



# Conseil économique et social

Distr. générale  
5 avril 2021  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

## Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2021**

1-4 juin 2021

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### Réponse de l'administration au rapport d'évaluation

## Évaluation mondiale de l'élaboration des programmes de l'UNICEF relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène lors de crises prolongées (2014-2019)

### Résumé

Le présent rapport offre une vue d'ensemble de la réponse de l'administration de l'UNICEF à l'évaluation mondiale de l'élaboration des programmes de l'UNICEF relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène lors de crises prolongées (2014-2019), qui s'est achevée en 2019. Il synthétise les recommandations qui ont été formulées et les efforts que l'organisation déploiera pour les appliquer.

Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section VI.

---

\* E/ICEF/2021/9.

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



## I. Aperçu général

1. L'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure l'UNICEF respecte ses engagements en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) au fil du temps en situation de crises prolongées, absorbe les nouveaux chocs et s'adapte, applique les bonnes pratiques, et allie la théorie à la pratique en matière d'action humanitaire et de développement. L'évaluation poursuivait à la fois un objectif d'apprentissage et de redevabilité.
2. Elle a porté sur les 21 contextes répondant à la définition de « crise prolongée ». Les situations qui perduraient depuis au moins un an et demi ont été classées comme situations d'urgence de niveau 2 ou 3. L'évaluation a intégré toutes les composantes des interventions WASH de l'UNICEF, à savoir les activités en amont (prestation de services), les activités et la coordination en aval, ainsi que les actions en milieu rural et urbain. Elle a pris en compte les programmes humanitaires et mixtes (actions humanitaires et de développement). L'évaluation a couvert toutes les modalités d'exécution des programmes, notamment la mise en œuvre directe et la mise en œuvre par l'intermédiaire de partenaires gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales (ONG) ou de prestataires du secteur privé.
3. Des études de cas nationales ont été réalisées au Cameroun, au Liban, au Somaliland et au Soudan du Sud. L'étude de cas thématique sur la santé publique est fondée sur des données probantes émanant de la République démocratique du Congo, d'Haïti et du Yémen (tous touchés par des épidémies de choléra). L'étude de cas sur les milieux urbains s'appuie quant à elle sur des données probantes de la République arabe syrienne et du Yémen, ainsi que sur des entretiens de parties prenantes internationales.

## II. Les enfants dans les crises prolongées

4. Les enfants sont de plus en plus exposés aux crises prolongées. Selon un rapport de 2020 établi par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>1</sup> près d'un quart de la population mondiale, soit 1,8 milliard de personnes – dont 670 millions d'enfants – vivent dans des contextes fragiles. Cela représente plus d'un tiers des enfants de la planète et ce chiffre devrait encore augmenter de 30 % d'ici à 2050.
5. Le rapport *L'eau sous le feu des bombes* 2019 de l'UNICEF<sup>2</sup> indique qu'en 2017, les personnes vivant dans des États extrêmement fragiles étaient presque trois fois plus susceptibles de pratiquer la défécation à l'air libre, au moins trois fois plus susceptibles de manquer de services élémentaires d'assainissement, et au moins huit fois plus susceptibles de manquer de services élémentaires d'approvisionnement en eau potable. La base de données mondiale 2019 sur les progrès réalisés dans les États fragiles du Programme commun OMS/UNICEF de suivi<sup>3</sup> a fait état d'autres chiffres préoccupants : seul un État fragile sur cinq est en bonne voie pour atteindre l'accès universel aux services de base d'approvisionnement en eau potable d'ici à 2030, et seul un État fragile sur dix est en passe d'atteindre l'accès universel aux

---

<sup>1</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, rapport *États de fragilité 2020* (Paris, 2020). Disponible à l'adresse suivante : [www.oecd-ilibrary.org/development/etats-de-fragilite-2020\\_b462aac8-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/development/etats-de-fragilite-2020_b462aac8-fr).

<sup>2</sup> UNICEF, *L'eau sous le feu des bombes, volume 1 : Situations d'urgence, développement et paix dans les contextes fragiles et de conflit*. New York, 2019. Disponible à l'adresse suivante : [www.unicef.org/fr/rapports/situations-urgence-developpement-et-paix-dans-les-contextes-fragiles-et-conflit](http://www.unicef.org/fr/rapports/situations-urgence-developpement-et-paix-dans-les-contextes-fragiles-et-conflit).

<sup>3</sup> Disponible à l'adresse suivante : <https://washdata.org>.

services élémentaires d'assainissement. Qui plus est, la couverture recule dans près de 20 % des États fragiles.

6. Les services WASH sont essentiels pour les enfants touchés par des crises prolongées. L'article de plaidoyer *L'eau sous le feu des bombes* de l'UNICEF<sup>4</sup> révèle qu'en 2017, les enfants de moins de cinq ans présentaient au moins 20 fois plus de risques de mourir d'une maladie diarrhéique liée à des pratiques WASH dangereuses que de violences en temps de conflit.

### III. Analyse et conclusions

#### A. Obtention de résultats en faveur des enfants dans les crises prolongées

7. Afin d'obtenir des résultats à grande échelle en faveur des enfants affectés par des crises prolongées, en particulier des conflits actifs, il est nécessaire d'adopter des approches différentes de celles employées lors de la survenue d'autres situations d'urgence.

8. L'évaluation visait à répondre à cinq grandes questions concernant les critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence, d'interdépendance, de couverture et de coordination des programmes WASH en crises prolongées. Ces questions renvoient aux principaux engagements et stratégies de l'UNICEF, notamment au Cadre stratégique WASH pour la période 2016-2030<sup>5</sup>. Elles ont été définies lors de la période initiale de l'évaluation, après modification des questions d'origine par l'équipe d'évaluation, en collaboration avec le Bureau d'évaluation et le Groupe consultatif de l'évaluation.

9. L'évaluation s'est appuyée sur les méthodes mixtes suivantes afin de répondre aux questions susmentionnées : l'examen documentaire de plus de 600 publications à l'échelle mondiale ; quatre études de terrain et deux études de cas thématiques documentaires (voir le paragraphe 3) ; une enquête internationale en ligne du personnel de l'UNICEF et des partenaires travaillant dans des crises prolongées, ainsi que des membres du groupe thématique mondial sur le WASH (cluster mondial sur le WASH) ; et des entretiens d'informateurs clés à l'échelle internationale menés par 25 parties prenantes de l'UNICEF et parties prenantes externes. Les données probantes obtenues grâce à ces méthodes ont été analysées et synthétisées dans les conclusions de l'évaluation présentées ci-dessous, aux côtés de conclusions transversales.

#### B. Principales conclusions

10. Alors que le nombre et la durée des crises prolongées ne cessent d'augmenter, il est crucial que l'UNICEF préserve et renforce ses capacités opérationnelles et stratégiques en vue d'assurer et de diriger la mise en œuvre des services WASH dans les crises prolongées. Compte tenu des progrès accomplis à l'échelle mondiale pour garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau salubre et d'assainissement gérés de façon durable – objectif de développement durable (ODD) 6 –, les besoins en matière de WASH dans les crises prolongées porteront de plus en plus sur la distribution « au dernier kilomètre ». L'ODD 6 ne pourra pas être atteint si les méthodes de travail n'évoluent pas dès maintenant dans le secteur WASH en crises prolongées.

<sup>4</sup> Disponible à l'adresse suivante : [www.unicef.org/fr/recits/leau-sous-le-feu-des-bombes](http://www.unicef.org/fr/recits/leau-sous-le-feu-des-bombes).

<sup>5</sup> Disponible à l'adresse suivante : [Error! Hyperlink reference not valid.](#)

11. Il est à plusieurs égards compliqué de prédire l'évolution d'une situation humanitaire lorsqu'elle survient et de différencier les interventions visant à faire face à une crise soudaine de celles destinées à lutter contre une situation de crise prolongée. Ces difficultés ne favorisent pas le décloisonnement ni la constitution de liens entre les approches humanitaires et de développement.

12. Si l'UNICEF a obtenu de très bons résultats en matière d'approvisionnement en eau lors de crises prolongées, il a en revanche été moins performant s'agissant des services d'assainissement et d'hygiène. En règle générale, les installations récentes fonctionnent correctement et sont bien entretenues, mais cela ne se vérifie pas toujours sur le long terme.

13. La capacité de l'UNICEF à rendre des comptes aux populations touchées est limitée, car dans les contextes de crise prolongée, les sections des programmes WASH au sein des bureaux de pays ne définissent pas clairement les résultats attendus ou les changements que les interventions WASH sont censées apporter dans la vie des personnes frappées par des crises prolongées. Cela entrave la collecte systématique de données appropriées sur les résultats des programmes WASH. Dans ces conditions, il est donc compliqué de tirer des conclusions sur les résultats et d'étayer les actions de plaidoyer.

14. Les programmes WASH déployés dans les crises prolongées doivent davantage reposer sur des données probantes. L'UNICEF recueille des données approfondies dont il rend compte s'agissant des produits, mais pas des résultats. Du fait de ce manque de données sur les résultats, il est impossible d'appréhender pleinement l'efficacité des programmes et d'apporter des réponses parfaitement appropriées.

