



## Conseil économique et social

Distr. limitée  
6 décembre 2013  
Français  
Original : anglais

**Pour examen**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2014**

4-7 février 2014

Point 8 b) de l'ordre du jour provisoire\*

### **Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017**

#### *Résumé*

Le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 a été établi eu égard à la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ([E/ICEF/2013/14](#)) et aux décisions pertinentes du Conseil d'administration. Il expose les principes directeurs et les objectifs des évaluations thématiques mondiales de l'UNICEF, présente une liste hiérarchisée des thèmes à couvrir et donne des précisions sur le cadre d'allocation des ressources, les modalités d'exécution, les principaux risques et le dispositif de présentation de rapports.

#### *Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration pourrait vouloir a) se féliciter de l'établissement d'un plan des évaluations thématiques mondiales, aligné sur le Plan stratégique de l'UNICEF, pour la période 2014-2017, et b) approuver le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017.

---

\* [E/ICEF/2014/1](#).



## I. Introduction

1. Les activités d'évaluation menées à l'UNICEF visent à aider l'organisation à s'acquitter de son mandat, à savoir plaider la cause des droits des enfants et protéger ces droits partout dans le monde. En favorisant l'acquisition de connaissances et la responsabilisation au niveau institutionnel, elles contribuent aux efforts faits par l'UNICEF pour renforcer son action en faveur de l'amélioration de la situation des enfants. Comme il est noté dans la politique d'évaluation récemment révisée, l'évaluation doit amener l'organisation à se poser trois questions clefs : Faisons-nous ce qu'il faut? Le faisons-nous comme il faut? Y a-t-il de meilleures façons de procéder<sup>1</sup>?

2. La fonction d'évaluation doit permettre de se poser les bonnes questions de la bonne manière; c'est pour cette raison qu'il importe de planifier soigneusement les activités dans ce domaine. Comme indiqué dans la politique d'évaluation révisée, le Bureau de l'évaluation prend en charge « la préparation d'un plan d'évaluation global, définissant les priorités stratégiques pour l'évaluation et mettant en évidence les principales évaluations thématiques mondiales à entreprendre indépendamment par le Bureau de l'évaluation; la conception et la gestion des évaluations mondiales conformément aux pratiques optimales internationales; et la diffusion en temps opportun des résultats pour l'adoption de mesures par la direction et les autres parties prenantes »<sup>2</sup>.

3. Les évaluations entreprises par le Bureau de l'évaluation sont, dans la plupart des cas, des évaluations thématiques réalisées à grande échelle au niveau mondial. Il s'agit d'exercices de large portée destinés à dresser un bilan global du travail de l'UNICEF dans un domaine ou sur un thème particulier et visant, dans chaque cas, à formuler des constatations, des conclusions et des recommandations d'intérêt stratégique. Le plan des évaluations thématiques mondiales sert de cadre à la réalisation de ces grandes évaluations thématiques. Il est étroitement aligné sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2014-2017 et a été conçu pour soutenir et orienter la mise en œuvre de ce Plan.

4. On trouvera ici le plan des évaluations thématiques mondiales de l'UNICEF pour la période 2014-2017, qui contient la liste des évaluations thématiques mondiales à entreprendre par le Bureau de l'évaluation au cours des quatre prochaines années. Les sections suivantes décrivent le contexte dans lequel s'inscrit ce plan; exposent ses principes directeurs et ses objectifs; présentent une liste hiérarchisée des thèmes d'évaluation; et fournissent des précisions sur le cadre d'allocation des ressources, les modalités d'exécution, les principaux risques et le dispositif de présentation de rapports.

## II. Contexte

5. Conformément à la politique d'évaluation révisée, le Bureau de l'évaluation contribue de plusieurs manières à la supervision du travail de l'UNICEF : en

---

<sup>1</sup> La politique de l'UNICEF en matière d'évaluation est définie dans la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, approuvée par le Conseil d'administration en juin 2013. Voir E/ICEF/2013/14.

