

RÉSUMÉ

novembre 2015

Évaluation du programme UNICEF d'éducation pour la consolidation de la paix

■ ■ **Évaluation des résultats** ■

RÉSUMÉ

Évaluation du programme UNICEF d'éducation pour la consolidation de la paix

■ ■ Évaluation des résultats ■

EVALUATION OF UNICEF'S PEACEBUILDING, EDUCATION AND ADVOCACY PROGRAMME (PBEA)

© United Nations Children's Fund, New York, 2015
United Nations Children's Fund
Three United Nations Plaza
New York, New York 10017

November 2015

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.

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

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Plus de 1,5 milliard de personnes vivent dans des pays fragiles, parfois soumis à un conflit en cours¹, dont les enfants sont les premières victimes. En 2011, 20 millions d'adolescents non scolarisés vivaient dans des pays touchés par un conflit et 11 millions d'entre eux étaient des filles². Et bien que le nombre d'enfants non scolarisés ait reculé de 42 % selon les estimations entre 2000 et 2012³, le problème des enfants non scolarisés est de plus en plus concentré dans les pays touchés par un conflit⁴. De ce fait, la communauté humanitaire et du développement constate qu'il est urgent de trouver des solutions efficaces pour s'attaquer aux causes profondes des conflits.

Le programme de l'UNICEF pour la consolidation de la paix, l'éducation et le plaidoyer (PBEA, acronyme anglais) a été élaboré pour tester et mettre en œuvre des solutions novatrices en matière d'éducation afin d'obtenir des résultats dans le domaine de la consolidation de la paix. Financé par le Gouvernement des Pays-Bas à hauteur de 150 millions de dollars des É.-U. sur une période de quatre ans et demi (2012-2016), la vision du PBEA vise à « renforcer la résilience, la cohésion sociale et la sécurité des personnes dans les pays touchés par des conflits » tandis que le *résultat stratégique* consiste à « renforcer les politiques et les pratiques dans le domaine de l'éducation à des fins de consolidation de la paix ». La mise en œuvre du PBEA a privilégié cinq domaines de résultats :

1. L'intégration de l'éducation dans les politiques de consolidation de la paix et l'inverse ;
2. Le renforcement des capacités institutionnelles à fournir une éducation tenant compte des situations de conflit et promouvant la paix ;
3. Le renforcement des capacités des enfants, des parents, des enseignants et des débiteurs d'obligations à faire face aux conflits, à les diminuer et à les prévenir les conflits, et à promouvoir la paix ;
4. L'amélioration de l'accès des enfants à une éducation qui soit de qualité, pertinente et tenant compte des conflits, et qui contribue à la paix ; et
5. La production de données et de connaissances sur les liens entre l'éducation, les conflits et la consolidation de la paix, et de données sur lesquelles fonder les pratiques de programmation.

La mesure dans laquelle les services sociaux (par ex. l'éducation) peuvent être utilisés pour consolider la paix n'a jamais été définie précisément ou testée à grande échelle à l'UNICEF. Le PBEA a donc représenté un effort sans précédent de la part de l'UNICEF de ne plus se cantonner dans des approches conventionnelles du développement et de l'aide humanitaire mais de tenter d'appliquer des solutions susceptibles de briser les cycles de la violence en s'attaquant aux causes profondes des conflits. Le PBEA a libéré un espace d'apprentissage des mécanismes de consolidation de la paix et a demandé au personnel de l'UNICEF de surmonter les obstacles conceptuels et pratiques.

¹ Institut de formation de la Banque mondiale, *Fragile and conflict-affected situations*, https://wbi.worldbank.org/wbi/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/fragile_situations_insert_fy12.pdf, consulté le 19 juillet 2015

² UNESCO, *Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous : Document d'orientation 10*, juillet 2013.

