

EVALUATION REPORT

August 2014

Formative Evaluation of UNICEF's Monitoring Results for Equity System (MoRES)

MoRES ■ ■ From evidence to equity?
RÉSUMÉ ANALYTIQUE ■

**Formative Evaluation of UNICEF's Monitoring Results
for Equity System (MoRES)
MoRES: FROM EVIDENCE TO EQUITY?**

© United Nations Children's Fund, New York, 2014

United Nations Children's Fund
Three United Nations Plaza
New York, New York 10017

August 2014

The purpose of publishing evaluation reports produced by the UNICEF Evaluation Office is to fulfil a corporate commitment to transparency through the publication of all completed evaluations. The reports are designed to stimulate a free exchange of ideas among those interested in the topic and to assure those supporting the work of UNICEF that it rigorously examines its strategies, results, and overall effectiveness.

The contents of the report do not necessarily reflect the policies or views of UNICEF. This is the unaltered text of the final report as received from the independent external evaluators.

The text has not been edited to official publication standards and UNICEF accepts no responsibility for error.

The designations in this publication do not imply an opinion on the legal status of any country or territory, or of its authorities, or the delimitation of frontiers.

The copyright for this report is held by the United Nations Children's Fund. Permission is required to reprint/reproduce/photocopy or in any other way to cite or quote from this report in written form. UNICEF has a formal permission policy that requires a written request to be submitted. For non-commercial uses, the permission will normally be granted free of charge. Please write to the Evaluation Office at the address below to initiate a permission request.

For further information, please contact:

Evaluation Office
United Nations Children's Fund
Three United Nations Plaza
New York, New York 10017
evalhelp@unicef.org

EVALUATION REPORT

Formative Evaluation of UNICEF's Monitoring Results for Equity System (MoRES)

MoRES ■ ■ From evidence to equity?
RÉSUMÉ ANALYTIQUE ■

ACRONYMS

BBA	Barrier and Bottleneck Analysis	MAA	Monitorage Amélioré pour l'Action (Improved Monitoring for Action)
CCC	Core Commitments for Children	MAF	MDG Acceleration Framework
CO	Country office	MBB	Marginal Budgeting for Bottlenecks
CPAP	Country Programme Action Plan	MDG	Millennium Development Goal
CPC	Country Programmes of Cooperation	MIC	Middle-income country
CPD	Convention on the Rights of the Child	MICS	Multiple Indicator Cluster Survey
CTT	(MoRES) Co-ordination and Technical Team	MoRES	Monitoring Results for Equity System
DAC	Development Assistance Committee	MTCT	Mother to child transmission (of HIV)
DaO	Delivering as One	MTR	Mid-Term Review
DF	Determinants framework	MTSP	Medium-Term Strategic Plan
DIVA	Diagnose, Intervene, Verify, Adjust	NDP	National Development Plan
DRC	Democratic Republic of the Congo	OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
DROP	Deputy Representative and Operations	PPPM	Policy Programme and Procedure Manual
EA	Evaluability assessment	RAM	Results Assessment Module
ECD	Early childhood development	RBM	Results-based management
ED	Executive Director	RCA	Rapid Convenient Assessment
EO	(UNICEF) Evaluation Office	RO	Regional Office
ET	Evaluation team	RTMMV	Real-Time Monitoring for the Most Vulnerable
FRG	Field Reference Group	SD	Service delivery
HAC	Humanitarian Action for Children	SNIS	Système national de l'information sanitaire (National Health Information System)
HPM	Humanitarian Performance Monitoring	SOP	Standard Operating Procedures
HQ	(UNICEF) Headquarters	SP	Strategic Plan
HRBAP	Human Rights-Based Approach to Programming	SRA	Strategic Result Area
IC-EBP	Investment Case for Evidence-Based Planning	TBE	Theory-Based Evaluation
ICT	Information and communication technology	ToC	Theory of Change
IO	Intermediate outcome	ToR	Terms of Reference
IR	Intermediate Results	UN	United Nations
IRF	Intermediate Results Framework	UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
L3M	Level 3 monitoring	WASH	Water, Sanitation and Hygiene
LIC	Low-income country	WHO	World Health Organization
LQAS	Lot quality assurance sampling		
M&E	Monitoring and evaluation		

