



Conseil économique et social

Distr. générale
18 juillet 2011
Français
Original : anglais

Pour suite à donner

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2011

12-15 septembre 2011

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel sur la fonction d'évaluation et les principales évaluations à l'UNICEF

Résumé

Le présent rapport annuel a été établi conformément à la politique d'évaluation (E/ICEF/2008/4) et aux décisions 2008/4, 2008/22, 2009/18 et 2010/16 du Conseil d'administration. Il fournit des renseignements sur l'évolution mondiale en matière d'évaluation et l'état actuel de la fonction d'évaluation à l'UNICEF aux niveaux des pays, des régions et de l'ensemble du monde et décrit les progrès réalisés en ce qui concerne le renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée. Le rapport fournit également un résumé de certaines des principales évaluations réalisées aux niveaux national, régional et mondial dans le domaine d'intervention n° 2 (éducation de base et égalité des sexes) du plan stratégique à moyen terme. Un projet de décision est inclus dans la dernière section du rapport.



Introduction

1. La fonction 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 renforcer le développement des connaissances et l'obligation redditionnelle à l'échelle de l'institution. Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF assure l'encadrement de la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. En outre, il fait effectuer des évaluations indépendantes et entreprend des évaluations interorganisations au sein du système des Nations Unies et des évaluations conjointes avec des partenaires.

2. Le présent rapport est divisé en sept parties. La section I décrit les principaux faits nouveaux intervenus au niveau de la cohérence des évaluations dans l'ensemble du système des Nations Unies. La section II présente des données et faits marquants tirés d'évaluations mondiales représentatives. La section III indique les actions et progrès accomplis dans le renforcement de la fonction d'évaluation, notamment au niveau décentralisé. La section IV présente des données issues d'indicateurs clefs de résultats de la fonction d'évaluation. La section V décrit l'action menée par l'UNICEF à l'appui des objectifs de renforcement des capacités nationales d'évaluation. La section VI expose les grandes lignes du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour la période 2012-2013. La section VII analyse le rôle de la fonction d'évaluation dans le domaine d'intervention n° 2 du plan stratégique à moyen terme (PSMT) : éducation de base et égalité des sexes. La section VIII contient un projet de décision destiné à être examiné par le Conseil d'administration.

I. Cohérence des évaluations dans l'ensemble du système

3. L'UNICEF a une longue tradition d'engagement et d'encadrement en ce qui concerne le renforcement de la transparence et de la cohérence au sein du système d'évaluation des Nations Unies et des systèmes d'évaluation internationaux. Ces dernières années, la gestion de cette priorité est principalement assurée par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). L'UNICEF continue de jouer un rôle déterminant dans l'UNEG, que ce soit pour la promotion d'une fonction d'évaluation forte dans l'ensemble du système des Nations Unies que pour l'encadrement des travaux de fond du Groupe dans plusieurs domaines. Au niveau décentralisé, des bureaux régionaux et de pays collaborent avec d'autres institutions des Nations Unies : le Centre de services partagés pour l'Asie et le Pacifique préside le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique; un certain nombre de régions ont lancé des initiatives conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies; et de nombreux bureaux de pays soutiennent les équipes spéciales de suivi et d'évaluation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

4. Au cours des deux dernières années, l'UNICEF a pris concrètement part à plusieurs domaines de travail de l'UNEG :

a) La finalisation et l'expérimentation d'un document d'orientation portant sur l'intégration de la parité des sexes et des droits de l'homme dans les

évaluations : il s'agit d'élaborer des directives de base visant à remplacer les approches organisationnelles les plus diverses;

b) La promotion des évaluations d'impact et de l'élaboration de directives sur les questions d'évaluation d'impact : il s'agit d'aider les institutions à choisir entre plusieurs méthodes mixtes et élaborées à partir de statistiques;

c) La formulation de directives sur les évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) : il s'agit de répondre à la demande en orientation technique sur le terrain afin d'honorer l'obligation redditionnelle en matière d'évaluation;

d) L'élaboration d'un document de réflexion en vue de la collaboration des organismes des Nations Unies en ce qui concerne le développement des capacités nationales d'évaluation : il s'agit de fournir les bases aux travaux de collaboration des Nations Unies, comme expliqué dans la section V;

e) L'amélioration des normes et règles de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies : il s'agit de mettre à jour le premier produit de l'UNEG qui a contribué à garantir une cohérence politique de base dans l'ensemble des institutions disparates.

5. L'UNEG s'est avéré une tribune efficace pour l'établissement de normes minimales et d'orientations de base. Il a progressivement démontré sa forte capacité à encadrer ou appuyer les évaluations systémiques complexes. Le Groupe est désormais prêt à entreprendre des activités conjointes sur le plan du renforcement des capacités nationales, et à traiter un éventail plus large de questions d'évaluation, en particulier l'évaluation du rôle normatif de l'ONU ainsi que de son action humanitaire. Il n'empêche que l'effort de l'UNEG est freiné par les faibles capacités d'évaluation de nombreuses institutions de l'ONU et par les capacités inégales des équipes de pays en matière de suivi et d'évaluation.

II. Le programme de l'UNICEF en matière d'évaluation

A. Le cadre intégré de suivi et d'évaluation du plan stratégique à moyen terme

6. Le cadre intégré de suivi et d'évaluation contient les engagements pris par l'UNICEF concernant la réalisation de 15 évaluations organisationnelles en 2010-2011. Un récapitulatif des résultats d'évaluation et des réponses de l'administration est disponible sur le site Web du Conseil d'administration¹.

7. Fin mai 2011, l'état d'avancement de la mise en œuvre des évaluations était le suivant : achevées : 7 sur 15; mises en œuvre : 5; mobilisation : 1; en suspens (aucune action) : 2. Ce résultat est jugé satisfaisant à ce stade de l'exercice biennal puisque l'exécution de certains engagements se poursuit normalement durant la troisième année. L'objectif ou le degré de rigueur de certaines évaluations ont été ajustés. Les évaluations encore en suspens sont généralement en attente des ressources nécessaires, telles que la présence de partenaires ou le personnel clef.

¹ www.unicef.org/about/execboard/index.html.

Seule une des évaluations ne devrait pas débiter durant l'exercice biennal en cours. De plus amples détails sont fournis dans l'annexe 1.

8. Les évaluations, prises individuellement, ne sont pas résumées dans le présent document. Deux d'entre elles sont décrites dans la section VII, et toutes celles qui sont achevées sont disponibles en ligne. Plus généralement, cette série d'évaluations s'accorde avec les priorités de l'organisation en matière d'apprentissage de la manière suivante :

a) Elle comprend des évaluations mondiales dans chaque domaine d'intervention du PSMT ainsi que sur des questions intersectorielles;

b) Elle s'appuie sur les travaux de la Section statistiques de l'UNICEF en matière d'évaluation d'impact aux niveaux national et mondial, en explorant les liens de causalité caractérisant les impacts observés;

c) Chaque évaluation examine les principaux problèmes d'efficacité institutionnelle, afin d'aider l'UNICEF à devenir plus efficient et efficace;

d) La priorité est souvent donnée à la promotion de partenariats fructueux, notamment avec des comités nationaux, d'autres institutions de l'ONU, des partenaires donateurs et des parties prenantes nationales;

e) Quatre des 15 évaluations ont été réalisées conjointement avec d'autres institutions;

f) Au moins 5 évaluations ont examiné les travaux menés par l'UNICEF au niveau communautaire, tandis que d'autres ont étudié ces travaux sur les plans des politiques en amont ou de la coordination mondiale;

g) Cinq des évaluations sont centrées sur les questions humanitaires, et d'autres évoquent certains aspects de l'action humanitaire;

h) Bien que le programme ait été élaboré avant l'émergence de la réorientation vers l'équité, presque toutes les évaluations examinent les actions permettant d'atteindre les exclus, ou les stratégies et politiques fondées sur les droits qui s'y rapportent et guident les orientations de l'organisation.

B. Évaluations interinstitutions et multipartites : « Unis dans l'action »

9. L'évaluation menée par sept des pays pilotes² de l'initiative « Unis dans l'action » a été achevée fin 2010 et fournit de précieuses informations sur les progrès accomplis, les défis relevés et les leçons tirées. Chaque pays a conçu et dirigé une évaluation indépendante des cinq principes de l'initiative (un programme unique, un responsable unique, un bureau unique, un cadre budgétaire unique et une solution unique). L'UNICEF a coprésidé l'équipe spéciale de l'UNEG en offrant une assurance de la qualité. Les évaluations menées par les pays sont doublées d'une évaluation formelle indépendante de l'expérience « Unis dans l'action » actuellement en cours. Par l'intermédiaire de l'UNEG, l'UNICEF apporte également des compétences techniques à cette évaluation indépendante.