15. Les normes et les standards relatifs à la prestation de services et à leur couverture font l'objet d'efforts notables, mais des améliorations sont encore nécessaires sur le plan de l'équité et de la qualité. Par ailleurs, le manque de données ventilées et l'inadéquation des mécanismes visant à impliquer les utilisateurs aggravent ce problème. Cela est d'autant plus préoccupant s'agissant des besoins des personnes handicapées qui utilisent les installations WASH.

16. Les partenariats constituent un atout majeur des programmes WASH de l'UNICEF lors de crises prolongées et semblent être globalement bien gérés. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les relations de l'organisation avec les gouvernements et les autorités locales. Si plusieurs ONG locales ont bénéficié d'un soutien adapté, peu d'éléments portent à croire que les décisions prises dans le cadre de ces partenariats sont guidées par une vision à long terme ou par une stratégie d'adaptation aux particularités locales. Le plus souvent, les partenariats noués avec des ONG locales ne parviennent pas à dépasser le cadre de contrats individuels ou associés à des projets spécifiques. On trouve également des exemples probants de partenariats avec le secteur privé permettant d'assurer la prestation de services dans des environnements difficiles. Toutefois, ces partenariats doivent accorder plus d'importance à l'implication des bénéficiaires et à la redevabilité envers les populations touchées.

17. Le rôle que joue l'UNICEF au sein du cluster mondial sur le WASH reflète parfaitement son leadership en ce qui concerne les programmes WASH en crises prolongées. Néanmoins, l'organisation peut encore améliorer son rôle de leader d'opinion dans ce domaine d'intervention. Elle a pris des mesures utiles au cours de l'année passée en vue d'impulser une évolution sectorielle et de présenter une analyse à ce sujet, mais cela ne s'est pas révélé suffisant jusqu'à présent. L'un des défis majeurs consistera à conserver en priorité son rôle de leader d'opinion dans le cadre des programmes WASH lors de crises prolongées, indépendamment des difficultés opérationnelles qui se poseront.

18. En période de crise, on observe généralement une coordination étroite entre secteurs et clusters. Qui plus est, l'UNICEF et le cluster mondial sur le WASH font preuve de proactivité pour remédier aux lacunes identifiées. Cela étant, les clusters doivent dépasser le cadre de la coordination opérationnelle immédiate pour proposer une vision et des orientations au secteur WASH en ce qui concerne les approches et les solutions à plus long terme. Par ailleurs, le rôle de prestataire de derniers recours que jouent les bureaux de pays de l'UNICEF les a souvent amenés à prendre des engagements non spécifiques en matière de services essentiels, sans gérer totalement les risques financiers et opérationnels associés.

19. L'UNICEF continue de mettre au point sa stratégie et de renforcer ses capacités afin de mener à bien ses interventions WASH en milieu urbain. L'organisation doit renforcer certaines compétences et certains processus internes afin de pouvoir prendre en charge des projets d'infrastructures WASH à grande échelle en zone urbaine. Les bureaux de pays ont certes mené des interventions de ce type, mais ces activités ne se sont pas systématiquement accompagnées de mesures adéquates de gestion et de contrôle des risques. La capacité de l'UNICEF à apporter le soutien nécessaire aux autorités municipales et aux services d'utilité publique suscite également des préoccupations. Le Cadre mondial pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu urbain<sup>6</sup> (2019) de l'UNICEF porte sur le nombre croissant de crises en milieu urbain et décrit les principaux atouts de l'organisation. Il place les approches de renforcement des systèmes au cœur de l'action de l'UNICEF relative aux services WASH en milieu urbain. En revanche, le cadre ne mentionne pas les interventions liées aux infrastructures à grande échelle. Cette omission illustre les lacunes de l'UNICEF dans ce domaine. Il pourrait donc être judicieux de renforcer les capacités des bureaux de pays afin de leur permettre d'apporter un soutien adéquat aux prestataires de services.

20. L'UNICEF a défini un programme de transformation visant à relier les initiatives humanitaires et de développement. Cette nouvelle approche nécessitera de modifier radicalement les programmes WASH de l'organisation lors de crises prolongées. Cependant, les bureaux de terrain ne sont pas encore en mesure de mettre en œuvre ces changements. Bien souvent, les membres du personnel de l'UNICEF qui travaillent dans les sections WASH des bureaux de pays ont déjà l'impression d'opérer le lien entre les programmes humanitaires et de développement. Or, on observe un écart considérable entre la réalité du terrain et les exigences qu'impose la nouvelle procédure dans ce domaine.

21. Les difficultés que rencontre l'UNICEF pour resserrer les liens entre les programmes humanitaires et de développement s'expliquent en grande partie par la surcharge de travail des sections WASH des bureaux de pays qui traitent des crises prolongées. Celles-ci doivent en effet déjà assurer la prestation des services WASH élémentaires et ne sont par conséquent pas en mesure de mettre en œuvre les transformations requises. L'impératif humanitaire consistant à répondre aux besoins de base des populations affectées empêche l'UNICEF d'innover et de s'adapter. Il ne lui permet pas non plus de faire évoluer son statut dans le secteur WASH en contexte de crises prolongées, d'un rôle purement opérationnel vers un rôle axé sur d'autres objectifs.

---

<sup>6</sup> Disponible à l'adresse suivante : [www.unicef.org/documents/global-framework-urban-water-sanitation-and-hygiene](http://www.unicef.org/documents/global-framework-urban-water-sanitation-and-hygiene).

## IV. Recommandations

22. L'UNICEF souscrit entièrement à neuf des onze recommandations de l'évaluation et partiellement aux deux restantes. Les recommandations sont les suivantes :

### **Recommandation 1 : Définition de crises prolongées**

23. Élaborer une définition interne à l'UNICEF de crises prolongées qui présente les facteurs susceptibles de favoriser l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Cette définition devra également indiquer les différentes formes que les crises prolongées peuvent prendre. Compte tenu de la volonté de promouvoir une programmation intégrée, cette définition devra s'appliquer à tous les types de programmes, et pas uniquement à ceux liés au secteur WASH.

*Responsable(s) : Bureau des programmes d'urgence, Division des programmes*

### **Recommandation 2 : Couverture des besoins relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène**

24. Veiller à ce que les raisons d'éventuels écarts entre les objectifs en matière d'eau et d'assainissement/hygiène soient bien comprises aux échelles mondiale, régionale et nationale. Au cas où il serait prévu de ne pas couvrir les besoins relatifs à l'eau et à l'assainissement de manière équitable, l'UNICEF doit s'assurer qu'il existe une justification solide à cela sur les plans contextuel et technique. En l'absence d'une telle justification, il convient de ne pas accepter d'objectifs liés à l'eau et à l'assainissement qui divergeraient fortement. Le personnel doit en outre tenir compte de l'évolution des objectifs au fil du temps dans les situations de crises prolongées. En effet, une intervention initialement axée – à raison – sur l'approvisionnement en eau devra être adaptée dès que le contexte le permettra.

*Responsable(s) : Division des programmes WASH, cluster mondial sur le WASH, bureaux régionaux, bureaux de pays*

### **Recommandation 3 : Changements dans la vie des bénéficiaires des programmes WASH**

25. L'UNICEF doit :

a) Définir clairement les résultats visés par les programmes WASH en crises prolongées au niveau national, dès la phase de conception des programmes. L'UNICEF doit en outre préciser la manière dont ces changements seront surveillés et mesurés. Les objectifs convenus devront être consignés et faire l'objet d'un suivi. Les bureaux de pays doivent mettre au point une approche stratégique visant à accomplir des progrès en vue de la réalisation de ces objectifs au fil du temps, en ajustant les programmes à mesure que les besoins et le contexte évoluent ;

b) Cela implique de décrire clairement les différents résultats qui peuvent raisonnablement être attendus des programmes WASH en crises prolongées, de fournir des orientations sur les approches programmatiques globales potentiellement nécessaires à l'obtention de ces résultats, et de prodiguer des conseils quant à la conception de systèmes de suivi adaptés, au niveau mondial.

*Responsable(s) : Bureaux de pays, avec le soutien des bureaux régionaux, Division des programmes WASH*

### **Recommandation 4 : Prise en compte des données dans les programmes**

26. S'assurer que les programmes WASH déployés dans les crises prolongées sont conçus, puis adaptés au fil du temps, en se fondant sur des données et des preuves

solides, afin de répondre aux besoins des populations touchées et de s'adapter à l'évolution du contexte et des besoins.

a) L'UNICEF doit demander aux bureaux de pays de mettre en place des processus fiables d'assurance qualité des données. Ces processus auront pour but de garantir la validité des conclusions tirées de ces données et de s'assurer qu'elles respectent les exigences minimales obligatoires en matière de suivi ;

b) Il convient d'intégrer un plan d'utilisation des données à l'ensemble de la documentation relative au suivi et à l'évaluation des bureaux de pays (que ce soit au niveau des projets ou des programmes). Ce plan a pour but d'orienter l'utilisation des données afin d'évaluer l'efficacité des programmes et de prendre des décisions éclairées concernant la révision des programmes existants ou l'élaboration de nouveaux programmes ;

c) Il est indispensable d'effectuer une évaluation continue des risques et de la situation pour garantir que toutes les opérations restent adaptées au contexte et aux besoins. L'évaluation des risques doit être inscrite à l'ordre du jour des réunions de gestion des bureaux de pays et être communiquée en fonction des déclencheurs approuvés ;

d) Déterminer la manière dont les bureaux de pays peuvent harmoniser efficacement les différents systèmes de suivi utilisés dans le cadre des programmes humanitaires et de développement. Cela s'applique notamment à la gestion des risques lorsque la programmation doit à la fois tenir compte des modalités liées aux actions humanitaires et de celles relatives aux activités de développement. Les systèmes de suivi doivent être en adéquation avec les objectifs des programmes, y compris en recueillant des données relatives aux résultats, lorsque celles-ci sont appropriées ;

e) Le siège de l'UNICEF doit aider les bureaux de pays à mettre en place les outils d'assurance qualité et d'adaptation nécessaires pour collecter ce type de données. L'organisation doit en outre prendre des mesures pour éviter que les bureaux de pays ne consacrent des ressources au développement de systèmes faisant double emploi avec des outils existants.

