



## Conseil économique et social

Distr. générale  
18 avril 2016  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2016**

14-17 juin 2016

Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

### **La fonction d'évaluation à l'UNICEF : rapport annuel pour 2015**

#### *Résumé*

Le présent rapport passe en revue les activités d'évaluation menées par l'UNICEF en 2015. Il fait le point sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF et mesure les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée. Il examine le pilotage de cette fonction à l'UNICEF et les efforts déployés pour promouvoir la cohérence des évaluations dans le système des Nations Unies et en dehors de celui-ci. Il présente des informations actualisées sur la performance et les résultats de l'évaluation ainsi que sur les ressources humaines affectées à cette activité. Il s'intéresse aussi à l'incidence de certaines évaluations et montre comment cet outil est utilisé par les équipes de l'UNICEF. Le rapport contient également des éléments de décision destinés au Conseil d'administration.

---

\* E/ICEF/2016/5.



## I. Introduction

1. S'exprimant sur le thème de l'évaluation au service du programme de développement pour l'après-2015, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, Ban Ki-moon, a affirmé, lors d'une manifestation de haut niveau organisée en mars 2015 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation à l'occasion du lancement d'une semaine d'activités relatives à l'évaluation à New York, que « partout dans le monde, et à tous les niveaux, l'évaluation jouerait un rôle décisif dans la mise en œuvre du nouveau programme de développement ». Et d'ajouter que « L'évaluation n'est pas une chose facile. Elle n'est pas non plus populaire. Mais elle est essentielle. Le climat actuel de restrictions budgétaires la rend plus importante que jamais. »

2. L'UNICEF sait le rôle essentiel que joue l'évaluation pour favoriser la responsabilisation, l'acquisition de connaissances et l'amélioration constante de la performance de l'Organisation. Il a également conscience des importantes responsabilités qui sont les siennes et qui figurent dans sa politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2013/4), à savoir collaborer étroitement avec les partenaires de développement aux activités d'évaluation à tous les niveaux et œuvrer au renforcement des capacités d'évaluation. En aidant l'UNICEF à mettre en évidence ses résultats, à appuyer le principe de responsabilisation et à obtenir des éléments d'information permettant d'améliorer ses politiques et programmes, l'évaluation contribue directement à la réalisation de la mission, du mandat et des priorités de l'Organisation.

3. Le présent rapport passe en revue les activités d'évaluation menées par l'UNICEF en 2015. Il fait le point sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF et mesure les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée, en présentant des informations actualisées sur son efficacité et ses résultats. Comme les années précédentes, le rapport examine le pilotage de cette fonction à l'UNICEF et les efforts déployés pour promouvoir la cohérence des évaluations dans le système des Nations Unies et en dehors de celui-ci. Cette année, le rapport a voulu mesurer l'incidence de certaines évaluations, afin de montrer comment cet outil est utilisé par les équipes de l'UNICEF. Enfin, le rapport contient des éléments de décision destinés au Conseil d'administration.

## II. Pilotage de la fonction d'évaluation

4. Le Conseil d'administration supervise la fonction d'évaluation à l'UNICEF et appuie la place centrale qu'elle tient au sein de l'Organisation.

5. En 2015, le Bureau de l'évaluation a établi et présenté au Conseil d'administration le rapport annuel sur la fonction d'évaluation pour 2014. Ce rapport s'accompagnait d'un document exposant les vues de l'Administration, préparé par des hauts fonctionnaires. En réponse, le Conseil a adopté une décision officielle (décision 2015/10), dans laquelle il a pris note des progrès accomplis et demandé à l'UNICEF de continuer à renforcer la fonction.

6. Le Bureau de l'évaluation a également soumis quatre rapports d'évaluation au Conseil d'administration, chacun étant accompagné d'une réponse de l'Administration :

- a) une évaluation en temps réel de l'intervention de l'UNICEF à la suite du typhon Haiyan aux Philippines;
- b) une évaluation du travail fait en amont par l'UNICEF en faveur de l'instruction et de l'égalité des sexes (2003-2012);
- c) l'évaluation formative du Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES);
- d) la synthèse des conclusions des évaluations relatives à l'utilité des programmes de transferts monétaires comme mesures de protection sociale effectuées entre 2010 et 2014.