² Albanie, Cap-Vert, Mozambique, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Uruguay et Viet Nam.

10. Les résultats expérimentaux de l'initiative « Unis dans l'action » sont disponibles sur le site Web du Conseil d'administration. En résumé, ces résultats donnent à penser que la cohérence de l'action du système des Nations Unies a quelque peu permis d'améliorer les travaux de l'ONU. Il existe une collaboration plus soutenue, une interface plus harmonisée avec les gouvernements, un mécanisme renforcé pour la mobilisation des ressources de base, et des preuves attestant une économie de coûts. Toutefois, l'initiative « Unis dans l'action » pose également des défis. Les institutions sont tenues de participer aux processus de l'initiative Unité d'action des Nations Unies sans pour autant manquer à leurs obligations de planification, d'examen et de compte rendu. Cette exigence pourrait susciter la peur et l'incertitude quant aux répercussions sur la dotation en effectifs. Certains fonctionnaires de l'ONU pensent que l'initiative « Unis dans l'action » a alourdi la paperasserie et les coûts de transaction.

C. Évaluations interinstitutions et multipartites : action humanitaire

11. L'UNICEF et d'autres institutions ont prêté appui à une évaluation des fonds humanitaires communs, dirigée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH). Cet appui a pris la forme d'une enveloppe de 1,3 milliard de dollars destinée à accompagner les interventions de secours à long terme dans trois pays. L'évaluation, achevée début 2011, a examiné les processus, les résultats, les incidences opérationnelles et l'impact opérationnel de l'action des fonds humanitaires communs. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les partenaires s'emploient à formuler une réponse de l'administration.

12. Conjointement avec le Bureau et le Comité international de secours (représentant tous les participants d'organisations non gouvernementales), l'UNICEF a assuré la cogestion d'une évaluation interorganisations en temps réel de la réaction au tremblement de terre survenu en janvier 2010 en Haïti. Une évaluation de suivi, axée sur les questions de transition et le renforcement des capacités nationales, est actuellement en cours. La principale contribution de l'UNICEF à cette deuxième évaluation interorganisations en temps réel est une enquête interinstitutions de la population haïtienne touchée par le séisme à partir d'un échantillon représentatif au niveau national, et dont l'organisation assure la gestion pour le compte d'un groupe de gestion d'enquêtes interorganisations. Cette étude fournira de précieuses données sur l'impact et remplit également les engagements pour le renforcement de la responsabilisation à l'égard de la population touchée.

13. Un examen de l'arrangement conclu entre l'UNICEF et Save the Children en ce qui concerne la codirection du module mondial de l'Éducation est présenté dans la section VII.

III. Renforcement du système d'évaluation au sein de l'UNICEF

Contexte et stratégie globale

14. Plus de 95 % des évaluations soutenues par l'UNICEF sont autorisées et gérées dans des bureaux extérieurs, ce qui est conforme au caractère décentralisé de

l'organisation. Cette pratique permet de garantir l'obtention de données pertinentes dans le contexte local et, de ce fait, plus susceptibles d'informer les politiques nationales relatives aux enfants. Mais elle pose également le défi de s'assurer que les bureaux extérieurs, comptant sur des capacités d'évaluation techniques limitées, produisent effectivement des évaluations de bonne qualité.

15. L'approche qui a été convenue privilégie l'appui apporté aux bureaux extérieurs par le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux. Ces deux niveaux travaillent de concert pour renforcer la fonction d'évaluation dans un certain nombre de domaines : renforcement de la gouvernance; amélioration de la planification stratégique des évaluations; promotion et soutien de la qualité des évaluations; amélioration de l'utilisation des évaluations et des suites données par l'administration; et renforcement de la capacité d'évaluation interne. Une initiative connexe, décrite dans la section suivante, vise au développement des capacités nationales d'évaluation, dans le but de soutenir les besoins de suivi et d'évaluation liés au programme financé par l'UNICEF et de garantir la pertinence des compétences d'évaluation pour un large éventail de besoins des secteurs public et privé.

16. La présente section met en relief de nouvelles informations. Plusieurs initiatives décrites dans les précédents rapports du Conseil d'administration restent opérationnelles mais ne sont pas réexaminées dans le présent document.

Faits nouveaux à l'appui de la stratégie

A. Direction et gouvernance

17. Conformément à la décision 2010/16 du Conseil d'administration, le candidat au poste de Directeur a été recruté à la classe D-2. Le candidat sélectionné justifie d'une vaste expérience de la direction dans le domaine de l'évaluation, et occupait récemment les fonctions de Directeur de l'évaluation à la Banque africaine de développement. Rendant compte au Bureau du Directeur général par l'intermédiaire du Directeur général adjoint (Administration), le Directeur est soutenu par le Comité d'évaluation mondial, qui se compose du Directeur général, d'autres hauts responsables, de directeurs régionaux et d'un expert extérieur. Le Comité s'est réuni en juin 2010 puis en février 2011, et sa prochaine réunion est prévue en septembre 2011.

18. Au niveau régional, des améliorations dans la hiérarchie ont été observées en Asie, où chaque bureau sera doté d'un spécialiste de l'évaluation privilégié (recruté à la classe P-5), et non plus d'une fonction partagée, comme cela est le cas aujourd'hui. Des comités d'évaluation régionaux composés de représentants et de responsables de bureaux régionaux ont été créés dans 4 des 7 régions. Ces comités donnent des conseils sur les priorités d'évaluation régionales et sur l'amélioration de la conformité aux politiques en matière d'évaluation. Il convient de souligner que le Bureau régional pour les Amériques et les Caraïbes a autorisé un examen complet de la fonction de suivi et d'évaluation dans la région, en particulier de la création de postes, des niveaux de responsabilité, de l'autonomie, des compétences du personnel, et des rapports avec les homologues. D'ici à la fin 2012, diverses recommandations seront présentées et pourront induire de grands changements dans les modes de recrutement de personnel et les responsabilités, ainsi que dans

l'utilisation de centres d'excellence extérieurs. Le Bureau de l'évaluation soutiendra cet examen, au besoin, et d'autres régions chercheront à tirer des enseignements pertinents lors de la planification de leurs efforts pour la période 2014-2015.

19. Au niveau des bureaux de pays, la fonction d'évaluation est de plus en plus associée directement à la direction générale. Dans les Amériques et les Caraïbes, par exemple, le spécialiste du suivi et de l'évaluation de 21 bureaux de pays sur 24 rend compte au Représentant ou à son adjoint. Dans 9 bureaux de pays sur 24 de la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, l'équipe de gestion nationale est dirigée par le Représentant chargé de la sélection stratégique des évaluations, plutôt que par des administrateurs de programmes individuels. Toutefois, il existe également des tendances liées à la fonction de spécialiste de suivi et d'évaluation qu'il est intéressant de voir. Premièrement, de plus en plus de bureaux combinent la fonction de suivi et d'évaluation avec d'autres fonctions de programme (politique sociale, gestion des connaissances, par exemple), qui submergent de responsabilités les postes de suivi et d'évaluation. Deuxièmement, le financement cesse parfois d'être assuré par le budget d'appui pour se reposer sur d'autres ressources, en l'absence des fonds nécessaires pour veiller à ce que le poste soit pourvu. Si ces changements sont autorisés par les politiques actuelles, il n'empêche qu'ils affaiblissent nettement la fonction. La détermination de leur portée et l'élaboration de directives sur la question constitueront une priorité à court terme.

B. Améliorer la planification stratégique des évaluations

20. Comme indiqué dans le rapport d'évaluation de 2010, l'UNICEF a publié une note d'orientation qui décrivait des critères spécifiques pour l'identification de thèmes prioritaires à évaluer. Des directives plus précises sur la définition de l'évaluation ont également été élaborées, afin de permettre aux bureaux de l'UNICEF de mieux distinguer les évaluations des enquêtes, études et recherches. Depuis lors, tous les bureaux régionaux ont fait des efforts considérables pour promouvoir ces directives.

21. L'UNICEF met actuellement l'accent sur deux directives qui se renforcent mutuellement, à savoir que : a) chaque composante de programme de pays devrait faire l'objet d'au moins une évaluation par cycle de programmation, conformément aux politiques en matière d'évaluation; et b) chaque thème examiné devrait être choisi au regard de son importance selon les critères de priorités et se voir allouer des ressources suffisantes.

