



## Conseil économique et social

Distr. générale  
5 décembre 2007  
Français  
Original : anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

#### Première session ordinaire de 2008

29 janvier-1<sup>er</sup> février 2008

Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

### Politiques de l'UNICEF en matière d'évaluation

#### *Résumé*

Le présent document présente une politique globale d'évaluation, conformément à la décision 2006/9 du Conseil d'administration relative à la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/2006/34/Rev.1).

La politique d'évaluation a pour objet de garantir que l'UNICEF dispose, en temps voulu, d'une information stratégiquement ciblée et objective sur les résultats de ses politiques, programmes et initiatives, de manière à pouvoir produire de meilleurs résultats pour les enfants et les femmes. Elle vise à promouvoir, à l'échelle de l'institution, une communauté de vues sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF et à favoriser la prise de décisions fondée sur des faits, le plaidoyer, la transparence, la cohérence et l'efficacité.

Le document est structuré comme suit : le chapitre I est consacré à l'introduction; le chapitre II présente l'historique de la politique; le chapitre III définit la portée de la politique et les principes de la fonction d'évaluation à l'UNICEF; le chapitre IV décrit le cadre de responsabilités pour l'évaluation; le chapitre V présente des mesures destinées à renforcer le système d'évaluation; le chapitre VI décrit la collaboration avec les partenaires en matière d'évaluation; le chapitre VII traite de l'examen périodique de la politique; et le chapitre VIII présente un projet de décision, qui sera soumis à l'examen du Conseil d'administration.

---

\* E/ICEF/2008/1.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–2	3
II. Généralités .....	3–12	3
A. Historique .....	4–6	3
B. L'évaluation dans le cadre du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF .....	7–12	5
III. Champ d'application de la politique .....	13–22	6
A. Objet et utilisation de l'évaluation. ....	13–20	6
B. Principes directeurs de la fonction d'évaluation. ....	21–22	8
IV. Responsabilité de l'évaluation à l'UNICEF .....	23–30	9
V. Mesures destinées à renforcer le système d'évaluation .....	31–38	11
VI. Évaluation avec des partenaires .....	39–41	14
VII. Examen de la politique .....	42–43	15
VIII. Projet de décision .....	44	15

## I. Introduction

1. Au cours de sa session annuelle de 2002, le Conseil d'administration a approuvé le rapport sur la fonction d'évaluation dans le cadre du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF pour la période 2002-2005 (E/ICEF/2002/10), en tant que « déclaration de politique générale sur la fonction d'évaluation de l'UNICEF »<sup>1</sup>. À sa session annuelle de 2006, le Conseil a prié le Secrétariat d'établir une politique globale d'évaluation pour examen par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2007<sup>2</sup>. Le Bureau du Conseil est par la suite convenu d'examiner la politique d'évaluation en janvier 2008.

2. La politique actualisée, qui assure une communauté de vues concernant la fonction d'évaluation à l'UNICEF, prend en compte les principes des droits de l'homme, la Déclaration du Millénaire, les objectifs du Millénaire pour le développement, les objectifs d'Un monde digne des enfants, le plan stratégique à moyen terme pour 2006-2009, la cohérence du système des Nations Unies et l'étude de la structure administrative de l'UNICEF de 2007.

## II. Généralités

### A. Historique

3. En juin 2004, le Conseil d'administration a examiné le rapport intérimaire sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF<sup>3</sup>. Tout en saluant les progrès importants accomplis par l'UNICEF, il a relevé, dans sa décision 2004/9 (E/2004/34/Rev.1) qu'il restait encore beaucoup à faire, notamment pour ce qui était d'affiner l'orientation stratégique des plans de travail en matière d'évaluation, d'améliorer l'efficacité et de relever le niveau global des activités d'évaluation. Le Conseil a souligné à nouveau<sup>4</sup> que la fonction d'évaluation devait être menée en consultation avec les autorités nationales et conformément à la décision 2002/9. L'UNICEF a été encouragé à poursuivre le renforcement de la fonction d'évaluation, l'accent devant être mis plus particulièrement sur les points suivants : a) concentrer l'attention sur un plus petit nombre d'études de haute qualité, qui privilégient résolument l'analyse de l'efficacité et des résultats; b) améliorer la qualité des évaluations menées au niveau des pays; c) accélérer les progrès accomplis sur la voie des évaluations conjointes; d) renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation; et e) identifier les pratiques optimales et permettre la prise en compte systématique des conclusions des évaluations de façon à favoriser le perfectionnement institutionnel.

4. En 2006, un groupe de six experts internationaux a procédé à un examen de la fonction d'évaluation à l'UNICEF<sup>5</sup>. Ses conclusions ont été présentées à la Direction générale de l'UNICEF et à une réunion informelle du Conseil

<sup>1</sup> Décision 2002/9 (E/ICEF/2002/8/Rev.1).