7. Le Comité global d'évaluation interne joue un rôle consultatif des plus utiles au sein de l'UNICEF. Il s'est réuni en juin 2015 pour examiner les propositions visant à renforcer la fonction d'évaluation et à revoir le plan des évaluations thématiques mondiales. Il s'en est suivi un processus de consultations à l'échelle de l'Organisation, qui a permis d'élaborer une version actualisée dudit plan pour la période 2016-2017 (E/ICEF/2016/3), document qui a été soumis au Conseil d'administration en février 2016.

8. Le Comité consultatif pour les questions d'audit externe considère l'évaluation comme un élément important du système de contrôle et s'assure de l'efficacité de la fonction d'évaluation. Dans son rapport annuel de 2014, présenté au Conseil d'administration en 2015, il a noté avec satisfaction l'amélioration constante de la qualité des évaluations, tant celles réalisées au niveau central que celles réalisées sur le terrain, et conseillé à l'Administration d'améliorer encore la ponctualité et la qualité de ses réponses aux évaluations.<sup>1</sup>

9. Le Bureau de l'évaluation a continué de s'employer à faire comprendre et à appliquer la politique d'évaluation révisée, et a établi, à cette fin, un résumé de deux pages qui a été largement distribué.<sup>2</sup>

### **III. Cohérence des activités d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies**

#### **A. Décisions de l'Assemblée générale des Nations Unies**

10. Le 24 septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté un nouveau programme de développement ambitieux et visionnaire intitulé « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». <sup>3</sup> Sa mise en œuvre fera l'objet d'un suivi et d'un examen systématiques, étayés non seulement par la collecte régulière de données, mais aussi par des évaluations menées par les pays. Dans sa résolution, l'Assemblée générale a appelé à appuyer le renforcement, selon que de besoin, des capacités nationales d'évaluation.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> [www.unicef.org/about/execboard/files/UNICEF\\_AAC\\_2014\\_Report-16Apr2015.pdf](http://www.unicef.org/about/execboard/files/UNICEF_AAC_2014_Report-16Apr2015.pdf).

<sup>2</sup> [www.unicef.org/evaluation/files/Evaluation\\_Policy\\_Brief-2pager\\_Final.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/Evaluation_Policy_Brief-2pager_Final.pdf).

<sup>3</sup> Résolution de l'Assemblée générale n° 70/1.

<sup>4</sup> Voir les paragraphes 74 g) et h).

11. La mention du renforcement des systèmes nationaux s'inspire de la toute première résolution (69/237) relative à l'évaluation que l'Assemblée générale avait adopté l'année précédente et dans laquelle elle invitait « les entités du système des Nations Unies, avec la collaboration des parties prenantes nationales et internationales, à appuyer, sur leur demande, les mesures prises pour renforcer davantage les capacités des États Membres en matière d'évaluation, conformément à leurs politiques et priorités nationales ».

12. La nécessité de renforcer les capacités d'évaluation a également été relevée lors de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution 67/226 adoptée en 2012). Ce texte souligne l'importance des évaluations et de l'utilisation des données qui en sont issues; il invite également les organismes du système à « redoubler d'efforts pour aider les pays de programme à renforcer leurs capacités d'évaluation pour ce qui est du suivi et de l'évaluation des activités opérationnelles de développement ».