³ *Fixing the Broken Promise of Education for All: Findings from the Global Initiative on Out-of-School Children*. Institut de statistique de l'UNESCO (UIS) et UNICEF (2015). Montréal: UIS. <http://dx.doi.org/10.15220/978-92-9189-161-0-en>

⁴ UNESCO, *Rapport mondial sur le suivi de l'éducation pour tous 2015*, 2015, p. 8.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

Le PBEA a bénéficié de deux activités d'évaluation – en 2013, d'un examen de l'évaluabilité, et d'un bilan du développement en cours sur deux sites du PBEA (Myanmar et Éthiopie). Ce rapport porte sur les résultats d'une évaluation des réalisations, répondant à la question suivante :

« Dans quelle mesure l'UNICEF est-il parvenu aux réalisations escomptées pour le programme PBEA et apporté des contributions identifiables à la consolidation de la paix, à la cohésion sociale et/ou à la résilience aux niveaux individuel, communautaire, institutionnel et, éventuellement systémique ? »

L'évaluation a débuté avec l'examen de la documentation de 14 bureaux de pays⁵ mettant en œuvre le PBEA et des activités au titre du PBEA menées par la Section de l'éducation et les services avec lesquels elle collabore au siège et dans les bureaux régionaux (BR).

En collaboration avec les fonctionnaires de terrain de l'UNICEF et les agents d'exécution dans le cadre d'un exercice de « collecte de résultats », l'évaluation a permis d'identifier les changements intervenus grâce au PBEA et de les consigner dans des rapports. On a eu recours à une démarche itérative pour engager le personnel d'encadrement et les agents d'exécution du programme à peaufiner et valider les résultats.

La troisième étape de la collecte de données a compris des visites de terrain dans trois bureaux de pays mettant en œuvre le PBEA (Burundi⁶, Pakistan et Soudan du Sud) et des entretiens avec des intervenants clés : fonctionnaires de

l'UNICEF et partenaires des bureaux de pays, des bureaux régionaux et au niveau mondial. Au total 285 intervenants ont contribué à l'évaluation en fournissant des documents et des informations.

L'évaluation s'est déroulée 15 mois avant la fin du PBEA, à une époque où plusieurs activités prenaient encore de l'ampleur. Il va de soi qu'une évaluation de fin de programme aurait probablement pu apporter des résultats supplémentaires et éventuellement plus positifs.

RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE AU PBEA

La vision dont le PBEA est porteur est ambitieuse car elle vise à consolider la paix et améliorer la cohésion sociale. Ces aspirations sont intergénérationnelles. En à peine plus de trois ans, le PBEA a réussi à élaborer des programmes adaptés à des contextes spécifiques, à renforcer les outils et les relations fondamentaux de l'UNICEF, ceux qui tiennent compte des facteurs de conflits⁷, et à élaborer des solutions programmatiques pour contribuer à atténuer ces facteurs.

Selon l'évaluation, le PBEA a apporté des contributions louables en donnant accès à une éducation tenant compte des risques de conflit, tout en renforçant les capacités individuelles et institutionnelles à gérer et résoudre les conflits de manière pacifique, en intégrant la notion de risque de conflit et de consolidation de la paix dans les politiques, en développant des preuves et en apprenant le rôle des services sociaux dans la consolidation de la paix. Compte tenu de ces premiers succès, l'UNICEF doit envisager d'élargir ce type d'interventions en prenant appui sur ses acquis.

⁵ Burundi, Côte d'Ivoire, État de Palestine, Éthiopie, Libéria, Myanmar, Ouganda, Pakistan, République démocratique du Congo, Sierra Leone, Somalie, Soudan du Sud, Tchad et Yémen.

⁶ Pour des questions de sécurité, la visite au Burundi a été modifiée et a consisté en un atelier de trois jours qui s'est déroulé à Nairobi, au Kenya, avec la participation de fonctionnaires et de partenaires du bureau de pays.

⁷ L'expression « facteurs de conflit » fait référence aux causes profondes et intermédiaires d'un conflit et aux éléments qui peuvent le déclencher compte tenu du contexte du pays.

Résultats au niveau du pays

Les succès au niveau du pays ont été consignés dans des rapports et classés par niveaux de changement (produits, réalisations intermédiaires et réalisations)⁸. Les programmes de pays ont atteint leur meilleur niveau, exhaustivité et vérifiabilité des résultats lorsque leur programmation a porté dès le début sur les facteurs de conflits dans le cadre d'une théorie générale du changement, suivie par un concept programmatique global, attirant des experts en consolidation de la paix dans leurs équipes, sensibilisant les principaux acteurs et renforçant les capacités de leurs partenaires avant de s'intéresser aux types d'interventions et aux activités.

La majorité des interventions a privilégié les facteurs de conflit ayant trait à une culture de violence, à l'exclusion et à l'inégalité. Il s'agit de domaines dans lesquels l'UNICEF a un avantage comparatif lorsqu'il fait appel à ses relations et à son expérience pour donner un point d'entrée aux travaux de consolidation de la paix.

