

EVALUATION REPORT

August 2018

Evaluación des activités de l'UNICEF en faveur de l'éducation des filles (2008-2015)

■ ■ **Rapport d'évaluation final**
RÉSUMÉ ANALYTIQUE
(French) ■

Résumé

I. Introduction

1. Au début de la période concernée par cette évaluation, en 2009, les activités de l'UNICEF visaient à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ainsi que les cibles internationales fixées par l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour réduire de moitié la pauvreté dans le monde à l'horizon 2015. Pour atteindre les OMD 2¹ et 3², qui concernent expressément l'éducation primaire pour tous et l'égalité des sexes, les progrès en matière d'éducation des filles étaient essentiels. À la fin de la période considérée en 2015, et au moment de la publication du Rapport mondial de suivi (2000-2015) sur l'Éducation pour tous (EPT), un nombre record de filles étaient scolarisées, passaient plus de temps à l'école et y apprenaient davantage de choses³. En effet, au cours de la décennie écoulée, l'accès à l'éducation primaire pour tous, filles et garçons, est presque devenu une réalité dans le monde.
2. Malgré ces progrès remarquables, un certain nombre de problèmes contribuent encore à entretenir les discriminations et les disparités entre les sexes, notamment au niveau secondaire et chez les enfants les plus marginalisés, en particulier les filles. Ainsi, certains foyers ne peuvent pas s'acquitter des frais de scolarité ou privilégient l'éducation des garçons lorsque la famille dispose de ressources limitées, les écoles

manquent souvent d'installations d'assainissement adéquates, par exemple de latrines privées et séparées pour les filles, ou alors il règne un climat négatif au sein de la communauté et dans la classe où les filles peuvent subir des discriminations, des violences, diverses formes d'exploitation ou des châtiments corporels.

3. Les gouvernements nationaux et la communauté internationale ont mené des actions qui ont permis de progresser dans la lutte contre ces difficultés en matière d'éducation des filles. C'est notamment le cas d'organisations telles que l'UNICEF, l'organisme des Nations Unies chargé de la protection de tous les enfants et de la défense de leurs droits. L'UNICEF est présent aux niveaux international, régional et national. Au cours de la période couverte par l'évaluation, au niveau international comme au niveau régional, l'UNICEF a essentiellement mené un travail en amont mettant l'accent sur « l'engagement auprès des gouvernements et des organisations partenaires afin de fixer un calendrier en matière de politique de l'éducation et de mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'initiative Éducation pour tous (EPT) et les objectifs du Millénaire pour le développement relatifs à l'éducation (OMD 2 et 3) »⁴.
4. Les bureaux de pays de l'UNICEF utilisent le plus grand nombre possible de stratégies de mise en œuvre parmi les sept dont dispose l'organisation (décrites ci-dessous). Ils travaillent en partenariat avec les comités et pouvoirs publics

¹ Objectif 2 : *Assurer l'éducation primaire pour tous* ; Cible 2.A : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

² Objectif 3 : *Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes* ; Cible 3.A : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

³ Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, *Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2015 : Éducation pour tous 2000-2015, Progrès et enjeux*, UNESCO, Paris, 2015.

⁴ Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *UNICEF's Upstream Work in Basic Education and Gender Equality 2003-2012, Synthesis Report*, UNICEF, New York, 2014, p. 8-9.

nationaux, en proposant des conseils techniques à leurs homologues de chaque pays alors que ceux-ci tracent leur propre voie de développement. Les interventions axées sur la prestation de services visent quant à elles à améliorer directement la vie des enfants et de leur famille. En définitive, tous les niveaux doivent rendre des comptes quant aux cibles figurant dans le Plan stratégique, le Plan d'action pour l'égalité des sexes et la Stratégie pour l'éducation de l'UNICEF.