<sup>2</sup> Décision 2006/9 (E/ICEF/2006/5/Rev.1).

<sup>3</sup> Document E/ICEF/2004/11.

<sup>4</sup> Voir document E/ICEF/2002/8/Rev.1 du 7 juin 2002.

<sup>5</sup> Le rapport, intitulé « Examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) », a été publié par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en mai 2006. Le groupe d'experts, auteur du rapport, était composé de représentants de la Banque africaine de développement, des Gouvernements du Canada, du Ghana, de l'Irlande et de la Norvège et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

d'administration. Les experts ont conclu que « le Bureau central de l'évaluation fait preuve d'un très haut niveau d'indépendance et produit des évaluations qui sont crédibles et utiles pour l'apprentissage et la prise de décisions au sein de l'organisation. Le système décentralisé d'évaluation est approprié à la nature opérationnelle de l'organisation, mais sa crédibilité et sa pertinence sont limitées par des manques importants de ressources. Pour que la fonction d'évaluation puisse réaliser tout son potentiel en ce qui concerne le renforcement de la responsabilisation et de l'apprentissage au sein de l'organisation, il importe de résoudre certaines contraintes d'ordre organisationnel ». Le groupe d'experts a conclu qu'un document clair et détaillé portant sur des politiques d'évaluation qui se conforment aux normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, un budget prévisible établi pour la fonction d'évaluation, des interventions supplémentaires pour renforcer et appuyer les bureaux sur le terrain et une meilleure utilisation de la gestion axée sur les résultats à l'échelle de toute l'organisation renforcerait la fonction d'évaluation.

5. Dans sa décision 2006/9, le Conseil d'administration a rappelé la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 2004, sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui souligne que c'est aux gouvernements qu'il incombe au premier chef de coordonner l'aide extérieure et d'évaluer sa contribution aux priorités nationales. Le Conseil d'administration a demandé à l'UNICEF de procéder à une évaluation des opérations au niveau des pays, en étroite association avec les gouvernements, et d'aider ces derniers à renforcer leurs capacités d'évaluation nationales. Il a également prié le Fonds d'établir une politique globale d'évaluation.

6. La nouvelle politique énoncée dans le présent document est conforme aux résolutions et règlements suivants :

a) La résolution 59/250 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 2004, qui souligne que les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies doivent être évaluées en fonction de leur impact sur l'élimination de la pauvreté, la croissance économique et le développement durable dans les pays bénéficiaires. L'Assemblée générale a également donné mission au système des Nations Unies de favoriser la maîtrise des programmes par les pays et le renforcement des capacités nationales, et aussi d'aller de l'avant dans l'harmonisation des procédures d'évaluation;

b) La circulaire ST/SGB/2000/8 du Secrétaire général, en date du 19 avril 2000, portant Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. L'article 7.2 de la circulaire stipule que toutes les activités programmées sont évaluées sur une période de durée déterminée. L'article 7.4 précise que les résultats des évaluations doivent permettre d'appliquer des mesures correctives en cours d'exécution, le cas échéant, et qu'il doit en être tenu compte pour la conception et l'exécution des programmes ultérieurs et dans les directives de politique générale;

c) Les normes applicables à l'évaluation au sein du système des Nations Unies ont été approuvées en avril 2005. En juillet 2006, à sa session de fond, le Conseil économique et social a pris note de l'adoption, par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation de normes applicables à l'évaluation au sein du système des Nations Unies, desdites normes comme s'agissant d'une contribution au

renforcement de l'évaluation en tant que fonction du système des Nations Unies<sup>6</sup>. L'UNICEF a dirigé le processus de rédaction des normes applicables à l'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et son Conseil d'administration a pris note, dans sa décision 2006/9, desdites normes.

## **B. L'évaluation dans le cadre du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF**

7. Le plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2009 indique que l'UNICEF portera son attention sur six principaux domaines :

- a) Le renforcement des capacités nationales et de l'encadrement national dans les évaluations nationales;
- b) Le renforcement de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies et avec d'autres partenaires;
- c) La fonction d'évaluation lors des crises humanitaires;
- d) Les évaluations liées aux domaines d'intervention, aux stratégies et à l'efficacité opérationnelle du plan stratégique à moyen terme;
- e) Le renforcement de la capacité organisationnelle dans la fonction d'évaluation;
- f) Le renforcement de l'attention accordée par la direction à la fonction d'évaluation.

8. Dans sa décision 2006/9, le Conseil d'administration a prié l'UNICEF d'axer davantage ses efforts sur l'évaluation des résultats du plan stratégique à moyen terme et des programmes de pays et d'évaluer aussi les résultats de son action humanitaire.