13. En 2015, l'UNICEF s'est attaché à répondre aux exigences formulées dans ces résolutions et a ainsi cherché à aider les pays à développer leurs capacités nationales d'évaluation. Il s'est plus particulièrement employé à appuyer la définition, au niveau national, de cadres et politiques en matière d'évaluation, et a également axé son soutien sur les capacités dont les pays ont besoin pour réaliser leurs évaluations. À cette fin, une approche efficace a consisté à lier la mise en place de capacités d'évaluation à des questions de politique générale hautement prioritaires. Ainsi, en juillet 2015, le Gouvernement des Philippines a approuvé un cadre politique national d'évaluation venu compléter de récentes réformes en matière de planification et de budgétisation. L'UNICEF et d'autres partenaires ont contribué à la réalisation de ce cadre en fournissant une assistance technique, des dispositifs de formation et des moyens de facilitation. L'UNICEF a apporté un soutien similaire au Gouvernement cambodgien qui lui a demandé de l'aider à élaborer des directives relatives à un système national de suivi et d'évaluation destiné à appuyer le suivi et l'évaluation en temps opportun du plan stratégique national de développement.

14. L'UNICEF est également intervenu auprès d'autres partenaires pour soutenir les parlementaires qui prônent la réalisation d'évaluations et préconisent d'y avoir recours dans leurs activités (voir section IV).

## **B. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation**

15. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est un réseau spécialisé constitué des unités chargées de l'évaluation dans 46 organismes des Nations Unies. Il a pour objectif d'améliorer la cohérence des évaluations à l'échelle du système des Nations Unies et ce grâce à l'application de règles et normes communes, à l'élaboration et au partage d'outils et de conseils, à la réalisation d'examens critiques entre ses membres et, de plus en plus, à l'organisation d'actions de sensibilisation et à la mise sur pied de partenariats avec les initiatives d'évaluation, au sein et en dehors du système des Nations Unies.

16. Ces dernières années, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a contribué à mettre en avant et à coordonner les résolutions précitées de l'Assemblée générale, et a intégré le mécanisme de coordination provisoire pour l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de

développement de l'Organisation des Nations Unies, comme l'y avait invité l'examen quadriennal complet de 2012.

17. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation apparaît ainsi comme un agent de plus en plus influent pour promouvoir la cohérence des évaluations à l'échelle du système, de sorte que l'UNICEF continue de participer à ses activités et, souvent, les pilote. En 2015, la nomination du Directeur du Bureau de l'évaluation au poste de Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le fait qu'il ait été plus spécialement chargé de diriger le programme de partenariat du Groupe ont conféré à l'UNICEF une position de tout premier plan.

18. L'UNICEF a joué un rôle majeur dans l'organisation à New York, en mars 2015, de la Semaine de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui a vu se succéder la manifestation de haut niveau évoquée plus haut, durant laquelle le Secrétaire général a parlé du rôle de l'évaluation dans le nouveau programme de développement, un échange consacré aux pratiques d'évaluation, coprésidé par l'UNICEF et le Fonds pour l'environnement mondial et organisé à la Maison de l'UNICEF, qui a été jugé très réussi par les participants, ainsi que la réunion générale annuelle de 2015.

19. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation fait appel à divers groupes de travail interinstitutions. En 2015, il a constitué, pour la première fois, un groupe de pression pour l'évaluation de l'action humanitaire qui a pour objectifs a) de promouvoir l'évaluation de cette action, b) de veiller à ce que les critères pertinents qu'exigent les normes, règles et directives des Nations Unies relatives à l'évaluation, soient dûment prises en compte, et c) d'améliorer la qualité des évaluations de l'action humanitaire réalisées par les organismes des Nations Unies. L'UNICEF fait partie de ce groupe de pression. Ensemble, ils ont entrepris de réaliser une étude préliminaire des principes humanitaires, afin de mieux comprendre la manière dont sont évalués les principes fondamentaux de l'action humanitaire - l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance - et de mettre en évidence les bonnes pratiques, les difficultés et les possibilités en la matière.

20. En novembre 2015, le Groupe a officialisé un partenariat avec un autre réseau d'évaluation, l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation, qui regroupe des associations nationales d'évaluation du monde entier. L'alliance informelle entre les entités des Nations Unies, l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation et d'autres organisations, baptisée EvalPartners, s'est, au cours des dernières années, imposée comme un acteur incontournable grâce à ses activités de plaidoyer en faveur de l'utilisation accrue de l'évaluation et du renforcement des capacités d'évaluation. On trouvera d'autres précisions à ce sujet à la section IV.

