

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Octobre 2018

## RESUME EN FRANÇAIS

Evaluation de l'action de l'UNICEF en faveur de l'approvisionnement en eau potable des zones rurales et des petites villes, 2006-2016

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
Contexte .....	3
Objet de l'évaluation et public visé.....	4
Méthodologie .....	5
<b>Conclusions générales</b> .....	<b>6</b>
<b>Principales recommandations</b> .....	<b>7</b>
Recommandations générales .....	7
Recommandations destinées au siège de l'UNICEF .....	8
Recommandations destinées aux bureaux régionaux .....	14
Recommandations destinées aux bureaux-pays .....	15

# Introduction

## Contexte

Condition préalable à la vie et à la santé humaines ainsi qu'au bien-être et au développement économique, l'accès à l'eau potable constitue un enjeu important et une priorité à l'échelle mondiale. En 2010, l'Organisation des Nations Unies a reconnu l'accès à l'eau potable comme un droit humain. L'objectif du Millénaire pour le développement (OMD) visant à réduire de moitié le pourcentage de la population n'ayant pas accès à l'eau potable à l'horizon 2015 a été atteint. Mais pour atteindre le nouvel objectif de développement durable (ODD) 6 d'accès universel et équitable à l'eau potable à un coût abordable d'ici à 2030, les défis à relever restent considérables.

L'UNICEF joue depuis longtemps un rôle de premier plan dans le secteur de l'approvisionnement en eau potable, au niveau politique et sur le terrain, tant dans les contextes d'urgence que de développement. L'approvisionnement en eau constituait une composante du programme « Survie et développement de l'enfant » dans le Plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF 2006-2009. C'est devenu un programme à part entière dans le Plan stratégique 2014-2017. Le Conseil d'administration de l'UNICEF a adopté sa première stratégie eau potable, assainissement et hygiène (WASH) en 1995, puis une autre pour la période 2006-2015. En 2011, l'UNICEF a publié une note d'orientation stratégique sur l'approvisionnement en eau intitulée « *UNICEF's Role in Water, Towards 2015 and Beyond: Equity starts with water* » (Le rôle de l'UNICEF en matière d'eau, vers l'objectif 2015 et au-delà : l'équité commence par l'accès à l'eau). En 2016, l'organisation a adopté une nouvelle stratégie qui définit la manière dont elle compte contribuer à l'ODD 6. Depuis 1990, l'UNICEF est officiellement chargé de suivre les progrès réalisés au niveau mondial dans l'atteinte des objectifs internationaux de développement relatif à l'eau potable et a été désigné en 2005 comme chef de file du cluster WASH et responsable de la fourniture du service de l'eau en dernier recours en situation humanitaire.

Sur le terrain, l'organisation met en place ou améliore les services d'approvisionnement en eau potable dans les localités mal desservies, et crée les conditions nécessaires à leur bonne utilisation et gestion. L'UNICEF agit également sur l'environnement sectoriel aux niveaux national et mondial par le plaidoyer politique et l'appui institutionnel. L'intensité de l'engagement de l'UNICEF au niveau sectoriel par rapport au niveau terrain, et la forme que ses interventions prennent dépendent du contexte, des besoins et des capacités spécifiques de chaque pays.

Chaque bureau-pays détermine et met en œuvre un ensemble d'objectifs et d'approches programmatiques en collaboration étroite avec le gouvernement. Souvent, des partenariats sont établis avec des organisations non gouvernementales et de la société civile pour l'exécution des activités, et des entreprises du secteur privé sont contractés pour la construction et réhabilitation d'infrastructures.

Au début de la période couverte par sa Stratégie WASH 2006-2015, l'UNICEF travaillait à l'approvisionnement en eau potable dans plus de 80 pays et comptait plus de 5,5 millions de bénéficiaires par an pour ses activités de développement. Le nombre de bénéficiaires a progressivement augmenté tandis que les activités se sont concentrées géographiquement, avec 10,6 millions de bénéficiaires dans 65 pays en 2016. Les investissements de l'UNICEF dans l'eau potable sont passés de 103 millions de dollars des É.-U. en 2006 à 265 millions de dollars en 2016 et ont totalisé près de 1,7 milliard de dollars sur l'ensemble de la période.