9. Le Plan stratégique à moyen terme comportait, à son annexe II, un Cadre intégré de suivi et d'évaluation qui définit les évaluations à mener pour mesurer les résultats de l'UNICEF dans le cadre du PSMT. Le Cadre intégré définit le programme général d'évaluation pour la période du PSMT et est sujet à examen lors de l'examen à mi-parcours du plan prévu pour 2008. Dans de nombreux cas, l'exécution du programme d'évaluation implique l'instauration de partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales.

10. À partir de 2008, les bureaux de l'audit et de l'évaluation assureront la planification intégrée et procéderont à l'évaluation commune coordonnée des résultats de l'organisation et de l'efficacité des programmes. Cette action commune portera sur la pertinence et les résultats de l'UNICEF, sa contribution au développement des pays et la gestion de l'appui fourni par le Fonds. Les deux bureaux œuvreront, en collaboration étroite, aux évaluations de l'UNICEF dans d'autres domaines.

<sup>6</sup> Résolution 2006/14 du Conseil économique et social, faisant suite à la résolution 59/250 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

11. Au cours de ces dernières années, l'UNICEF a piloté diverses formes d'évaluation des programmes de pays, qui allaient de l'évaluation classique de la pertinence et de l'apport des activités de l'UNICEF à l'évaluation de la contribution fournie par l'UNICEF en collaboration avec des partenaires ou encore, plus récemment, à l'évaluation de la contribution de l'UNICEF dans le cadre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), les gouvernements définissant de plus en plus le programme des évaluations. La nouvelle génération des évaluations se caractérise par le fait que ce sont désormais les pays, et non plus l'UNICEF, qui gèrent les modes d'intervention, comme en témoigne l'évaluation que pilote actuellement le Gouvernement sud-africain avec l'UNICEF et d'autres organismes des Nations Unies, et qui vise à apprécier la contribution globale des Nations Unies à l'action engagée en faveur du développement national. L'UNICEF copréside l'évaluation que mène le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation dans les huit pays pilotes qui participent au projet « Unis dans l'action ».

12. L'UNICEF a mis au point des méthodes d'évaluation de l'action humanitaire, afin de pouvoir mesurer les résultats au regard des principaux engagements collectifs pris envers les enfants dans les situations d'urgence, du droit humanitaire et des principes des droits de l'homme. Le Fonds continuera d'effectuer des évaluations en temps réel afin d'obtenir des retours d'information rapides sur les résultats des activités de secours d'urgence lors des catastrophes soudaines et des crises chroniques en phase d'urgence.

### **III. Champ d'application de la politique**

#### **A. Objet et utilisation de l'évaluation**

13. Selon les normes établies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation<sup>7</sup>, l'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Axée sur les résultats escomptés et les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel.

14. L'évaluation pose trois questions clefs : Faisons-nous ce qu'il faut? Le faisons-nous comme il faut? Y a-t-il de meilleures façons de procéder? Elle répond à la première question en examinant le bien-fondé ou la pertinence de l'action. La réponse à la deuxième question s'obtient en déterminant l'efficacité sous l'angle de la pertinence des résultats obtenus et par rapport à l'utilisation optimale des ressources. On répond à la troisième question en cherchant et en comparant d'autres

---

<sup>7</sup> Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, adoptées par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation en avril 2005.

solutions, en tentant de trouver les pratiques optimales et en tirant les enseignements nécessaires.

15. Il convient de distinguer l'évaluation des autres fonctions du contrôle<sup>8</sup>, tout en tenant compte du fait que les conclusions de l'évaluation s'appuient sur les produits des autres fonctions du contrôle à l'UNICEF et les inspirent. L'évaluation se différencie de l'inspection, de l'investigation, de l'audit financier et de l'audit de conformité, tandis qu'il existe des éléments communs entre l'évaluation et la vérification des résultats des programmes. L'évaluation se distingue du suivi, qui fait partie de l'obligation de la direction de s'auto-évaluer et d'établir des rapports. À l'UNICEF, l'évaluation et la recherche sont intimement associées et contribuent toutes deux au programme d'acquisition des connaissances mis en relief dans le plan stratégique à moyen terme et souligné à nouveau dans l'étude de la structure administrative de l'UNICEF, réalisée en 2007. La recherche vise à réunir les connaissances théoriques, tandis que l'évaluation analyse la performance, ainsi que la pertinence et la viabilité des résultats.