*Responsable(s) : Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Bureau des programmes d'urgence ; Division des programmes WASH ; bureaux régionaux ; bureaux de pays*

### **Recommandation 5 : Équité et qualité des programmes WASH**

27. Veiller à ce qu'autant d'importance soit accordée aux questions de qualité et d'équité qu'aux normes relatives aux services lors de l'élaboration de programmes WASH. Les recommandations sont les suivantes :

a) La redevabilité à l'égard des normes de qualité doit être la même que celle concernant les normes des services dès la phase de conception ;

b) Il convient de ventiler des données exhaustives pour s'assurer que les programmes répondent aux besoins des groupes de population marginalisés. Les besoins des personnes handicapées doivent être considérés comme prioritaires et faire l'objet d'une attention immédiate ;

c) Il est en outre essentiel que le personnel et les partenaires s'engagent à mettre en œuvre des mécanismes visant à impliquer les bénéficiaires (en accordant une importance particulière aux groupes vulnérables ou marginalisés) du début de la conception jusqu'à la fin de la mise en œuvre. Des données qualitatives doivent être utilisées en vue de s'assurer que la couverture des groupes marginalisés répond aux besoins réels des personnes. Des mesures correctrices doivent être prises immédiatement dans les situations actuelles de crises prolongées. Lorsque possible,

il convient aussi de mettre en place des mécanismes intersectoriels de participation des bénéficiaires ;

d) Le manque de capacités que l'on observe actuellement lors de la mise en œuvre du suivi des normes de qualité ne doit pas être sous-estimé. Les bureaux de pays doivent par conséquent recevoir le soutien nécessaire pour y remédier.

*Responsable(s) : Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Bureau des programmes d'urgence ; Division des programmes WASH ; bureaux régionaux ; bureaux de pays*

#### **Recommandation 6 : Partenariats et appui des acteurs locaux**

28. Améliorer le modèle actuel des partenariats contractuels utilisé lors de l'élaboration des programmes WASH dans les crises prolongées afin de dépasser le strict cadre des relations contractuelles et d'englober tous les aspects de l'engagement de l'UNICEF en faveur de l'adaptation aux particularités locales. Les recommandations sont les suivantes :

a) Garantir que les sections WASH dans les bureaux de pays saisissent pleinement ce que l'UNICEF entend par « adaptation aux particularités locales » et les implications de ce concept pour la programmation WASH. Veiller également à ce que ces sections intègrent la planification visant à favoriser l'adaptation aux particularités locales dans leur approche et leur analyse des résultats.

b) Tirer des enseignements sur la manière dont fonctionnent les partenariats public-privé efficaces et dont ils peuvent être reproduits ou adaptés à partir des programmes déployés actuellement par les bureaux de pays et/ou regrouper des informations aux niveaux régional et mondial afin de favoriser le transfert de connaissances dans ce domaine. Il est crucial de porter une attention particulière aux risques liés à la redevabilité envers les populations touchées, à l'équité et à la durabilité qu'implique le fait de travailler avec des prestataires du secteur privé. Les partenariats qui seront conclus à l'avenir avec le secteur privé devront s'accompagner de stratégies visant à atténuer les risques d'incapacité à assurer le suivi de l'implication des bénéficiaires, et ce dès la phase de conception.

*Responsable(s) : Division des programmes WASH, unité WASH au sein de la Division de l'approvisionnement, sections WASH dans les bureaux de pays, bureaux régionaux*

#### **Recommandation 7 : Leadership éclairé dans le domaine WASH en crises prolongées**

29. Déterminer comment l'UNICEF peut renforcer au mieux son leadership éclairé dans la programmation WASH en crises prolongées au cours des dix prochaines années en élaborant un plan d'action sur dix ans pouvant être lancé à l'occasion d'un événement mondial important du secteur en 2020. L'UNICEF doit :

a) Progresser dans la mise en œuvre du programme « L'eau sous le feu des bombes » (*Water Under Fire*) et du programme de resserrement des liens entre actions humanitaires et de développement en milieu urbain. L'organisation doit également investir dans des capacités supplémentaires appropriées à l'échelle régionale. Les bureaux régionaux doivent se montrer proactifs en ce qui concerne le renforcement de la gestion des connaissances et l'identification des domaines prioritaires pour lesquels les bureaux de pays ont besoin de soutien ;

b) Examiner comment les clusters/secteurs WASH peuvent étendre leurs capacités afin de résoudre certaines problématiques et difficultés liées aux crises prolongées. L'UNICEF doit également déterminer comment ces clusters/secteurs peuvent assumer des rôles de coordination dépassant le strict cadre des activités (par le biais du formulaire 4W (*who, what, when, where* : qui fait quoi, où et quand ?) à



mesure que la programmation sort des limites de la prestation de services initiale dans les crises prolongées. Dans ce contexte, l'organisation doit notamment tenir compte des défis spécifiquement liés à la coordination de secteurs, par opposition à la coordination de clusters.

*Responsable(s) : Division des programmes WASH ; cluster mondial sur le WASH ; Division des programmes pour la consolidation de la paix, la résilience, l'environnement et le climat ; Bureau des programmes d'urgence ; bureaux régionaux*

#### **Recommandation 8 : Coordination du cluster sur le WASH**

30. Renforcer la redevabilité de l'UNICEF par rapport au rôle d'organisme chef de file du cluster pour le secteur WASH et garantir que les clusters et/ou secteurs nationaux respectent toutes les exigences minimales nécessaires à l'exercice des fonctions principales.

a) L'UNICEF doit soutenir la formation et renforcer les orientations destinées aux équipes de direction des bureaux de pays sur le rôle de l'UNICEF en tant qu'organisme chef de file du cluster sur le WASH, en mettant en avant les exigences plus globales liées aux fonctions secondaires associées à ce rôle ;

b) Lorsque le cluster sur le WASH est activé, l'UNICEF doit s'assurer que les bureaux de pays comprennent bien ce qu'implique le rôle de prestataire de dernier recours et dans quels contextes l'UNICEF peut se retrouver en charge de la prestation de services. Si l'UNICEF se voit effectivement confier des responsabilités en matière de prestation de services, les bureaux de pays devront mener une analyse des risques permettant de cerner les implications institutionnelles, financières et programmatiques à moyen et long terme.

*Responsable(s) : Cluster mondial sur le WASH, Division des programmes WASH, Bureau des programmes d'urgence*

#### **Recommandation 9 : Programmes WASH en milieu urbain**

31. Si une intervention WASH dans une crise prolongée nécessite la construction ou la remise en état d'infrastructures en milieu urbain, l'UNICEF doit soigneusement étudier la faisabilité et la désirabilité de projets d'infrastructures à grande échelle et à long terme qui nécessitent des ressources importantes en ingénierie pendant une longue période. L'organisation doit aussi évaluer les risques que ces projets pourraient faire peser sur la mise en œuvre de ses autres engagements.

a) Dans la mesure du possible, l'UNICEF devra aider les autres acteurs à exercer les activités correspondantes (y compris les gouvernements, le cas échéant). L'organisation devra en outre élaborer des programmes en adéquation avec ses principaux atouts et les approches décrites dans le Cadre mondial pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu urbain ;

b) S'il s'avère nécessaire que l'UNICEF entreprenne ces travaux pour assurer la prestation des services, l'organisation devra mener une évaluation exhaustive des risques avant de se lancer dans le projet. Elle devra en outre mettre en œuvre des processus complets de gestion et de contrôle des risques au niveau de la direction des bureaux de pays.

*Responsable(s) : Bureaux de pays, Division des programmes WASH*

#### **Recommandation 10 : Mise en relation de l'action humanitaire et du développement dans le cadre des programmes WASH en crises prolongées**

32. Faire en sorte que la stratégie axée sur les résultats soit en phase avec l'approche consistant à mettre en relation l'action humanitaire et le développement au niveau des

bureaux de pays (voir la recommandation 3) et que les bureaux mettent systématiquement en œuvre toutes les composantes de cette approche.

a) L'UNICEF doit évaluer s'il est réaliste de demander aux bureaux de pays de mener une réflexion interne (dirigée par un haut responsable attribué) sur le programme de pays en matière de WASH lorsque l'analyse révèle qu'il est probable que la situation se mue en crise prolongée. Cette réflexion peut s'inscrire dans une approche multisectorielle élargie au sein du bureau de pays concerné. Il doit être décidé rapidement de suivre une approche à moyen ou long terme (durant les six premiers mois de l'intervention) afin de disposer de l'attention et des ressources nécessaires ;

b) L'UNICEF doit délaisser l'approche linéaire, au profit d'une stratégie d'adaptation conformément à la procédure sur la mise en relation des programmes humanitaires et de développement. Les bureaux de pays doivent montrer qu'ils parviennent à s'adapter à l'évolution du contexte, des conflits, et des risques en s'appuyant sur une analyse décloisonnée (décloisonnement sectoriel et liens entre action humanitaire et développement). Les plans de préparation doivent être intégrés et associés à cette analyse. Ils doivent également être inclus dans les processus de planification des bureaux de pays. Les programmes doivent comporter des mesures proactives visant à réduire les risques et à renforcer la résilience ;

c) Le siège de l'UNICEF doit demander aux sections WASH des bureaux de pays d'examiner la faisabilité d'autres approches de mise en œuvre, telles que des transferts d'argent ou des actions intersectorielles, dans le cadre de l'analyse du contexte et des risques. Lorsque ces approches sont inadéquates, la section WASH doit être en mesure d'en expliquer les raisons.