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

SECTION 1 : EXAMEN DE L'ÉVALUATION FORMATIVE DE L'APPROCHE MoRES

- 1. L'évaluation formative de l'approche MoRES (Monitoring Results for Equity System) a pour objectif d'appuyer les efforts continuellement déployés au sein de l'UNICEF afin de formuler, renforcer et intégrer le MoRES en s'appuyant sur l'expérience.** L'UNICEF décrit le MoRES comme « un cadre conceptuel pour une planification, une programmation, une mise en œuvre, un suivi et une gestion efficaces afin d'atteindre les résultats désirés en faveur des enfants les plus désavantagés. »
- 2. L'évaluation du MoRES est conçue pour être formative, orientée stratégiquement vers un apprentissage et une adaptation opérationnels, plutôt que sur des questions de redevabilité et de réalisations.** L'évaluation s'est appuyée sur deux approches pour aborder les questions soulevées dans les termes de référence : une approche fondée sur la théorie et une approche fondée sur les études de cas. L'approche fondée sur la théorie a été utilisée pour permettre une meilleure compréhension des problèmes que l'approche MoRES cherche à résoudre, de la théorie du changement qui sous-tend le MoRES et des chaînes de résultats que le MoRES est censé générer. L'approche fondée sur les études de cas a permis de consigner ce qu'il est advenu suite à la mise en œuvre de l'approche MoRES dans un certain nombre de pays qui ont ensuite été choisis pour tester et valider la théorie du changement qui sous-tend cette approche. L'évaluation a également comporté une analyse de la gestion des changements institutionnels et permis une réflexion tant sur la gouvernance que sur les mécanismes de gestion soutenant le déploiement du MoRES. De nombreux partenaires de l'UNICEF ont été interrogés et ont largement contribué aux conclusions de l'évaluation.

- 3. Le rapport d'évaluation présente des observations à la fin de chaque chapitre ; des conclusions et des recommandations sont énoncées dans le dernier chapitre.** Les observations portent sur a) le cadre conceptuel qui sous-tend l'approche MoRES, b) l'expérience MoRES en pratique ; et c) le processus d'institutionnalisation de l'approche MoRES. Les principales conclusions de l'évaluation reposent sur ces constats et répondent aux questions soulevées dans les termes de référence ayant trait à la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la viabilité, l'impact, la coordination et la cohérence de l'approche MoRES. Le rapport contient six recommandations principales qui sont stratégiques, pratiques, et réalisables, et mettent en exergue les actions à entreprendre pour favoriser la généralisation, la gestion, les partenariats et les résultats associés à l'approche MoRES.

SECTION 2 : OBSERVATIONS PRINCIPALES

Aspects conceptuels qui sous-tendent le MoRES

- 4. La décision en 2010 de recentrer l'action de l'UNICEF sur l'équité a permis à l'organisation de renforcer l'attention accordée aux besoins des enfants les plus désavantagés.** L'approche MoRES a été initiée avec pour hypothèse que la programmation fondée sur l'équité n'est pas seulement juste un principe de Droit en théorie mais qu'elle doit être traduite en pratique.
- 5. La mise en œuvre de l'approche MoRES à l'UNICEF peut être divisée en trois phases : la phase de développement conceptuel de l'approche, la phase pilote de mise en œuvre, et la phase de généralisation qui est en cours.** La phase de développement conceptuel de l'approche a débuté depuis mi-2010 et se poursuit ; la phase initiale de mise en œuvre

a débuté à la fin de 2011 ; elle visait à tester l'approche MoRES dans un groupe initial de 27 pays pilotes ; la phase de généralisation progressive de l'approche a débuté fin 2012 et est toujours en cours .

6. Globalement, le recentrage de l'UNICEF sur l'équité, combiné avec l'approche MoRES, a permis d'associer de manière très efficace l'intention stratégique et opérationnelle. Selon le Plan stratégique de l'UNICEF, *L'équité signifie que tous les enfants ont la possibilité de survivre, de se développer et d'atteindre totalement leur potentiel sans discrimination, idées préconçues ou favoritisme.* Le recentrage sur l'équité va dans le sens de cet engagement global en faveur des droits de l'enfant ; tandis que le MoRES offre la possibilité d'appliquer une approche axée sur les droits et qui repose sur des évidences.