C. Promouvoir et soutenir la qualité des évaluations

22. Des évaluations indépendantes de la qualité des travaux d'évaluation menés peuvent aider les bureaux et le personnel de direction à mettre en œuvre des améliorations. Le rapport d'évaluation de 2010 décrit la mise en place d'un système mondial de contrôle des évaluations, dans lequel une société externe indépendante a été recrutée pour noter les évaluations gérées par l'UNICEF au regard des normes d'évaluation de l'UNEG. Les quatre objectifs de ce système et leur état d'avancement actuel se présentent comme suit :

a) Fournir aux hauts fonctionnaires une évaluation indépendante de la qualité de chaque rapport d'évaluation : mise en œuvre réussie – chaque évaluation fait l'objet d'une notation spécifique;

b) Rendre compte de la qualité des rapports d'évaluation demandés par les bureaux de l'UNICEF : un rapport récapitulatif à l'échelle de l'UNICEF a été remis en mars 2011. Un deuxième rapport a déjà été commandé afin de couvrir les évaluations entreprises en 2010;

c) Renforcer la capacité d'évaluation interne en tenant informés les bureaux chargés des commandes, y compris en formulant des recommandations concrètes sur la manière d'améliorer les évaluations futures : actuellement effectué pour chaque évaluation achevée qui est envoyée au siège;

d) Contribuer à la gestion des connaissances de l'organisation et à l'apprentissage institutionnel en identifiant les rapports d'évaluation de bonne qualité à utiliser dans les méta-analyses : des méta-analyses spécifiques au secteur et des enseignements à en tirer ont été appuyés en 2010-2011 en ce qui concerne le VIH-sida, l'éducation et la protection des enfant.

23. Le système mondial de contrôle des évaluations est maintenant considéré comme un élément essentiel du processus d'assurance qualité et sera maintenu. Des indicateurs clefs seront intégrés dans le nouveau système d'information (VISION) à des fins de suivi et de présentation de rapports.

24. En outre, les bureaux régionaux font des efforts considérables à toutes les phases afin d'améliorer la qualité. Dans toutes les régions, les systèmes d'assurance qualité sont en place afin d'examiner les projets de plan de suivi et d'évaluation intégrés, les projets de mandat et les projets de rapport d'évaluation. Un plus grand engagement de la part des conseillers régionaux de secteur contribuerait fortement à ces systèmes.

D. Renforcer la capacité d'évaluation interne

25. Comme expliqué dans de précédents rapports, les intervenants aux niveaux régional et du siège déploient des efforts considérables pour améliorer la capacité interne. Il s'agit en résumé d'une combinaison d'efforts en matière de gestion des connaissances (réseaux de praticiens sur le Web, séminaires en ligne, une fonction de service d'assistance, par exemple) et d'un plus grand nombre de réunions, de visites d'étude et des sessions de formation conventionnelles en réseau.

26. Par ailleurs, trois autres initiatives sont prévues. S'appuyant sur le succès des fonctions en ligne, l'UNICEF met au point une initiative en faveur du renforcement des capacités d'évaluation, qui comprend un programme d'auto-initiation en ligne à l'intention des nouvelles recrues, ainsi qu'un programme de formation axé sur les compétences de base (élaboration de mandats, gestion d'évaluations, rédaction de rapports d'évaluation, et formulation de réponses de l'administration). Deuxièmement, dans les bureaux extérieurs, une plus grande attention sera portée au recrutement de personnel, à la définition et à la structure des postes, ainsi qu'à la gestion de la fonction d'évaluation. Troisièmement, le Bureau de l'évaluation encadre les efforts visant à définir la manière dont l'évaluation peut soutenir l'approche de l'équité. Une série de directives est en cours d'élaboration et sera complétée par un centre de ressources virtuel et une série de séminaires en ligne.

E. Améliorer l'accès aux évaluations

27. Les efforts coordonnés du Bureau de l'évaluation et des bureaux régionaux ont permis d'augmenter de 20 % en 2009 à 76 % en 2010 le taux de rapports d'évaluation soumis en temps utile dans la base de données mondiale.

IV. Indicateurs clefs de résultats

28. L'impact cumulé des travaux de renforcement systémique devrait apparaître clairement au niveau de la performance du système d'évaluation. La présente section expose, pour la première fois, une série consolidée d'indicateurs clefs de résultats fondée sur de récentes expérimentations réalisées en mesurant la performance du système.

Indicateur 1 : types d'évaluations effectuées

29. Cet indicateur mesure la pertinence des évaluations et le respect de principes de conception appropriés. Il fait suite à la décision 2010/16 du Conseil d'administration par laquelle ce dernier demande à l'UNICEF de rendre compte des types d'évaluations qu'il réalise. Un ensemble de définitions ont été élaborées et, dans le cadre de l'examen de la qualité du système mondial de contrôle des évaluations, des consultants externes ont été chargés de classer par catégories les 96 rapports à l'étude. Étant donné qu'il s'agit d'un premier exercice, les conclusions obtenues ont une valeur indicative et doivent être interprétées avec prudence.

A. Pertinence

30. Chaque évaluation doit atteindre l'objectif prioritaire indiqué dans le rapport d'évaluation. La grande majorité des évaluations (88 %) ont vérifié les résultats des programmes financés par l'UNICEF, tandis que seulement 11 % ont examiné les résultats politiques obtenus des programmes sur le terrain. Ce dernier chiffre devrait augmenter à mesure que l'UNICEF progresse vers l'amont. Sur les 88 % précités, 30 % ont examiné des programmes pilotes afin de déterminer s'il convient de les déployer, tandis que 55 % ont examiné les résultats d'un programme à son échelle maximale prévue. Il s'agit d'un ratio raisonnable, car il témoigne de l'innovation continue en termes de programmes ainsi que de la priorité accordée aux programmes de grande échelle, qui sont les plus nombreux.

31. Les données temporelles relatives aux programmes ont montré que 44 % d'entre eux étaient des évaluations transformatrices destinées à des corrections à mi-parcours, et 56 % visaient à examiner de près les résultats à la fin de la période de programmation. Cela représente un bon équilibre entre les objectifs de gestion et les objectifs de transparence.

B. Portée

32. Un plus grand nombre de résultats problématiques apparaissent concernant la correspondance avec le PSMT. Quatre-vingt-cinq pour cent des évaluations ont porté sur des questions relevant d'un seul domaine d'intervention du PSMT, et 15 %

en ont passé plusieurs en revue. Cette distribution reflète probablement la forte approche sectorielle qui prévaut dans les programmes financés par l'UNICEF. En ce qui concerne l'accent mis sur l'aspect sectoriel, 25 % des évaluations ont étudié des questions intersectorielles (égalité des sexes, approche fondée sur les droits de l'homme, gestion des connaissances et communication pour le développement) en tant qu'axe majeur. Un plus petit nombre d'évaluations (5 %) ont analysé plus particulièrement l'efficacité institutionnelle en matière de programmation (problèmes liés à l'exécution, à la finance, aux ressources humaines et à la planification). Les préoccupations relatives à l'efficacité signifient que les analyses de l'efficacité institutionnelle devraient être plus saillantes.

33. S'agissant de l'aspect géographique, le cadre de référence des évaluations était national ou infranational pour 95 % d'entre elles et plurinational, régional ou mondial pour les 5 % restants. La prévalence des préoccupations transfrontières et l'utilité de comparer les expériences de chaque pays plaideraient en faveur d'un plus grand nombre d'évaluations de plus grande échelle. Parmi celles dont le cadre de référence était national ou infranational, les pourcentages correspondant à chaque catégorie étaient presque identiques. Cela concorde bien avec le programme sur l'équité qui examine les problèmes spécifiques des groupes à la traîne (niveau infranational) tout en cherchant à obtenir des résultats dans l'ensemble de la population (niveau national).

C. Autonomie et gestion

34. Il est supposé que le degré d'autonomie est corrélé à la qualité. Des évaluations externes indépendantes permettent de donner le contrôle aux organismes d'évaluation professionnels qui ne sont pas du tout affiliés à ceux faisant l'objet d'une évaluation. Cette bonne pratique a été suivie dans 46 % des cas. En revanche, les évaluations internes indépendantes (43 %) sont gérées par la division évaluée par des consultants externes. Bien que plus sujets à des distorsions, les résultats sur la qualité étaient identiques à ceux des évaluations externes indépendantes. Seuls 5 % étaient des auto-évaluations réalisées par des personnes ou unités examinant leur propre travail, et il s'agissait de loin de la qualité la plus mauvaise.