<sup>2</sup> Voir paragraphe 35 de la politique d'évaluation révisée.

entreprenant des évaluations; en établissant des partenariats pour réaliser des évaluations et promouvoir le renforcement des capacités d'évaluation; en mettant au point des systèmes de gestion des résultats des évaluations, y compris les résultats générés par les évaluations menées aux niveaux régional et national, et en assurant la bonne marche de ces systèmes; et en orientant et soutenant le développement de la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation.

6. Le présent document porte sur les évaluations thématiques mondiales menées par le Bureau de l'évaluation et ne couvre pas les autres activités dont ce Bureau est chargé. Ne sont pas concernées non plus par le plan les évaluations entreprises par d'autres bureaux de l'UNICEF, notamment le relativement grand nombre d'évaluations menées aux niveaux régional et national, qui répondent à des besoins différents<sup>3</sup>.

7. L'UNICEF fait l'objet de différents types d'examen, de contrôles et d'inspections. Le Bureau de l'audit interne et des investigations réalise des audits visant à évaluer l'efficacité et la pertinence des contrôles internes au sein de l'organisation. La direction procède également à des examens, y compris des examens de la performance, comme prévu dans le cycle de programmation.

8. En plus de la vérification externe régulière des comptes par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, l'UNICEF fait l'objet de divers examens et inspections externes. Par exemple, les enquêtes menées par le Corps commun d'inspection dans l'ensemble du système des Nations Unies intéressent souvent les activités de l'UNICEF. Des organismes bilatéraux réalisent également des examens et des évaluations de la performance<sup>4</sup>.

9. Ces différents types d'évaluations, d'examen et de contrôles ont été pris en compte pour la préparation du plan des évaluations thématiques mondiales afin d'éviter les chevauchements avec les évaluations entreprises ailleurs.

### **III. Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 : objectifs et principes**

#### **Objectifs**

10. Le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 vise à offrir un cadre homogène pour la génération systématique de données d'évaluation utiles sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du travail de l'organisation dans le cadre de son Plan stratégique pour la période 2014-2017, ainsi que pour la mise à disposition, autant que faire se peut, d'observations factuelles sur l'impact et la durabilité.

<sup>3</sup> Conformément à la politique d'évaluation révisée, il appartient à chaque bureau d'élaborer son propre plan intégré de suivi et d'évaluation, qui doit tenir compte des besoins propres à son contexte programmatique particulier, à ses objectifs et à son travail. Cette répartition des tâches reflète la structure décentralisée de l'organisation.

<sup>4</sup> Par exemple, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, dont la dernière évaluation de l'UNICEF date de 2012; le Ministère du développement international du Royaume-Uni, qui a inclus une évaluation de l'UNICEF dans son examen de l'aide multilatérale (2011); et les Pays-Bas, qui ont procédé à un examen de l'efficacité de l'aide au développement de l'UNICEF pour la période 2009-2011 (Réseau d'évaluation de l'OCDE/CAD, 2013).

## Principes

11. Les grands principes des évaluations énoncés dans la politique d'évaluation révisée – utilité, crédibilité et indépendance – doivent guider la sélection et l'exécution des évaluations thématiques mondiales.

12. Il importe de prendre aussi en compte les aspects suivants :

a) *La couverture* : pour refléter les activités de l'UNICEF, en fonction de leur orientation géographique, sectorielle ou thématique, ainsi que des allocations des ressources ou des dépenses;

b) *L'intérêt, la demande et la pertinence* : pour répondre aux problèmes clefs mis en évidence par la direction et le personnel de l'UNICEF ainsi que par les acteurs concernés;

c) *Le risque* : pour traiter les questions présentant un niveau élevé de risque pour l'UNICEF, notamment du fait de travaux nouveaux, novateurs ou polémiques ainsi que d'opérations dans des environnements instables; et exigeant des interventions qui impliquent de nombreuses parties prenantes et de longues chaînes d'exécution;

d) *La complémentarité* : pour répondre à la nécessité de mettre à disposition des observations et des analyses qui s'ajoutent au stock existant de connaissances et ne font pas double emploi.