7. Le MoRES s'appuie sur le principe qu'une approche axée sur l'équité est nécessaire pour résoudre les principales lacunes observées en matière d'analyse, de ciblage, de monitoring et de prise de décision dans la programmation. Bien que présenté à l'origine comme une 'tasse' avec quatre niveaux et une anse qui matérialise la remontée d'information permettant la réorientation des prises de décisions, le système est plus facile à comprendre si l'on considère qu'il se compose d'éléments interdépendants. Le système est intégré plutôt que linéaire, ce qui offre plusieurs points d'entrée.

8. Une analyse des concepts qui sous-tendent les éléments du MoRES suggère qu'il offre de nombreuses opportunités à l'UNICEF. Premièrement, parce qu'en accordant davantage d'attention à l'analyse des données et à l'établissement des priorités au niveau du pays, l'UNICEF est mieux placé pour aligner ses stratégies sur les besoins des enfants les plus démunis. Deuxièmement, parce qu'en reconnaissant qu'on a longtemps focalisé sur la stratégie de prestation de service, des déterminants plus larges en termes d'impact sur le développement peuvent maintenant être pris en compte. Troisièmement, parce

qu'une attention renforcée accordée pendant la programmation à l'analyse des principaux obstacles et goulots d'étranglement qui entravent le développement peut faciliter leur élimination. Quatrièmement, parce que d'une part le travail sur les données et d'autre part, une meilleure compréhension de la dynamique entre les extrants et impacts finaux peuvent contribuer à un ajustement opportun du programme. Finalement, la programmation en cours et l'allocation des ressources peuvent bénéficier d'une collecte plus régulière des données sur les résultats du programme.

Le MoRES en pratique

9. Le MoRES a renforcé la motivation et la conviction en faveur du recentrage sur l'équité. Le MoRES a contribué à opérationnaliser le recentrage sur l'équité (notamment à travers l'élaboration d'états des lieux et d'analyses des privations), qui était d'importance critique pour l'UNICEF avant l'introduction du MoRES. Il a été largement démontré que l'analyse de Niveau 1 a contribué à l'élaboration de programmes nationaux en faveur des cibles d'équité dans certains pays.

10. L'équité bénéficie d'un large soutien de la part des gouvernements et des partenaires. Dans de nombreux pays, le MoRES a été introduit sur un « terrain fertile » : on a constaté qu'un certain nombre de gouvernements de pays impliqués dans le cadre de cette évaluation privilégiaient déjà l'équité avant l'introduction du MoRES. Toutefois, dans certains pays, on éprouve de la réticence à focaliser sur les enfants les plus désavantagés dans des zones où les niveaux de pauvreté sont généralement élevés.

11. Le contexte peut changer la donne, en fonction de l'échelle et des types de privations, du niveau d'autonomie locale et d'accessibilité aux zones locales (surtout dans les pays fragiles). Le contexte institutionnel variable dans lequel l'UNICEF opère est donc une considération fondamentale pour déterminer quels éléments du MoRES s'appliquent et comment.