35. Les dispositions de gestion peuvent également influencer sur la qualité. L'UNICEF s'est concerté avec d'autres, mais était chargé de tous les aspects de l'évaluation dans 58 % des cas. Dans seulement 1 % des cas, les travaux ont été cogérés avec d'autres institutions de l'ONU, et dans 17 % avec d'autres institutions extérieures aux Nations Unies. Contrairement aux conclusions des précédentes méta-évaluations, la qualité des efforts engagés conjointement était, en moyenne, plus mauvaise. Le prochain rapport s'attachera à vérifier s'il s'agit d'une tendance à examiner de près. Quelque 7 % des évaluations étaient dirigées par des pays, ce qui pourrait être perçu comme un signe positif d'appropriation nationale. Ces évaluations et celles menées conjointement étaient toutefois de qualité moindre.

36. Ce premier examen des types d'évaluations réalisées ne révèle aucun problème majeur. Il n'empêche que l'UNICEF devrait également s'employer à déterminer le niveau souhaité des ratios, en vue d'identifier les domaines financés de manière insuffisante ou excessive.

Indicateur 2 : Qualité des évaluations de l'UNICEF

37. L'examen de la qualité du système mondial de contrôle des évaluations³ évoqué ci-dessus a porté sur un ensemble de 96 évaluations menées par des bureaux à tous les niveaux. Presque toutes ces évaluations ayant été achevées en 2009, les résultats obtenus témoignent de l'impact des stratégies d'amélioration de la qualité mises en œuvre autour de la période 2004-2009.

38. Les principaux résultats, comparés à la précédente méta-évaluation de 2002, sont indiqués ci-après :

- a) Le pourcentage des rapports d'évaluation dont la qualité est considérée comme « bonne » est passé de 20 % en 2002 à 36 % en 2010;
- b) Le nombre des rapports dont la qualité est considérée comme « moyenne » ou « suffisante » est resté stable, à 47 % en 2002 et à 49 % en 2010;
- c) Le pourcentage des rapports de mauvaise qualité est tombé de 33 % en 2002 à 15 % en 2010.

39. Ces résultats sont largement cohérents avec les tendances de la qualité observées et déclarées au Conseil d'administration dans les rapports de 2006, 2008 et 2009. L'UNICEF est convaincu qu'il s'agit de tendances d'amélioration réelles.

40. La conclusion la plus importante tirée de l'examen du système mondial de contrôle des évaluations était la suivante : « La question centrale semble être que les évaluateurs [de l'UNICEF] sont de loin plus précis concernant la théorie de l'évaluation (motif, objectifs, méthodologie, collecte de données) que concernant le traitement et l'analyse des données produites ». La conclusion positive est que l'administration se sert des évaluations pour soulever des questions importantes, et détermine quels sont les éléments nécessaires pour y répondre. Des faiblesses sont plus généralement constatées au niveau de la mise en œuvre des évaluations, de l'obtention de résultats intéressants à partir des données collectées, et de l'application des leçons et des recommandations.

41. Les auteurs de l'examen de la qualité ont recommandé à l'UNICEF de hiérarchiser les compétences de base en matière d'élaboration de mandats de haute qualité; de concevoir et communiquer une stratégie axée sur l'équité et les droits de l'homme pour la fonction d'évaluation; d'investir dans la création de cadres de résultats pour les domaines thématiques complexes; et de renforcer le soutien aux évaluations dirigées par les pays. Une réponse conjointe de l'administration a été formulée par le siège et les bureaux régionaux.

Indicateur 3 : Réponse de l'administration

42. Dans sa décision 2008/4, le Conseil d'administration demande à l'UNICEF de formuler une réponse de l'administration pour tous ses rapports d'évaluation. Comme décrit dans le rapport d'évaluation de 2010, de nouvelles directives sur les réponses de l'administration ont été élaborées et diffusées publiquement, et une base de données destinée à recevoir des réponses a été mise au point. Les bureaux

³ « UNICEF Global Evaluation Reports Oversight System: Quality Review of Evaluation Reports » (Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF : examen de la qualité des rapports d'évaluation), IOD PARC, mars 2011.

soumettant des réponses sont également tenus de mettre régulièrement à jour les mesures prises au regard des engagements pris.

43. Suite à des activités intenses de promotion et de surveillance, le taux des réponses formulées pour des évaluations achevées en 2010 et soumises en vue de l'examen de leur qualité s'est accru considérablement à 47 %, contre seulement 10 % avant l'entrée en vigueur des directives. La conformité à l'échelle régionale varie amplement, pour tomber à un taux de 20 %.

44. La progression rapide en termes de conformité est encourageante. D'autres améliorations sont attendues de deux initiatives supplémentaires : a) une remontée rapide des informations de l'équipe en charge du système mondial de contrôle des évaluations vers les bureaux d'origine qui peuvent aider à centrer la réponse de l'administration; et b) l'envoi de messages de rappel aux bureaux régionaux par la direction générale.

V. Renforcement des capacités nationales d'évaluation

45. L'UNICEF a demandé à ses bureaux extérieurs d'intensifier son soutien au renforcement des capacités nationales d'évaluation, suite aux décisions récemment prises par le Conseil d'administration. De nombreux efforts divers ont été examinés dans de précédents rapports et ne sont pas repris dans le présent document. Les principaux efforts renouvelés et résultats obtenus en 2010 sont décrits ci-après.

A. Directives et politiques

46. En 2011, l'Assemblée générale annuelle de l'UNEG a approuvé le document de réflexion sur « les rôles possibles des membres de l'UNEG dans le renforcement des capacités nationales d'évaluation », qui a été élaboré par une équipe spéciale de l'UNEG codirigée par l'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Les directives sont centrées sur : a) le rôle de centre de connaissances facilitant l'établissement et le partage « Sud-Sud » de bonnes pratiques sur les systèmes d'évaluation nationaux; b) la promotion des évaluations dirigées par les pays et des systèmes d'évaluation nationaux; et c) la promotion de la professionnalisation de l'évaluation et de l'utilisation des capacités nationales.

47. Un nouveau document de référence interne, « Preuves pour les enfants : Renforcer les capacités nationales pour l'établissement de systèmes d'évaluation pilotés par les pays », explique le bien-fondé du développement des capacités nationales d'évaluation. Il décrit dans les grandes lignes les mesures visant à renforcer l'environnement favorable, à développer les capacités institutionnelles et individuelles, et à favoriser la coopération entre les parties prenantes. Les directives soutiennent l'abondance d'initiatives dans ce domaine, comme décrit ci-après.

B. Apprentissage mondial

48. Afin de faciliter l'apprentissage et le partage de connaissances sur les systèmes de suivi et d'évaluation pilotés par les pays, l'UNICEF et des partenaires ont lancé en 2010 une plate-forme Web interactive, *MyM&E*, qui permet de partager des connaissances sur le suivi et l'évaluation dirigés par les pays. Le système *MyM&E*

est ouvert à tous. Les capacités incluent un centre de référence recueillant les contributions apportées par les membres (dont les institutions telles que l'UNICEF) et des séminaires en ligne sur les questions d'évaluation du développement. Par exemple, 2 100 participants ont suivi 14 séminaires en ligne proposés par les principales institutions participantes, à savoir le PNUD, le Programme alimentaire mondial, ONU-Femmes, l'Organisation internationale du Travail, la Fondation Rockefeller et les associations d'évaluation mondiales.

49. L'UNICEF soutient de plus en plus l'apprentissage Sud-Sud. Trois exemples en sont représentatifs. Le Centre de services partagés pour l'Asie et le Pacifique a facilité l'appui apporté aux Maldives par des responsables gouvernementaux du Sri Lanka en vue de la conceptualisation d'un cadre national de suivi et d'évaluation. En coopération avec le Ministère du développement international du Royaume-Uni et la Banque mondiale, le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants a favorisé un échange d'expériences entre les Gouvernements du Tadjikistan et de Serbie afin qu'ils recueillent des preuves et des expériences au sujet de la coordination interministérielle, des mécanismes de gestion du flux des données, et de la création d'un système de suivi et d'évaluation des stratégies d'élimination de la pauvreté. Cette démarche a aidé le Comité du Tadjikistan sur les statistiques à prendre la décision de rendre les données socioéconomiques librement accessibles, et le Gouvernement a décrété la création de départements de suivi et d'évaluation dans tous les ministères. En Jordanie, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a favorisé le partage d'une expérience égyptienne concernant l'établissement d'un diplôme universitaire en évaluation, et des négociations avec des universités jordaniennes sont en cours afin d'y proposer un programme de formation similaire.

C. Renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation pilotés par les pays

50. La répartition géographique des initiatives mises en œuvre par l'UNICEF en faveur du développement des capacités nationales de suivi et d'évaluation révèle que 120 bureaux de l'organisation renforcent les capacités institutionnelles de gouvernements; 39 renforcent un environnement national favorable à l'évaluation; et 56 développent les capacités des personnels gouvernementaux et d'organismes partenaires. Les exemples suivants servent à illustrer ces activités.