## IV. Produits, priorités et échelonnement des évaluations

13. Eu égard au plan des évaluations thématiques mondiales, le Bureau de l'évaluation devrait réaliser chaque année quatre évaluations principales et deux évaluations de moins grande ampleur et établir deux synthèses des évaluations. Les activités d'appui consisteront notamment à préparer les études de cadrage pertinentes et à élaborer chaque année un examen méthodologique. On trouvera plus de précisions sur la portée et le coût de ces produits dans la section V et dans une annexe.

14. Le tableau 1 ci-après récapitule les grands thèmes pour lesquels une évaluation a été jugée prioritaire et présente l'échelonnement des évaluations thématiques mondiales au cours des quatre années couvertes par le plan. Les évaluations prévues doivent être mises à disposition l'année indiquée et sont généralement initiées l'année précédente.

15. Toutes les évaluations indiquées sont gérées par le Bureau de l'évaluation et exécutées à sa demande, à l'exception des évaluations conjointes, qui sont entreprises en collaboration avec d'autres organismes, généralement sur la base d'accords concernant le partage des coûts et la gestion conjointe. Un exemple récent est l'évaluation conjointe du programme conjoint de l'UNICEF et du Fonds des Nations Unies pour la population sur l'élimination des mutilations génitales féminines/de l'excision, suite à laquelle une réponse conjointe a été élaborée par la direction des deux organismes.

Tableau 1  
Thèmes sur lesquels pourraient porter les évaluations thématiques mondiales  
au cours de la période 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
1 <b>Évaluation principale</b>	Protection de l'enfance : lutte contre la violence à l'égard des enfants	Santé : renforcement des systèmes et moyens nationaux dans le secteur de la santé	Santé : Groupe H4+ programme conjoint sur la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	Santé : soutien aux initiatives mondiales et régionales
2 <b>Évaluation principale</b>	Contribution de l'UNICEF aux objectifs du Millénaire pour le développement	Éviter les retards de croissance : faire en sorte que les services sanitaires et nutritionnels soient plus équitablement répartis	Éducation : éducation des filles et égalité des sexes	Inclusion sociale : soutien à l'amélioration des politiques et des systèmes
3 <b>Évaluation principale</b>	Dialogue sur les politiques à suivre et activités de plaidoyer en faveur des enfants au niveau national	Eau, assainissement et hygiène pour tous : favoriser l'accès à l'eau potable et à de bonnes pratiques d'hygiène	Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES)	Données tirées des recherches : aide à la génération de connaissances et à leur utilisation
4 <b>Évaluation principale</b>	Éducation : critères en termes d'apprentissage précoce et de développement et préparation à la scolarité	Programme d'éducation et de consolidation de la paix	VIH et sida : améliorer l'égalité d'accès aux modes de prévention et de traitement ayant fait leurs preuves	Egalité des sexes : mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité des sexes
5 <b>Évaluations</b>	Évaluabilité du Plan stratégique	Soutien à la capacité nationale de développement	Programme de transformation (conjoint) <sup>†</sup> : améliorer la coordination de l'action humanitaire	Résilience : préservation des avancées en matière de développement face aux chocs et aux crises
6 <b>Évaluation</b>	Communication pour le développement : soutien aux changements normatifs	Partenariats : mise en place de la stratégie de partenariats	Intégration et liens intersectoriels	Programme mondial et régional : résultats obtenus dans le cadre du Plan stratégique
7 <b>Synthèse des évaluations</b>	Nutrition : examen des résultats des évaluations	Protection sociale : examen des résultats des évaluations	Eau, assainissement et hygiène pour tous : examen des résultats des évaluations	HIV et sida : examen des résultats des évaluations
8 <b>Synthèse des évaluations</b>	Syrie : enseignements tirés et synthèse des évaluations existantes (conjointe) <sup>†</sup>	Innovation : résultats des évaluations sur les nouvelles technologies et approches	Examen de l'efficacité de l'aide au développement de l'UNICEF, 2012-2015 (méta-évaluation et synthèse)	Protection de l'enfance : aide au renforcement des systèmes et des moyens au niveau national : résultats des évaluations