II. Méthode d'évaluation

5. La **raison d'être et le but** de l'évaluation étaient les suivants :
 - a. déterminer dans quelle mesure le programme et les interventions de l'UNICEF pour l'éducation des filles ont contribué à l'égalité des sexes dans les principales mesures liées à l'éducation et à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) 2 et 3 ainsi que les objectifs d'Éducation pour tous (EPD) ;
 - b. évaluer l'efficacité des stratégies du Programme pour l'éducation des filles, et déterminer dans quelle mesure le travail de l'UNICEF dans ce domaine a permis d'obtenir les réformes souhaitées en matière de politiques, de planification et de pratiques budgétaires du secteur éducatif ; et
 - c. établir si les principaux enseignements (conclusions avérées concernant les activités qui fonctionnent dans le domaine de l'éducation des filles, présentées sous forme de résultats d'évaluation ou sous d'autres formes) ont été utilisés pour influencer les choix ultérieurs en matière de programmes en faveur de l'éducation des filles et de l'égalité des sexes au sein de l'UNICEF.
6. Les **objectifs** de l'évaluation étaient les suivants :
 - a. évaluer le travail de l'UNICEF en matière d'éducation des filles au regard du mandat et du positionnement de l'organisation, et déterminer si la conception des objectifs et des stratégies est la même partout à l'UNICEF et dans les processus de planification du secteur éducatif aux niveaux national et régional ;
 - b. déterminer la nature et la pertinence des interventions de l'UNICEF en matière d'éducation des filles, établir si les résultats et les méthodes pour les obtenir ont été énoncés clairement, et analyser dans quelle mesure les interventions ont permis d'atteindre les objectifs fixés ou d'améliorer les résultats d'apprentissage pour les filles.
7. Le **périmètre de l'évaluation** se limitait aux programmes, interventions et résultats en matière d'éducation de base et d'égalité des sexes. Les activités d'autres sections de la Division des programmes et/ou d'autres composantes de programmes ont été évaluées uniquement dans les cas où elles croisaient les activités ou résultats en matière d'éducation de base et d'égalité des sexes.
8. La **période considérée**, 2009-2015, correspondait à la fois à la dernière partie du Plan stratégique à moyen terme (PSMT) 2006-2013 et aux deux premières années du Plan stratégique de l'UNICEF 2014-2017. Cela a permis de déterminer si les enseignements tirés au cours de la mise en œuvre du PSMT avaient guidé les interventions réalisées lors du Plan stratégique suivant.

9. Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a élaboré une **théorie fondamentale du changement** pour l'éducation des filles (Annexe C). Celle-ci proposait un cadre analytique pour résumer différents types d'analyses de données au sein d'un compte rendu cohérent concernant les contributions de l'UNICEF à l'éducation des filles aux niveaux mondial, régional et national. Mis au point a posteriori pour cette évaluation, ce cadre visait à repérer et à décrire les principaux processus et dimensions de la démarche de l'UNICEF en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des filles et des femmes grâce à une éducation de qualité tout au long de leur vie. La théorie du changement ne constitue pas un aperçu complet des activités de l'organisation en faveur de l'éducation des filles, mais plutôt une représentation schématique générale de la logique (explicite ou implicite) qui sous-tend la programmation.

10. La théorie fondamentale du changement intègre **cinq thèmes d'évaluation** :

- i. positionnement et vision commune ;
- ii. intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes ;
- iii. interventions en faveur de l'éducation des filles ;
- iv. partenariats ; et
- v. développement des capacités.

11. Ces thèmes ont été organisés à partir des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE⁵, à savoir *la cohérence, la pertinence, l'efficacité et la viabilité*. Ces critères ont été utilisés pour hiérarchiser les **questions d'évaluation** (Tableau 2.1) et le cadre d'évaluation

(Annexe D) élaborés en accord avec l'UNICEF lors de la première phase.

12. Trente-cinq pays de toutes les régions ont été sélectionnés pour un examen de dossiers. Cinq pays ont été choisis dans ce premier échantillon pour des études de cas visant à éclairer les résultats de l'examen de dossiers grâce à une étude plus approfondie des processus, des structures et des liens. À elles toutes, les cinq études de cas ont permis d'étudier à la fois les programmes de développement et les programmes humanitaires.

III. Résultats par thème

13. **Positionnement et vision commune** : l'examen de dossiers montre clairement que les programmes nationaux de l'UNICEF en faveur de l'éducation des filles étaient conformes aux objectifs généraux des priorités mondiales de l'organisation. Concernant la conformité avec les priorités nationales, les données probantes étaient moins nombreuses et peu de documents faisaient état d'une analyse et d'une identification à grande échelle des filles défavorisées dans les pays concernés. De plus, des données solides montraient que les équipes en charge de l'éducation dans les bureaux de pays partageaient une vision commune des droits des enfants et de l'équité, et certains documents attestaient qu'elles comprenaient et utilisaient beaucoup des stratégies⁶ décrites dans le Plan stratégique, dans le PSMT et dans le Plan d'action pour l'égalité des sexes (PAES), notamment les approches ciblées de l'éducation des filles. Cependant, les équipes ne cernaient pas ou ne mettaient pas en œuvre à un degré suffisant l'approche de l'UNICEF concernant l'intégration de la