### **C. Évaluations conjointes**

21. Les évaluations interorganisations réalisées conjointement par les organismes des Nations Unies constituent un bon moyen de renforcer la cohérence des évaluations. Elles ont pris diverses formes, et l'UNICEF est intervenu activement pour soutenir chacune d'entre elles, notamment en fournissant une aide sur le plan technique et en termes de gestion, et en y injectant certaines contributions financières.

22. Deux évaluations conjointes ont été lancées dans le cadre du mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système, comme demandé par l'Assemblée générale lors de l'examen quadriennal complet de 2012. Ce mécanisme teste, avec notamment la participation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, une approche visant à faire en sorte que l'évaluation indépendante de questions intéressant l'ensemble du système s'appuie sur des bases solides. L'UNICEF a ici fourni, au même titre que d'autres organisations, un appui financier et technique. Deux thèmes ont été choisis pour la réalisation d'évaluations pilotes :

a) une méta-évaluation et synthèse des évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui met l'accent sur la réduction de la pauvreté. Ce projet approchait de son terme fin 2015;

b) une évaluation de la contribution du système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse statistique et de collecte de données à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement arrêtés au niveau international. Le rapport initial de ce projet a été achevé fin 2015.

23. Une évaluation thématique du Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants (partenariat REACH) a permis d'obtenir des données et de dégager différentes options de nature à orienter la suite des actions à mener.<sup>5</sup> L'évaluation a été réalisée conjointement par le Programme alimentaire mondial - organisme chef de file -, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation mondiale de la Santé et l'UNICEF.

24. En 2015, le Groupe interorganisations pour l'évaluation de l'action humanitaire a lancé deux évaluations conjointes de la réponse du système des Nations Unies à des situations d'urgences humanitaires majeures. Les travaux de ce groupe, que coordonne le Bureau de la Coordination des affaires humanitaires, sont placés sous les auspices du Comité permanent interorganisations et entendent mener une action concertée sur les questions d'évaluation relatives aux opérations humanitaires. Les évaluations interorganisations de l'action humanitaire, en voie d'achèvement fin 2015, se sont intéressées, l'une à la réponse apportée par les Nations Unies au conflit du Soudan du Sud, l'autre à la réaction face à la crise en République centrafricaine.

25. Ces évaluations interorganisations de l'action humanitaire ont donné d'importants résultats pour le système des Nations Unies. Les situations d'urgence prolongées, comme au Soudan du Sud, s'inscrivent généralement dans des contextes de conflit et de sous-développement de longue durée. Les programmes d'intervention doivent donc couvrir tout l'éventail des opérations de secours, de redressement, de développement et de résilience, viser les besoins de larges pans de population parfois difficilement accessibles et, pour renforcer leur durabilité, associer étroitement les acteurs nationaux et locaux.

---

<sup>5</sup> [www.wfp.org/content/faowfpunicefwfpwhodfatd-canada-joint-evaluation-renewed-effort-against-child-hunger-and-unde](http://www.wfp.org/content/faowfpunicefwfpwhodfatd-canada-joint-evaluation-renewed-effort-against-child-hunger-and-unde).

## IV. Cohérence des évaluations au niveau mondial

### A. Réseaux de développement

26. En 2012, l'UNICEF a cofondé EvalPartners, un réseau mondial qui cherche à renforcer des partenariats novateurs pour améliorer les capacités d'évaluation des organisations de la société civile, à influencer les décideurs et à plaider en faveur de systèmes nationaux d'évaluation plus solides.<sup>6</sup> L'autre membre fondateur d'EvalPartners est l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation (IOCE), qui rassemble des associations nationales d'évaluation du monde entier. De nombreux organismes et institutions ont entretemps rejoint EvalPartners, ce qui a donné naissance à toute une série d'initiatives de renforcement des capacités d'évaluation, y compris des interactions mutuelles visant à promouvoir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire entre des associations d'évaluation du développement. Une évaluation des activités d'EvalPartners réalisée en 2015 a confirmé que le réseau exerçait une grande influence sur les activités d'évaluation dans le monde entier et défini plusieurs domaines auxquels EvalPartners devrait davantage s'intéresser pour continuer à se développer.<sup>7</sup> Comme indiqué plus haut, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation ont à présent officialisé le partenariat de base, coprésidé par le Président de ladite Organisation et le Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation - qui occupe également, en ce moment, le poste de Directeur du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF.