16. En ciblant la justification profonde, la valeur et la performance des programmes, l'évaluation permet d'améliorer les résultats et la satisfaction des parties prenantes. Toutes les évaluations appliquent les mêmes principes de rigueur et de transparence et partagent le même objectif de l'apprentissage institutionnel et de la responsabilité. Pour que l'UNICEF soit une organisation véritablement fondée sur le savoir, l'évaluation doit faire partie intégrante de la culture institutionnelle à tous les niveaux – institutionnel, régional, national et local – et être applicable dans tous les contextes, de la crise humanitaire à la phase du développement stable.

17. Au niveau mondial, l'évaluation permet de mesurer la performance de l'UNICEF au regard des objectifs définis dans le plan stratégique à moyen terme. Elle sert aussi à analyser la contribution de l'UNICEF à la mise en œuvre des stratégies mondiales en collaboration avec des partenaires clefs, particulièrement la réalisation des objectifs de la Déclaration du Millénaire et des objectifs du Millénaire pour le développement. Dans le cas des projets mondiaux exécutés sur la base d'alliances stratégiques, les évaluations communes permettent aux partenaires de connaître le niveau de performance et les enseignements tirés, ce qui leur permettra d'améliorer la conception des futurs projets et d'accroître leur efficacité.

18. À l'échelon régional, l'évaluation permet à l'Équipe de gestion régionale et aux partenaires associés à l'évaluation des stratégies régionales d'aider les pays à faire face aux problèmes régionaux transfrontaliers et communs et de se prêter mutuellement concours dans la réalisation des objectifs nationaux, notamment les objectifs prioritaires.

19. Un bureau de pays peut, en collaboration avec le gouvernement et les partenaires, faire procéder à une évaluation indépendante ou participative, selon qu'il s'agit essentiellement de promouvoir la transparence ou d'acquérir des connaissances. Le représentant de pays peut faire réaliser une évaluation à l'appui des objectifs nationaux et des objectifs stratégiques du programme de coopération, l'évaluation pouvant prendre notamment les formes suivantes :

<sup>8</sup> La politique actuelle de l'évaluation fournit des précisions sur les fonctions du contrôle. Voir document E/ICEF/2002/10.

- a) L'évaluation rétroactive d'une intervention appuyée par l'UNICEF, destinée à améliorer la conception ou à appliquer le principe de la transparence vis-à-vis des parties prenantes;
- b) L'évaluation commune, avec des partenaires, d'un programme ou d'une stratégie, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience;
- c) L'évaluation, à l'échelle du système des Nations Unies, de l'appui fourni au pays, de manière à améliorer la coopération interinstitutionnelle en matière de gestion des programmes nationaux;
- d) L'évaluation multipartite de thèmes ou de politiques, destinée à recueillir des informations sur la manière d'améliorer les effets attendus;
- e) L'appui à des évaluations menées par le pays, en vue de renforcer les capacités nationales d'évaluation.

20. La résolution 59/250 de l'Assemblée générale stipule que la responsabilité première de la coordination de l'aide extérieure, y compris celle fournie par le système des Nations Unies, et de l'évaluation de son impact à la contribution des priorités nationales incombe au premier chef aux gouvernements. Dans l'esprit de cette résolution, l'UNICEF peut appuyer des évaluations menées par les pays en demandant à un bureau ou à une autre structure nationale d'évaluation de procéder à des évaluations<sup>9</sup>. L'UNICEF fournira un appui croissant à la mise en œuvre des projets prioritaires des États en matière d'évaluation.

## **B. Principes directeurs de la fonction d'évaluation**

21. Les principes directeurs de la fonction d'évaluation à l'UNICEF découlent des décisions prises par le Conseil d'administration, ainsi que des Normes et du Code de conduite pour les évaluateurs établis par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Ils se présentent comme suit :

- a) L'évaluation doit respecter les principes de l'universalité et d'une programmation en fonction des besoins des pays (décision 2002/9);
- b) L'UNICEF doit aider les pays bénéficiaires de programmes à évaluer leurs propres programmes et contribuer au renforcement de leurs capacités en matière d'évaluation (décisions 2002/9, 2004/9 et 2006/9);
- c) Dans la mesure du possible, les évaluations doivent être menées en partenariat avec les autorités nationales, le système des Nations Unies et les partenaires concernés (décision 2004/9);
- d) Les évaluations, à tous les échelons (qu'elles portent sur la gouvernance stratégique ou sur les programmes ou les projets aux niveaux mondial, régional ou national), doivent clairement servir un objectif lié à la gestion;
- e) Il importe de préserver le caractère décentralisé du système d'évaluation à l'UNICEF (décision 2004/9);

---

<sup>9</sup> Dans sa décision 2002/9, le Conseil d'administration a demandé à l'UNICEF de faire davantage appel aux évaluateurs nationaux pour les évaluations menées à l'échelon national.