⁵ Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

⁶ Par exemple les sept stratégies de mise en œuvre décrites dans le Plan stratégique, 2014-2017 : 1) renforcement des capacités ; 2) production de

données probantes, dialogue politique et plaidoyer ; 3) partenariats ; 4) coopération Sud-Sud et coopération triangulaire ; 5) identification et promotion de l'innovation ; 6) soutien à l'intégration et liens intersectoriels ; et 7) fourniture de services.

lutte contre les inégalités entre les sexes. La conception que se faisaient les partenaires des principes directeurs de l'UNICEF, notamment de l'égalité des sexes, n'était pas toujours conforme à celle de l'organisation, et dans certains contextes, l'engagement des partenaires envers ces principes était absent ou variable. Cela s'est révélé particulièrement vrai des pouvoirs publics nationaux partenaires. Puisque l'UNICEF travaille beaucoup avec les gouvernements et agit souvent par leur biais, il est raisonnable de supposer que ce manque de cohérence a limité la capacité de l'organisation à intégrer efficacement les questions de genre dans les programmes d'éducation au cours de la période couverte par l'évaluation (voir ci-dessous).

14. Intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes : l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes est « *le processus utilisé pour garantir que les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes sont incorporées dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation de toutes les législations, toutes les politiques et tous les programmes. Ainsi, les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux, et l'inégalité existante ne se perpétue pas* »⁷. L'examen montre clairement que les efforts en matière d'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes ont été variables et que les résultats sont incertains. Au niveau national, différents obstacles ont freiné l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes, notamment le fait que peu d'employés de l'UNICEF et de partenaires savaient qu'il s'agissait d'une stratégie impérative, et l'absence de capacité technique au sein des bureaux de pays. Lorsque des formations et une expertise étaient présentes, l'absence de cibles claires et mesurables concernant l'intégration des

questions de genre n'a pas incité à la mise en œuvre d'actions concrètes. Toutefois, certains signes positifs montrent que la situation a évolué depuis 2015, par exemple le Plan d'action pour l'égalité des sexes, 2018-2021 (PAES), qui exige que le travail de l'UNICEF s'inscrive dans une analyse par sexe « systématique » ; l'utilisation d'un outil d'examen des programmes axés sur l'égalité des sexes ; et le suivi des résultats grâce à des indicateurs clefs de performance sur les questions de genre intégrés au plan stratégique, entre autres mesures.

15. Interventions en faveur de l'éducation des filles : bien que tous les bureaux de pays produisent des analyses de situation, les données montrent que peu d'entre eux réalisent des analyses par sexe ou des analyses mettant l'accent sur l'éducation des filles. Bien que certains programmes pour l'éducation aient été sous-tendus par des théories du changement implicites, mais incomplètes, d'autres ne l'ont pas été. Les théories du changement implicites reprenaient en partie la théorie fondamentale du changement élaborée pour cette évaluation qui prend acte du fait que les bureaux de pays doivent sélectionner les stratégies, les données et les interventions utiles dans leur contexte. Toutefois, les données issues des études de cas montrent que des théories du changement implicites ont été élaborées plusieurs fois en réponse à différents facteurs, notamment : des crises (au Pakistan et en Côte d'Ivoire) ; la possibilité de profiter de financements disponibles pour des programmes (au Nigéria) ; des contraintes politiques (au Soudan) ; et l'absence de cohérence entre les interventions des programmes, le contexte éducatif et les besoins des filles (au Mozambique). Les données montrent clairement que les

⁷ UNGEI (2012), *Gender Analysis in Education: A Conceptual Overview*. Document de travail n° 05, p. 3.

interventions de l'UNICEF en faveur de l'éducation des filles étaient adaptées à certains aspects des contextes nationaux, par exemple les situations d'urgence, mais qu'elles ne prenaient pas toujours en compte les capacités et ressources effectivement disponibles aux niveaux national et local, et que dans certains cas, elles ne répondaient pas aux nouveaux enjeux de l'éducation des filles.