- 12. Bien que la robustesse des systèmes existants de planification et de suivi puisse varier en fonction du contexte national, le MoRES n'est pratiquement jamais introduit dans un contexte vierge.** La qualité des systèmes de collecte de données en vigueur est un facteur non négligeable dans l'applicabilité et le coût abordable du MoRES, tout comme le niveau de capacités et la stabilité des fonctionnaires locaux.
- 13. La compatibilité avec les mesures et systèmes en vigueur est un facteur facilitant (ou limitant).** Lorsque le MoRES a introduit de nouvelles approches, les bureaux de pays ont été confrontés à des défis opérationnels et techniques qui se sont traduits en demandes de ressources et de capacités supplémentaires auxquelles l'UNICEF et les gouvernements ont dû répondre. Il s'est avéré particulièrement difficile d'adapter le MoRES pour répondre aux divers besoins des gouvernements et des acteurs locaux, qui, souvent, avaient déjà leur propre manière de faire les choses.
- 14. On a constaté un transfert considérable d'efforts en faveur du MoRES dans l'ensemble de l'UNICEF qui a exigé un lourd investissement en temps et ressources humaines.** Les bureaux de pays ont déployé des efforts concertés pour mettre en œuvre le MoRES, en se montrant à la fois souples et adaptables. Ils ont prouvé qu'ils étaient conscients de la nécessité d'intégrer les éléments du MoRES dans les systèmes existants et l'ont fait consciencieusement. Les bureaux de pays de l'UNICEF ont dû adopter une approche très stratégique lors de la mise en œuvre du MoRES, afin de le faire accepter et de promouvoir son adoption, (ou l'adoption d'éléments de cette approche) auprès des autorités nationales et de leurs partenaires.
- 15. La mise en œuvre du MoRES a démontré que plusieurs éléments de ce système sont appliqués de manière utile et productive.** Une analyse de la situation à un niveau approprié de décentralisation permet au MoRES d'apporter une contribution cruciale lorsqu'il s'agit de localiser les enfants les plus désavantagés. Toutefois, une évaluation portant sur les groupes cibles spécifiques que le MoRES est censé aider n'a pas été intégrée dans le cadre actuel.
- 16. Plusieurs problèmes techniques importants encore non résolus mettent en évidence la nécessité de se doter de directives plus solides.** Les problèmes qui se sont avérés particulièrement difficiles à résoudre sont notamment le choix des indicateurs, la fréquence du suivi, l'utilisation d'interventions de traçage, la validité du principe de goulot d'étranglement minimum et, l'efficacité de la couverture en tant que concept intersectoriel et caractéristique de l'équité.
- 17. Bien qu'il semble que des données supplémentaires soient collectées, les résultats sur la remontée d'information pour l'adaptation du programme sont limités.** Ce problème est lié aux contraintes en matière de ressources et à la volonté politique. Des cycles de planification ainsi que des architectures financières complexes et fragmentés dans de nombreux pays, de même que des budgets très centralisés exacerbent les problèmes associés à la pénurie de ressources.
- 18. L'implication et l'investissement de la part du gouvernement sont indispensables à la mise à l'échelle,** exigeant ainsi au MoRES de démontrer qu'il renforce et ajoute de la valeur aux systèmes et mécanismes gouvernementaux, sans toutefois les remplacer. Les gouvernements n'ont généralement pas les capacités (ressources humaines et financières) d'entreprendre toutes les activités du MoRES. Toutefois, les études de cas révèlent au moins un certain engagement de la part des gouvernements envers le MoRES (ou une ou plusieurs de ses composantes) dans chacun des contextes où il a été introduit.

Institutionnaliser le MoRES

19. L'analyse de l'expérience du MoRES d'un point de vue institutionnel a été une source enrichissante d'apprentissage pour l'UNICEF en particulier sur la manière de mettre en œuvre de nouvelles priorités de l'organisation, des programmes stratégiques ou des transitions institutionnelles.

Analyser ce qui a bien fonctionné et ce qui a échoué lors de la mise en œuvre d'une initiative impliquant d'importants changements institutionnels comme le MoRES peut potentiellement donner des informations précieuses que non seulement l'UNICEF mais aussi d'autres organisations peuvent utiliser à l'avenir lors de la mise en œuvre de nouvelles initiatives similaires.

20. Le MoRES a été positionné et conçu de façon à susciter un élan considérable en faveur de cette approche au sein de l'UNICEF.

Des progrès non négligeables ont été accomplis pendant la phase d'élaboration du MoRES, en particulier en faisant naître un fort sentiment d'urgence dans l'organisation autour de son élaboration et sa mise en œuvre, et en favorisant la mise en place d'une coalition capable de guider et d'appuyer le MoRES.

21. La manière dont le personnel perçoit le processus d'élaboration du MoRES représente encore un obstacle à l'adhésion unanime de l'approche.

Tandis que le développement conceptuel et le positionnement du MoRES ont créé un réel élan au sein de l'UNICEF, la manière dont certains membres du personnel le perçoivent montre que les choses auraient pu être mieux faites. On a constaté que des questions non résolues relatives à l'élaboration du concept et d'une vision claire persistent. De plus, l'application d'un processus plus participatif englobant le personnel de première ligne et de terrain, ainsi qu'une structure de gestion plus claire aurait d'avantage favorisé l'adhésion au sein de l'organisation.

22. Le déploiement du MoRES n'a pas été coordonné de manière efficace dans les étapes

initiales, ce qui a limité son appropriation.