f) Un montant représentant de 3 à 5 % des dépenses relatives aux programmes sera consacré à l'évaluation, aux études et à la recherche<sup>10</sup>;

g) Les exigences de l'évaluation doivent être prises en compte au stade de la conception d'une intervention et les ressources nécessaires mises en place (décision 2006/9);

h) L'évaluation doit mettre l'accent sur une analyse de l'efficacité et des résultats;

i) L'évaluation doit être crédible et, à cette fin, satisfaire à des normes professionnelles;

j) L'évaluation doit être menée de manière indépendante, impartiale et transparente;

k) Les évaluateurs doivent être compétents, faire preuve d'intégrité et de déontologie et posséder des connaissances de base en matière d'analyse de la situation des droits de l'homme et de l'égalité des sexes;

l) Les résultats des évaluations et les recommandations et enseignements qui en découlent doivent être diffusés auprès de toutes les parties prenantes concernées;

m) L'évaluation doit faire l'objet d'un examen approfondi et les réponses et plans d'action de la direction doivent être rendus publics;

n) Au moins une synthèse de l'évaluation doit être traduite dans les langues locales pertinentes et communiquée aux parties prenantes;

o) Les évaluations présentant un intérêt pour le Conseil d'administration doivent être portées à son attention (décision 2002/9).

22. L'UNICEF s'efforcera d'évaluer les répercussions de son action sur les femmes, les hommes, les garçons et les filles, conformément à sa politique relative à l'égalité des sexes et sur la base de données ventilées par sexe, et mènera un plaidoyer visant à faire une plus grande place à ce type d'évaluation.

#### **IV. Responsabilité de l'évaluation à l'UNICEF**

23. L'UNICEF mène des évaluations aux cinq niveaux institutionnels suivants, qui forment le cadre de la responsabilité institutionnelle : le niveau local ou le niveau des projets, le niveau des programmes de coopération de pays, le niveau régional, le niveau stratégique mondial et la performance institutionnelle. L'évaluation s'effectuera de plus en plus en coopération avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires et, à tous les niveaux, les gestionnaires devront s'efforcer de multiplier les possibilités de procéder à des évaluations communes. La décentralisation est une caractéristique clef du système d'évaluation à l'UNICEF : en collaboration avec les pays bénéficiaires de programmes, les bureaux de pays de l'UNICEF continueront de faire effectuer la plus grande partie des travaux d'évaluation.

<sup>10</sup> Ce principe a été énoncé dans la directive CF/EXD/1993-006 du 1<sup>er</sup> juin 1993 pour le financement à l'aide des ressources ordinaires et des autres ressources.

24. Les représentants de l'UNICEF dans les pays doivent veiller à ce qu'un volume suffisant de ressources soit affecté à l'évaluation, à ce que la communication avec les représentants de l'État et les autres partenaires facilite le processus de l'évaluation et à ce que les conclusions des évaluations éclairent la prise de décisions. Les représentants doivent planifier correctement l'évaluation en établissant un plan intégré de suivi et d'évaluation, actualisé chaque année, et en veillant à l'assurance qualité des évaluations, conformément aux normes établies par le Bureau de l'évaluation. Ils doivent également veiller à assurer le suivi des recommandations des évaluations, à faire rapport sur ce suivi, à mettre en lumière, dans leurs rapports annuels, les principales conclusions des évaluations et à assurer la diffusion des rapports d'évaluation et leur enregistrement dans la base de données des évaluations de l'UNICEF. Ils jouent aussi un rôle clef qui consiste à assurer la participation de l'UNICEF aux évaluations multipartites ayant trait au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

25. Au niveau régional, la fonction d'évaluation est axée sur la supervision et le renforcement des capacités d'évaluation des bureaux de l'UNICEF et de leurs homologues gouvernementaux, par le biais des actions suivantes : la coordination des activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation avec le Bureau de l'évaluation au siège; l'établissement de plans régionaux d'évaluation; la fourniture de services d'assurance qualité et d'une assistance technique destinés à appuyer l'évaluation des programmes et projets de pays; et l'instauration de relations de collaboration avec les institutions et associations nationales, régionales et mondiales en vue d'appuyer le renforcement des capacités d'évaluation. Les directeurs régionaux font effectuer des évaluations thématiques multinationales, conformément à leurs plans régionaux d'évaluation et en consultation avec l'Équipe de gestion régionale. Ils assurent la participation de leurs régions respectives aux évaluations mondiales, ainsi que la réalisation et la supervision des évaluations des programmes de pays et des évaluations en temps réel. Les directeurs régionaux font rapport chaque année au Conseil d'administration sur les principales évaluations et les examens à mi-parcours des programmes de pays intéressant leurs régions.