	2014	2015	2016	2017
9 <b>Études méthodologiques</b>	Méthodes d'évaluation de l'innovation	Méthodes d'évaluation des politiques	Méthodes de l'évaluation participative impliquant des jeunes	Méthodes d'évaluation du travail normatif

† Réalisation conjointe avec le Groupe interinstitutions de l'évaluation humanitaire (IAHE).

16. Les évaluations visées ci-dessus permettront de rassembler des données factuelles intéressant les sept domaines de résultats et les sept stratégies de mise en œuvre énoncés dans le Plan stratégique. La priorité est donnée aux résultats dans les domaines suivants du Plan stratégique : santé; VIH; eau, assainissement et hygiène; nutrition; éducation; protection de l'enfance; et inclusion sociale; ainsi que les questions pluridisciplinaires de l'égalité des sexes et de l'action humanitaire. Parmi les 16 thèmes proposés pour les évaluations principales, 12 concernent directement ces domaines.

17. Le Plan stratégique définit sept stratégies de mise en œuvre : renforcement des capacités; production de données probantes, dialogue politique et plaidoyer; partenariats; coopération Sud-Sud et coopération triangulaire; identification et promotion de l'innovation; soutien à l'intégration et liens intersectoriels; et fourniture de services. Le plan des évaluations thématiques mondiales couvre chacun de ces domaines, à l'exception de la coopération Sud-Sud et de la fourniture de services, qui intéressent davantage les évaluations aux niveaux national et régional.

18. En 2015, la communauté internationale dressera le bilan des progrès réalisés vers les objectifs du Millénaire pour le développement et prendra des décisions sur le programme de développement pour l'après-2015. Une évaluation de la contribution de l'UNICEF à la réalisation des OMD servira de base aux décisions qui seront prises au sein de l'organisation concernant sa mission dans le cadre du programme pour l'après-2015. Cette évaluation, qui sera entreprise en 2014, déterminera la correspondance des stratégies, programmes et partenariats de l'UNICEF avec les OMD et examinera la mesure dans laquelle les objectifs mondiaux ont été pris en compte dans le travail de l'organisation et de ses partenaires.

19. Des discussions importantes seront consacrées en 2017 à l'élaboration du prochain Plan stratégique ou à toute prolongation du plan en cours. Pour étayer ces discussions, le Bureau de l'évaluation entreprendra, en 2016, un examen de l'efficacité de l'aide au développement de l'UNICEF. Il s'agira notamment d'établir une méta-évaluation à partir des évaluations menées à terme par l'UNICEF au cours de la période 2012-2015, en tirant parti et en actualisant l'examen récemment publié de l'efficacité de l'aide au développement de l'UNICEF sur la période 2009-2011<sup>5</sup>. Une évaluation indépendante de ce type compléterait les diverses auto-évaluations entreprises par la direction de l'UNICEF, y compris l'examen à mi-parcours du Plan stratégique, qui doivent être soumises au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2016.

<sup>5</sup> Réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du Ministère néerlandais des affaires étrangères, cette évaluation a été publiée par le Réseau d'évaluation de l'OCDE/CAD (2013).

20. Le programme mondial et régional constitue un des thèmes d'évaluation. Ce programme est nouveau et représente un domaine de risque potentiel. Une évaluation permettra donc non seulement de passer en revue la diversité et la qualité des biens publics mondiaux et régionaux générés par ce programme, mais aussi de déterminer l'efficacité et l'efficience des modalités de financement.