Résultats des politiques

Après une préparation relativement longue pour convaincre les gouvernements de se rallier aux concepts de sensibilité aux conflits et de consolidation de la paix, les politiques ont obtenu des résultats dans 11 pays, essentiellement au niveau des produits. Les résultats plus probants des politiques se sont expliqués par l'intégration d'approches tenant compte des risques de conflit et de la consolidation de la paix dans les plans et politiques nationaux et infranationaux du secteur de l'éducation. Il en a résulté un renforcement des systèmes éducatifs via, par exemple, le Système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE) et la réforme du programme scolaire.

On a rencontré peu d'exemple d'intégration de l'éducation dans les politiques et les plans de consolidation de la paix malgré l'identification

de résultats des politiques ayant trait à la protection de l'enfance (violence contre les enfants) et à l'équité des sexes. Les résultats tangibles dépendent de facteurs spécifiques au contexte, notamment le calendrier des politiques nationales, la stratégie et les mécanismes de réforme du programme scolaire, et la capacité du gouvernement de mettre en œuvre de nouvelles politiques.

Résultats des capacités institutionnelles

Dans une certaine mesure, tous les programmes de pays PBEA ont investi dans le renforcement des capacités pour en favoriser la mise en œuvre, même lorsque l'exercice de recherche de résultats n'a pas permis de produire un rapport sur les résultats. Le recours à l'analyse participative des conflits est un bon exemple d'utilisation d'une « nouvelle » activité spécifique au PBEA pour renforcer les capacités institutionnelles, comme l'ont déclaré l'Ouganda, le Pakistan, la Sierra Leone, la Somalie, le Soudan du Sud et le Tchad.

Les résultats en ce qui concerne le niveau des réalisations ont montré des cas où le renforcement des capacités institutionnelles a débouché sur des actions telles que de nouvelles manières d'aborder la programmation et l'application de systèmes visant à lutter contre la violence dans les écoles. Il est apparu que le recrutement d'experts de la consolidation de la paix et la formation à ces compétences du personnel dès le départ étaient essentiels pour garantir de meilleurs résultats.

Résultats des capacités individuelles

D'importantes réalisations ont été obtenues grâce au sport, au jeu et à l'art (théâtre, programmes radiophoniques destinés aux enfants, chant, écriture, danse, art). Les camps de la jeunesse renforcent les capacités de prévenir, apaiser et gérer les conflits, et d'améliorer la cohésion sociale. Les jeunes ont recours au

⁸ Certains documents rendant compte des résultats regroupent plus d'un domaine général de résultats.

dialogue intercommunautaire pour résoudre des conflits qui sont souvent ancrés dans des divisions ethniques et culturelles et dans l'accès aux ressources. À tout le moins, ces activités ont réduit le risque de conflit entre les communautés qui y ont participé.

Les interventions relatives aux capacités individuelles ont généralement été plus limitées et plus difficiles à vérifier en termes de changement d'attitudes, de connaissances et de perceptions. Elles ont toutefois souvent été jugées importantes par les équipes du PBEA en raison de leur capacité à lutter contre une culture de violence et à avoir un impact sur les jeunes.

Accès à une éducation tenant compte des risques de conflit

Les travaux au titre du PBEA sur l'accès à une éducation tenant compte des risques de conflit ont largement profité de la priorité élevée accordée à l'équité dans les programmes d'éducation de l'UNICEF. La majorité des interventions avait pour but d'améliorer la manière d'enseigner et l'accès à une éducation tenant compte des risques de conflit. On peut citer en exemple : la formation des enseignants aux techniques de résolution des conflits afin de limiter et gérer les conflits en milieu scolaire ; les moyens d'existence et les aptitudes utiles dans la vie courante enseignées aux jeunes et aux adolescents ; et l'intégration des approches de consolidation de la paix dans les programmes scolaires.

La construction d'école a été une intervention fréquente et elle a souvent été combinée avec d'autres activités comme la distribution de fournitures, la formation d'enseignants pour disposer d'un corps enseignant compétent et l'élaboration de matériel pédagogique. Ainsi, des groupes marginalisés ou exclus tels que les personnes déplacées, celles qui rentraient dans leur pays et les réfugiés ont eu accès à l'éducation.