51. Au Kenya, l'UNICEF a prêté assistance à la Direction générale du Ministre d'État de la planification, du développement national et de la Vision 2030 en vue d'établir un système intégré national d'évaluation en tant que cadre essentiel de responsabilisation. Le système est à présent pleinement fonctionnel, et produit régulièrement des rapports sur les résultats, des enquêtes sur le suivi des dépenses, et des examens sectoriels. En Ouganda, l'UNICEF a soutenu les efforts du Gouvernement visant à poursuivre le développement d'un système national de suivi et d'évaluation. Les initiatives récentes ont consisté en la réalisation d'un diagnostic des systèmes de suivi et d'évaluation du secteur public, centré sur un ensemble de critères internationaux applicables à la gestion axée sur les résultats dans le secteur public. Suite à cette étude, le Cabinet du Premier Ministre a publié une politique nationale de suivi et d'évaluation.

52. Des systèmes pilotés par les pays s'étendent au-delà du secteur public. L'UNICEF soutient depuis plusieurs années la création et la professionnalisation d'associations d'évaluation régionales, nationales et internationales. Cet appui se poursuit, notamment afin de progresser au-delà des réunions, des formations et des manifestations en réseau qui prédominent encore. Une avancée majeure a été accomplie par l'Association marocaine d'évaluation, qui a acquis une crédibilité telle qu'elle est aujourd'hui invitée à s'exprimer sur les questions d'évaluation dans la sphère publique. Le dernier fait marquant a été l'invitation par le Gouvernement à contribuer à améliorer la responsabilité publique et l'élaboration de politiques fondée sur des informations factuelles en participant à la révision de la Constitution.

VI. Le plan de travail du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF pour la période 2012-2013

53. Dans ses décisions 2008/4 et 2008/22, le Conseil d'administration demande à ce que lui soit présenté le plan de travail biennal du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF. Le plan de travail pour la période 2012-2013 définit trois contributions majeures aux objectifs stratégiques de l'organisation.

54. En assurant la direction mondiale de l'évaluation au sein de l'UNICEF et de la communauté mondiale du développement, le Bureau de l'évaluation suscitera des améliorations sur les plans de l'engagement, des investissements et des partenariats de l'administration. Ce principal objectif interne guide le Bureau dans l'acquittement de son rôle dans le cadre de la réorientation de l'UNICEF vers l'équité. Dans les forums interinstitutions, les discussions portent essentiellement sur la mise à jour des normes et règles applicables à la fonction d'évaluation, la réalisation d'évaluations conjointes sur les grandes préoccupations communes telles que l'initiative « Unis dans l'action », et la mise en place d'approches communes d'évaluation nationale.

55. En menant des évaluations institutionnelles indépendantes, le Bureau fournira des preuves fiables sur l'exécution des programmes, politiques et stratégies de l'UNICEF. Des groupes d'évaluation seront effectués en ce qui concerne des thèmes de programme associés aux domaines d'intervention du PSMT, la programmation humanitaire, et les questions intersectorielles liées à l'efficacité institutionnelle. Le portefeuille des initiatives en faveur de l'efficacité institutionnelle fera partie intégrante des outils et méthodes élaborés dans le cadre du projet pilote d'évaluation des résultats de programme conçu conjointement par le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la vérification interne des comptes. Le programme d'évaluation 2010-2011 qui avait été présenté au Conseil d'administration⁴ reste d'application, mais sera mis à jour plus tard dans le courant de l'année 2011. Il importera de coordonner cela avec le nouveau Bureau de la recherche afin de garantir la complémentarité.

56. Le Bureau guide les efforts de renforcement systémique entrepris par les principales parties prenantes aux niveaux décentralisé et mondial afin de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'évaluation. L'amélioration à présent observée dans l'ensemble de l'organisation devrait se poursuivre. Les stratégies du siège et des bureaux régionaux évoquées dans la section IV continueront d'être mises en

⁴ E/ICEF/2010/10, annexe II.

œuvre et s'étendront (connectivité en ligne, soutien au renforcement des capacités nationales d'évaluation). L'un des principaux objectifs consiste à renforcer les compétences du personnel par le biais d'une procédure de recrutement améliorée, de stratégies d'appréciation des compétences, et de possibilités d'apprentissage élargies. L'accent sera notamment mis sur les compétences de suivi et d'évaluation de l'action humanitaire suite aux faiblesses constatées dans plusieurs évaluations et examens. Il est prévu d'établir des liens particulièrement forts avec les initiatives des bureaux régionaux pour tous les efforts de renforcement systémique.

57. Pour la période 2012-2013, les dépenses du Bureau de l'évaluation devraient s'élever à 13,7 millions de dollars (toutes sources confondues), ce qui représente une croissance nulle par rapport au montant actuel. Les effectifs restent les mêmes, à savoir sept professionnels chargés du budget d'appui biennal.

VII. Évaluation concernant l'éducation de base et l'égalité des sexes

58. De précédents rapports au Conseil d'administration contiennent un résumé des diverses évaluations réalisées par les bureaux de l'UNICEF au cours de l'année précédente. Ces résumés ne présentaient aucune cohérence thématique ni aucune analyse intersectorielle, et n'ont pas suscité l'intérêt des membres du Conseil. Le rapport de cette année met en relief des évaluations relatives à un seul domaine d'intervention du PSMT : éducation de base et égalité des sexes (domaine d'intervention n° 2). Après une brève introduction présentant des données sur les chiffres tirés d'évaluations et d'études concernant ce domaine d'intervention ainsi que sur les dépenses associées, l'essentiel de la présente section examine des évaluations exemplaires concernant chaque principal résultat escompté afin de déterminer si elles produisent des connaissances pertinentes et utiles⁵.

Évaluations et dépenses dans le domaine d'intervention n° 2

59. L'objectif stratégique du domaine d'intervention n° 2 est de s'assurer que « les gouvernements, les collectivités et les parents acquièrent les capacités nécessaires et reçoivent l'appui voulu pour s'acquitter de leur obligation de garantir à tous les enfants le droit à une éducation de qualité, gratuite et obligatoire en tout temps, y compris pendant les périodes de crise humanitaire, de relèvement et d'instabilité ». Les activités de programme liées à ce domaine d'intervention sont organisées de manière à obtenir les quatre principaux résultats escomptés suivants : a) préparation à la scolarité; b) accès à une éducation de base de qualité; c) améliorer la qualité de l'éducation; et d) rétablir l'enseignement après les situations d'urgence.

60. Le tableau 1 ci-après indique que, selon des estimations, 195 évaluations et 433 études et enquêtes ont été réalisées dans le domaine d'intervention n° 2 entre 2006 et 2010, à tous les niveaux de l'UNICEF. Il s'agit de chiffres inférieurs au total réel, car il n'est pas tenu compte de certains efforts d'évaluation corrélés entrepris dans d'autres secteurs [par exemple, eau, assainissement et hygiène (WASH) dans les écoles].

⁵ Une mise à jour générale sur les travaux de l'UNICEF en matière d'éducation est fournie dans le rapport annuel du Directeur général (E/ICEF/2011/9).

Tableau 1
**Nombre d'évaluations dans le domaine d'intervention n° 2,
 par principal résultat escompté et par année**

<i>Principaux résultats escomptés</i>	<i>Évaluations</i>					<i>Études</i>	
	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	Total	Total
Principal résultat escompté 1 – Préparer à la scolarité	1	5	4	5	1	16	27
Principal résultat escompté 2 – Accès à une éducation de base de qualité	10	16	15	19	5	65	194
Principal résultat escompté 3 – Améliorer la qualité de l'éducation	21	26	21	23	16	107	205
Principal résultat escompté 4 – Services d'éducation après des situations d'urgence	1	1	1	1	3	7	17
Nombre total d'évaluations/études	33	48	41	48	25	195	443

61. D'une manière générale, les chiffres sont en accord avec les dépenses de programme. Par exemple, le principal résultat escompté n° 3 nécessite environ 48 % des fonds consacrés à l'éducation, et a donné lieu à 55 % des évaluations. Le faible pourcentage des évaluations concernant les services d'éducation en situation d'urgence n'est pas inquiétant dans le sens où les évaluations multisectorielles de l'action humanitaire couvrent normalement l'éducation.