#### **Quels sont les aspects qui ne sont pas couverts?**

21. Le plan des évaluations thématiques mondiales accorde, de bout en bout, la priorité a) aux principaux domaines de résultats et b) aux stratégies de mise en œuvre définies dans le Plan stratégique, ce qui est déjà ambitieux. Pour éviter que les ressources ne soient trop dispersées et qu'un saupoudrage ne nuise à leur utilité, le plan ne prévoit pas d'évaluations spécifiques de l'efficacité organisationnelle ou de la gestion et de l'excellence opérationnelle, telles que décrites dans la section sur l'« efficacité et efficacité de la gestion » du Plan stratégique. Bien que le Bureau de l'évaluation ait mené avec succès des évaluations utiles de services particuliers, comme la Division des approvisionnements<sup>6</sup>, de telles évaluations par division ne sont pas incluses dans le présent plan.

22. À cet égard, il convient de noter que le Bureau de l'audit interne et des investigations procède régulièrement à des audits des divisions et des fonctions de l'UNICEF. Ces derniers mois, de grandes évaluations de l'efficience et de l'efficacité de la gestion ont été entreprises dans le cadre d'activités menées avec le concours du Bureau de la gestion du changement de l'UNICEF et de plusieurs équipes de consultants externes. Si des évaluations bien conçues peuvent effectivement compléter utilement les audits et les examens, une plus grande valeur ajoutée peut être obtenue en maintenant la focalisation du plan des évaluations thématiques mondiales sur les résultats des programmes et les stratégies d'intervention.

23. Bien que les études de cas par pays soient appelées à jouer un rôle déterminant dans de nombreuses évaluations thématiques mondiales, le plan ne prévoit pas d'évaluations des programmes de pays. Les bureaux de pays sont systématiquement vérifiés par le Bureau de l'audit interne et des investigations et l'UNICEF met en place une approche plus rigoureuse pour les examens à mi-parcours de la gestion des programmes en question. Les évaluations des programmes de pays risquent de faire double emploi avec les efforts réalisés par d'autres et on ne saurait trop souligner que le fait de continuer à axer le travail du Bureau de l'évaluation sur les résultats thématiques et les stratégies d'intervention offre une plus grande valeur ajoutée.

## **V. Cadre d'allocation des ressources**

24. Le Directeur général a approuvé une augmentation des allocations financières au Bureau de l'évaluation pour la période 2014 à 2017. Les ressources ordinaires allouées au Bureau de l'évaluation pour cette période s'élèvent au total à 18,2 millions de dollars (7,1 millions de dollars pour la composante gestion du budget institutionnel et 11,1 millions au titre du programme mondial et régional), tandis que les autres ressources s'élèvent à 6,9 millions de dollars.

<sup>6</sup> Évaluation de la fonction d'approvisionnement de l'UNICEF (2007).

25. Le budget du Bureau de l'évaluation finance non seulement le programme des évaluations thématiques mondiales, mais aussi les autres activités dont le Bureau a la responsabilité. On peut citer notamment sa mission de soutien et de contrôle, reflétée entre autres dans les efforts particuliers menés pour renforcer et professionnaliser la fonction d'évaluation de l'UNICEF et les systèmes sous-jacents dans l'ensemble de l'organisation; et sa participation à des partenariats et des réseaux, principalement des activités interorganisations visant à renforcer et à harmoniser les évaluations au sein du système des Nations Unies, ainsi qu'à des initiatives destinées à développer les capacités nationales d'évaluation.

26. Les évaluations thématiques mondiales seront financées sur le budget du programme mondial et régional, qui couvrira les dépenses afférentes au personnel, aux voyages et aux consultants, et les frais accessoires liés aux publications, ateliers et autres postes similaires. La plupart des grandes évaluations étant réalisées par des consultants mandatés par le Bureau de l'évaluation, il s'agira ici essentiellement de dépenses de consultants. Le Bureau de l'évaluation allouera ainsi environ 1,75 million de dollars de ressources ordinaires et 1 million de dollars d'autres ressources au financement des évaluations thématiques mondiales, soit un montant annuel d'environ 2,7 millions de dollars.