16. Le compte rendu des résultats en matière d'éducation des filles était souvent absent ou mal établi, et ni l'examen de dossiers ni l'étude de cas n'ont fourni suffisamment de données pour déterminer dans quelle mesure les résultats attendus ont été obtenus. En raison de l'absence de comptes rendus de résultats adéquats et de données suffisantes, l'évaluation n'a pas pu déterminer dans quelle mesure l'UNICEF avait contribué à atteindre l'objectif d'égalité des sexes dans les principales mesures liées à l'éducation, y compris les OMD 2 et 3. En ce qui concerne les programmes ciblés en faveur de l'éducation des filles, rien ne montrait que l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes avait été utilisée dans le cadre d'une approche intégrée. Certaines données issues de l'examen de dossiers pointaient également vers des conséquences imprévues, positives et négatives. Cependant, l'intégration de la dimension de genre n'apparaissait pas clairement comme faisant partie d'une approche intégrée de ces programmes et initiatives ciblés. Bien que les bureaux de pays au Soudan et en Côte d'Ivoire aient pris des mesures pour limiter les conséquences négatives imprévues, rien n'indiquait que ces risques avaient systématiquement été pris en compte avant la mise en œuvre. Des données empiriques solides montrent que 1) la mobilisation en faveur de changements et de la mise en œuvre de politiques ; et 2) la construction et l'entretien d'infrastructures scolaires

étaient considérés comme les types d'intervention les plus fructueux en matière de résultats éducatifs pour les filles et d'égalité des sexes dans l'éducation. En outre, de nombreuses données indiquent que les campagnes d'inscription et le développement des capacités du Système d'information de gestion de l'éducation (SIGE) ont été jugés fructueux, mais que les résultats obtenus sont généralement d'une ampleur trop modeste pour faire bouger durablement les choses pour les filles.

17. L'analyse de l'équipe d'évaluation montre que globalement, les programmes de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes et d'éducation des filles n'étaient pas conçus pour être pérennes et déployés à grande échelle. Les facteurs institutionnels indépendants du contrôle direct de l'UNICEF auraient dû être systématiquement et explicitement pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des programmes afin que les stratégies puissent les intégrer et limiter leurs impacts autant que possible.

18. **Partenariats** : l'UNICEF cherche à établir des partenariats à tous les niveaux. Cependant, au cours de l'évaluation, peu d'éléments ont permis d'établir que l'UNICEF avait adopté le type d'approche stratégique défini dans ses propres principes directeurs. L'UNICEF a au contraire adopté une approche flexible et pragmatique qui a parfois conduit à des stratégies incohérentes en matière d'éducation des filles au niveau national. Même si les partenariats se sont révélés bénéfiques pour l'UNICEF et ses partenaires, ils ont, dans certains pays, exposé l'organisation à des risques qui n'étaient pas gérés ou réduits de manière efficace. En outre, on ne sait pas vraiment si ces partenariats ont efficacement contribué à améliorer les résultats en matière d'éducation des filles et à réduire les inégalités entre les sexes dans

l'éducation. Concernant la mobilisation de ressources, en raison de l'absence de cibles faisant l'objet de rapports, et de lacunes dans la communication des sommes exactes obtenues par l'UNICEF, l'examen de dossiers n'a pas permis d'établir dans quelle mesure l'UNICEF et ses partenaires avaient mobilisé avec succès les ressources pour des activités ciblées en faveur de l'éducation des filles ou pour l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes. Les rapports des études de cas contiennent des exemples de succès notables en matière de mobilisation de fonds en faveur de l'éducation de base, la plupart concernant le Partenariat mondial pour l'éducation. Cependant, peu de données permettent de penser que des ressources ont bien été mobilisées pour des initiatives ciblées en faveur de l'éducation des filles, et il existe encore moins d'informations concernant l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes.

19. **Développement des capacités :** les études de cas montrent que les membres de l'équipe de l'UNICEF en charge de l'éducation disposaient de certaines des compétences nécessaires pour les programmes en faveur de l'éducation des filles. Cependant, la plupart d'entre eux avaient peu de compétences techniques en matière d'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes, voire aucune, et ils n'utilisaient pas les outils disponibles qui les auraient aidés à incorporer la dimension de genre dans les programmes pour l'éducation. Très peu d'entre eux avaient participé à une formation spécifique sur l'éducation des filles ou l'intégration de la dimension de genre, et aucun système formel de gestion des connaissances n'avait été mis en place pour soutenir les capacités institutionnelles. Concernant les capacités externes, il semble que dans les pays concernés par les études de cas, l'UNICEF ait mis en œuvre de nombreuses activités de développement