## **Objet de l'évaluation et public visé**

L'approvisionnement en eau potable restera un domaine d'activité important pour l'UNICEF. L'ODD 6 implique la nécessité pour les États Membres et leurs partenaires au développement d'intensifier leurs efforts, de mettre en place des systèmes de gestion efficaces et durables, de veiller à la qualité de l'eau, et d'adopter une plus grande attention au principe d'équité afin que personne ne soit laissé pour compte. C'est l'occasion pour l'UNICEF d'analyser la pertinence et la qualité de son action en faveur de l'approvisionnement en eau potable par rapport à ce nouvel agenda pour 2030. Son action dans ce domaine n'a encore jamais été évaluée à l'échelle mondiale.

Cette évaluation couvre l'ensemble des activités de l'UNICEF en faveur de l'approvisionnement en eau potable entre 2006 et 2016. Cette période correspond à la Stratégie WASH de l'UNICEF pour 2006-2015 ainsi que la première année de la Stratégie 2016-2030. L'évaluation se focalise sur le milieu rural et les petites villes qui constituent les zones d'intervention principales de l'UNICEF. Les opérations purement d'urgence sont exclues du champ de l'évaluation, tout comme les interventions menées en dehors du milieu communautaire, par exemple en milieu scolaire ou dans d'autres types d'institutions.

L'objectif de l'évaluation est de tirer des enseignements de l'expérience accumulée par l'UNICEF, et d'aider à améliorer ses stratégies et interventions à tous les niveaux de l'organisation. Les résultats de l'évaluation permettront à l'organisation de déterminer comment elle peut réajuster ses approches et optimiser sa contribution

aux ODD. Ils permettront également de rendre compte aux parties prenantes internes et externes du niveau de performance et de qualité des programmes qu'ils ont appuyés, et contribueront à étoffer le corpus de connaissances dans le secteur de l'eau.

L'audience visée par cette évaluation est en premier lieu les professionnels de l'UNICEF en charge de la stratégie, de la conception, de la mise en œuvre, de la coordination, du suivi et de l'évaluation des programmes d'approvisionnement en eau, ainsi que le Conseil d'administration de l'UNICEF. Les autres acteurs concernés sont les autres départements au sein de l'UNICEF, les partenaires techniques et financiers de l'UNICEF, les autorités et les populations qui ont bénéficié de l'aide de l'UNICEF, ainsi que l'ensemble de la communauté des professionnels de l'eau.

## **Méthodologie**

L'action de l'UNICEF en faveur de l'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes est évaluée sur six critères : efficacité, efficience, durabilité, équité, innovation et pertinence. L'évaluation adopte une approche reposant sur la théorie du changement. Elle détermine le niveau de performance et les résultats de l'UNICEF par rapport aux objectifs explicites ou implicites de la Stratégie WASH 2006-2015, par rapport à la situation au début de la période d'évaluation, ou par rapport à d'autres points de comparaison, standards et bonnes pratiques du secteur. Elle analyse la mise en œuvre et la chaîne de résultats, et étudie les facteurs sous-jacents qui ont influencé l'atteinte de ses résultats. Un code couleur est utilisé pour visualiser le jugement évaluatif de manière simple.

L'évaluation s'appuie sur de très nombreuses données quantitatives et qualitatives. L'équipe d'évaluation a analysé plus de 2 800 documents, fichiers de données et systèmes d'information internes et externes à l'UNICEF ; a réalisé une enquête en ligne à laquelle ont répondu 535 membres du personnel et partenaires présents aux niveaux local, national, régional et mondial ; a interviewé 63 informateurs clés ; et a réalisé des études de cas approfondies et effectué des visites de terrain dans huit pays de différentes régions : l'État plurinational de Bolivie, le Cambodge, l'Éthiopie, la Guinée, le Népal, le Rwanda, le Tchad et le Zimbabwe.

## Conclusions générales

Globalement, l'UNICEF a été un acteur pertinent et efficace dans le secteur de l'alimentation en eau potable en milieu rural et dans les petites villes. Son engagement et ses résultats ont été moyens en termes d'équité et d'efficience, et relativement plus faibles en termes de durabilité et d'innovation. Les principaux résultats par critère d'évaluation figurent dans un encadré situé à la fin de chaque chapitre du rapport d'évaluation. Les conclusions transversales sont présentées à la fin du rapport et résumées ci-dessous :