*Responsable(s) : Division des programmes pour la consolidation de la paix, la résilience, l'environnement et le climat ; bureaux de pays ; cluster mondial sur le WASH ; Bureau des programmes d'urgence ; Division des programmes WASH*

### **Recommandation 11 : Capacités relatives à l'adoption de nouvelles méthodes de travail**

33. Offrir aux bureaux de pays une aide appropriée et en temps opportun afin de leur permettre d'appliquer ces changements. Les pressions auxquelles les bureaux de pays sont actuellement soumis pour assurer la continuité des services mettent à rude épreuve le personnel et les ressources des bureaux de pays. Par conséquent, sans capacités supplémentaires, il sera impossible de mettre en œuvre ces changements.

a) L'UNICEF doit évaluer si les compétences de ses ressources humaines et si les mécanismes de renfort actuels sont adaptés aux objectifs visés en cas de crises prolongées et les ajuster en conséquence. L'organisation doit pallier les lacunes identifiées en recrutant du personnel doté des capacités recherchées lorsque certaines compétences spécialisées sont requises. Elle doit également reconnaître que les aides de ce type ne peuvent pas s'inscrire uniquement sur le court terme. De fait, les bureaux de pays auront besoin de soutien pendant un certain temps dans les crises prolongées en vue de planifier, d'influencer et de mettre en œuvre les changements.

*Responsable(s) : Division des programmes, Bureau des programmes d'urgence, bureaux régionaux, Division des ressources humaines*

## V. Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration de l'UNICEF

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p><b>Recommandation 1 de l'évaluation : Définition de crises prolongées</b></p>				
<p>Élaborer une définition interne à l'UNICEF de crises prolongées qui présente les facteurs susceptibles de favoriser l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Cette définition devra également indiquer les différentes formes que les crises prolongées peuvent prendre. Compte tenu de la volonté de promouvoir une programmation intégrée, cette définition devra s'appliquer à tous les types de programmes, et pas uniquement à ceux liés au secteur WASH.</p>				
<p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				
Intégrer une définition interne à l'UNICEF des crises prolongées dans les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire (CCC), révisés en 2020.	Bureau des programmes d'urgence	Octobre 2020	Achevé. Une définition a été incluse dans les CCC révisés en 2020.	Glossaire révisé des CCC
Promouvoir le déploiement des CCC 2020 dans l'ensemble de l'organisation et auprès de ses partenaires grâce à des supports de communication, des boîtes à outils et des documents pédagogiques (voir la recommandation 5).	Bureau des programmes d'urgence	Juin 2021	En cours. Les CCC 2020 ont été adoptés le 15 octobre 2020 et sont en cours de mise en œuvre.	Stratégie de déploiement
Fournir des données ventilées sur les « pays en crises prolongées » le cas échéant, à des fins de planification et de communication d'informations par l'UNICEF.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique	En cours	En cours. Une liste de « pays crises prolongées » a été approuvée.	
<p><b>Recommandation 2 de l'évaluation : Couverture des besoins en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène</b></p>				
<p>Veiller à ce que les raisons d'éventuels écarts entre les objectifs en matière d'eau et d'assainissement/hygiène soient bien comprises aux échelles mondiale, régionale et nationale. Au cas où il serait prévu de ne pas couvrir les besoins relatifs à l'eau et à l'assainissement de manière équitable, l'UNICEF doit s'assurer qu'il existe une justification solide à cela sur les plans contextuel et technique. En l'absence d'une telle justification, il convient de ne pas accepter d'objectifs liés à l'eau et à l'assainissement qui divergeraient fortement. Le personnel doit en outre tenir compte de l'évolution des objectifs au fil du temps dans les crises prolongées. En effet, une intervention initialement axée – à raison – sur l'approvisionnement en eau devra être adaptée dès que le contexte le permettra.</p>				
<p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord</b></p>				
<p>Les besoins en matière d'eau et d'assainissement dans les situations complexes d'urgence ne sont pas nécessairement les mêmes. Les défaillances des systèmes ou les dommages susceptibles d'en résulter peuvent prendre différentes proportions. L'UNICEF s'efforce d'adopter des mesures de survie dans des délais restreints et généralement avec des budgets très serrés. Cela nécessite de hiérarchiser les interventions. Les objectifs de l'UNICEF ne reflètent pas toujours les</p>				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
interventions réellement mises en œuvre, car d'autres partenaires du cluster contribuent eux aussi à répondre à l'ensemble des besoins dans le domaine du WASH. Le fait que des objectifs divergents ne puissent être acceptés en l'absence de justification va à l'encontre du modèle de gestion décentralisé de l'UNICEF.				
Transmettre une note d'information sur les indicateurs WASH visant à promouvoir l'assainissement et l'hygiène aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux. Cette note s'appuiera sur l'annexe relative au guide des indicateurs liés aux CCC 2020.	Division des programmes, Section WASH	Juillet 2021	Pas encore commencé	
Mettre en place des webinaires et des ateliers sur le Cadre mondial de l'UNICEF pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu urbain, en s'intéressant notamment à l'assainissement en situations de crise prolongée.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2021	En cours	
Effectuer une méta-analyse des récapitulatifs des examens de l'action humanitaire afin de déterminer les raisons et les tendances des écarts entre les différents objectifs WASH et intégrer une analyse de l'équilibre visé aux futurs examens de l'action humanitaire.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Établir des normes en matière d'assainissement en milieu urbain dans les situations d'urgence par l'intermédiaire du groupe de travail technique axé sur la gestion des boues fécales du cluster mondial sur le WASH.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Juin 2021	En cours	
Mettre au point des orientations relatives aux feuilles de route sur l'hygiène des mains couvrant à la fois les plans d'intervention d'urgence et les plans nationaux à long terme.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2021	En cours	
Vérifier la mise en œuvre des orientations relatives au suivi de l'hygiène menstruelle dans les situations d'urgence.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
<b>Recommandation 3 de l'évaluation : Changements dans la vie des bénéficiaires des programmes WASH</b>				
1. Définir clairement les résultats visés par les programmes WASH en crises prolongées au niveau national, dès la phase de conception des programmes. L'UNICEF doit en outre préciser la manière dont ces changements seront surveillés et mesurés. Les objectifs convenus devront être consignés et faire l'objet d'un				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>suivi. Les bureaux de pays doivent mettre au point une approche stratégique visant à progresser en vue de la réalisation de ces objectifs au fil du temps, en ajustant les programmes à mesure que les besoins et le contexte évoluent.</p> <p>2. Cela implique de décrire clairement les différents résultats qui peuvent raisonnablement être attendus des programmes WASH en crises prolongées, de fournir des orientations sur les approches programmatiques globales potentiellement nécessaires à l'obtention de ces résultats, et de prodiguer des conseils quant à la conception de systèmes de suivi adaptés, au niveau mondial.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				
Transmettre une note d'information sur les indicateurs de résultats et de produits WASH aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays. Cette note s'appuiera sur l'annexe relative au guide des indicateurs liés aux CCC 2020.	Division des programmes, Section WASH	Juillet 2021	Pas encore commencé	
Poursuivre les objectifs prioritaires relatifs aux programmes WASH en crises prolongées énoncés dans le rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i> au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours	
Inclure une session sur la planification et le suivi des résultats dans les examens annuels de l'action humanitaire.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Revoir les programmes WASH en situation d'urgence pour y intégrer des orientations concernant les résultats.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
<p><b>Recommandation 4 de l'évaluation : Prise en compte des données dans les programmes</b></p> <p>S'assurer que les programmes WASH déployés lors de crises prolongées sont conçus, puis adaptés au fil du temps, en se fondant sur des données et des preuves solides, afin de répondre aux besoins des populations touchées et de s'adapter à l'évolution du contexte et des besoins :</p> <p>a) L'UNICEF doit demander aux bureaux de pays de mettre en place des processus fiables d'assurance qualité des données. Ces processus auront pour but de garantir la validité des conclusions tirées de ces données et de s'assurer qu'elles respectent les exigences minimales obligatoires en matière de suivi ;</p> <p>b) Il convient d'intégrer un plan d'utilisation des données à l'ensemble de la documentation relative au suivi et à l'évaluation des bureaux de pays (que ce soit au niveau des projets ou des programmes). Ce plan a pour but d'orienter l'utilisation des données afin d'évaluer l'efficacité des programmes et de prendre des décisions éclairées concernant la révision des programmes existants ou l'élaboration de nouveaux programmes ;</p> <p>c) Il est indispensable d'effectuer une évaluation continue des risques et de la situation pour garantir que toutes les opérations restent adaptées au contexte et aux besoins. L'évaluation des risques doit être inscrite à l'ordre du jour des réunions de gestion des bureaux de pays et être communiquée en fonction des déclencheurs approuvés ;</p>				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>d) Déterminer la manière dont les bureaux de pays peuvent harmoniser efficacement les différents systèmes de suivi utilisés dans le cadre des programmes humanitaires et de développement. Cela s'applique notamment à la gestion des risques lorsque la programmation doit à la fois tenir compte des modalités liées aux actions humanitaires et de celles relatives aux activités de développement. Les systèmes de suivi doivent être en adéquation avec les objectifs des programmes, y compris en recueillant des données relatives aux résultats, lorsque celles-ci sont appropriées ;</p> <p>e) Le siège de l'UNICEF doit aider les bureaux de pays à mettre en place les outils d'assurance qualité et d'adaptation nécessaires pour collecter ce type de données. L'organisation doit en outre prendre des mesures pour éviter que les bureaux de pays ne consacrent des ressources au développement de systèmes faisant double emploi avec des outils existants.</p> <p><b>Réponse de l'administration : Partiellement d'accord</b></p> <p>L'administration reconnaît que la qualité et l'utilisation des données ainsi que la collecte de données constituent des enjeux majeurs dont l'amélioration est souhaitable. Les solutions mises en place pour atteindre ces objectifs doivent être adaptées à la structure décentralisée de l'UNICEF, qui constitue l'un de ses atouts. Elles doivent aussi respecter les principes relatifs à l'innovation et permettre de réduire la charge de travail des agents de première ligne. L'UNICEF reconnaît qu'il est nécessaire de mettre en place des systèmes d'assurance qualité des données. Bien que l'organisation reconnaisse qu'il faille accorder plus d'importance à l'utilisation des données, elle ne considère pas en revanche que l'élaboration d'un exercice de planification/plan d'utilisation des données détaillé soit la meilleure solution. Les actions proposées viseront par conséquent à accroître la transparence, la disponibilité et la facilité d'utilisation des données relatives aux enfants en temps réel afin de renforcer les facteurs de qualité et d'utilisation des données liés à la demande. Par ailleurs, même s'il est souhaitable d'accroître l'efficacité de l'utilisation des systèmes de l'organisation, il n'en reste pas moins important de permettre aux bureaux de pays de mettre en place des solutions et des systèmes innovants à l'échelle locale lorsqu'ils le jugent approprié. La plupart des systèmes institutionnels actuels favorisent davantage la planification et la communication d'informations que les activités de suivi. Par conséquent, il est également souhaitable d'apporter en permanence des innovations aux systèmes de suivi au niveau des pays en vue de trouver des solutions pouvant être déployées à plus grande échelle et intégrées aux mesures prises par l'organisation, au profit de l'ensemble des pays. Les actions menées actuellement dans le cadre de la préparation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 répondent aux problématiques de l'intégration des programmes de pays et de l'élaboration des rapports relatifs au Plan stratégique.</p>				
Mettre au point un système d'indicateurs stratégiques dans le cadre du Plan stratégique pour 2022–2025, afin i) d'harmoniser les exigences en matière de suivi et de rapports concernant les programmes de pays et ceux de l'organisation et ii) de remplacer les systèmes relatifs à l'action humanitaire pour les enfants/le module d'évaluation des résultats/les questions de suivi stratégique existants qui poursuivent chacun un seul but.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique	Janvier 2022	Pas encore commencé. Les indicateurs stratégiques font partie des recommandations d'amélioration institutionnelle adressées au Bureau de la Directrice générale.	
Intégrer l'évaluation de l'utilisation appropriée des indicateurs relatifs aux résultats/produits standard (y compris WASH) ainsi que l'adéquation des stratégies de suivi au système de contrôle qualité des notes stratégiques de programme.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique	Juin 2021	En cours. Inclusion des nouveaux indicateurs dans l'outil de contrôle qualité des notes stratégiques de programme 2020.	