62. Pour la période 2009-2010, l'UNICEF a dépensé environ 21 % de son budget-programme pour le domaine d'intervention n° 2, soit 1,3 milliard de dollars. Le tableau 2 indique la part de ces dépenses qui a été consacrée aux évaluations et aux études et enquêtes. Il présente également les montants correspondants sous forme de pourcentage des fonds dédiés aux programmes.

Tableau 2
**Dépenses de programme et d'évaluation dans le domaine
d'intervention n° 2, par région**

Région	Dépenses combinées pour la période 2009-2010		
	Programmes en millions de dollars É.-U.	Évaluations en millions de dollars É.-U. (pourcentage des dépenses de programme)	Études et enquêtes en millions de dollars É.-U. (pourcentage des dépenses de programme)
Afrique de l'Est et Afrique du Sud	333,0	1,7 (0,5)	9,0 (2,8)
Asie du Sud	264,1	0,6 (0,2)	4,9 (1,9)
Afrique centrale et Afrique de l'Ouest	243,8	1,2 (0,5)	11,5 (4,7)
Moyen-Orient et Afrique du Nord	205,7	0,2 (0,2)	4,6 (3,6)
Asie de l'Est et du Pacifique	185,7	0,2 (0,1)	2,3 (1,4)
Les Amériques et les Caraïbes	109,7	0,3 (0,2)	2,7 (2,3)
Europe centrale et orientale et Communauté d'États indépendants	42,0	0,1 (0,3)	1,8 (4,3)
Siège de l'UNICEF	18,7	2,3 (12,0)	Non disponible

63. L'UNICEF a déjà indiqué que, en moyenne, 0,33 % des fonds consacrés aux programmes est utilisé pour les évaluations. Seulement 2 régions sur 7 atteignent ce très faible pourcentage dans le domaine d'intervention n° 2. Par contre, les dépenses liées aux études et enquêtes ainsi qu'aux recherches associées représentaient plus de 10 fois le montant consacré aux évaluations.

64. Ces données ne sont pas suffisamment mises en contexte pour permettre de tirer des conclusions définitives, mais les postulats ci-après méritent d'être étudiés plus amplement. Premièrement, sur la base des montants relativement élevés dépensés pour les études et enquêtes, l'UNICEF procède aux investissements nécessaires pour expérimenter des solutions destinées à devenir des programmes. Cette proposition est examinée de concert avec le nouveau Bureau de la recherche. Deuxièmement, il se peut qu'un nombre suffisant d'évaluations soient menées dans le domaine d'intervention n° 2 (il n'existe aucun système de mesure définitif) mais, vu que les dépenses y consacrées sont inférieures à la moyenne de l'UNICEF, chacune d'elles est probablement sous-financée. Troisièmement, le montant élevé dépensé au niveau du siège pour les évaluations mondiales reflète l'ampleur des efforts nécessaires pour concevoir des évaluations rigoureuses, l'échelle des études de cas plurinationales, et les coûts liés aux services d'évaluateurs nationaux et internationaux expérimentés.

Création de connaissances utiles : leçons tirées de certains résultats

65. La présente section indique des résultats provenant d'évaluations nationales et mondiales dans le domaine d'intervention n° 2. Les évaluations mondiales représentent fidèlement la série complète mise en œuvre en 2008-2010. Étant donné que plus de 90 % des évaluations sont gérées par des bureaux de pays de l'UNICEF, celles qui sont citées dans le présent rapport en constituent un échantillon restreint, et peut-être même non représentatif. Toutefois, elles illustrent le type de preuves et de leçons en résultant. Chacune d'elles a été jugée de « bonne » qualité selon l'examen externe mené, et mettent en valeur la manière dont la fonction d'évaluation peut remplir le rôle qui lui est confié sur les plans de l'apprentissage, de la prise de décisions par l'administration, et de la transparence.

66. **Principal résultat escompté 1 : Mieux préparer les enfants sur le plan de l'éveil à commencer l'école primaire à l'âge normal.** Ce principal résultat escompté concerne deux évaluations mondiales indiquées dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation du PSMT. En 2009/2010, la Section éducation a mis en œuvre le projet pilote plurinational « Getting Ready for School », une approche de la préparation à la scolarité qui fait appel à l'apprentissage structuré pour préparer les enfants à entrer à l'école primaire, et pour préparer les écoles à accueillir des enfants plus jeunes. Dans le cadre de l'approche enfant à enfant, quelque 9 000 enfants d'âge préscolaire dans six pays (Bangladesh, Chine, Éthiopie, République démocratique du Congo, Tadjikistan et Yémen) ont participé à des sessions d'apprentissage par le jeu animées par 2 000 « jeunes formateurs », généralement des aînés d'un ou de plusieurs élèves du groupe. Une évaluation de la première année de ce projet a révélé son impact fortement positif sur le taux d'inscription à l'âge normal en cours élémentaire dans des pays confrontés à d'énormes difficultés pour parvenir à instaurer une éducation primaire pour tous. Ce n'est qu'en Chine, où les taux étaient déjà très élevés, que l'impact n'a pas été significatif. Le programme a en outre permis d'accroître le soutien et la participation des parents dans l'apprentissage de leurs enfants, et d'améliorer l'attitude des jeunes formateurs vis-à-vis de leur propre apprentissage. Il n'empêche que le programme n'a pas atteint les résultats prévus en termes de compétences en écriture, en lecture et en calcul préprimaires. L'évaluation se poursuit actuellement avec une comparaison entre les élèves de cours élémentaire ayant participé au programme et le groupe de contrôle afin de déterminer s'il existe des écarts aux niveaux de l'achèvement des études, de la participation en classe et de l'apprentissage.

67. S'agissant de la seconde évaluation mondiale, une évaluation plurinationale du programme de développement du jeune enfant, financé par le Gouvernement néerlandais, a mis en lumière le fait que, dans tous les pays échantillons (Cambodge, Ghana, Népal et Tanzanie), l'accès aux services préprimaires et de développement du jeune enfant ainsi que leur couverture se sont largement améliorés. Dans tous les cas, les programmes de développement du jeune enfant financés par l'UNICEF se sont avérés en accord avec les priorités fixées en matière d'éducation préprimaire dans les politiques nationales ou les plans de développement publics. L'évaluation a également indiqué que les normes en matière d'apprentissage et de développement précoces ont soit été approuvées en tant qu'outil essentiel pour définir et contrôler la

qualité des services de développement du jeune enfant, soit élaborées et mises en œuvre dans tous les pays.

68. L'évaluation a par ailleurs mis en évidence certaines lacunes. Même si des directives ont été établies pour les coûts de budgétisation relatifs au développement du jeune enfant, de graves lacunes de savoir ont été décelées en ce qui concerne le calcul des coûts et le financement des services en la matière. Les problèmes constatés tiennent notamment à l'absence de données sur les progrès accomplis dans le développement des enfants du fait de la participation au développement du jeune enfant (Ghana), et à la faiblesse des systèmes de données pour la planification et la gestion des activités et services en faveur du développement du jeune enfant (Népal et Tanzanie). Des preuves sur la durabilité des programmes de développement du jeune enfant ont démontré que plusieurs gouvernements avaient pris des décisions politiques visant à intégrer la question dans les systèmes éducatifs formels, mais n'établissaient pas de plans ou de budgets adéquats en vue d'une transposition à grande échelle.

69. **Principal résultat escompté 2 : Réduire les inégalités et améliorer l'accès à un enseignement de base complet.** Bien qu'un plus grand nombre de pays aient pris des engagements en vue d'éduquer leurs citoyens, l'inégalité d'accès à l'éducation demeure une question répandue dans la plupart d'entre eux. Le principal résultat escompté n° 2 concerne essentiellement la fourniture d'un accès plus équitable à l'éducation, notamment pour les filles, les minorités ethniques, linguistiques ou culturelles, et les jeunes déscolarisés. Il porte également sur l'amélioration de la qualité en tentant d'atténuer les facteurs imputables à l'abandon scolaire des enfants.

70. Une évaluation nationale très bien notée a examiné les projets d'éducation menés dans le camp de réfugiés kosovars d'Osterode en Roumanie. Elle a mis en évidence l'amélioration des points de vue concernant la scolarisation et la volonté des enfants d'aller à l'école, l'amélioration des résultats d'apprentissage grâce à l'aide aux devoirs, l'enrichissement des compétences et pratiques parentales, et les connaissances relativement bonnes sur l'hygiène de l'environnement, en particulier sur la menace grave d'empoisonnement par le plomb. D'autres évaluations concernant les populations vulnérables ont été réalisées en Ouganda (scolarisation primaire non conventionnelle pour les enfants issus de la minorité nomade de Karamoja), en Roumanie (accès pour les enfants issus de la minorité rom), et en Chine (accès pour les enfants de travailleurs migrants internes).