1. De nombreux points forts et avantages comparatifs ont fait de l'UNICEF un partenaire important, bien positionné, et bénéficiant d'un solide capital de confiance dans le secteur de l'eau en milieu rural et dans les petites villes.
2. L'UNICEF a contribué de manière significative, efficace et croissante à l'atteinte de l'ODD relatif à l'accès à l'eau potable, à la réduction des inégalités géographiques, et au renforcement de l'environnement sectoriel.
3. L'UNICEF n'a que partiellement respecté ses engagements stratégiques en matière d'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes, principalement parce que le document de Stratégie WASH 2006-2015 n'a pas été élaboré et diffusé de manière à pouvoir réellement orienter l'action de l'organisation. Cette préoccupation demeure valide pour la Stratégie WASH 2016-2030.
4. Bien que de l'UNICEF a réalisé des progrès considérables dans certains de ces domaines, notamment à la fin de la période couverte par l'évaluation, son action a manqué d'une approche globale et systématique des questions d'équité, de durabilité, d'efficience, d'intégration programmatique et de mise à l'échelle. Un cadre conceptuel et une stratégie plus claire et délibérée visant à atteindre ces objectifs auraient permis à l'organisation d'optimiser sa contribution au développement.
5. Le suivi, l'évaluation, le rapportage et la gestion des connaissances se sont continuellement améliorés au cours de la période. Des faiblesses persistent toutefois qui ont limité la capacité de l'organisation à respecter les objectifs qu'elle s'était fixés en matière de redevabilité, d'apprentissage et d'amélioration de son action en continu.

# Principales recommandations

## Recommandations générales

L'organisation doit transposer plus explicitement et plus fermement les exigences des ODD et ses propres engagements stratégiques dans ses activités. Cela implique de renforcer le lien et la cohérence entre les ODD, la Stratégie WASH de l'UNICEF, l'action de l'organisation au niveau global, le contexte spécifique de chaque pays et les programmes de l'UNICEF sur le terrain. Cela implique également de renforcer les procédures, pratiques et capacités de l'organisation dans certains domaines.

L'UNICEF doit développer des modes de fourniture et de gestion des services d'eau qui peuvent être mis à l'échelle en milieu rural et donner une place plus importante aux aspects d'efficacité afin de maximiser les chances futures d'un accès universel. L'organisation doit ancrer l'objectif d'équité à chaque étape du cycle de programme ainsi que dans son système de suivi, d'évaluation et de rapportage, en y incluant tous les groupes vulnérables pertinents et non pas uniquement les femmes. Elle doit également s'attaquer de manière plus holistique à l'ensemble des dimensions et facteurs de la durabilité et à leurs causes profondes, notamment celles liées au changement climatique qui affecte la disponibilité et qualité de la ressource en eau.

Le caractère universel de l'objectif 6 des ODD signifie que les interventions de l'UNICEF doivent satisfaire les besoins de tous les ménages en eau potable mais également plus systématiquement les besoins des écoles et centres de santé situés dans ces mêmes localités. Parce que les 17 ODD sont interdépendants et que l'accès à l'eau conditionne l'atteinte de nombreux autres objectifs de développement, notamment la santé, l'égalité des sexes et l'éducation, les interventions de l'UNICEF doivent aussi plus systématiquement intégrer l'eau potable avec l'assainissement et la promotion de l'hygiène, et combiner ce paquet complet d'intervention WASH avec des interventions dans les autres secteurs pertinents. Cela permettra de maximiser l'impact de l'action de l'organisation sur la vie des enfants et de leur famille.

Pour réaliser cela, l'UNICEF devra adopter des approches programmatiques de plus en plus élaborées et multidisciplinaires, et promouvoir des modalités de fourniture et de gestion de l'eau potable de plus en plus complexes. Des exemples existent dans certains pays mais l'UNICEF et l'ensemble du secteur doivent continuer à les affiner et à innover avant de les mettre à l'échelle. Pour augmenter les chances de

succès, d'adoption et de diffusion de ces approches, l'UNICEF et ses partenaires devront en parallèle promouvoir de manière plus active et stratégique l'adaptation des politiques et du contexte institutionnel, tant au niveau national que mondial.