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Tester et lancer le module de suivi sur le terrain eTools ainsi que les questions de suivi par défaut associées, parmi lesquelles des questions types visant à faciliter le suivi des modifications apportées en fonction du contexte local ainsi que les résultats dans les divers contextes opérationnels liés à des actions humanitaires ou de développement.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique	Décembre 2021	En cours. Module de suivi sur le terrain en cours d'expérimentation au Burundi, en Ouganda et au Yémen.	
Établir un cadre d'échantillonnage fondé sur le risque aux fins du contrôle qualité des produits issus des activités de suivi et d'évaluation des programmes présentés par les bureaux régionaux. Mettre également au point un cadre d'échantillonnage basé sur le degré de criticité à appliquer lors des visites de suivi sur le terrain.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique Bureau des programmes d'urgence	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Créer des ensembles de données, et concevoir des supports d'orientation et de formation afin d'améliorer l'analyse des risques et la planification de la préparation effectuées par les bureaux de pays en utilisant la nouvelle plateforme de préparation aux situations d'urgence. Formuler également des orientations supplémentaires et les communiquer aux pays en situation de crise prolongée.	Bureau des programmes d'urgence	Décembre 2021	En cours. Utilisation de la plateforme de préparation aux situations d'urgence par l'ensemble des pays, y compris ceux en crises prolongées.	Analyse des risques et préparation aux situations d'urgence (SharePoint) Plateforme de préparation aux situations d'urgence (SharePoint)
Augmenter le nombre de pays disposant d'estimations nationales permettant d'alimenter les indicateurs WASH relatifs aux ODD au sein des ménages, des écoles et des établissements de soins de santé.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique	Décembre 2021	En cours. Assistance technique fournie en vue de l'intégration des indicateurs de suivi national liés aux ODD (10–15 pays par an) ; Mise en place de consultations techniques avec les autorités nationales sur les estimations actualisées du Programme commun OMS/UNICEF de suivi (234 pays).	Questions essentielles et principaux indicateurs relatifs aux services WASH au sein des ménages, des écoles et des établissements de soins de santé. Mises à jour relatives aux services WASH au sein des ménages, des écoles et des établissements de soins de santé à l'échelle mondiale <a href="https://washdata.org/">https://washdata.org/</a>

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Accroître le nombre de pays disposant d'estimations sur le secteur WASH au sein des ménages, ventilées en fonction des quintiles de richesse, des régions infranationales et d'autres facteurs d'inégalité pertinents.	Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi ; Section des données et de l'analytique	Décembre 2021	En cours. Lancement de l'élargissement de la base de données mondiale de l'OMS/UNICEF sur les inégalités liées aux services WASH (environ 100 pays).	<a href="https://washdata.org/">https://washdata.org/</a>
Diffuser les recommandations visant à assurer un suivi de qualité en crise prolongée dans le cadre de la méta-analyse des examens de l'action humanitaire.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
<p><b>Recommandation 5 de l'évaluation : Équité et qualité des programmes WASH</b></p> <p>Veiller à ce qu'autant d'importance soit accordée aux questions de qualité et d'équité qu'aux normes relatives aux services lors de l'élaboration de programmes WASH :</p> <p>a) La redevabilité à l'égard des normes de qualité doit être la même que celle concernant les normes des services dès la phase de conception ;</p> <p>b) Il convient de ventiler des données exhaustives pour s'assurer que les programmes répondent aux besoins des groupes de population marginalisés. Les besoins des personnes handicapées doivent être considérés comme prioritaires et faire l'objet d'une attention immédiate ;</p> <p>c) Il est en outre essentiel que le personnel et les partenaires s'engagent à mettre en œuvre des mécanismes visant à impliquer les bénéficiaires (en accordant une importance particulière aux groupes vulnérables ou marginalisés) du début de la conception jusqu'à la fin de la mise en œuvre. Des données qualitatives doivent être utilisées en vue de s'assurer que la couverture des groupes marginalisés répond aux besoins réels des personnes. Des mesures correctrices doivent être prises immédiatement dans les situations actuelles de crises prolongées. Lorsque possible, il convient aussi de mettre en place des mécanismes intersectoriels de participation des bénéficiaires ;</p> <p>d) Le manque de capacités que l'on observe actuellement lors de la mise en œuvre du suivi des normes de qualité ne doit pas être sous-estimé. Les bureaux de pays doivent par conséquent recevoir le soutien nécessaire pour y remédier.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				
Soutenir et renforcer l'action du sous-groupe sur la ventilation des données au sein du groupe de travail sur le suivi et l'évaluation des programmes dans le contexte de la COVID-19 afin de favoriser l'adoption de solutions multisectorielles visant à ventiler les données sur les produits réels.	Bureau des programmes d'urgence	Décembre 2021	En cours. Réunions du sous-groupe en cours.	
Préparer une étude de cas sur l'inclusion des groupes vulnérables dans les systèmes WASH en s'appuyant sur les situations observées en Colombie, en Iraq, au Liban et en République	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	