27. Ces dernières années, le Bureau de l'évaluation a alloué près de 450 000 dollars à chaque évaluation thématique mondiale principale; près de 250 000 dollars à chaque évaluation de moindre portée; et environ 50 000 dollars pour les études documentaires, comme le rapport de synthèse des évaluations présenté chaque année au Conseil d'administration. Les principales dépenses concernent la rémunération et les voyages des consultants, étant entendu que le personnel du Bureau de l'évaluation suit de près le cadrage, la préparation et la gestion des évaluations, y compris la diffusion de leurs résultats. En général, ce sont des équipes de consultants qui se chargent de l'exécution, sous la direction du personnel du Bureau de l'évaluation.

28. Sur la base des ressources nécessaires à ce niveau, on peut établir le cadre budgétaire annuel indiqué dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

**Cadre d'allocation des ressources pour les évaluations, 2014-2017**

(En dollars des États-Unis)

Poste	Dépenses	Source de financement	
		Ressources ordinaires	Autres ressources
1 Évaluation principale	450	450	–
2 Évaluation principale	450	450	–
3 Évaluation principale	450	450	–
4 Évaluation principale	450	–	450
5 Évaluation	250	250	–
6 Évaluation	250	–	250
7 Synthèse des évaluations	50	50	–
8 Synthèse des évaluations	50	50	–
8. Étude méthodologique	50	–	50

Poste	Source de financement		
	Dépenses	Ressources ordinaires	Autres ressources
9 Études de cadrage	100	50	50
10 Imprévus	200	–	200
<b>Total</b>	<b>2 750</b>	<b>1 750</b>	<b>1 000</b>

29. Le cadre d'allocation des ressources revêt un caractère indicatif et ne constitue pas une structure budgétaire stricte. Bien que la prévisibilité des ressources allouées au Bureau de l'évaluation soit désormais meilleure, on s'attend à devoir mobiliser des financements de 1 million de dollars au titre des autres ressources. Une certaine marge de manœuvre doit être préservée pour répondre aux besoins ponctuels pouvant apparaître au cours de l'une ou l'autre des années considérées et pour assurer la participation à des évaluations conjointes. Des fonds pour imprévus seront sans doute nécessaires pour répondre aux nouvelles priorités, pour autant qu'elles soient jugées importantes et conformes aux priorités globales du plan des évaluations thématiques mondiales. Le cadre prévoit donc une réserve pour imprévus de 200 000 dollars, alimentée par les autres ressources.

30. Des financements thématiques pourraient être mis à disposition du Bureau de l'évaluation pour l'évaluation de l'action humanitaire de l'UNICEF, ainsi que pour des évaluations sectorielles. S'ils sont en phase avec les objectifs, les principes et les priorités généraux du plan, ces financements devraient se traduire par une expansion du cadre d'allocation des ressources.

## VI. Exécution

31. Des consultations, impliquant les acteurs concernés, devront être menées pour maximiser l'utilité des résultats finals. Les modalités de la planification et de l'exécution d'évaluations pertinentes et de qualité sont nécessairement itératives et appliquées à de multiples niveaux :

a) Au niveau le plus général, le plan des évaluations thématiques mondiales reflète les priorités du Plan stratégique de l'UNICEF. Il doit donc présenter un vaste éventail de travaux, alignés sur le Plan stratégique, et assurer une large couverture de ses différents résultats et produits. L'essentiel est que les thèmes choisis soient jugés importants, pertinents et utiles;

b) Puis, au niveau des plans de travail annuels, de plus amples études de cadrage et consultations sont requises pour déterminer les lacunes dans les données, les besoins, les impératifs et les possibilités dans des domaines particuliers, en vue de la mise au point d'un programme d'évaluations pertinent et réalisable. Les études de cadrage permettent de cerner les domaines où peuvent se produire des chevauchements ou des doubles emplois, de déterminer les domaines à haut risque et de donner l'assurance de la complémentarité;

c) Au niveau de chaque évaluation individuelle, les travaux de cadrage et de conception permettent d'établir des modalités concrètes, applicables et économiques.