De nombreux rapports indiquent que les mécanismes de mise en œuvre, de communication et de consultation n'étaient pas bien rôdés, surtout au début ; même s'ils ont été améliorés, on estime qu'ils ne sont toujours pas optimaux.

23. Malgré les difficultés, on a constaté un niveau élevé d'engagement positif au niveau des pays concernant le MoRES.

Le déploiement initial à une relativement grande échelle et la flexibilité accrue qui a permis au personnel de pays d'apporter des innovations autour du MoRES font que cet engagement s'est maintenu.

24. La généralisation du MoRES à plus grande échelle au sein de l'UNICEF est en cours.

L'intégration et l'alignement du MoRES avec les systèmes existants, et vice-versa, se font progressivement.

25. L'UNICEF reconnaît l'importance des partenariats lors de la mise en œuvre du MoRES.

Des efforts importants sont déployés pour faire participer les gouvernements et dans certains cas, les partenaires donateurs au niveau des pays. Ces efforts sont soutenus par un travail inter-organisationnel au plus haut niveau de l'UNICEF, du PNUD et de l'UNFPA. Toutefois, il semblerait que les méthodes de généralisation et d'alignement avec d'autres systèmes n'aient pas été prévues au stade de la conception du MoRES – ce qui, combiné à des délais de mise en œuvre courts, a dans certains cas impliqué que les partenariats avec les institutions des Nations Unies et d'autres partenaires du développement au niveau national commencent tout juste à être établis.

26. Une future évaluation de l'impact global du MoRES en tant que système sera très difficile dans l'avenir.

Cela s'explique essentiellement par des problèmes liés au manque de clarté concernant la conception du MoRES, par la pénurie de données disponibles et par le fait que toute analyse contre-factuelle sera très difficile à réaliser.

SECTION 3 : CONCLUSIONS

De manière générale, l'équipe qui a réalisé l'évaluation est arrivée à la conclusion que le MoRES a bousculé l'UNICEF de manière parfois positive et parfois moins positive, et que l'objectif, lors de la phase de généralisation, est de s'appuyer sur les éléments qui aident le mieux l'UNICEF à s'acquitter de son mandat et de sa mission en faveur des enfants. Les conclusions ci-dessous sont destinées à aider à atteindre cet objectif.

27. Conceptuellement, le MoRES est pertinent pour favoriser le recentrage sur l'équité, fournissant à l'UNICEF les moyens opérationnels de respecter son engagement stratégique à redoubler les efforts pour répondre aux besoins des enfants les plus désavantagés.

L'UNICEF connaissait les besoins urgents des enfants désavantagés avant le recentrage sur l'équité et la mise en œuvre du MoRES. Cependant, ce recentrage a permis d'attirer l'attention de l'organisation sur la persistance des privations dont souffrent les enfants les plus désavantagés. L'UNICEF doit aussi mieux comprendre la nature des obstacles qui s'opposent au développement équitable, et des solutions à apporter, tout en réitérant l'importance de disposer de données probantes – ainsi que d'une argumentation logique et éthique – sur lesquelles fonder les efforts déployés pour atteindre les enfants qui vivent en marge du développement. Le MoRES a répondu à ce besoin.

28. Toutefois, de manière plus pratique, la pertinence du MoRES pour chaque pays ne peut être établie sans analyse politique et économique du contexte spécifique dans lequel les privations endurées par les enfants désavantagés s'inscrivent. L'hypothèse fondamentale qui sous-tend le MoRES est que la production de données plus précises se traduira en programmes mieux ciblés et en fin de compte renforcera l'équité. Toutefois, il apparaît déjà que la disponibilité des ressources et la volonté politique sont également des facteurs décisifs. L'évaluation a révélé que l'amélioration des données ne

conduit pas nécessairement à des meilleures prises de décisions.

29. La pertinence du MoRES dépend aussi de la mesure dans laquelle le MoRES tient compte du contexte politique, institutionnel et de développement dans lequel il opère. Le contexte politique et institutionnel variable dans lequel l'UNICEF opère est fondamental pour déterminer quels sont les éléments du MoRES qui s'appliquent et s'ils ont de bonnes chances de faire une différence. Au niveau institutionnel, il est particulièrement important de tenir compte non seulement des systèmes gouvernementaux mais aussi du mandat institutionnel lorsqu'on cherche à ajouter de la valeur à l'existant par la mise en œuvre de l'approche MoRES.