Afin de favoriser une évolution vers des approches plus complexes, multidisciplinaires et de long termes et de permettre un meilleur équilibre et une meilleure cohérence entre les activités de renforcement institutionnel et de terrain, l'UNICEF doit définir des orientations et mettre en place des mesures incitatives appropriées pour une action collective plus coordonnée ; adapter le profil et les compétences de son personnel ; renforcer la collaboration avec les autres départements/secteurs en interne ; établir ou approfondir la coordination et les partenariats avec les autres acteurs du secteur disposant d'une expertise complémentaire ; adapter ses modalités de financement ; et améliorer le suivi et l'évaluation de ses résultats pour alimenter le processus d'apprentissage institutionnel, guider la prise de décision et soutenir les efforts de plaidoyer. Ces recommandations générales rejoignent certaines des priorités définies par l'UNICEF dans sa Stratégie WASH pour 2016-2030.

Les recommandations spécifiques adressées au Siège de l'UNICEF, aux bureaux régionaux et aux bureaux-pays sont détaillées à la fin du rapport d'évaluation et résumées ci-dessous.

## Recommandations destinées au siège de l'UNICEF

### 1. Rédiger un guide de référence pour les programmes d'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes

La Stratégie WASH 2016-2030 définit les objectifs généraux de l'organisation en matière d'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes, mais ne détaille ni ce qu'il est recommandé de faire pour les atteindre, ni où, ni comment. Un document plus opérationnel conçu comme une extension logique et un approfondissement de la Stratégie comblerait cette lacune. Ce guide de référence définirait une vision commune et des priorités stratégiques pour les programmes d'alimentation en eau potable à l'UNICEF. Il permettrait de mieux aligner les actions de l'organisation avec les ODD et de guider les programmes des bureaux-pays sur le terrain. Il fournirait également une base solide pour la définition d'un cadre plus complet et cohérent de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Enfin, il renforcerait la lisibilité et la cohérence des programmes de l'UNICEF pour une audience tant interne qu'externe à l'organisation, tout en illustrant leur diversité.



Dans sa Stratégie WASH 2016-2030, l'UNICEF mentionne son intention de systématiser le processus de synthèse des connaissances existantes au sein et à l'extérieur de l'organisation – y compris hors du secteur WASH – afin de mettre à disposition du personnel de l'UNICEF et d'autres professionnels du secteur les meilleures orientations techniques et programmatiques possibles. L'évaluation recommande donc que le guide de référence s'accompagne d'une base documentaire en ligne et d'une checklist afin de guider et assurer la qualité des programmes-pays. Elles définiraient « l'état de l'art » en matière de programmes d'alimentation en eau potable, intégreraient les connaissances, bonnes pratiques et innovations les plus récentes et serait régulièrement mis à jour. Ces éléments simplifieraient le travail des bureaux-pays, stimulerait l'échange des connaissances et l'apprentissage à l'échelle de l'organisation, et permettrait d'harmoniser et tirer vers le haut la qualité des programmes. Le guide de référence, la base documentaire et la checklist doivent être inclus dans le programme d'intégration et de formation continue du personnel de l'UNICEF en charge des programmes d'eau (voir recommandation 5).

Ces outils et ressources constitueraient une contribution majeure de l'UNICEF au secteur. Ils permettraient à l'organisation de réaliser pleinement son potentiel en matière de transmission du savoir, et de renforcer sa position et sa crédibilité. Ils contribueraient à l'émergence progressive d'une vision et approche sectorielle commune des défis liés à l'alimentation en eau potable dans l'ère des ODD.

## **2. Définir une stratégie de financement**

L'UNICEF doit maintenir sa position clé dans le secteur et continuer à contribuer de manière significative aux objectifs mondiaux ambitieux en matière d'alimentation en eau potable. Cela nécessite la mobilisation de financements importants auprès de toutes les parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds. Les financements doivent bénéficier en priorité aux pays qui en ont le plus besoin et là où ils auront la potentialité de générer de meilleurs résultats. Les modalités de financement des bailleurs comme celles de l'UNICEF jouent également un rôle important dans la maximisation des résultats, le renforcement de la pérennité et la réduction des disparités.

La stratégie de financement doit définir une cible de financement et une approche structurée de mobilisation de fonds. Des mécanismes de financement qui créent des incitations à la performance, à l'équité et à la durabilité doivent être promus tant à l'échelle mondiale qu'au niveau des programmes-pays, des opérateurs de services et des communautés. Les modalités d'allocation, par le Siège, des fonds flexibles (pays/projets bénéficiaires non déterminés par les bailleurs) et des fonds destinés à

des programmes multi-pays doivent être revues pour améliorer le ciblage des pays. L'UNICEF doit également mettre en œuvre un plan de plaidoyer pour encourager les bailleurs à mieux s'aligner sur ces modalités d'allocation des fonds ; à offrir des financements plus souples, sur des durées plus longues ; et à promouvoir des principes, cadres logiques et exigences de reportages qui incitent à la performance, l'équité, la durabilité et aux réformes sectorielles systémiques plutôt qu'à la simple réalisation de points d'eau et l'atteinte d'un nombre de bénéficiaires fixé à l'avance.