des capacités liées à l'éducation, de différents types, auprès des parties prenantes à tous les niveaux. La plupart de ces activités ne ciblaient pas spécifiquement l'éducation des filles ou l'égalité entre les sexes, mais avaient pour but de régler tous types de problèmes de capacité dans le secteur de l'éducation. Les effets de ces activités sur les programmes en faveur de l'éducation des filles ont été inégaux. Au Nigéria et en Côte d'Ivoire notamment, de nombreuses données indiquent que ces activités ont produit des effets positifs en développant les capacités de conception et de mise en œuvre des programmes en faveur de l'éducation des filles. Cependant, au Pakistan, au Mozambique et au Soudan, tout porte à croire que ces activités ne se sont révélées ni efficaces ni pérennes, car elles n'ont pas été mises en œuvre de manière systématique et étaient axées sur des responsables individuels.

IV. Conclusions

20. **Positionnement et vision commune :** la pertinence et la cohérence des programmes en faveur de l'éducation des filles dépendent du positionnement de l'UNICEF concernant les droits des enfants et l'équité, et d'une conception plus ou moins commune des principes directeurs, des stratégies et des choix en matière de programmation chez les membres du personnel, les consultants et les partenaires. Certaines données indiquaient une cohérence avec les priorités internationales, notamment lorsque de solides partenariats ont été établis entre l'UNICEF, le Partenariat mondial pour l'éducation, l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) et les pouvoirs publics nationaux. La cohérence avec les priorités nationales n'était pas aussi manifeste. Au sein de l'UNICEF, la promotion de l'égalité entre les sexes est répertoriée comme une stratégie fondamentale. Dans les bureaux de pays

cependant, même si les équipes en charge de l'éducation partageaient une conception commune des droits des enfants et de l'équité, l'égalité entre les sexes était plutôt envisagée comme une possibilité pour les programmes, elle n'a pas toujours été comprise et a été mise en œuvre de manière hétérogène. Les bureaux de pays ne disposaient pas d'une vision partagée des principes d'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes et d'autres politiques générales de l'UNICEF, vision qui leur permettrait d'appliquer ces principes dans les programmes.

21. Intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes : l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes et les interventions ciblées en faveur de l'éducation des filles constituent des stratégies jumelles du PAES. Pourtant, les bureaux de pays n'utilisaient pas systématiquement l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes comme stratégie. Le plus souvent, les équipes en charge de l'éducation dans les bureaux de pays s'appuient de manière excessive sur des approches ciblées plus modestes (par exemple des latrines séparées pour les garçons et les filles ou des manuels scolaires faisant la place aux femmes) au lieu d'utiliser cet aspect comme élément d'une double approche aux côtés de l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes. Bien que ces interventions fassent apparaître une programmation *attentive aux questions de genre*, l'évaluation a permis de trouver peu d'indices quant à une analyse et à des programmes systématiques qui constitueraient une démarche *d'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes*. La cohérence et la pertinence des programmes de l'UNICEF en faveur de l'éducation des filles s'en sont trouvées affaiblies. L'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes est un processus difficile qui nécessite une

analyse par sexe de bonne qualité dont ne disposaient pas toujours les équipes en charge de l'éducation dans les bureaux de pays. Pour mettre en œuvre ce processus, une connaissance approfondie du concept d'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes (voir ci-dessus) et la capacité à le transposer dans la programmation de chaque pays sont également requises. En outre, parce qu'il s'agit d'un processus difficile, il doit faire l'objet d'incitations dans les structures de comptes rendus et d'évaluation des performances. Ceci a été mis en place après l'examen à mi-parcours du Plan stratégique à moyen terme, en 2012. Cependant, les conseils supplémentaires fournis à ce moment-là n'ont pu être appliqués que dans les programmes de pays qui concevaient un nouveau plan national en 2014, et les données attestant de leurs effets n'apparaîtront le cas échéant que plusieurs années plus tard. L'adoption du PAES 2014-2017 à la fin de la période concernée par la présente évaluation indique également que des changements institutionnels ont été opérés par l'UNICEF pour améliorer son approche de l'égalité entre les sexes et de l'éducation.