30. L'approche MoRES n'atteindra pas tout son potentiel (en termes d'efficacité ou d'efficacités) tant que l'UNICEF n'apportera pas plus de clarté sur ce qu'elle est réellement et comment il convient de l'appliquer. En tant que réponse opérationnelle au besoin de recentrage sur l'équité, l'approche MoRES est prometteuse pour permettre l'atteinte des résultats. Pour ce faire, il doit cependant y avoir une compréhension claire et commune sur ce qu'est le MoRES et comment le présenter et l'appliquer le plus efficacement possible.

31. La complexité du MoRES en tant qu'initiative a eu des répercussions sur son efficacité. La prise en compte des préoccupations liées à un « nouvel outil » et la nécessité de devoir faire face aux défis techniques qu'il impose ont requis du temps et de l'argent. Le MoRES a été présenté comme un système complexe et dynamique. Il en a résulté des difficultés en termes de compréhension, de mise en œuvre et d'acceptation. Cela a conduit à des inefficiences opérationnelles et a réduit l'efficacité potentielle du MoRES. Les bureaux de pays, tout comme les partenaires gouvernementaux, ont eu du mal à comprendre le MoRES et certains problèmes techniques non négligeables ne sont à ce jour toujours pas résolus.

32. L'efficacité et l'impact probable du MoRES ne seront pas démontrés tant que le MoRES n'aura apporté les preuves de sa capacité à faire reculer les inégalités et pourquoi. Les bureaux de pays ont fait un bon travail en adoptant les éléments du MoRES qui, dans chaque contexte particulier, ont une réelle valeur ajoutée potentielle. Cependant, une meilleure compréhension de quelles composantes du MoRES fonctionnent le mieux, dans quels contextes et dans quels domaines, dans la perspective d'atteindre des résultats rapides en matière d'équité constitue un élément central pour renforcer le consensus autour de MoRES et favoriser sa généralisation dans les meilleures conditions.

33. Trouver des ressources pour le MoRES est une question clé en ce qui concerne sa viabilité – En effet, l'UNICEF n'a pas les moyens de combler toutes les lacunes systémiques dans les pays où il intervient ni de financer l'adaptation de tous les programmes. Le MoRES a permis d'identifier des points faibles importants en termes de planification et de systèmes de suivi dans les nombreux pays où il a été mis en œuvre, ainsi que des capacités techniques insuffisantes pour permettre une gestion fondée sur les résultats. Pour combler toutes ces lacunes, il faudrait réaffecter des ressources importantes, ce qui entraînerait potentiellement des retards sensibles dans la mise en œuvre des projets d'appui aux enfants, car il faut du temps pour que ces systèmes une fois améliorés, aient un impact affiné qui se traduise en résultats pour les enfants.

34. La cohérence entre le MoRES et les systèmes et mécanismes internes de l'UNICEF n'est pas totalement achevée. La généralisation du MoRES au sein de l'UNICEF n'est pas encore achevée. Bien qu'un travail important ait été entrepris récemment, l'intégration totale et l'alignement du MoRES avec les systèmes en vigueur à l'UNICEF, et vice-versa, sont toujours en cours de réalisation.

35. La collaboration de l'UNICEF avec la famille des Nations Unies est utile lorsqu'elle porte sur la valeur ajoutée des éléments du MoRES et sa cohérence avec d'autres initiatives. L'UNICEF a commencé à faire des progrès en recommandant certains éléments du MoRES à d'autres institutions des Nations Unies, au niveau du siège, et, dans certains cas, au niveau du pays. Ce processus sera mieux consolidé s'il bénéficie d'un soutien continu au niveau central et si les éléments clés du MoRES sont promus, et si les synergies au niveau du pays sont identifiées, plutôt que d'encourager la mise en œuvre du MoRES en tant que système complet.

36. L'expérience du MoRES permet de tirer des leçons importantes sur la manière d'améliorer la coordination des mécanismes de changement à l'UNICEF. L'UNICEF s'est rallié à l'appel à l'action que constitue le MoRES et la manière dont les bureaux de pays ont tenté de faire preuve de souplesse et de faire fonctionner le MoRES témoigne de leur engagement, de leurs capacités et de leur créativité.