32. Les modalités seront donc révisées de manière continue au cours de la période du plan. Dans le cadre général, un plan de travail détaillé sera établi pour l'année à venir, en apportant aux thèmes toutes les améliorations, modifications ou changements qui pourraient se révéler nécessaires. Une telle approche assure la souplesse requise pour faire face aux besoins imprévus hautement prioritaires : par exemple, la collaboration avec d'autres organismes dans le cadre d'évaluations conjointes (cette forme de collaboration tend à être proposée à bref délai).

33. Bien que le plan définisse les priorités des évaluations thématiques mondiales, il ne précise pas les méthodes à suivre dans les différents cas. Ces méthodes sont choisies en fonction des besoins du thème particulier, au moment des phases de cadrage et de conception des évaluations spécifiques.

## VII. Risques

34. Les risques entourant l'exécution du plan des évaluations thématiques globales sont notamment les suivants :

a) *La mobilisation des autres ressources n'atteint pas ses objectifs.* Une hypothèse clef est que le montant envisagé des autres ressources peut être mobilisé chaque année. Le Bureau de l'évaluation redoublera d'efforts pour assurer la mobilisation en temps voulu des autres ressources;

b) *Les fluctuations de l'effectif.* L'effectif du Bureau de l'évaluation chargé de l'exécution des évaluations est constitué de 3,5 postes d'administrateurs de niveau P-5 financés sur les ressources ordinaires, auxquels s'ajoutent quelques postes d'administrateurs financés par les autres ressources. Une insuffisance de l'effectif empêcherait la mise en disposition des évaluations en temps voulu. Une attention accrue sera portée à la planification et au recrutement des ressources humaines, y compris la constitution de pools de talents dans le domaine de l'évaluation pour les différentes classes de personnel;

c) *Le Plan stratégique devient caduque.* Du fait de la variabilité persistante des conditions de fourniture des ressources et des grandes orientations qui devraient émerger des débats sur le programme pour l'après-2015, le Plan stratégique pourrait devoir être révisé en cours de mise en œuvre. La révision continue des modalités de planification des évaluations visées ci-dessus devrait permettre d'ajuster selon que de besoin le plan des évaluations afin de répondre à toutes les modifications majeures du cadre stratégique de l'UNICEF.

## VIII. Présentation de rapports

35. Il sera rendu compte de l'état d'avancement du plan des évaluations thématiques mondiales dans le rapport annuel du Bureau de l'évaluation ainsi que dans le rapport annuel sur la fonction d'évaluation présenté au Conseil d'administration chaque année. Le Conseil d'administration sera ainsi en mesure d'assurer le suivi de ce plan tout au long de sa durée d'exécution.

## Annexe

### Produits des évaluations

1. Eu égard au plan des évaluations thématiques mondiales, le Bureau de l'évaluation devrait réaliser chaque année quatre évaluations principales et deux évaluations de moins grande ampleur et établir deux synthèses des évaluations. Les activités d'appui consisteront notamment à préparer les études de cadrage pertinentes et à élaborer chaque année un examen méthodologique.

2. La catégorie « évaluations principales » comprend les évaluations thématiques mondiales de grande ampleur entreprises de façon indépendante par le Bureau de l'évaluation. Chacune de ces évaluations de grande ampleur traite d'un sujet ou d'un thème important et vise généralement à déterminer non seulement la pertinence et la cohérence du cadre stratégique général et des résultats globaux obtenus, mais aussi l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre nationale et régionale, en fournissant, le cas échéant, une appréciation des résultats, de l'impact et de la durabilité du travail de l'UNICEF. Ces évaluations sont souvent fondées sur des études de cas, qui permettent de passer de plus près en revue la performance de plusieurs programmes de pays, et impliquent des partenaires et parties prenantes clés au niveau national. Les études de cas peuvent être complétées par des enquêtes par questionnaire, qui assurent une vision plus large. Les évaluations principales exigent du temps et des ressources, puisqu'il faut 12 à 18 mois pour les réaliser et que leur coût moyen approximatif est de 450 000 dollars.