71. Le système scolaire arménien est en train d'instaurer une éducation intégrée des enfants handicapés. Une évaluation a montré que les écoles privilégiant l'intégration opéraient un changement d'attitude réussi vis-à-vis des élèves handicapés et leur réservaient un plus grand nombre de services. Toutefois, on compte dans les écoles un choix très limité de pratiques inclusives, qui ne répondaient pas à tous les types de handicaps ou besoins des enfants concernés. Dans le cadre de l'engagement élargi de l'UNICEF sur cette question, suite à l'approbation de la convention mondiale, il est escompté une nette augmentation du nombre d'évaluations et d'études préparatoires dans les années à venir.

72. Les instruments et partenariats multilatéraux sont essentiels à l'obtention du principal résultat escompté n° 2, en particulier l'Initiative pour l'accélération de l'éducation pour tous, l'Initiative pour la suppression des droits de scolarité, l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI), l'Initiative pour

les enfants non scolarisés, et des mécanismes de financement sectoriels. L'UNICEF a dirigé ou participé à des évaluations conjointes concernant ces initiatives et entités. Une évaluation formelle lancée par le partenariat avec l'UNGEI est actuellement en cours. Elle vise à déterminer si ce modèle de partenariat améliore l'efficacité et l'efficacé, et si les pays exploitant les connaissances produites par l'UNGEI proposent de meilleures solutions pour améliorer l'éducation des filles.

73. Principal résultat escompté 3 : Appuyer l'amélioration de la qualité de l'éducation et des taux de persévérance scolaire, d'achèvement des études et de réussite. Les travaux de l'UNICEF visant à améliorer la qualité de l'éducation s'organisent autour du modèle « écoles amies des enfants ». Les approches transversales fondées sur ce modèle favorisent et intègrent la qualité et l'équité aux installations d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène, à la conception des écoles, à l'éducation sur la prévention du VIH et le savoir-faire de base, à l'alimentation scolaire, à la réduction des risques de catastrophe, à l'égalité des sexes et aux autres formes de discipline. Les initiatives « écoles amies des enfants » visent à s'atteler aux facteurs structurels (disponibilité de salles de classe sans danger et absence d'enseignants qualifiés) et aux méthodes pédagogiques (adaptation des méthodes traditionnelles ne tenant pas compte des modes d'apprentissage individuel des élèves) qui entravent l'accès à une éducation de qualité.

74. Le modèle « écoles amies des enfants » est un élément important des programmes d'éducation menés dans de nombreux pays, ce qui donne lieu à plusieurs évaluations. Les approches en résultant ont également été analysées au moyen d'une évaluation mondiale indépendante présentée dans le rapport de 2010 du Conseil d'administration et dont les résultats sont régulièrement repris dans des évaluations nationales. Plusieurs ministères de l'éducation adoptent les principes de ce modèle à différents degrés, en partie à cause des activités de sensibilisation de l'UNICEF et de ses partenaires. Les approches en question permettent de réunir les efforts en faveur de la réforme de l'éducation dans une même entité, de fournir aux gouvernements un cadre pertinent pour l'amélioration de la qualité de l'éducation, de mobiliser efficacement les parties prenantes à tous les niveaux, de favoriser l'enseignement et l'apprentissage axés sur les enfants, et d'encourager les enseignants à répondre aux besoins de l'enfant. Il n'existe aucune preuve concluante d'un impact sur les taux de réussite, de redoublement ou d'abandon, si ce n'est l'observation d'effets positifs sur les acquis scolaires au Sri Lanka. Dans les années à venir, il est prioritaire d'entreprendre un plus grand nombre d'évaluations d'impact.

75. Les évaluations ont révélé que les programmes « écoles amies des enfants » ont été moins efficaces à instaurer des milieux scolaires sains (latrines hygiéniques et salubres; eau potable) et à fournir aux minorités culturelles l'accès à l'éducation. Les préoccupations portant sur l'équité concernent plus particulièrement les élèves handicapés. En effet, les directeurs d'école et enseignants ont déclaré unanimement ne pas disposer du matériel nécessaire pour répondre aux besoins des enfants atteints de troubles de l'apprentissage ou du développement. Pour donner suite à l'évaluation mondiale, l'organisation Australian Aid International a aidé la Section éducation de l'UNICEF à créer un module de formation et une documentation pour les enseignants, et à mener trois études de cas visant à améliorer la qualité de l'éducation pour les enfants handicapés. Les suites données par l'administration aux évaluations nationales incitent l'UNICEF et ses partenaires à investir dans des

stratégies de programmation nouvelles ou correctives sur ces mêmes questions (Arménie et Thaïlande).

76. Principal résultat escompté 4 : Rétablir l'enseignement dans les situations d'urgence et après les conflits. L'UNICEF a participé à l'action humanitaire et à la relève d'après crise dans 79 pays en 2009 et 98 pays en 2010. Des programmes d'éducation ont été mis en œuvre dans la plupart d'entre eux. Le seul plus gros investissement réalisé dans le PSMT actuel (les Pays-Bas, appuyés par la Communauté européenne) a été le programme pour l'éducation en situation d'urgence et la transition dans les pays sortant d'une crise afin d'aider le secteur de l'éducation dans 39 pays et 7 bureaux régionaux à faire face aux chocs que les conflits et les catastrophes naturelles peuvent avoir sur l'accès des enfants à une éducation de haute qualité.

77. Une évaluation mondiale en 2010 du programme précité a indiqué que la qualité de l'éducation en situation d'urgence et d'après crise s'était améliorée, même si la compréhension des objectifs du programme restait insuffisante. Des milieux protecteurs et favorables aux enfants ont été instaurés où il n'en existait que peu ou pas du tout, et un autre programme a offert des possibilités d'enseignement de rattrapage aux enfants plus âgés qui avaient pris du retard dans leurs études durant la crise. Parallèlement, l'évaluation a mis en évidence le fait que les projets pilotes sur la prévention et la planification préalable n'avaient pas fait l'objet d'un contrôle adéquat (et ne peuvent éclairer les efforts futurs) et que le suivi et l'évaluation étaient peu convaincants dans leur ensemble, empêchant l'obtention d'analyses et de leçons fiables. L'évaluation a également incité l'UNICEF à se livrer à une réflexion critique sur la durabilité de l'une de ses principales initiatives en faveur du renforcement de la résilience pour les enfants déplacés vivant dans les zones frontalières de l'Afrique de l'Ouest.

78. Comme les fonds alloués au programme pour l'éducation en situation d'urgence et la transition dans les pays sortant d'une crise ont été la contribution la plus importante jamais faite en faveur d'un seul programme de l'UNICEF, l'évaluation a également mis en avant les difficultés à gérer des ressources d'un montant considérable. L'évaluation indique les domaines où l'UNICEF doit améliorer ses systèmes de gestion, de décaissement, de suivi et de compte rendu sur les fonds importants prévus aux budgets-programmes. La Section éducation de l'UNICEF et d'autres divisions clefs mettent en œuvre une réponse de l'administration afin d'intégrer ces recommandations de gestion fiduciaire, de même que celles relatives à la programmation.

79. Le module mondial de l'éducation (mécanisme de soutien de la coordination sectorielle en situation d'urgence) a défini l'objet principal d'une évaluation importante visant à analyser la cogestion du module par l'UNICEF et Save the Children. L'évaluation a souligné que des organisations représentant différents secteurs (le système des Nations Unies et une organisation non gouvernementale) tendent à accroître la complexité des défis actuels en matière de coordination, même lorsque les objectifs de programme se renforcent mutuellement. La confirmation de ces défis a suscité des opinions divergentes quant à savoir si les rapports entre l'UNICEF et Save the Children devraient se limiter strictement aux transactions, sur la base de l'identification des risques et d'une répartition des responsabilités, ou être fondés sur un partenariat où les deux organisations partagent non seulement les responsabilités, mais également les ressources, les risques et les obligations

redditionnelles. Dans cet esprit, l'examen attire l'attention sur un déséquilibre constaté par le passé, au titre duquel l'UNICEF contrôlait les ressources tandis que Save the Children s'acquittait de la majorité des tâches quotidiennes du module, et insiste sur le manque de transparence et de participation à l'échange d'informations de la part de l'UNICEF.

80. L'examen prend note, toutefois, des efforts diligemment consentis par l'UNICEF pour apaiser plusieurs de ces inquiétudes, et propose des moyens de consolider ces progrès – par exemple, en modifiant légèrement la structure du module afin d'améliorer la transparence et en identifiant des mesures permettant d'évaluer l'aspect fonctionnel de la codirection. Une réponse de l'administration a été élaborée par la Section éducation de l'UNICEF et d'autres divisions.