26. Au siège, les directeurs assurent la planification et la commande des évaluations des politiques et initiatives mondiales, dont ils doivent rendre compte. Dans le cadre du plan biennal de gestion des bureaux, ils hiérarchisent les évaluations à mener et veillent à ce qu'elles bénéficient d'un financement adéquat. Lorsqu'ils obtiennent des subventions importantes au titre des autres ressources, ils doivent veiller à ce que, dès le départ, des fonds soient affectés à l'évaluation, de manière à pouvoir s'acquitter correctement des responsabilités qui leur incombent, en matière de résultats et de performance, vis-à-vis des bailleurs de fonds. Les évaluations commandées par les directeurs peuvent être menées en collaboration avec des partenaires, réalisées par le Bureau de l'évaluation ou effectuées par des services d'évaluation extérieurs compétents.

27. Le Bureau de l'évaluation coordonne la fonction d'évaluation à l'UNICEF et procède à des évaluations indépendantes au niveau mondial. Il collabore avec les partenaires de l'UNICEF dans le cadre d'évaluations multipartites et est l'interlocuteur en ce qui concerne les évaluations menées par des entités extérieures pour le compte de l'UNICEF. Le Bureau, qui œuvre à la professionnalisation de la fonction d'évaluation à l'UNICEF et dans l'ensemble du système des Nations Unies, en collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, appuie également le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays bénéficiaires de

programmes. Il donne une impulsion à l'élaboration des modes d'intervention et des méthodologies relatives à l'évaluation des politiques, des stratégies, des thèmes, des programmes, des projets et des institutions. Les conclusions des évaluations et les études y relatives sont communiquées à la direction, l'accent étant mis sur l'intérêt que revêt l'apprentissage pour l'élaboration des politiques et l'amélioration des processus institutionnels. Le Bureau gère la base de données des évaluations et encourage son utilisation au sein de l'organisation, à l'appui de la gestion du savoir. Il procède périodiquement à des méta-évaluations de la qualité et de l'usage des évaluations parrainées par l'UNICEF et en communique les conclusions à la direction et au Conseil d'administration par le biais du rapport biennal sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF.

28. En 2002, le Comité d'évaluation<sup>11</sup> a été créé pour examiner les questions relatives à l'évaluation et donner des avis à la Directrice générale. Le Comité examine les rapports d'évaluation de l'UNICEF qui présentent un intérêt à l'échelle mondiale, y compris ceux relatifs aux programmes de pays. Présidé par la Directrice générale ou par un Directeur général adjoint désigné, le Comité, dont le secrétariat est assuré par le Bureau de l'évaluation, examine et entérine, le cas échéant, les recommandations figurant dans les rapports d'évaluation. Il examine également les rapports annuels de suivi relatifs à l'application des recommandations. Par ailleurs, le Comité examine le programme de travail du Bureau de l'évaluation et sa mise en œuvre.

29. La Directrice générale veille à l'application de la politique d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation et garantit l'intégrité de la fonction d'évaluation et son indépendance. Elle nomme le Directeur du Bureau de l'évaluation, veille à ce que son recrutement ne crée pas de conflit d'intérêts et s'assure que le Directeur du Bureau a toute autorité, en dernier ressort, quant au contenu de tous les rapports d'évaluation publiés par le Bureau de l'évaluation. La Directrice générale prévoit suffisamment de ressources et de moyens pour l'évaluation et veille à ce que les hauts responsables répondent aux évaluations et les utilisent. Les rapports sur l'évaluation destinés au Conseil d'administration sont insérés dans les rapports annuels et dans les rapports biennaux sur la fonction d'évaluation.

30. Le Conseil d'administration approuve la politique d'évaluation. Il adopte le programme de travail pluriannuel et le budget des évaluations menées à l'échelle mondiale dans le cadre du plan stratégique à moyen terme<sup>12</sup> et du processus budgétaire biennal.

## V. Mesures destinées à renforcer le système d'évaluation

31. L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation et l'étude de la structure administrative ont mis en évidence le fait que l'UNICEF devait renforcer son système de gestion axée sur les résultats pour permettre à l'évaluation de mieux apprécier les résultats et les impacts. Pour que le personnel de l'UNICEF puisse disposer d'orientations opérationnelles relatives à l'application de la politique d'évaluation, on publiera, en 2008, une directive précisant les mesures de gestion à

<sup>11</sup> Voir la directive CF/EXD/2002-022 du 10 octobre 2002.

<sup>12</sup> Le nouveau système de budgétisation axée sur les résultats met en relief le financement de l'évaluation.

mettre en place pour renforcer, surveiller et utiliser l'évaluation à l'UNICEF. Ces mesures sont résumées ci-après.