3. Parmi les exemples récents de ces évaluations thématiques mondiales, on peut citer l'évaluation de la gestion de la malnutrition aiguë au niveau communautaire; l'évaluation du rôle de l'UNICEF en tant que chef de file des organismes humanitaires; et l'évaluation des activités de l'UNICEF en matière d'acquisition des aptitudes à la vie quotidienne.

4. La catégorie « évaluations » recouvre les évaluations de moindre envergure, portant en général sur une question ou un programme de portée plus restreinte que les larges domaines thématiques de travail de l'UNICEF. La méthodologie est plus limitée, accordant une moins grande priorité aux études de cas par pays, même si elle vise à évaluer les résultats et à déterminer l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre régionale et nationale.

5. La catégorie « synthèses des évaluations » couvre un autre type de produit établi à partir des évaluations décrites ci-dessus. Les synthèses passent en revue les observations rassemblées sur un thème ou un sujet particulier dans le cadre des évaluations. Généralement, elles examinent la couverture et la qualité des données tirées des évaluations, rassemblent les principales constatations et enseignements tirés des évaluations concernées et présentent des conclusions et des recommandations générales fondées sur cette analyse. L'étude documentaire constitue l'essentiel du travail à accomplir, mais elle peut être complétée par des entretiens et des enquêtes.

6. Parmi les exemples de ces synthèses, on peut citer la synthèse des résultats des évaluations de l'UNICEF concernant la protection des enfants contre la violence, qui a été présentée au Conseil d'administration en 2012, et la synthèse des évaluations de l'action humanitaire, présentée au Conseil en 2013.

7. La catégorie « études d'évaluabilité » peut également être examinée ici. Il s'agit d'évaluations systématiques de la mesure dans laquelle les programmes ou les autres domaines de travail sont prêts à faire l'objet d'une évaluation et peuvent être modifiés pour mieux se prêter à l'évaluation. Un exemple récent est l'étude de l'évaluabilité du programme de coopération sur l'action humanitaire, réalisé par le Ministère du développement international du Royaume-Uni et l'UNICEF.

8. Tous ces types d'évaluation doivent générer des constatations, des enseignements, des conclusions et des recommandations. Les recommandations sont généralement formulées à l'intention de la direction de l'UNICEF et appellent une réponse formelle de celle-ci.

9. La dernière catégorie concerne les « études méthodologiques ». Les questions à couvrir dans les évaluations évoluant et se modifiant sans cesse, les méthodes d'évaluation continuent, elles aussi, à évoluer. Les travaux méthodologiques du Bureau de l'évaluation visent à élaborer des méthodes et conseils appropriés pour faire face à ces défis de l'évaluation au sein de l'UNICEF, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales.

10. Dans les évaluations peuvent figurer à la fois des éléments sommatifs et des éléments formatifs. Les évaluations sommatives sont généralement menées vers la fin d'une intervention afin de déterminer dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints (et d'importantes conséquences imprévues significatives peuvent être décelées), aux fins de l'application du principe de responsabilité et de l'orientation des modalités futures de conception et d'exécution d'interventions du même type. Les évaluations formatives sont conduites durant la mise en œuvre, en vue de contribuer à améliorer les performances. Bien entendu, nombre d'évaluations sommatives ont un aspect formatif dans la mesure où elles déterminent les phases ultérieures d'une intervention ou orientent les nouvelles interventions de même nature; les évaluations formatives peuvent aussi comporter des éléments sommatifs lorsqu'il s'agit d'évaluer les premières phases de l'exécution.

11. Les évaluations entreprises dans le cadre du plan des évaluations thématiques mondiales comporteront, dans la plupart des cas, à la fois des aspects sommatifs et formatifs.