Conclusion : suffisances et lacunes des évaluations dans le domaine d'intervention n° 2

81. Dans l'ensemble, un programme d'évaluation efficace a été établi pour le domaine d'intervention n° 2 (éducation de base et égalité des sexes). Des évaluations indépendantes gérées par le Bureau de l'évaluation ont été réalisées pour chaque principal résultat escompté, en couvrant les programmes les plus larges, qui nécessitent la majorité des fonds consacrés au domaine d'intervention en question. Les efforts visant à tirer des leçons des évaluations et à en intégrer aux programmes les connaissances acquises sont flagrants. L'évaluation de l'approche « Getting Ready for School » en est l'exemple le plus récent.

82. Il existe des preuves suffisantes pour permettre de tirer quelques conclusions systémiques. Par exemple, l'évaluation mondiale et plus de 36 évaluations nationales des initiatives « écoles amies des enfants », réalisées en 2009-2010, en attestent l'efficacité et l'utilité. Les enseignements recensés partagent un thème cohérent : des résultats concluants en termes d'intégration et d'équité sont obtenus d'une volonté délibérée de préparer des installations scolaires, du personnel, des programmes et des élèves. De très nombreuses preuves témoignent également de la réaction aux situations d'urgence et de la reconstruction des systèmes éducatifs.

83. Malgré ces réussites, plusieurs thèmes de programmation importants dans le domaine d'intervention n° 2 doivent encore être pris en considération dans le programme d'évaluation mondiale. Il s'agit notamment de la valeur ajoutée découlant de la participation de l'UNICEF à la planification nationale dans le secteur de l'éducation et aux approches sectorielles de l'aide au développement; la contribution et l'efficacité de l'organisation quant au renforcement des systèmes éducatifs; et la mesure dans laquelle l'UNICEF est parvenu à exploiter les quatre principaux partenariats mondiaux dans l'élaboration de programmes pour l'éducation. Comme pour d'autres secteurs de programme, les évaluations réalisées dans le domaine d'intervention n° 2 n'ont offert aucun apprentissage systématique en ce qui concerne l'efficacité des programmes, en partie à cause des ressources et compétences additionnelles qu'impliquent ces types de recherches.

84. Afin d'améliorer la qualité des évaluations de l'éducation et d'accroître la probabilité d'utilisation des résultats obtenus, il sera nécessaire d'augmenter le montant des ressources allouées à chaque évaluation. Les bureaux de pays de l'UNICEF devraient également envisager de mutualiser les ressources et de mener des évaluations conjointes avec d'autres partenaires de développement (par

exemple, d'autres membres contribuant aux approches sectorielles) qui travaillent sur des programmes similaires afin de fournir aux gouvernements des preuves de l'efficacité des solutions concurrentes contenues dans les programmes. Ces évaluations sectorielles approfondies offriraient un cadre plus favorable à l'évaluation de la contribution de l'UNICEF dans le secteur de l'éducation ainsi qu'au partage, à l'échelle du secteur, des leçons tirées de l'expérience de l'organisation.

VIII. Projet de décision

85. L'UNICEF recommande au Conseil d'administration d'approuver le projet de décision suivant :

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport annuel sur la fonction d'évaluation et les principales évaluations à l'UNICEF;
2. *Réaffirme* le rôle crucial que la fonction d'évaluation joue à l'UNICEF et l'importance des principes énoncés dans les politiques de l'organisation en matière d'évaluation (E/ICEF/2008/4);
3. *Se félicite* des preuves présentées dans le rapport pour attester le renforcement continu de la fonction d'évaluation, notamment au niveau décentralisé, ce qui contribue à garantir la transparence, l'efficacité et l'avancement des travaux de l'UNICEF;
4. *Prend note* de l'établissement d'indicateurs clefs de résultats pour contrôler l'efficacité du système d'évaluation;
5. *Se réjouit* de la présentation thématique des récents résultats d'évaluation dans le rapport annuel;
6. *Note et encourage* l'UNICEF à :
 - a) Maintenir son engagement en faveur de l'évaluation au sein du système des Nations Unies et, plus largement, dans le domaine du développement international, en particulier l'évaluation des suites données aux crises humanitaires, en vue de renforcer la transparence, la cohérence, l'efficacité, l'apprentissage et l'amélioration;
 - b) Poursuivre les efforts visant à consolider davantage les compétences, les capacités et les systèmes de partenaires nationaux, en prêtant une attention accrue à l'apprentissage Sud-Sud;
7. *Demande* à l'UNICEF de :
 - a) Veiller à ce que les réponses de l'administration soient formulées afin de tenir compte de toutes les recommandations d'évaluation, et de garantir la mise en œuvre des mesures convenues dans ces réponses;
 - b) Veiller à ce que des résultats d'évaluation pertinents soient systématiquement pris en compte et utilisés lors de l'élaboration des principaux programmes, politiques et stratégies.

Annexe 1

**État d'avancement des évaluations et travaux de recherche
du plan stratégique à moyen terme (PSMT) prévus
ou effectués en 2010-2011**

L'état d'avancement des évaluations est codifié comme suit :

<i>En suspens :</i>	Évaluation toujours considérée pertinente mais aucune mesure n'a encore été prise;
<i>Mobilisation :</i>	Mandat final défini ou en cours d'élaboration; réunion des ressources nécessaires en cours;
<i>Mise en œuvre :</i>	Travail de terrain en cours ou achevé; analyse en cours;
<i>Achevée :</i>	Rapport final remis; diffusion en cours;
<i>Remplacée :</i>	Orientation initiale modifiée pour passer à un rang de priorité plus élevé.

<i>Titre</i>	<i>État d'avancement en juin 2011</i>	<i>Observations</i>
Évaluations programmatiques. Déterminer si une stratégie de programmation dont dépend le succès du PSMT : a) a un impact confirmé par des données factuelles; ou b) est appliquée avec un haut degré d'efficacité.		
1. Évaluation du programme de développement du jeune enfant UNICEF-Pays-Bas (domaine d'intervention 1)	Achevée	
2. Gestion communautaire de la malnutrition grave et aiguë (domaines d'intervention 1 et 3)	Mise en œuvre	
3. Gestion communautaire des cas de pneumonie, de paludisme et de diarrhée (domaine d'intervention 1)	Mise en œuvre	
4. Évaluation mondiale du programme de préparation à la vie active (domaine d'intervention 2)	Mise en œuvre	
5. Amélioration du programme de préparation à l'école d'enfant à enfant (domaine d'intervention 2)	Mise en œuvre	
6. Éducation aux programmes d'urgence et de transition après les crises (domaine d'intervention 2)	Achevée	

Titre	État d'avancement en juin 2011	Observations
7. Efficacité du groupe du Comité permanent interorganisations pour les situations d'urgence (domaine d'intervention 2)	Achevée	L'évaluation s'est transformée en un examen des dispositions de codirection du module. L'examen a été achevé et les recommandations ont été formulées pour renforcer la cogestion assurée par les co-chefs de file.
8. Évaluation des activités de promotion des changements sociocomportementaux visant à prévenir la transmission du VIH aux adolescents (domaine d'intervention 3)	En suspens	
9. Évaluation de la campagne Unis pour les enfants – Unis contre le sida (domaine d'intervention 3)	Achevée	
10. Évaluation mondiale du mécanisme de surveillance et de communication de l'information sur les violations graves des droits des enfants dans les situations de conflit armé (domaine d'intervention 4)	Mobili- sation	Effort pluri-institutionnel. Converti en une étude moins rigoureuse sur les bonnes pratiques/leçons tirées
Évaluation de l'efficacité thématique ou opérationnelle au niveau de l'organisation. Déterminer si : a) le thème de la programmation intersectorielle est concluant; ou b) l'organisation est efficace sur le plan interne. Il faut pour cela une série bien étoffée d'exemples tirés de l'engagement de l'organisation sur une longue période.		
1. Évaluation des garderies de proximité (domaine d'intervention 2)	En suspens	
2. Résultats de l'organisation en matière de développement de l'adolescent et programme de participation (domaine d'intervention 5)	Achevée	
3. Résultats de l'organisation en ce qui concerne l'approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme (domaine d'intervention 5)	Mise en œuvre	
4. Bilan de la suite donnée au tremblement de terre et à la crise humanitaire en Haïti un an après	Achevée	Examen indépendant de la réponse opérationnelle de l'UNICEF au tremblement de terre survenu en 2010 en Haïti.
5. Évaluation interinstitutions en temps réel de l'action humanitaire de 2010 (1) Haïti	Achevée	