Apprentissage, données et plaidoyer

Dans le domaine de l'apprentissage, 14 pays ont réalisé des analyses des données et des connaissances sur les conflits et plus de 30 pays ont élaboré des études de cas au niveau du pays pour décrire les apprentissages et les résultats. Bien que peu de rapports aient été rédigés sur ce domaine de résultats, les bureaux de pays ont participé à des études régionales et mondiales, tandis que d'autres ont lancé des études sur leur contexte spécifique. Le personnel du programme a aussi constaté des progrès liés à « l'apprentissage par la pratique » et le partage d'expériences au sein et entre les bureaux de pays.

Résultats au niveau régional

Les régions WCARO et ESARO ont joué un rôle clé en offrant conseils et appui aux travaux en matière de renforcement des capacités institutionnelles et d'apprentissage, collecte de données et plaidoyer. Le soutien au renforcement des capacités institutionnelles a pris diverses formes : ateliers, téléconférences et appui technique individuel lors de l'étude des analyses de conflits, élaboration de programmes, recrutement et engagement de partenaires pour le programme, lignes directrices et outils spécialement adaptés, ainsi que leçons et bonnes pratiques consolidées.

Les conseillers régionaux ont aussi aidé les bureaux de pays à mener des recherches qui sont venues étayer les politiques et programmes de l'UNICEF aux niveaux national et régional, ainsi que les politiques gouvernementales dans les pays où le PBEA est appliqué. ESARO a soutenu une étude sur les connaissances, les attitudes et les pratiques (CAP) dans quatre pays (Éthiopie, Ouganda, Somalie et Soudan du Sud), qui a servi de base pour mesurer le niveau de changement dans les réalisations, tous programmes confondus. WCARO a apporté une assistance technique aux bureaux

de pays et à l'apprentissage au niveau régional en organisant des missions pour élaborer des études de cas nationales et régionales permettant de comparer les leçons apprises.

Résultats au niveau mondial

En plus du soutien aux pays pour la mise en œuvre du PBEA, les résultats les plus apparents portent sur l'apprentissage, les données et le plaidoyer. L'Équipe de gestion du programme a fortement contribué à la qualité technique de la planification et des rapports, tandis que le Groupe de travail technique (GTT) s'est consacré à des projets sectoriels spécifiques afin de renforcer l'apprentissage sur la manière d'aborder la consolidation de la paix. L'Équipe de gestion du programme a aussi dirigé l'élaboration et l'application d'une stratégie mondiale de recherche sur le PBEA, tout en gérant des projets d'étude. Les premiers résultats de la stratégie de recherche ont été diffusés. Les enseignements qu'on en a tirés permettront d'améliorer les programmes de consolidation de la paix en cours et futurs.

Outre cette stratégie, des travaux de collecte de données ont permis d'étudier les méthodes d'évaluation des résultats au niveau stratégique, de la consolidation de la paix et du plaidoyer, ainsi que de la justice transitionnelle (liens entre les violations des droits de l'homme et le secteur de l'éducation).

FACTEURS AYANT UN IMPACT SUR LES RÉSULTATS

Lors de sa mise en œuvre, le PBEA a dû ajuster ses stratégies pour y intégrer de nouvelles informations ou facteurs de succès. À 11 mois de la fin du programme, davantage de résultats seront réalisés et les bases de l'apprentissage et de l'application des leçons aux futurs programmes seront posées.

La manière dont l'UNICEF aborde la consolidation de la paix

L'UNICEF possède des atouts institutionnels qui ont contribué à la mise en œuvre du PBEA, à savoir :

- Des avantages comparatifs en termes d'éducation et de travail avec des enfants et des jeunes,
- Une expérience du travail humanitaire et du développement,
- Un savoir-faire pour combiner les politiques en amont avec une application globale en aval, et
- Le mandat de l'UNICEF et ses relations (en particulier avec les gouvernements).

L'attachement stratégique de l'UNICEF à l'équité s'est avéré être un avantage institutionnel pour le PBEA car on a constaté qu'un accès inéquitable à l'éducation était souvent un facteur de conflit.

Une analyse corrélative⁹, conduite sur la base des rapports de résultats par rapport au PBEA et aux caractéristiques des bureaux de pays, permet de penser que les aspects ci-dessous ont un impact positif sur les résultats atteints :

- Disposer d'une théorie du changement générale ;
- Avoir dans l'équipe du PBEA des experts en consolidation de la paix ;
- Intégrer la consolidation de la paix dans tous les secteurs de l'UNICEF ;
- Disposer du soutien vigoureux des cadres des bureaux de pays.