**3. Etablir des priorités, partenariats et mesures incitatives au niveau mondial pour la promotion de politiques, de l'innovation et du savoir ; ces initiatives doivent viser à faire progresser l'équité, la durabilité et des modèles qui peuvent être mis en œuvre à grande échelle afin de réaliser l'objectif d'accès universel à l'eau potable d'ici 2030**

L'UNICEF bénéficie d'avantages comparatifs importants qui lui donnent les moyens d'influencer les politiques nationales et mondiales. Mais l'organisation doit parvenir à mieux exploiter ces avantages comparatifs, notamment en améliorant la coordination/l'harmonisation des stratégies et actions des bureaux-pays avec celles de leurs partenaires gouvernementaux et avec celles du siège de l'UNICEF qui agit dans le cadre international. De même, au niveau de chaque pays, l'UNICEF doit renforcer le lien entre ses activités de plaidoyer politique et de renforcement institutionnel d'une part et ses opérations de terrain d'autre part. Définir des grandes priorités stratégiques pour l'organisation en termes de plaidoyer politique faciliterait cette convergence. Les initiatives menées aux différents niveaux de l'organisation seraient plus ciblées, plus stratégiques et se renforceraient davantage les unes les autres. Elles deviendraient donc plus visibles et plus efficaces. La définition de grandes priorités organisationnelles offrirait également des opportunités de synchronisation avec d'autres acteurs majeurs tels que les grands bailleurs de fonds et les organisations non gouvernementales internationales. Il est plus facile de résoudre les problèmes systémiques quand les efforts sont bien définis et coordonnés à l'échelle du secteur.

Suite à l'adoption des ODD, le secteur va probablement porter son attention sur le « comment y parvenir ». Il n'existe pas de modèles prêts à l'emploi ou faciles à reproduire dans tous les pays et tous les contextes – surtout pour les petites localités rurales, isolées et défavorisées dans lesquelles l'UNICEF concentre ses investissements. L'organisation a donc un rôle important à jouer pour combler ce déficit de connaissances. Tester, affiner, éprouver et mettre à l'échelle des modèles adaptés à différents contextes doit devenir une priorité pour l'organisation. Pour cela, il faut que le siège, les bureaux régionaux et bureaux-pays s'accordent sur un

agenda commun pour l'innovation, la production de connaissances et le plaidoyer politique, ainsi que sur un engagement accru dans ces domaines.

L'évaluation invite l'UNICEF à poursuivre et élargir les initiatives et partenariats déjà engagés à l'échelle mondiale ou régionale tels que le partenariat Assainissement et eau pour tous (SWA), le Programme commun OMS/UNICEF de suivi de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et de l'hygiène (JMP), le Réseau pour l'approvisionnement en eau en milieu rural (RWSN), et d'autres collaborations avec des organisations universitaires et du secteur privé. L'évaluation recommande également à l'UNICEF d'établir un fonds pour l'innovation et d'autres types de mesures incitatives visant à soutenir et à récompenser l'expérimentation, dans différents contextes, de modèles de fourniture et de gestion des services d'eau qui soient bien élaborés et mis en œuvre en partenariat avec les autres acteurs pertinents.

Les priorités stratégiques, partenariats, fonds et autres mesures incitatives recommandés ci-dessus doivent être directement liés aux ODD, et se concentrer sur les cinq domaines suivants dans lesquels l'UNICEF et l'ensemble du secteur ont besoin d'améliorer leurs connaissances et pratiques. Dans la Stratégie WASH de l'UNICEF pour 2016-2030, ces domaines sont identifiés comme des priorités élevées ou des domaines d'action nouveaux.