32. Les représentants de pays, les directeurs régionaux et, le cas échéant, les directeurs de divisions devront :

a) Mener les évaluations conformément aux principes de l'évaluation établis à l'UNICEF (III.B ci-dessus);

b) Faire en sorte, dès le stade de la planification, qu'il soit possible d'évaluer les programmes en définissant clairement les résultats escomptés, les risques et les indicateurs de résultats et en précisant des données de référence;

c) Renforcer le contrôle des programmes afin de permettre à l'UNICEF de mener des évaluations de performance et d'impact en se fondant sur des données fiables;

d) Affecter des fonds, au début de chaque année, au Plan intégré de suivi et d'évaluation;

e) Veiller à ce que l'ensemble du personnel de programme possède des connaissances de base des principes de l'évaluation, des différents types d'évaluation et de leur application, et à ce que les évaluateurs externes employés par l'UNICEF disposent des compétences voulues pour mener des évaluations crédibles;

f) Veiller à ce que le personnel en place chargé de l'évaluation ait la possibilité de se perfectionner et à ce que les recrutements liés à la fonction d'évaluation tiennent compte des compétences en matière d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, et obtenir l'agrément technique du Bureau régional ou du Bureau de l'évaluation, selon le cas;

g) Mettre en place des mesures qui garantissent que les évaluations sont sélectionnées de manière stratégique et que les principales composantes des programmes sont évaluées durant le cycle de ces programmes, et réserver à cet effet des ressources suffisantes;

h) Assurer l'indépendance en matière d'évaluation en multipliant les évaluations communes avec les partenaires, en encourageant les évaluations dirigées par les pays, et en veillant à ce que les gestionnaires de programmes de l'UNICEF soumis à évaluation n'aient aucun pouvoir de décision quant à l'établissement du cahier de charges des évaluations, à la sélection des consultants ou à l'acceptation des rapports d'évaluation;

i) Veiller à ce que les recommandations issues des évaluations soient examinées de manière approfondie avec les partenaires intéressés, à ce qu'une suite soit donnée aux recommandations et à ce que les rapports annuels comportent une note sur la suite donnée aux évaluations;

j) Enregistrer les évaluations réalisées dans la base de données de l'UNICEF sur l'évaluation, dans un délai maximum de trois mois à compter de la date de leur achèvement.

33. Les responsabilités du Bureau régional seront les suivantes :

a) Fournir un appui et des conseils techniques aux bureaux de pays pour les aider à s'acquitter de leurs obligations au titre de la politique d'évaluation;

b) Contrôler la qualité de l'évaluation dans la région, l'adéquation des effectifs et des ressources financières affectés à l'évaluation dans la région et les dispositions prises à l'échelon des pays pour garantir l'indépendance, la transparence et l'impartialité des évaluations à caractère national, et en faire rapport au Conseil d'administration;

c) Instaurer un système de suivi de l'application des évaluations régionales et nationales qui ont des incidences sur les stratégies régionales;

d) Tenir, en ce qui concerne l'évaluation, un fichier régional de consultants et d'institutions présélectionnés.

34. Le Bureau de l'évaluation s'acquittera des responsabilités suivantes :

a) Élaborer des stratégies destinées à améliorer la fonction d'évaluation, publier les directives de l'organisation relatives à l'évaluation et les actualiser de manière à prendre en compte des domaines nouveaux tels que les interventions en amont, les partenariats et les mécanismes mondiaux de financement;

b) Gérer l'appréciation des évaluations et noter toutes les évaluations dans un délai maximum de six mois à compter de leur réalisation;

c) Faire rapport chaque année au Comité de l'évaluation sur la qualité de l'évaluation et sur les besoins et les dépenses en matière d'évaluation à l'échelle de l'organisation;

d) Assurer l'évaluation technique des candidats à des postes liés à la fonction d'évaluation à l'UNICEF;

e) Veiller à ce que le personnel chargé de l'évaluation connaisse le matériel pédagogique et les cours que proposent l'UNICEF, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et d'autres entités dans le domaine de l'évaluation;

f) Tenir un fichier mondial de consultants et d'institutions spécialistes de l'évaluation;

g) Instaurer un réseau de communication et d'échanges avec le personnel chargé de l'évaluation, et lui fournir des informations actualisées sur les évaluations, leurs méthodologies et leurs conclusions;

h) Suivre l'application des recommandations acceptées, issues d'évaluations thématiques et institutionnelles de portée mondiale et faire rapport chaque année au Comité de l'évaluation sur ce suivi.

35. Le Comité de l'évaluation, qui se réunit trois fois par an, devra :

a) Examiner et approuver le Cadre intégré de suivi et d'évaluation et assurer son application en veillant notamment à ce qu'il soit doté de ressources suffisantes;

b) Approuver le plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation;

c) Commander et examiner des rapports de suivi sur des évaluations données;

d) Recevoir et examiner le rapport du Directeur de l'évaluation sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF, y compris les recommandations relatives au renforcement des systèmes.

