue opérationnel, ce modèle constituait un cadre qui pourrait être appliqué avec différents degrés de soutien, selon les besoins locaux, et offrait une approche constituant pour les ministères de l'éducation un cadre utile et pertinent pour veiller à ce que, à l'échelle de l'ensemble du système, les écoles soient inclusives, participatives et adaptables. Un aspect plus important était toutefois que les écoles amies des enfants réussissaient à créer un environnement dans lequel les filles se sentaient à l'aise : le pourcentage des filles considérant qu'il régnait à l'école un climat positif était nettement plus élevé que parmi les garçons.

98. Les difficultés qui entravaient la réalisation des objectifs définis par l'UNICEF pour les écoles amies des enfants étaient notamment l'insuffisance de l'infrastructure, l'absence de stratégies visant à adapter pleinement l'enseignement aux élèves souffrant de handicaps physiques et cognitifs et l'impossibilité, du fait de l'insuffisance de la formation et des aptitudes pédagogiques des maîtres, d'appliquer pleinement des méthodes d'enseignement axées sur l'enfant. Si toutes les parties prenantes ont appuyé avec enthousiasme l'idée d'une participation des parents et de la communauté à la vie de l'école, il était souvent impossible pour les écoles de mobiliser un concours authentique de la communauté.

99. Il a été recommandé à l'issue de l'évaluation d'améliorer les aspects programmation, par exemple en identifiant des directeurs d'établissement dynamiques et en perfectionnant leurs capacités et leurs compétences pour les aider à appliquer les principes qui inspiraient les écoles amies des enfants, en élaborant des stratégies pour créer un climat plus propice à l'application de ces principes au niveau des écoles et des communautés et en présentant les écoles amies des enfants comme un modèle pour enseigner un programme d'apprentissage de la vie. À plus long terme, l'UNICEF devrait s'attacher à encourager les ministères de l'éducation à adopter le cadre de l'école amie des enfants et à l'intégrer à leurs stratégies et budgets nationaux de l'éducation.

Évaluation de l'enquête en grappes à indicateurs multiples

100. L'UNICEF a fait entreprendre une évaluation externe indépendante de la troisième série d'enquêtes en grappes à indicateurs multiples pour déterminer les améliorations qui pourraient être apportées à ce type d'enquête et aux enquêtes de grande envergure du même type et analyser la question de savoir si les résultats obtenus justifiaient les engagements pris et les dépenses investies. Les principales conclusions concernant l'impact de la troisième série d'enquêtes ont été les suivantes : a) la troisième série d'enquêtes réalisées en 2005-2007 a permis de réunir une large part des informations dont l'UNICEF a besoin pour l'élaboration de ses programmes et de ses politiques; et b) 9 parties prenantes sur 10, au niveau des pays, considéraient que la troisième série d'enquêtes constituait une importante source d'information nationale concernant les femmes et les enfants, tandis que les

partenaires mondiaux ont considéré que ces enquêtes étaient utiles pour la promotion et le suivi de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. En bref, le programme d'enquêtes en grappes à indicateurs multiples justifie effectivement les engagements pris et les investissements faits.

101. Les outils, le matériel, l'assistance technique et la formation fournis par le siège de l'UNICEF pour faciliter la réalisation des enquêtes étaient de haute qualité. Il a cependant été noté que, dans plusieurs pays, la qualité des données était parfois sérieusement déficiente et que les normes d'échantillonnage acceptées et les méthodes d'enquête sur le terrain n'avaient pas été respectées. Des améliorations s'imposaient également dans d'autres domaines : les indicateurs avaient proliféré entre la deuxième et la troisième série d'enquêtes, ce qui portait à penser que les procédures et structures concernant l'adoption de décisions stratégiques étaient défectueuses et, du fait de la structure décentralisée de l'UNICEF, des décisions techniques d'importance critique pour le déroulement des enquêtes sur les ménages étaient négociées par des personnes n'ayant pas l'expérience ou les connaissances nécessaires.

102. Indépendamment des améliorations techniques spécifiques susmentionnées, l'équipe d'évaluation a formulé un certain nombre de recommandations tendant à ce que l'UNICEF : a) précise que l'objectif primordial des enquêtes en grappes à indicateurs multiples était de faciliter le suivi et le plaidoyer au plan mondial ainsi que le plaidoyer pour la santé et le bien-être des enfants au plan national (autrement dit, les enquêtes ne devaient pas être entreprises pour faciliter l'adoption des décisions relatives aux programmes étant donné que cela soulèverait des problèmes de dimensions, de coûts et de qualité); b) renforce l'assurance-qualité au moyen de divers mécanismes en rationalisant les processus de prise de décisions de manière à y associer plus étroitement les personnes ayant plus d'expérience et de compétences; c) exploite ses investissements dans les enquêtes pour renforcer et élargir les bases de données concernant les femmes et les enfants; et d) envisage de créer un centre permanent d'appui à l'information.

103. L'Administration n'a pas encore achevé de préparer sa réponse, mais la plupart des points visés par les recommandations techniques et nombre des recommandations de caractère plus stratégique avaient déjà été identifiées par l'UNICEF et ses partenaires. L'on a déjà commencé à mettre en œuvre ces recommandations en prévision du quatrième cycle d'enquêtes, sur le point de commencer.