- Professionnalisation de la gestion et de la maintenance de l'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes, associée à des mécanismes de suivi, régulation et redevabilité permettant d'améliorer la qualité et la fiabilité du service pour les usagers ;
- Modalités financières et contractuelles permettant de rendre le service de l'eau à la fois financièrement plus viables pour les opérateurs et plus accessibles pour les ménages pauvres, et permettant un meilleur recouvrement des coûts du service sur l'ensemble de son cycle de vie ;
- Mesures visant à identifier, améliorer et suivre en continu la situation des populations les plus vulnérables ;
- Approches pour améliorer et surveiller en continu la disponibilité de la ressource en eau et sa qualité jusqu'au point de consommation ;
- Méthodes efficaces, efficientes et déployables à grande échelle permettant d'intégrer l'alimentation en eau des ménages avec celle des écoles, des centres de santé et d'autres lieux publics, de coupler l'alimentation en eau potable avec l'assainissement et la promotion de l'hygiène, et de combiner ce paquet complet d'intervention WASH avec des interventions dans les autres secteurs pertinents.

#### 4. Améliorer les cadres de planification, de suivi, d'évaluation et de rapportage dans le but de mieux aligner les programmes avec les ODD

L'absence d'analyse suffisamment approfondie et détaillée du contexte et des causes des problèmes relatifs à l'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes a limité la capacité de l'UNICEF à identifier et traiter les problèmes d'équité et de durabilité de façon systématique et holistique. Une telle analyse, menée dans le cadre de l'élaboration du document de stratégie des bureaux-pays, doit venir compléter le guide de référence recommandé plus haut, guider son adaptation au contexte du pays, et permettre d'améliorer le ciblage des bénéficiaires ainsi que la stratégie d'intervention tant sur le terrain qu'au niveau politique et institutionnel. L'évaluation recommande d'élaborer un modèle et un guide d'orientation pour mener une analyse de ce type et d'enrichir le contenu de l'outil existant d'analyse des goulots d'étranglement dans le WASH (« WASH bottleneck analysis tool ») pour un examen plus complet des différentes dimensions des problèmes d'équité, de durabilité, de mise à l'échelle et d'intersectorialité et leurs causes profondes.

L'UNICEF doit pouvoir démontrer et documenter le succès de ses actions au niveau politique/institutionnel et sur le terrain de manière plus exhaustive, détaillée et fiable. L'organisation doit aussi communiquer en toute transparence sur les problèmes rencontrés et les échecs. C'est essentiel pour maintenir le niveau de crédibilité, de confiance et de financement dont l'organisation bénéficie actuellement. Cela lui permettrait également d'apprendre davantage des expériences, connaissances et bonnes pratiques existantes, de (re)définir ses actions en continu et de mieux conseiller les gouvernements nationaux. Sa contribution au secteur et aux objectifs mondiaux de développement s'en trouverait accrue. L'amélioration du suivi, de l'évaluation, du rapportage et de la gestion des connaissances devrait permettre à l'UNICEF de mieux répondre aux ODD et aux exigences de suivi qui y sont associées et dans lequel l'UNICEF joue un rôle particulier en tant qu'organisme co-responsable du Programme commun de suivi de l'approvisionnement en eau, de l'assainissement et de l'hygiène (JMP). L'organisation doit être capable d'assurer un meilleur suivi de ses efforts et de ses résultats en matière de fourniture d'un service d'eau accessible, sûr, durable, abordable, et qui ne laisse personne de côté.

À cette fin, l'évaluation invite l'UNICEF à établir un cadre de planification, de suivi et d'évaluation plus complet, plus cohérent et plus utile en :

- en réexaminant et en harmonisant les indicateurs clefs de performance utilisés par le siège et les bureaux-pays, et en ajustant le contenu des rapports annuels WASH en conséquence ;