La majorité des bureaux de pays participant au PBEA ont élaboré des théories du changement pour les domaines de résultats individuels dans leurs cadres de résultats, tandis que les

⁹ X² tests, erreur présumée 10% ou en-dessous.

analyses du conflit au titre de la programmation ont varié considérablement, allant d'un faible effet apparent (mêmes activités avant et après) à des analyses qui ont clairement été utilisées comme bases de la conception et des ajustements programmatiques. Les bureaux de pays ont utilisé leurs analyses de conflits à une fin ou à une autre ; pour intégrer des approches tenant compte des situations conflictuelles dans les programmes en cours, ou pour s'attaquer directement aux facteurs de conflits dans le but de consolider la paix.

Le PBEA a pu être adapté aux changements contextuels et atténuer les risques dans de nombreux environnements, en améliorant la pertinence et l'efficacité du programme et en confirmant la prise de position de l'UNICEF en faveur de la consolidation de la paix. Dans de rares cas, les chocs ont été trop violents pour que le PBEA puisse s'adapter et la mise en œuvre du programme a été interrompue pendant un certain temps. En général, une programmation fortement contextuelle a représenté une nouvelle méthode de travail, et des exemples d'adaptation positive ont permis de surmonter les limites et les risques que constituent les agents d'exécution traditionnels et des approches sectorielles très complexes.

Collaboration à l'échelle de l'UNICEF

Pendant la période de mise en œuvre, le PBEA a rallié de plus en plus de secteurs et services à tous les niveaux, bien que certains programmes de pays aient investi davantage dans les approches intersectorielles que d'autres. Par exemple, le succès du Burundi en termes d'intégration intersectorielle est porteur d'un fort potentiel de viabilité des programmes de maintien de la paix dans les structures de l'UNICEF. Dans plusieurs autres pays (par ex. la Somalie et le Soudan du Sud) la prise en compte d'une situation de conflit et la consolidation de la paix ont été totalement intégrées au portefeuille de l'éducation, et pas uniquement dans le sous-secteur de l'éducation lors des situations

d'urgence, comme c'est souvent le cas. Le déploiement d'approches tenant compte des risques de conflits et la quête de résultats en matière de consolidation de la paix pour l'ensemble des interventions éducationnelles doivent faire l'objet d'études supplémentaires comme solution possible pour la programmation dans les États fragiles et touchés par un conflit.

L'évaluation a permis de définir différents modèles de collaboration et de coordination dans les pays appliquant le PBEA avec des niveaux variables d'efficacité. L'engagement direct du Représentant ou de son adjoint a renforcé l'efficacité de la programmation intersectorielle, le personnel d'encadrement ayant ainsi une perspective plus large et suffisamment d'influence pour garantir une coopération entre les secteurs et mener à bien des activités de plaidoyer en faveur de la consolidation de la paix à un niveau plus élevé.

Partenariats extérieurs

Les partenariats extérieurs ont joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre du PBEA par l'UNICEF, notamment dans l'identification de nouveaux partenaires possédant une expertise en termes de consolidation de la paix et une légitimité dans les communautés. Une fois les lacunes comblées en termes de capacités, ces partenariats ont amélioré l'efficacité de la mise en œuvre du PBEA.

La lacune principale des stratégies partenariales du PBEA apparaît au niveau de la stratégie et de la coordination des partenariats au niveau mondial. Certains donateurs clés, en dehors des institutions des Nations Unies et des OING actives dans l'éducation et la consolidation de la paix, ont joué un rôle minime dans le PBEA, tandis que les agents d'exécution travaillaient souvent isolément de leur côté. Dans ces cas, le PBEA s'est privé de la possibilité de profiter au maximum des avantages stratégiques des partenariats.

Gestion et gouvernance

La gestion du PBEA, la gestion des connaissances et le soutien à la mise en œuvre se sont améliorés au fil du temps, après le recrutement de l'Équipe de gestion du programme neuf mois après le début du programme, et la création d'un appui au bureau régional par la suite. Des informateurs internes à tous les niveaux ont noté que l'Équipe de gestion du programme s'est efforcée de créer des capacités et d'apporter les ajustements nécessaires fondés sur l'apprentissage et les commentaires des bureaux de pays et des autres services. Les capacités de gestion du PBEA au niveau du pays se sont effectivement améliorées, bien qu'à des degrés divers, en fonction des structures opérationnelles du bureau de pays et du niveau de soutien à la consolidation de la paix. Les capacités des ressources humaines du PBEA ont été considérablement renforcées au fil du temps.