22. Interventions en faveur de l'éducation des filles : les programmes de l'UNICEF pour l'éducation des filles et l'égalité des sexes semblent avoir constitué une petite partie de l'ensemble des programmes pour l'éducation. Dans beaucoup de programmes, des interventions ciblées ont eu lieu, mais il s'agissait d'interventions de trop petite ampleur pour faire véritablement et durablement changer les choses en matière d'éducation des filles. De plus, on ne sait pas vraiment dans quelle mesure les interventions de l'UNICEF étaient délibérément complémentaires de celles d'autres acteurs, à l'exception peut-être des interventions menées en lien avec d'autres organismes de l'ONU. Les

programmes pour l'éducation s'adaptent aux changements dans certains contextes, par exemple des situations d'urgence, et l'action humanitaire de l'UNICEF en matière de services éducatifs constitue une force. Toutefois, cette action ne s'attaque qu'involontairement aux inégalités entre les sexes au lieu de le faire dans le cadre d'une planification.

23. Dans les pays faisant l'objet d'une étude de cas, aucune théorie du changement soutenue par une analyse de la situation en matière d'éducation des filles et de participation des femmes n'a été mise en place. Bien qu'à l'évidence, l'UNICEF collabore étroitement avec les gouvernements partenaires et ait mené de nombreuses actions pour développer leur capacité, la théorie fondamentale du changement et les théories implicites présentes dans les plans des bureaux de pays ne prêtent pas suffisamment attention au contexte national plus large. Dans les pays concernés par les études de cas, beaucoup d'interventions s'appuyaient sur des hypothèses quant à la capacité des gouvernements à adapter et à augmenter les budgets à la suite de campagnes de sensibilisation, ou à déployer des modèles, des normes et des systèmes à grande échelle. Une analyse plus institutionnelle aurait fourni de meilleures indications concernant les activités les plus susceptibles d'influencer les pratiques et de se révéler pérennes. De même, des hypothèses ont été émises quant à la capacité des communautés et des parents à réagir aux campagnes d'inscription et de sensibilisation. Or ces hypothèses n'ont pas fait l'objet de recherches adéquates ou n'étaient pas suffisamment étayées. Toutefois, sur le terrain, il semble que l'UNICEF ait soutenu des services efficaces (dont certains ciblaient les filles) qui ont enrichi sa connaissance de la situation des filles et ont été intégrés avec succès aux campagnes de

sensibilisation menées aux niveaux national et mondial.

24. **Partenariats** : sur le plan stratégique, l'UNICEF s'accorde avec d'autres organisations afin d'atteindre des objectifs communs, de créer des synergies, de mettre en place des actions efficaces et de proposer un soutien direct à la mise en œuvre. L'étendue des partenariats de l'UNICEF, du niveau mondial au niveau local, est perçue par ses partenaires comme l'un des principaux points forts de l'organisation. Les partenariats ont bénéficié à l'UNICEF comme à ses partenaires, et ils se sont révélés essentiels pour proposer des programmes efficaces et obtenir des résultats pérennes. Cependant, les données de cette évaluation font état d'une approche variable des partenariats qui a contribué à produire des attitudes disparates vis-à-vis de l'éducation des filles. Parfois, ces partenariats n'étaient pas conformes aux principes directeurs définis dans le Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF. Certains partenaires ne souscrivaient pas toujours aux valeurs fondamentales de l'UNICEF concernant l'éducation des filles. L'absence de soutien et d'adhésion à l'idée que l'égalité entre les sexes était nécessaire dans l'éducation a parfois été constatée. De manière plus générale, on ne sait pas vraiment à quel point ces partenariats ont efficacement contribué à l'amélioration de l'éducation des filles. Les documents examinés ne contenaient pas suffisamment d'informations concernant les stratégies de partenariat de l'UNICEF, notamment en matière d'amélioration de l'éducation des filles et de réduction des inégalités entre les sexes. Comme toutes les stratégies de mise en œuvre, les partenariats doivent être sous-tendus par des principes, une stratégie et une série d'objectifs clairs afin de parvenir à l'égalité entre les sexes dans l'éducation.