- en regroupant les outils de planification, d'analyse/revue et de suivi actuellement utilisés (notamment l'outil d'analyse des goulots d'étranglement, l'outil d'analyse « value for money », et les audits/enquêtes de durabilité) au sein d'un processus cohérent et dont les résultats seraient mis en ligne sur un portail internet unique ;
- en améliorant l'outil d'analyse et d'auto-évaluation « value for money » mis au point pour le programme multi-pays « ASWA » financé par le Ministère britannique du développement international (DFID), et en en généralisant l'utilisation ;
- en actualisant le guide existant pour les audits/enquêtes de durabilité pour y inclure une analyse de l'équité et de la qualité de l'eau au point de consommation, et en en promouvant l'utilisation dans tous les pays prioritaires ;
- en encourageant l'évaluation des programmes d'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes, notamment ceux qui sont mis en œuvre à grande échelle ou qui ont le plus d'intérêt d'un point de vue programmatique ; l'équité et la mise à l'échelle sont des dimensions qui doivent être mieux analysés en en faisant des critères d'évaluation à part entière ;
- en s'engageant pour que les évaluations soient lancées par les gouvernements (et non pas seulement l'UNICEF et les bailleurs de fonds) et couvrent l'ensemble du secteur (au lieu d'être limités à des projets et programmes spécifiques) afin de mieux apprécier les progrès et défis dans le pays et de mieux guider les politiques et programmes nationaux vers l'ODD 6 ;
- en appelant à une convergence ou un accord sectoriel sur la mesure et le rapportage du nombre de bénéficiaires, des résultats indirects (générés par les actions de plaidoyer et de renforcement institutionnel), de la durabilité/fonctionnalité des services d'eau, et de leur accessibilité financière ;
- en compilant les données de suivi et les résultats d'évaluations WASH, et en les mettant à disposition du grand public afin que l'ensemble du secteur en bénéficie.

## 5. Adapter les ressources humaines aux besoins des programmes

Comme le souligne la Stratégie WASH 2016-2030, les ODD et les évolutions programmatiques au sein de l'UNICEF ont fait naître de nouveaux besoins en termes de ressources humaines et de compétences. Le personnel de l'UNICEF, qui présente actuellement un profil plutôt technique, devra couvrir un champ de compétences plus large afin de pouvoir « mettre davantage l'accent sur les politiques publiques et moins sur l'installation de pompes à eau » (cf. *UNICEF's Role in Water*, 2011), aborder les problèmes systémiques liés à l'équité, à la durabilité des services et à la capacité des Etats à déployer les programmes de développement à grande échelle et de manière plus intersectorielle. L'organisation doit notamment renforcer les capacités de son personnel dans l'analyse sectorielle, les approches programmatiques complexes et innovantes, les modalités de

financement, le plaidoyer politique, le renforcement institutionnel, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances. Le personnel spécialisé dans ces domaines doit être intégré dans des équipes pluridisciplinaires et bénéficier d'orientations et de ressources répondant à leurs besoins.

L'équipe d'évaluation recommande donc à l'UNICEF de :

- Recruter du personnel spécialisé dans les domaines listés ci-dessus ;
- Adopter une approche de formation du personnel qui soit plus stratégique, structurée et continue, en s'appuyant sur l'expérience du programme de formation WASH qui a été lancé en 2011 avant d'être interrompu ; et
- Faire un état des lieux des approches et bonnes pratiques actuelles en matière de renforcement des capacités des partenaires externes afin de rendre plus efficaces, plus efficaces et plus durables les investissements de l'UNICEF dans ce domaine ; puis former le personnel à partir des résultats et des recommandations de cette étude.

## Recommandations destinées aux bureaux régionaux, en soutien aux efforts du siège et des bureaux-pays

### 6. Soutenir et compléter les initiatives menées par le siège et les déployer dans les pays prioritaires

Les bureaux régionaux jouent un rôle important dans le succès des actions recommandées ci-dessus en contribuant à la définition par le siège des priorités stratégiques, initiatives et documents d'orientation au niveau mondial, en les contextualisant et en les mettant en œuvre dans leur région. Ils focaliseront leur attention sur les pays prioritaires identifiés dans le guide de référence et la stratégie de financement recommandés plus haut, et sur les priorités définies pour le plaidoyer politique, l'innovation et la gestion du savoir.

### 7. Renforcer la capacité des bureaux régionaux à veiller à la qualité des programmes pays ainsi qu'à leur cohérence avec les priorités définies au niveau mondial

Pour remplir plus efficacement leur rôle, notamment dans les actions recommandées ci-dessus, les bureaux régionaux doivent renforcer leurs capacités. Ces capacités supplémentaires permettraient de contrebalancer les désavantages et risques liés à la structure décentralisée de l'UNICEF où la responsabilité de la prise de décision et la redevabilité sont principalement dévolues aux bureaux-pays. Avec des capacités renforcées, les bureaux régionaux seraient en mesure de mieux assurer l'adoption sur le terrain des orientations et outils définis par le siège ainsi

que des innovations et des bonnes pratiques sectorielles. Ils pourraient également améliorer le suivi et l'assurance-qualité des programmes pays, et la gestion des connaissances et l'apprentissage entre pays. Dans les cas où les fonds disponibles ne permettent pas de recruter du personnel supplémentaire, les bureaux régionaux devront optimiser l'utilisation des ressources et outils existants et exploiter au maximum les opportunités de partenariat.