Annexe

Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2010 2011

Le plan de gestion du Bureau de l'évaluation pour l'exercice biennal 2010-2011 prévoit les sept domaines d'activités indiqués ci-après. Des programmes de travail annuels détaillés spécifiant les différentes évaluations devant être réalisées seront soumis au Comité de l'évaluation.

1. Réalisation d'évaluations indépendantes concernant les thèmes prioritaires du Plan stratégique à moyen terme et les autres principales priorités de l'Organisation

Évaluations des résultats des programmes

Le Bureau de l'évaluation mènera chaque année, en collaboration avec le Bureau de la vérification interne des comptes, des évaluations des résultats des programmes dans quatre ou cinq pays. Ces évaluations auront pour but de déterminer la valeur ajoutée par l'UNICEF aux efforts de développement national du pays hôte.

Évaluations de programmes

Le Bureau de l'évaluation réalisera des évaluations d'au moins quatre grands programmes, lesquels seront sélectionnés essentiellement parmi ceux qui sont visés par le Plan intégré de suivi et d'évaluation pour l'exercice biennal 2010-2011 figurant dans le Plan stratégique à moyen terme. À titre d'exemples probables, l'on peut citer une évaluation d'impact du programme d'amélioration de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et de l'hygiène en Afrique de l'Est (conjointement avec le Bureau régional) et une évaluation de l'efficacité des efforts de plaidoyer de l'UNICEF pour l'adoption de politiques favorables aux enfants.

Évaluations de programmes humanitaires

Le portefeuille d'activités de l'UNICEF concerne toutes les étapes – préparation, intervention, transition et redressement – des programmes humanitaires. Pendant l'exercice biennal 2010-2011, il sera évalué au moins deux grands programmes humanitaires. L'un des thèmes probables de l'évaluation sera l'intégration à la programmation des interventions humanitaires d'une action tendant à renforcer l'égalité des sexes. Il sera également réalisé des évaluations en temps réel.

Évaluations de l'efficacité de l'Organisation

Les évaluations de l'efficacité de l'Organisation portent sur les thèmes transversaux et les fonctions essentielles à l'amélioration de l'impact et des résultats des activités de l'UNICEF. Il sera réalisé plusieurs évaluations, dont une évaluation du Centre de services communs Asie-Pacifique. Il sera sans doute aussi entrepris une évaluation thématique concernant les résultats de l'approche axée sur les droits de l'homme de la programmation suivie par l'Organisation.

2. Appui aux autres divisions de l'UNICEF pour leur permettre de mener des évaluations conformément aux priorités convenues

Le Bureau de l'évaluation fournira aux autres divisions et bureaux du siège qui en feront la demande un appui pour les évaluations qu'ils mèneront au sujet des thèmes prioritaires, surtout ceux prévus dans le Plan intégré de suivi et d'évaluation pour la période 2010-2011.

3. Réalisation en collaboration avec les partenaires intéressés, d'évaluations conjointes et d'évaluations interorganisations de questions intéressant l'UNICEF

Le Bureau de l'évaluation déterminera au cas par cas s'il y a lieu de participer à des évaluations conjointes et des évaluations interorganisations. Les évaluations envisagées seront notamment les suivantes : a) la deuxième phase de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris; b) au moins une évaluation conjointe majeure dans le secteur humanitaire et la poursuite des travaux sur l'évaluation interorganisations en temps réel; et c) l'appui à l'évaluation des projets pilotes entrepris dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », si la demande lui en est faite.

4. Amélioration de l'utilisation des conclusions et recommandations issues des évaluations grâce à une gestion active des connaissances

Le Bureau de l'évaluation continuera de mettre au point un système amélioré de diffusion des résultats des évaluations afin de les faire mieux connaître et mieux appliquer. Il fournira un appui à quatre analyses générales des enseignements retirés des évaluations.

5. Effort délibéré de renforcement, au moyen d'un appui et d'indications appropriés, de la fonction d'évaluation au niveau de l'ensemble de l'organisation

Le Bureau de l'évaluation continuera d'élaborer des indications et de donner des avis sur les pratiques optimales à suivre conformément à la politique d'évaluation dans les domaines appelant des améliorations. Il s'attachera également à mieux planifier les apports en ressources humaines nécessaires aux évaluations en élaborant une série minimum de matériels autodidactes détaillés et en élaborant des indications techniques à l'intention des fonctionnaires appelés à participer aux évaluations.

6. Appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation en vue d'encourager la réalisation d'évaluations sous la direction des pays

Le Bureau de l'évaluation appuiera les efforts déployés par les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour promouvoir le renforcement des capacités nationales d'évaluation. Des indications seront fournies sur les mesures à adopter pour faciliter, appuyer et exploiter les initiatives visant à renforcer les capacités et l'impulsion nationales. À cette fin, il collaborera étroitement avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. En outre, le Bureau de l'évaluation appuiera, lorsque la demande lui en sera faite, les évaluations réalisées sous la direction des pays.

7. Appui à l'harmonisation des pratiques d'évaluation et au perfectionnement des compétences en matière d'évaluation du personnel du système des Nations Unies

Le Bureau de l'évaluation continuera de participer activement aux travaux des équipes spéciales constituées par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation pour harmoniser les approches et les pratiques d'évaluation et promouvoir la cohérence des méthodes d'évaluation au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies.