Le mécanisme d'allocation des ressources entre les donateurs, le siège de l'UNICEF et chaque bureau de pays s'est avéré généralement efficace, raisonnable et transparent. Néanmoins, des modèles de financement différents, tels que la sélection fondée sur des soumissions compétitives rigoureuses avec possibilité de présentation directe de candidatures et plans de responsabilisation, pourraient s'avérer mieux adaptés aux travaux de consolidation de la paix.

CONCLUSIONS

Le PBEA a été conçu pour œuvrer à la croisée de l'éducation et du conflit, pour améliorer la programmation qui tient compte du risque de conflit et pour contribuer à la consolidation de la paix, à la cohésion sociale et à la résilience, en prenant l'éducation comme point d'entrée. Des résultats notables ont été obtenus en termes d'intégration du risque de conflit et

de la consolidation de la paix dans la réforme sectorielle de l'éducation et d'autres politiques¹⁰; de renforcement des capacités institutionnelles de l'UNICEF, des gouvernements et des agents d'exécution en matière de programmation tenant compte des risques de conflit et de consolidation de la paix ; de renforcement des capacités individuelles et communautaires permettant d'atténuer les causes de conflit ; et d'amélioration de l'accès à une éducation tenant compte des risques de conflit. Des résultats sont attendus concernant l'apprentissage et les données sur ce qui fonctionne dans les services sociaux en faveur de la consolidation de la paix. L'évaluation a permis de dégager huit conclusions générales.

Conclusion 1 : le PBEA a, dans l'ensemble, obtenu de résultats intéressants dans chacun des cinq domaines de résultat du PBEA et il applique des pratiques appropriées et très prometteuses en termes de programmation de la consolidation de la paix. Cependant, des leçons importantes ont été apprises concernant les choix de programmation dont l'UNICEF a besoin pour améliorer la possibilité d'obtenir des résultats durables en matière de consolidation de la paix.

Conclusion 2 : le PBEA a prouvé que le bon choix avait été fait en utilisant un service social tel que l'éducation pour consolider la paix, même s'il manque encore des éléments de base. Puisque le PBEA a tenté de nouvelles manières de travailler pour l'UNICEF dans une situation de conflit et sur un conflit, les résultats sont satisfaisants compte tenu du temps imparti et des ressources disponibles.

Conclusion 3 : l'UNICEF est bien placé, compte tenu de son mandat et de ses atouts institutionnels, pour s'engager dans la consolidation de la paix. Cependant, l'organisation doit ménager les sensibilités, identifier les points d'entrée,

¹⁰ Ce concept comprend la réduction au minimum des impacts négatifs des conflits, la maximisation des éléments positifs des politiques et systèmes pour promouvoir la cohésion sociale et l'intégration des réalisations spécifiques à la consolidation de la paix dans les plans.

concentrer les ressources sur les contextes à haut risque pour se développer et souligner l'importance primordiale d'une programmation tenant spécifiquement compte du contexte.

Conclusion 4 : le parti pris par le PBEA de privilégier une programmation basée sur l'analyse du conflit était judicieux et a abouti à des programmes adaptés au contexte, susceptibles de contribuer à la consolidation de la paix.

Conclusion 5 : les partenariats pour la mise en œuvre du programme, y compris les nouveaux partenariats, ont permis à l'UNICEF d'élargir sa portée et son accès, et de consolider la paix. Il convient de conclure des partenariats de haut niveau pour le plaidoyer, et de gérer les agents d'exécution à des fins d'échanges plus efficaces des connaissances entre les organisations.

Conclusion 6 : le PBEA a démontré qu'une programmation tenant compte des conflits, axée sur la consolidation de la paix et qui cherche à éliminer les facteurs de conflit, exige un appui vigoureux de la direction pour favoriser une collaboration intersectorielle et en fin de compte intégrer les solutions de consolidation de la paix.

Conclusion 7 : la gestion du programme PBEA a permis de garantir la responsabilisation et l'apprentissage, ainsi que de mobiliser l'appui de secteurs multiples. Les ajustements apportés ont donné de meilleures possibilités aux bureaux de pays de privilégier les besoins locaux et ils ont renforcé les capacités des bureaux régionaux d'améliorer les performances. Un personnel attaché au programme doté d'une expertise en matière de consolidation de la paix a permis d'améliorer de manière notable la gestion du programme au niveau des bureaux de pays.