## Recommandations destinées aux bureaux-pays

### 8. Accorder une plus grande priorité à l'équité dans les programmes d'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes

Pour ce faire, l'UNICEF doit analyser et répondre de manière plus complète aux besoins des différents groupes de population vulnérables en plus de ceux des femmes et des filles. L'organisation doit s'assurer que les mesures idoines soient intégrées dans les politiques et programmes de sorte que les ménages les plus désavantagés cessent de s'approvisionner à des sources d'eau insalubre pour des raisons de coût ou de distance par exemple. Cela implique aussi de renforcer le lien entre le plaidoyer de l'UNICEF au niveau politique et ses actions sur le terrain afin que les deux se renforcent davantage mutuellement.

Les améliorations recommandées plus haut et relatives aux procédures de planification et de suivi-évaluation de l'UNICEF s'appliquent également au niveau des programmes-pays et à l'appui que l'organisation apporte aux systèmes nationaux de suivi-évaluation. Il s'agit d'y intégrer davantage les aspects d'équité afin de pouvoir mieux identifier et cibler les provinces, districts et localités dont l'accès à l'eau est le plus limité et le niveau de vulnérabilité le plus élevé, et de mieux apprécier le résultat des politiques et programmes sur l'ensemble des populations vulnérables – et pas uniquement les femmes et les filles.

### 9. S'attaquer au problème de la durabilité par une approche plus systématique, holistique et sectorielle

L'évaluation recommande notamment aux bureaux-pays de promouvoir plus activement la professionnalisation de la gestion et de la maintenance du service d'eau dans les zones rurales et les petites villes. Différentes approches sont possibles, y compris l'implication du secteur privé lorsque cette option est pertinente et que le contexte le permet, et la mise en place de mécanismes adéquats de régulation et de redevabilité des acteurs responsables de la fourniture et de la gestion du service.

L'UNICEF doit soutenir le développement et la généralisation de modalités permettant de rendre la gestion de l'eau potable financièrement plus viables pour les opérateurs et de mieux assurer la couverture des coûts du service sur l'ensemble de son cycle de vie tout en préservant la capacité des ménages les plus pauvres à utiliser ce service. Là encore, différentes approches sont possible en fonction du contexte : élaborer des contrats bien conçus entre les différents acteurs responsables de la fourniture, de la gestion et de la régulation du service ; instaurer des grilles tarifaires progressives ; mettre en place de mécanismes de péréquation, subvention croisée, subvention directe ou d'autres instruments financiers en faveur des ménages défavorisés ; ou encore encourager les pouvoir publics à augmenter la part de leur budget alloué à l'alimentation en eau potable des zones rurales et des petites villes pour prendre en charge une plus grande partie des dépenses d'investissement, des coûts supportés par les localités et ménages défavorisés, ainsi que les charges de gestion, de maintenance et de remplacement des infrastructure.

Les bureaux-pays sont vivement encouragés à investir dans des approches visant à améliorer et surveiller en continu la disponibilité de la ressource en eau et sa qualité jusqu'au point de consommation. Ces approches doivent répondre à la triple exigence d'efficacité, de pérennité et de déployabilité à grande échelle

Enfin, l'UNICEF doit continuer à renforcer le leadership des pouvoirs publics et l'adhésion de l'ensemble du secteur à toutes les initiatives concernant la durabilité.

#### **10. Fournir un paquet d'interventions intégré aux communautés bénéficiaires chaque fois que nécessaire**

L'évaluation recommande de mettre en œuvre des programmes plus complets et intersectoriels. Les bureaux-pays doivent tester différentes manières de mieux intégrer l'alimentation en eau des ménages avec celle des écoles, des centres de santé et d'autres lieux publics ; de coupler l'alimentation en eau potable avec l'assainissement et la promotion de l'hygiène ; et de combiner ce paquet complet d'intervention WASH avec des interventions dans les autres secteurs pertinents. Cela nécessite d'harmoniser les approches et de synchroniser le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi. Cela nécessite aussi d'améliorer la coordination entre les différents départements au sein de l'UNICEF, des gouvernements et des bailleurs de fonds afin de concevoir davantage de programmes conjoints et de lutter contre le cloisonnement des secteurs – pour une approche plus globale du développement et de meilleurs résultats pour les enfants.