36. L'UNICEF continuera d'être un membre actif du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation<sup>13</sup>. Afin de renforcer et d'appuyer la fonction d'évaluation sur le terrain et dans un esprit de cohérence à l'échelle des Nations Unies, l'UNICEF aidera le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation à s'acquitter des responsabilités suivantes :

a) Mettre en place des stratégies communes de renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation et promouvoir les partenariats et le renforcement des capacités, notamment dans le cadre des réseaux régionaux de suivi et d'évaluation des Nations Unies;

b) Adopter et promouvoir des normes communes en matière d'évaluation, ainsi que des positions communes sur l'objectivité, l'intégrité, le rôle et la fonction de l'évaluation;

c) Promouvoir la professionnalisation des évaluateurs au sein du système des Nations Unies et notamment la mise en place d'un programme de formation en évaluation sanctionné par un diplôme;

d) Renforcer la compétence professionnelle et technique du personnel chargé de l'évaluation et faciliter le soutien et la formation réciproques grâce aux échanges de savoir-faire en matière d'évaluation.

37. Une action concertée, qui dépasse les capacités des organismes des Nations Unies pris séparément, devra être engagée pour améliorer les capacités d'évaluation dans les pays bénéficiaires de programmes. L'UNICEF s'efforcera de coopérer avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et d'autres partenaires en vue d'élaborer et d'appliquer une stratégie commune de renforcement des capacités d'évaluation dans les pays susmentionnés.

38. L'UNICEF accroîtra progressivement la proportion des ressources de programme affectées à l'évaluation à tous les niveaux. Le Fonds contrôlera les dépenses consacrées à l'évaluation par division, par région et par pays et en fera rapport dans le cadre du rapport biennal sur la fonction d'évaluation destiné au Conseil d'administration.

## VI. Évaluation avec des partenaires

39. Le développement des partenariats mondiaux met en évidence le fait que, pour réussir, les interventions doivent s'effectuer dans le cadre de projets communs. Il y a donc lieu de définir de nouveaux modes d'intervention dans le domaine de l'évaluation. L'UNICEF devra saisir les possibilités qui se multiplient de participer à des évaluations multipartites et d'attirer ainsi l'attention sur les résultats et les impacts qui concernent les enfants dans les programmes d'évaluation des autres organisations. Il est avéré que les évaluations communes tendent à se distinguer par une indépendance et une qualité accrues, d'où une raison supplémentaire de promouvoir les évaluations réalisées avec des partenaires.

---

<sup>13</sup> Le mandat et le programme de travail du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation sont conformes aux dispositions de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, notamment celles du chapitre VII relatives à l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.

40. L'UNICEF continuera de promouvoir les partenariats avec les réseaux d'évaluation intergouvernementaux tels que le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Groupe de coopération sur l'évaluation des institutions financières internationales et le Réseau de l'évaluation de la Commission européenne. En outre, le Fonds soutiendra activement la formation d'organismes d'évaluation aux niveaux mondial, régional et national et collaborera avec ces organismes à la promotion des capacités d'évaluation à tous les niveaux.

41. Les bureaux de pays de l'UNICEF entretiendront des relations de collaboration avec les institutions et les associations nationales d'évaluation. Ces partenariats relèveront la pertinence, la qualité et l'utilité des évaluations de l'UNICEF et renforceront leur contribution au développement et à l'action humanitaire. Ils jouent un rôle crucial dans le domaine de l'appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation, ainsi que le préconise la résolution 59/250 de l'Assemblée générale.

## VII. Examen de la politique

42. L'application de la présente politique d'évaluation et la fonction d'évaluation feront l'objet d'examen périodiques destinés à recueillir des enseignements et à apporter des améliorations. Le premier examen aura lieu en 2010.

43. Les principes directeurs de la fonction d'évaluation à l'UNICEF, tels qu'énoncés au chapitre III.B ci-dessus, et les principaux indicateurs de résultats définis dans le Plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF tiendront lieu d'indicateurs de résultats pour l'examen de la politique et de son application. Les principaux indicateurs seront révisés, selon que de besoin, à la lumière de la politique d'évaluation actualisée, lors de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique à moyen terme.

## VIII. Projet de décision

44. Il est recommandé au Conseil d'administration d'adopter le projet de décision ci-après :

*Le Conseil d'administration*

*Approuve* le document intitulé « Politique d'évaluation » (E/ICEF/2008/4) en tant que déclaration de politique générale sur le système d'évaluation de l'UNICEF.