<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
arabe syrienne ( <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , 1.5).				
Mettre au point et lancer un module sur la création de conditions favorables au secteur WASH dans les pays exposés au risque de pénurie d'eau.	Division des programmes, Section WASH	Octobre 2021	Pas encore commencé	
Actualiser les outils et les orientations de planification et de suivi humanitaires (par exemple, le modèle de plan d'intervention, les orientations sur les indicateurs ou les listes de contrôle concernant le suivi des actions menées sur le terrain) conformément aux CCC révisés afin de résoudre les problèmes liés au suivi.	Bureau des programmes d'urgence	Décembre 2021	En cours. Mise à jour en phase avec la mise en œuvre des CCC révisés.	
Appliquer les orientations techniques WASH relatives aux CCC au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux, en mettant en lumière les engagements en matière de planification axée sur les besoins et de gestion axée sur les résultats, de handicap, ainsi que de redevabilité envers les populations touchées et les groupes marginalisés.	Division des programmes, Section WASH	Juillet 2021	Pas encore commencé	
Revoir les modules de formation sur les services WASH dans les situations d'urgence afin de tenir compte du handicap, de la redevabilité envers les populations touchées et du suivi des normes de qualité en crises prolongées.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
<p><b>Recommandation 6 de l'évaluation : Partenariats et appui des acteurs locaux</b></p> <p>Améliorer le modèle actuel des partenariats contractuels utilisé lors de l'élaboration des programmes WASH lors de crises prolongées afin de dépasser le strict cadre des relations contractuelles et d'englober tous les aspects de l'engagement de l'UNICEF en faveur de l'adaptation aux particularités locales. L'UNICEF doit :</p> <p>a) Garantir que les sections WASH dans les bureaux de pays saisissent pleinement ce que l'UNICEF entend par « adaptation aux particularités locales » et les implications de ce concept pour la programmation WASH. Veiller également à ce que ces sections intègrent la planification visant à favoriser l'adaptation aux particularités locales dans leur approche et leur analyse des résultats.</p> <p>b) Tirer des enseignements sur la manière dont fonctionnent les partenariats public-privé efficaces et dont ils peuvent être reproduits ou adaptés à partir des programmes déployés actuellement par les bureaux de pays et/ou regrouper des informations aux niveaux régional et mondial afin de favoriser le transfert de connaissances dans ce domaine. Il est crucial de porter une attention particulière aux risques liés à la redevabilité envers les populations touchées, à l'équité et à</p>				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
la durabilité qu'implique le fait de travailler avec des prestataires du secteur privé. Les partenariats qui seront conclus à l'avenir avec le secteur privé devront s'accompagner de stratégies visant à atténuer les risques d'incapacité à assurer le suivi de l'implication des bénéficiaires, et ce dès la phase de conception.				
<b>Réponse de l'administration : D'accord</b>				
Préparer et diffuser des orientations sur l'approvisionnement du secteur WASH à l'échelle locale, en soutenant notamment le développement de marchés locaux résilients.	Division de l'approvisionnement, Section WASH	Juin 2021	Pas encore commencé	
Élaborer et diffuser des orientations sur les programmes WASH afin de renforcer les capacités des prestataires de services dans les crises prolongées en s'appuyant sur des exemples de prestation de services d'utilité publique à l'échelle des pays.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2021	En cours	
Élaborer des orientations WASH en se fondant sur des modèles de prestation de services résilients et efficaces, y compris sur des partenariats public-privé dans les situations de conflit ( <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , 3.8).	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours	
Appliquer les recommandations techniques WASH relatives aux CCC révisés au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays, en insistant sur les engagements d'adaptation aux particularités locales grâce au renforcement des capacités institutionnelles et techniques des acteurs locaux à mener des interventions humanitaires fondées sur des principes établis.	Division des programmes, Section WASH	Juillet 2021	Pas encore commencé	
Préparer une note technique sur les mesures de protection sociale et environnementale permettant d'améliorer la redevabilité envers les populations touchées dans les programmes WASH.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2022	Pas encore commencé	
<b>Recommandation 7 de l'évaluation : Leadership éclairé dans le domaine WASH en crises prolongées</b>				
Déterminer comment l'UNICEF peut renforcer au mieux son leadership éclairé dans le domaine du WASH en crises prolongées au cours des dix prochaines années en élaborant un plan d'action sur dix ans pouvant être lancé à l'occasion d'un événement mondial important du secteur en 2020. L'UNICEF doit :				
a) Progresser dans la mise en œuvre du programme « L'eau sous le feu des bombes » et du programme de resserrement des liens entre actions humanitaires et de développement en milieu urbain. L'organisation doit également investir dans des capacités supplémentaires appropriées à l'échelle régionale. Les bureaux				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>régionaux doivent se montrer proactifs en ce qui concerne le renforcement de la gestion des connaissances et l'identification des domaines prioritaires pour lesquels les bureaux de pays ont besoin de soutien ;</p> <p>b) L'UNICEF doit examiner comment les clusters/secteurs WASH peuvent étendre leurs capacités afin de résoudre certaines problématiques et difficultés liées aux crises prolongées. L'organisation doit également déterminer comment ces clusters/secteurs peuvent assumer des rôles de coordination dépassant le strict cadre des activités (par le biais du formulaire 4W à mesure que la programmation sort des limites de la prestation de services initiale dans les crises prolongées. Dans ce contexte, l'organisation doit notamment tenir compte des défis spécifiquement liés à la coordination de secteurs, par opposition à la coordination de clusters.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				
Préparer un document thématique dans le cadre du rapport 2020 du Secrétaire général sur la consolidation et le maintien de la paix ( <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , 2.2).	Division des programmes	Février 2020	Achevé. Le document <i>UNICEF and sustaining peace: strengthening the socio-economic foundations of peace through education, young people's engagement &amp; WASH</i> a été utilisé dans le cadre de la rédaction du rapport 2020 du Secrétaire général.	Document thématique <a href="http://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/june_3-unicef_thematic_paper_for_2020_sg_report_mf.pdf">www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/june_3-unicef_thematic_paper_for_2020_sg_report_mf.pdf</a>
Réaliser une étude de cas thématique sur le secteur WASH et la consolidation de la paix dans le cadre de l'évaluation globale de l'UNICEF portant sur sa contribution à la consolidation de la paix et à la cohésion sociale.	Division des programmes	Juin 2021	En cours. Première version terminée.	
Lancer la série de rapports <i>L'eau sous le feu des bombes</i> qui présente la vision à long terme de l'UNICEF en matière de leadership dans le secteur WASH en crises prolongées.	Division des programmes, Section WASH	Juillet 2021	Achevé : Le volume 1 a été publié lors du Forum mondial sur l'eau organisé en 2019 et le volume 2 à l'occasion du Forum mondial sur l'eau qui s'est tenu en août 2020. En cours : Le volume 3 devrait paraître en 2021.	Volume 1 publié (résilience du secteur) <a href="http://www.unicef.org/fr/rapports/situations-urgence-developpement-et-paix-dans-les-contextes-fragiles-et-conflit">www.unicef.org/fr/rapports/situations-urgence-developpement-et-paix-dans-les-contextes-fragiles-et-conflit</a> Volume 2 publié (capacités) <a href="http://www.unicef.org/fr/rapports/leau-sous-le-feu-des-bombes-volume-2-2020">www.unicef.org/fr/rapports/leau-sous-le-feu-des-bombes-volume-2-2020</a>
Concevoir et diffuser le Plan d'action 2020–2021 relatif au rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , volume 1.	Division des programmes, Section WASH	Mars 2020	Achevé	Plan d'action relatif au rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , volume 1.

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Mener des actions de plaidoyer en faveur des objectifs énoncés dans le rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i> auprès des instances de haut niveau.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2022	En cours. Remarques de la Directrice générale sur le secteur WASH lors du débat sur les enfants et les conflits armés du Conseil de sécurité des Nations Unies, en juin 2020. Présentation par le Directeur du bureau des programmes d'urgence de l'UNICEF du rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i> relatif au Sahel central, lors de la table ronde ministérielle pour le Sahel central organisée en octobre 2020.	Remarques de la Directrice générale, Henrietta H. Fore, sur le secteur WASH lors du débat sur les enfants et les conflits armés du Conseil de sécurité des Nations Unies <a href="http://www.unicef.org/press-releases/unicef-executive-director-henrietta-fores-remarks-un-security-council-open-debate">www.unicef.org/press-releases/unicef-executive-director-henrietta-fores-remarks-un-security-council-open-debate</a> Présentation de la situation au Sahel central décrite dans le rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i>
Préparer le document d'orientation <i>L'eau sous le feu des bombes</i> afin de faciliter les activités de plaidoyer en faveur de la mise en œuvre du programme.	Division des programmes, Section WASH	Mai 2020	Achevé. Programme de <i>L'eau sous le feu des bombes</i> présenté aux partenaires financiers du secteur WASH, juin 2020.	L'eau sous le feu des bombes : Pour chaque enfant, de l'eau et des services d'assainissement dans les situations d'urgence complexes. <a href="http://www.unicef.org/media/51351/file/Water-under-fire-2019-fr.pdf">www.unicef.org/media/51351/file/Water-under-fire-2019-fr.pdf</a>
Présenter l'étude de cas sur la région du Sahel tirée du rapport <i>L'eau sous le feu des bombes</i> lors du neuvième Forum mondial sur l'eau, organisé à Dakar.	UNICEF, Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et centrale, Section WASH.	Mars 2022	En cours	
Contribuer à la mise en œuvre du Cadre d'accélération mondial de l'ODD 6 des Nations Unies relatif à l'accès à l'eau.	Division des programmes, Section WASH	Juillet 2020	Achevé. Lancement du cadre, avec la collaboration de l'UNICEF, lors du Forum politique de haut niveau de 2020, qui s'est tenu en juillet 2020.	<i>Delivering the promise: safe water and sanitation for all by 2030</i> <i>UN Water SDG 6 Global Acceleration Framework: In Brief</i> (Sharepoint)
Dresser une liste définitive des critères de « fragilité » supplémentaires à utiliser dans le cadre des évaluations effectuées grâce à l'outil d'analyse des goulots d'étranglement inhérents au	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours. Élaboration de la liste provisoire et consultations menées avec un panel de partenaires.	Voir le site Internet de l'outil WASH BAT <a href="https://www.washbat.org/">https://www.washbat.org/</a>