SECTION 4 : RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous se fondent sur les conclusions figurant dans ce rapport et les rapports des études de cas qui l'appuient :

37. Recommandation 1 : Continuer à donner la priorité à l'équité ; l'UNICEF devrait souligner que le but principal de MoRES est de soutenir le recentrage de l'organisation sur l'équité à travers notamment l'engagement central de produire des données robustes. En général, beaucoup de choses peuvent être accomplies grâce au MoRES s'il est entrepris comme une approche qui vise à encourager des prises de décisions axées sur l'équité et basées sur des données solides, plutôt que comme un système intégré (UNICEF). Le MoRES doit être compris non pas comme un système unique (qui

convient à tous), mais plutôt comme une approche qui a) débute avec l'intention d'accélérer les progrès en faveur de l'équité pour les enfants, b) tient compte du contexte local – en particulier du paysage politique et institutionnel comme point de départ, avant de c) détermine la valeur ajoutée que représente le MoRES, en tant qu'approche fondée sur des données factuelles et d) établit quelle est la stratégie de partenariat idéale pour atteindre ce but.

38. Recommandation 2 : Élaborer une stratégie de généralisation fondée sur une vision conceptuelle plus claire et sur les constats énoncés dans le rapport d'évaluation formative.

La stratégie de généralisation devrait a) reconnaître l'importance de produire des données solides concernant les inégalités aux niveaux national et décentralisé, et d'évaluer les implications financières en matière de capacités de suivis plus fréquents ; b) présenter le MoRES comme une approche plutôt que comme un système ; c) inclure une meilleure orientation et des systèmes plus perfectionnés de gestion des connaissances qui soutiennent l'application des éléments du MoRES ; d) confier la responsabilité de l'adaptation des éléments du MoRES aux niveaux régional et de chaque pays de façon à ce qu'ils soient adaptés aux contextes et répondent aux exigences sectorielles; e) introduire un plan de financement et de développement des capacités pour les partenaires, les bureaux de pays et les bureaux régionaux ; et f) s'assurer que la chaîne de responsabilité appropriée soit en place aux différents niveaux de la structure de gestion de l'UNICEF (siège, bureaux régionaux et bureaux de pays) avec des rôles et responsabilités clairement définis.

39. Recommandation 3 : Résoudre les difficultés techniques associées aux mécanismes et outils du MoRES.

Certains éléments du MoRES représentent une valeur ajoutée non négligeable – même transformative – lorsqu'ils comblent des lacunes dans des systèmes en vigueur ; on pense

en particulier au fait d'encourager un suivi renforcé et l'analyse des obstacles et des goulots d'étranglement (niveau 3 au niveau approprié de décentralisation). Toutefois, dans tous les contextes, des problèmes techniques subsistent, ce qui indique l'importance d'une orientation renforcée et de revues périodiques.

40. Recommandation 4 : Élaborer une stratégie de dialogue politique au niveau national afin de renforcer les liens (remontée d'information) entre les obstacles/goulots d'étranglement identifiés localement et l'accès aux ressources nécessaires pour les éliminer.

Parfois la participation du gouvernement à l'élimination des obstacles/goulots d'étranglement est limitée par les capacités et les ressources disponibles. Par ailleurs, une planification et des cycles financiers complexes/fragmentés dans de nombreux pays, ainsi que des budgets très centralisés créent des obstacles additionnels vu qu'il est difficile de réaffecter rapidement les ressources.

41. Recommandation 5 : Évaluer le MoRES en tant qu'approche qui soutient l'élaboration et la mise en œuvre du Plan Stratégique et des Programmes de Pays, plutôt que d'entreprendre une évaluation autonome (d'impact) du MoRES.

Prêter attention surtout aux résultats à atteindre pour les enfants les plus désavantagés et à l'accélération de la réduction des inégalités.

42. Recommandation 6 : La direction de l'UNICEF devrait tenir compte de l'expérience de la mise en œuvre du MoRES (et d'autres initiatives) pour faciliter la gestion et la mise en œuvre de futures grandes initiatives de changement institutionnel au sein de l'organisation.

La mise en œuvre du MoRES au sein de l'UNICEF a permis de tirer des leçons très importantes sur la manière dont les mécanismes du changement portant sur les priorités de l'organisation peuvent être appliqués avec succès.