25. La capacité à mobiliser des ressources supplémentaires constitue un aspect important des partenariats, en particulier au vu des ressources financières relativement modestes de l'UNICEF. Pourtant, les efforts menés par les bureaux de pays pour attirer des ressources supplémentaires n'ont pas toujours été communiqués. Ainsi, la diffusion d'informations concernant les cibles ou les montants effectivement obtenus s'est révélée insuffisante. Bien que la mobilisation de ressources destinées au secteur de l'éducation en général ait rencontré un certain succès, le peu de données disponibles semblent indiquer que seule une petite partie des fonds obtenus ciblaient spécifiquement des initiatives en faveur de l'éducation des filles. Les études de cas ont montré qu'il était encore moins probable que les fonds mobilisés soient dirigés vers l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes, ce qui souligne la marginalisation de cet aspect dans les programmes pour l'éducation de l'UNICEF.

26. **Développement des capacités :** au cours de la période couverte par l'évaluation, peu d'éléments ont indiqué que les bureaux de pays de l'UNICEF étaient dotés des capacités en matière d'intégration des questions de genre nécessaires à un travail en amont dans le domaine de l'éducation. Ainsi, ils n'étaient pas toujours en mesure de renforcer la capacité des partenaires publics à planifier, à mettre en œuvre, à suivre et à évaluer les programmes et les interventions en faveur de l'éducation des filles. Des activités de développement des capacités (sous forme de formations sporadiques en cascade ou d'assistance en cours d'emploi, notamment en matière d'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes) ont bien eu lieu, et certaines ont été considérées comme utiles, en particulier pour élaborer un Système d'information de

gestion de l'éducation (SIGÉ). Toutefois, ces activités n'étaient pas toujours considérées comme un élément stratégique du programme, et n'allaient pas assez loin la plupart du temps (par exemple, elles ne comprenaient pas d'analyse des données générées). En outre, leur bénéfice semble avoir en grande partie disparu en raison de l'absence de systèmes formels de gestion des connaissances visant à limiter les perturbations dues aux fréquents changements de postes du personnel international.

V. Recommandations

27. **Recommandation 1 :** les équipes en charge de l'éducation au siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays doivent s'accorder sur les attentes, les cibles et les approches afin d'améliorer l'éducation des filles et de réduire les inégalités entre les sexes dans le secteur éducatif. La position de l'UNICEF doit se fonder sur les données, les informations et l'élaboration de politiques à l'échelle mondiale en matière d'égalité des sexes et d'éducation. Les équipes en charge de l'éducation au siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays doivent connaître et soutenir activement la stratégie institutionnelle de l'UNICEF en faveur de l'intégration de la lutte contre les inégalités entre les sexes, notamment l'approche double définie dans le PAES qui met l'accent sur les adolescentes et l'achèvement de l'éducation secondaire.

28. **Recommandation 2 :** le siège et les bureaux régionaux de l'UNICEF doivent s'appuyer sur les ressources présentes (par exemple les conseillers régionaux en égalité des sexes) pour soutenir davantage les bureaux de pays et leurs équipes chargées de l'éducation, et ce, afin de transformer les principes d'égalité des sexes et d'éducation des filles définis dans le PAES et dans d'autres politiques en activités de programme et en

partenariats stratégiques permettant de réduire les inégalités entre les sexes dans l'éducation.

29. **Recommandation 3** : les partenariats doivent continuer à faire partie intégrante de l'approche destinée à améliorer l'éducation des filles et à réduire l'inégalité entre les sexes. Les bureaux de pays de l'UNICEF doivent bénéficier du soutien du siège et des bureaux régionaux afin de s'appuyer sur les partenariats internationaux et régionaux pour nouer des alliances judicieuses au niveau national.
30. **Recommandation 4** : les équipes de l'UNICEF en charge de l'éducation tireraient profit d'une présentation du mécanisme de développement des capacités (formation et mentorat) sur l'égalité des sexes dans l'éducation. Cela permettrait à l'ensemble du personnel de mieux comprendre et appliquer les principes directeurs et les politiques de l'UNICEF en la matière. Une période d'intégration axée sur l'éducation permettrait également aux nouveaux membres du personnel de comprendre le contexte national, ainsi que les enjeux liés à l'égalité des sexes et à l'éducation lors de leur prise de poste.
31. **Recommandation 5** : pour améliorer la responsabilisation et l'apprentissage dans l'ensemble des bureaux de pays, il est nécessaire d'exposer des résultats clairs, spécifiques et mesurables (résultats, produits et cibles) en matière d'égalité entre les sexes et d'éducation des filles, et ce, dans le descriptif de programme de pays. Les mécanismes de responsabilité pour la présentation de rapports doivent eux aussi être clairement décrits.