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
secteur WASH (WASH BAT) ou des évaluations des progrès du secteur.				
Publier les résultats et les documents de réflexion tirés des exercices WASH BAT en situations de crise prolongée.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Renforcer les méthodes de gestion des connaissances dans le secteur WASH en crises prolongées dans le cadre de la stratégie et du plan d'action généraux en matière de gestion des connaissances. Mettre en œuvre ces approches par l'intermédiaire des coordonnateurs spécialisés dans la gestion des connaissances des bureaux régionaux et des bureaux de pays.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours. Outil conçu à l'échelle des pays visant à évaluer les progrès réalisés au titre de la stratégie et du plan de travail en matière de gestion des connaissances.	
Développer et tester sur le terrain la classification de sévérité WASH afin d'améliorer les données probantes visant à orienter la prise de décisions et à renforcer les activités de plaidoyer.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Juin 2021	En cours. Phase de lancement terminée.	Rapport initial relatif à la classification de sévérité WASH, mars 2020 (Sharepoint)  Cadre analytique sur la classification de sévérité WASH (Sharepoint)  Note d'information relative à la classification de sévérité WASH (Sharepoint)  Vue d'ensemble des pénuries par le biais de la classification de sévérité WASH (Sharepoint)
<p><b>Recommandation 8 de l'évaluation : Coordination du cluster sur le WASH</b></p> <p>Renforcer la redevabilité de l'UNICEF par rapport au rôle d'organisme chef de file du cluster pour le secteur WASH et garantir que les clusters et/ou secteurs nationaux respectent toutes les exigences minimales nécessaires à l'exercice des fonctions principales.</p> <p>a) L'UNICEF doit soutenir la formation et renforcer les orientations destinées aux équipes de direction des bureaux de pays sur le rôle de l'UNICEF en tant qu'organisme chef de file du cluster sur le WASH, en mettant en avant les exigences plus globales liées aux fonctions secondaires associées à ce rôle ;</p> <p>b) Lorsque le cluster sur le WASH est activé, l'UNICEF doit s'assurer que les bureaux de pays comprennent bien ce qu'implique le rôle de prestataire de dernier recours et dans quels contextes l'UNICEF peut se retrouver en charge de la prestation de services. Si l'UNICEF se voit effectivement confier des responsabilités en matière de prestation de services, les bureaux de pays devront mener une analyse des risques permettant de cerner les implications institutionnelles, financières et programmatiques à moyen et long terme.</p>				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<b>Réponse de l'administration : D'accord</b>				
Mettre en œuvre les CCC révisés à travers l'organisation, y compris les orientations relatives au « chef de file du cluster sur le WASH » et au « prestataire de dernier recours ».	Bureau des programmes d'urgence	Juin 2021	En cours. La mise en œuvre des CCC révisés a débuté le 15 octobre 2020, et leur déploiement est en cours.	<a href="http://www.corecommitments.unicef.org/">www.corecommitments.unicef.org/</a> Stratégie de déploiement
Concevoir un programme de formation du cluster mondial sur le WASH portant notamment sur le resserrement des liens entre l'action humanitaire et le développement.	Bureau des programmes d'urgence  Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	Achevé. Les formations sont prêtes.	Kit de formation du cluster mondial sur le WASH <a href="https://washcluster.net/training">https://washcluster.net/training</a>
Déployer le kit de formation du cluster mondial sur le WASH : Coordination opérationnelle, leadership et coordination dans le secteur WASH, gestion de l'information, évaluation, actions WASH pilotées par les gouvernements en situation d'urgence, et programmation fondée sur le marché dans le domaine du WASH en situation d'urgence.	Bureau des programmes d'urgence  Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	En cours	
Développer un cursus spécialisé dans l'action humanitaire dans le secteur WASH en partenariat avec l'IHE Delft Institute for Water Education (voir les recommandations 9, 10 et 11).	Bureau des programmes d'urgence  Cluster mondial sur le WASH  Division des programmes, Section WASH	Mai 2021	En cours	
Renforcer les structures de coordination nationales entre l'action humanitaire et le développement en organisant des ateliers dans au moins quatre pays ( <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , 3.10).	Bureau des programmes d'urgence  Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Mettre au point la Feuille de route du cluster mondial sur le WASH pour la stratégie 2020–2025.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Janvier 2020	Achevé	Feuille de route pour la période 2020–2025 <a href="https://washcluster.net/sites/default">https://washcluster.net/sites/default</a>

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
				<a href="#">lt/files/inline-files/RoadMap_2020-2025.pdf</a>  <i>Road Map for 2020–2025: At a glance</i> <a href="https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/RoadMap_2020-2025_at_a_glance.pdf">https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/RoadMap_2020-2025_at_a_glance.pdf</a>
Concevoir un plan de mise en œuvre de la Feuille de route du cluster mondial sur le WASH pour la période 2020–2025.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Octobre 2020	Achevé. Déploiement de la feuille de route début 2020.	Liste des initiatives et des consortiums de partenaires
Réaliser une étude sur les lacunes des systèmes WASH et sur les interventions menées en contexte humanitaire (production de données probantes).	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Juin 2021	En cours. Liste comprenant 17 initiatives identifiées et lancement de l'élaboration de fiches de synthèse par les consortiums de partenaires.	Analyse des lacunes relatives aux actions humanitaires dans le secteur WASH <a href="https://washcluster.net/launch-2020-humanitarian-wash-gap-analysis">https://washcluster.net/launch-2020-humanitarian-wash-gap-analysis</a>
Lancer l'analyse des lacunes relatives aux actions humanitaires dans le secteur WASH par le cluster mondial sur le WASH.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	En cours. Étude préliminaire terminée.	
<p><b>Recommandation 9 de l'évaluation : Programmes WASH en milieu urbain</b></p> <p>Si une intervention WASH en situation de crise prolongée nécessite la construction ou la remise en état d'infrastructures en milieu urbain, l'UNICEF doit soigneusement étudier la faisabilité et la désirabilité de projets d'infrastructures à grande échelle et à long terme qui nécessitent des ressources importantes en ingénierie pendant une longue période. L'organisation doit aussi évaluer les risques que ces projets pourraient faire peser sur la mise en œuvre de ses autres engagements.</p> <p>a) Dans la mesure du possible, l'UNICEF devra aider les autres acteurs (y compris les gouvernements, le cas échéant) à exercer les activités correspondantes. Dans ce cas, l'organisation devra élaborer des programmes s'appuyant sur ses principaux atouts et sur les approches décrites dans le Cadre mondial pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu urbain ;</p> <p>b) S'il s'avère nécessaire que l'UNICEF entreprenne ces travaux pour assurer la prestation des services, l'organisation devra mener une évaluation exhaustive des risques avant de se lancer dans le projet. Elle devra en outre mettre en œuvre des processus complets de gestion et de contrôle des risques au niveau de la direction des bureaux de pays.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Mettre en place des webinaires et des ateliers sur le document d'orientation de l'UNICEF intitulé « Cadre mondial pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène en milieu urbain ».	Division des programmes, Section WASH	Avril 2021	En cours	Accès universel à des services durables d'approvisionnement en eau à l'horizon 2030 (Sharepoint)
Diffuser les nouvelles applications du Plan stratégique pour l'eau de l'UNICEF, notamment le programme Axe 5 sur les situations d'urgence et de crise prolongée.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2020	Achevé. Le Plan stratégique pour l'eau 2020 a été partagé avec l'ensemble des bureaux de pays disposant de programmes WASH.	<i>UNICEF's Water Game Plan: universal safe and sustainable water services for all by 2030</i> <a href="http://www.unicef.org/media/73146/file/UNICEF-Water-Game-Plan.pdf">www.unicef.org/media/73146/file/UNICEF-Water-Game-Plan.pdf</a>
Élaborer et diffuser des orientations sur les programmes WASH afin de renforcer la résilience des prestataires de services dans les crises prolongées en s'appuyant sur des exemples de prestation de services d'utilité publique à l'échelle des pays.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours	
Réviser la formation sur les services WASH dans les situations d'urgence afin d'intégrer un module sur les services WASH en milieu urbain dans les crises prolongées.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Lancer la formation sur la passation de marchés avec le secteur privé afin de renforcer les capacités WASH en milieu urbain à l'échelle des pays.	Division de l'approvisionnement, Section WASH	Décembre 2021	En cours. Formation dispensée dans trois bureaux régionaux entre 2017 et 2019, et formation sur Agora en cours d'élaboration.	
<p><b>Recommandation 10 de l'évaluation : Mise en relation de l'action humanitaire et du développement dans le cadre des programmes WASH en crises prolongées</b></p> <p>Faire en sorte que la stratégie axée sur les résultats soit en phase avec l'approche consistant à mettre en relation l'action humanitaire et le développement au niveau des bureaux de pays (voir la recommandation 3) et que les bureaux mettent systématiquement en œuvre toutes les composantes de cette approche.</p> <p>a) L'UNICEF doit évaluer s'il est réaliste de demander aux bureaux de pays de mener une réflexion interne (dirigée par un haut responsable attitré) sur le programme de pays en matière de WASH lorsque l'analyse révèle qu'il est probable que la situation se mue en crise prolongée. Cette réflexion peut s'inscrire dans une approche multisectorielle élargie au sein du bureau de pays concerné. Il doit être décidé rapidement de suivre une approche à moyen ou long terme (durant les six premiers mois de l'intervention) afin de disposer de l'attention et des ressources nécessaires ;</p>				