Conclusion 8 : le mécanisme d'allocation des ressources au PBEA s'est avéré généralement raisonnable, transparent, et il a été clairement communiqué. Toutefois, l'utilisation et la gestion des fonds n'a pas été aussi efficace qu'elle aurait dû l'être, notamment parce que la

responsabilité des donateurs et les décisions de financement se trouvaient au niveau mondial, tandis que la responsabilité des résultats était décentralisée.

RECOMMANDATIONS

Conformément au Plan stratégique de l'UNICEF (2014-2017), le mandat de l'organisation couvre l'ensemble des activités de développement et d'interventions humanitaires. Dans un avenir prévisible, l'organisation continuera à œuvrer dans des contextes fragiles et des pays touchés par des conflits où une majorité d'enfants vit dans la pauvreté, est mal desservie par l'État et est donc particulièrement vulnérable. Pour améliorer à long terme la vie des enfants, il convient que l'UNICEF et tous ses partenaires s'engagent dans une programmation humanitaire et du développement visant à briser les cycles de la violence en s'attaquant aux causes profondes du conflit.

Le PBEA a également révélé que l'UNICEF devait adopter une attitude plus résolue quant au rôle de l'organisation en matière de consolidation de la paix et plus cohérente dans son approche. Ainsi, les recommandations affirment qu'il est impératif que la direction de l'UNICEF adopte une position sur le niveau d'engagement que l'organisation est capable d'assumer. D'autres recommandations évoquent les exigences minimum requises pour opérer en périodes de conflits, les partenariats potentiels et les mesures pour une transition responsable du PBEA actuel vers l'avenir.

Recommandation 1 : l'UNICEF doit énoncer clairement sa vision de son rôle et de sa contribution à la consolidation de la paix dans les pays fragiles et affectés par un conflit, et intégrer cette vision dans ses stratégies, politiques programmatiques mondiales, stratégies de programmes de pays et dans les messages clés diffusés par la direction de l'UNICEF.

Recommandation 2 : comme programme d'action minimum, l'UNICEF doit institutionnaliser

les méthodes d'analyse des conflits et les intégrer au cycle de développement programmatique, tout en s'assurant de l'utilisation des conclusions des analyses lors de l'adaptation et la conception de programmes and politiques, en particulier exiger une stricte adhésion aux principes visant à « ne pas nuire ».

Recommandation 3 : l'UNICEF doit consolider les enseignements tirés des deux domaines d'intégration de la consolidation de la paix dans les programmes d'éducation et s'appuyer sur l'éducation pour consolider la paix dans les pays fragiles en les mettant à contribution pour libérer des ressources pour la planification du secteur de l'éducation.

Recommandation 4 : l'UNICEF doit élaborer une stratégie de partenariats fixant les paramètres de son engagement dans la consolidation de la paix, et déterminer comment mieux utiliser les expériences et les aptitudes de ses partenaires (traditionnels et potentiels), et user de l'influence de l'organisation pour renforcer la possibilité d'obtenir des résultats en matière de consolidation de la paix en faveur des enfants et des jeunes.

Recommandation 5 : pour la prochaine génération de programmes de consolidation de la paix, l'UNICEF doit continuer à mobiliser des fonds réservés, communs ou d'autres ressources, jusqu'à un niveau qui améliorera la visibilité et l'apprentissage au niveau mondial, tout en garantissant une transparence financière et des résultats au niveau décentralisé (bureaux de pays).

Recommandation 6 : garantir le financement (financement nouveau ou non dépensé du PBEA) pour permettre la poursuite d'activités critiques dans les pays mettant en œuvre le PBEA soumis actuellement à des crises humanitaires ou confrontés à des conflits, et pour donner aux autres bureaux de pays la possibilité d'intégrer les enseignements tirés du PBEA dans le prochain cycle de programmation ordinaire de l'UNICEF.

Recommandation 7 : l'équipe du PBEA au siège se charge d'identifier un mécanisme permettant de mettre à jour les rapports de résultats au niveau du pays élaborés lors de cette évaluation, afin que tous les résultats soient compilés et utilisés à l'avenir, et pour prendre les dispositions institutionnelles qui s'imposent pour achever les études au titre du PBEA et gérer les connaissances.