<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre :</i> <i>Pas encore commencé</i> <i>En cours</i> <i>Achevé</i> <i>Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
<p>b) L'UNICEF doit délaisser l'approche linéaire, au profit d'une stratégie d'adaptation conformément à la procédure sur la mise en relation des programmes humanitaires et de développement. Les bureaux de pays doivent montrer qu'ils parviennent à s'adapter à l'évolution du contexte, des conflits, et des risques en s'appuyant sur une analyse décloisonnée (décloisonnement sectoriel et liens entre action humanitaire et développement). Les plans de préparation doivent être intégrés et associés à cette analyse. Ils doivent également être inclus dans les processus de planification des bureaux de pays. Les programmes doivent comporter des mesures proactives visant à réduire les risques et à renforcer la résilience ;</p> <p>c) Le siège de l'UNICEF doit demander aux sections WASH des bureaux de pays d'examiner la faisabilité d'autres approches de mise en œuvre, telles que des transferts d'argent ou des actions intersectorielles, dans le cadre de l'analyse du contexte et des risques. Lorsque ces approches sont inadaptées, la section WASH doit être en mesure d'en expliquer les raisons.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				
Effectuer un contrôle qualité des liens établis entre l'action humanitaire et les programmes de développement dans le cadre des dix principales interventions humanitaires de l'UNICEF en cours, dont certaines concernent des pays en crise prolongée.	Bureau des programmes d'urgence	Décembre 2021	En cours	
Mettre au point et lancer une formation en ligne sur la programmation sensible aux risques, la prise en compte des conflits et la consolidation de la paix.	Division des programmes	Juin 2021	En cours	
Fournir un appui à cinq bureaux de pays dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure sur l'établissement de liens entre l'action humanitaire et les programmes de développement, en coordination avec la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi. Les activités de soutien porteront sur la préparation des nouveaux descriptifs de programmes de pays.	Division des programmes	Décembre 2021	En cours	
Revoir la formation sur le WASH dans les situations d'urgence pour y inclure un module sur le resserrement des liens entre l'action humanitaire et les programmes de développement, la prise en compte des conflits et la consolidation de la paix lors de crises prolongées.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Faciliter l'élaboration de plans nationaux en vue de la phase pilote du Programme d'action conjointe du Haut-Commissariat des Nations	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2020	Achevé	

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Unies pour les réfugiés (HCR) et de l'UNICEF en faveur des enfants réfugiés.				
Mettre à jour l'outil d'analyse du retour sur investissement WASH dans le but de sélectionner des solutions d'accès à l'eau et à l'assainissement qui soient à la fois durables, rentables et efficaces, dans le cadre de la planification en situation d'urgence ( <i>L'eau sous le feu des bombes</i> , 3.6).	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours	
Concevoir un système d'assurance qualité et de redevabilité afin de garantir une gestion et une coordination efficaces de ces aspects.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2019	Achevé. Rapport initial et orientations finalisés (phase 1). Note conceptuelle achevée (phase 2).	Système d'assurance qualité et de redevabilité <a href="https://washcluster.atlassian.net/wiki/spaces/CTK/pages/10782135/Quality+assurance+system">https://washcluster.atlassian.net/wiki/spaces/CTK/pages/10782135/Quality+assurance+system</a>  <i>Quality assurance and accountability systems: Guidance note (v1, mai 2020)</i>
Mettre en œuvre un système d'assurance qualité et de redevabilité afin de garantir une gestion et une coordination efficaces de ces aspects.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	En cours	
Élaborer et dispenser la formation sur les orientations relatives à la programmation fondée sur le marché dans le domaine du WASH en situation d'urgence (deux formations pilotes et une formation destinée aux formateurs).	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Juin 2021	En cours. Programme de formation mis au point (avril 2019).	Orientations relatives à la programmation fondée sur le marché dans le domaine du WASH en situation d'urgence <a href="https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/GWC_MBP-WASH_Guidance_190809.pdf">https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/GWC_MBP-WASH_Guidance_190809.pdf</a>
Revoir les notes d'orientation relatives à la programmation fondée sur le marché dans le domaine du WASH en situation d'urgence et rédiger des rapports à partir de données probantes.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Janvier 2021	Note d'orientation rédigée et rapports préliminaires (fondés sur des données probantes) achevés.	
Encadrer les exercices WASH BAT en tenant compte des questions liées au développement et à la durabilité au regard des investissements	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	En cours. WASH BAT mis en œuvre dans les pays fragiles.	Rapports WASH BAT publiés par ces pays <a href="http://www.washbat.org/map/">www.washbat.org/map/</a>

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
réalisés et des réformes menées dans le secteur dans des situations fragiles et de crise prolongée, en adaptant notamment les critères de « fragilité » à chaque contexte.				
Développer un cursus spécialisé dans l'action humanitaire dans le secteur WASH en partenariat avec l'IHE Delft Institute.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Juin 2021	En cours	
Créer un système de certification dans le but de professionnaliser le secteur WASH conformément à la Feuille de route du cluster mondial sur le WASH pour la période 2020–2025.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Finaliser l'initiative consistant à établir des liens entre l'action humanitaire et le développement au titre de la Feuille de route du cluster mondial sur le WASH pour la période 2020–2025.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
Réviser la formation sur les services WASH dans les situations d'urgence afin d'intégrer un module sur la programmation sensible aux risques lors de crises prolongées.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	
<p><b>Recommandation 11 de l'évaluation : Capacités relatives à l'adoption de nouvelles méthodes de travail</b></p> <p>Offrir aux bureaux de pays une aide appropriée et en temps opportun afin de leur permettre d'appliquer ces changements. Les pressions auxquelles les bureaux de pays sont actuellement soumis pour assurer la continuité des services mettent à rude épreuve le personnel et les ressources des bureaux de pays. Par conséquent, sans capacités supplémentaires, il sera impossible de mettre en œuvre ces changements.</p> <p>a) L'UNICEF doit évaluer si les compétences de ses ressources humaines et si les mécanismes de renfort actuels sont adaptés aux objectifs visés en cas de crises prolongées et les ajuster en conséquence. L'organisation doit pallier les lacunes identifiées en recrutant du personnel doté des capacités recherchées lorsque certaines compétences spécialisées sont requises. Elle doit également reconnaître que les aides de ce type ne peuvent pas s'inscrire uniquement sur le court terme. De fait, les bureaux de pays auront besoin de soutien pendant un certain temps dans les crises prolongées en vue de planifier, d'influencer et de mettre en œuvre les changements.</p> <p><b>Réponse de l'administration : D'accord</b></p>				
Actualiser la formation sur les services WASH dans les situations d'urgence afin d'enseigner les compétences et les aptitudes nécessaires aux crises prolongées.	Division des programmes, Section WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	

<i>Actions prévues</i>	<i>Bureau responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Mesures prises et stade de la mise en œuvre : Pas encore commencé En cours Achevé Annulé</i>	<i>Documents justificatifs</i>
Lancer Frontlines, une plateforme de recrutement pour les situations humanitaires récemment remaniée, afin de repérer plus facilement les talents et de pallier les manques de personnel. Cet outil permet en effet de cartographier les capacités et les compétences du personnel, et donc de cibler les efforts de recrutement dans des domaines d'expertise spécifiques.	Division des ressources humaines	Décembre 2020	Achevé	Infographie de la note de cadrage relative à Frontlines
Mettre en œuvre la nouvelle stratégie de gestion des talents dans le secteur WASH en coordination avec la Division des ressources humaines. Cette stratégie vise à favoriser l'épanouissement des talents en interne, mais aussi à repérer et à résoudre de manière proactive et efficace les problèmes de sous-effectifs.	Division des programmes, Section WASH	Juin 2021	En cours	Document de stratégie relatif à la gestion des talents
Développer un programme de master autour du WASH conjointement avec l'université germano-jordanienne d'Amman.	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, Section WASH	Décembre 2021	En cours	
Établir un cadre commun de compétences en matière de gestion de l'eau dans les situations d'urgence ainsi que la liste des talents en vue du déploiement de renforts (pilier 1) conformément à la Feuille de route du cluster mondial sur le WASH pour la période 2020–2025.	Bureau des programmes d'urgence Cluster mondial sur le WASH	Décembre 2021	Pas encore commencé	

## VI. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* du rapport annuel de 2020 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2021/18](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2021/19](#)) ;

2. *Prend également note* de l'évaluation mondiale de l'élaboration des programmes de l'UNICEF relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène lors de crises prolongées (2014-2019), de son résumé ([E/ICEF/2021/20](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2021/21](#)).

---