27. En 2014, les membres d'EvalPartners ont déclaré 2015 Année internationale de l'évaluation, ou « *EvalYear* », et organisé plus de 90 événements à travers le monde. Le point d'orgue de ces différentes activités a été la Semaine de l'évaluation organisée au Népal qui a été couronnée d'un grand succès. Elle a rassemblé des évaluateurs, des universitaires, des militants, des fonctionnaires, des ministres et des parlementaires, venus participer à différentes réunions consacrées à l'évaluation. Parmi ces réunions on retiendra notamment le Forum mondial biennal d'EvalPartners, au cours duquel le Premier Ministre du Népal a pris la parole, ainsi qu'un débat particulièrement important qui s'est tenu au Parlement népalais, sous la conduite de son Président.

28. L'un des résultats les plus marquants du Forum mondial d'EvalPartners a été la mise au point définitive et l'approbation du Programme mondial d'évaluation pour la période 2016-2020, qui est principalement axé sur le renforcement et la professionnalisation des capacités d'évaluation des individus et institutions compétents dans ce domaine, ainsi que, plus largement, de ceux qui sont chargés de commanditer, d'autoriser ou de financer des programmes d'évaluation, et ce afin de créer un environnement propice à cette activité. L'UNICEF y a grandement contribué et a pris les dispositions nécessaires pour publier le Programme mondial d'évaluation pour le compte d'EvalPartners.

29. Le Forum mondial a aussi vu se constituer plusieurs sous-réseaux au sein d'EvalPartners, notamment EvalSDGs, qui préconise d'évaluer les progrès

<sup>6</sup> [www.mymande.org/evalpartners](http://www.mymande.org/evalpartners).

<sup>7</sup> [www.mymande.org/sites/default/files/files/EvalPartners-Evaluation-Executive-Summary-\(2015\\_02\\_03\).pdf](http://www.mymande.org/sites/default/files/files/EvalPartners-Evaluation-Executive-Summary-(2015_02_03).pdf).

accomplis en vue de la réalisation des objectifs de développement durable dans le cadre du programme de développement pour 2030, EvalGender +, qui s'intéresse surtout à l'évaluation dans le domaine de l'équité et de l'égalité des sexes, EvalYouth, qui veut améliorer les compétences et connaissances des jeunes évaluateurs, ou encore EvalIndigenous, dont le but est de renforcer la participation des peuples autochtones à la planification et à l'évaluation des processus de développement les concernant. L'UNICEF joue un rôle de premier plan dans le sous-réseau EvalSDG et participe à d'autres réseaux.

30. Dans le cadre d'activités connexes, l'UNICEF a également collaboré avec EvalPartners pour inciter les parlementaires à soutenir les évaluations et à les utiliser dans leurs travaux. Un forum de parlementaires a été institué dans plusieurs régions et, en novembre 2015, le Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation du développement a été lancé.

31. L'UNICEF a continué d'apporter son appui à la mise sur pied et à l'actualisation d'une plate-forme mondiale d'évaluation en ligne baptisée « My M&E » (suivi et évaluation), qui fonctionne en association avec EvalPartners. Il a contribué aux ressources pédagogiques proposées par ce portail et a plus particulièrement participé à la phase finale de l'élaboration et au lancement d'un cours en ligne en langue arabe, animé par 33 éminents spécialistes de l'évaluation.<sup>8</sup> L'UNICEF a également continué de soutenir le nombre croissant de conférences et réunions organisées à l'échelon mondial, régional et national qui cherchent à renforcer la cohérence et les capacités en matière d'évaluation.

## **B. Réseaux humanitaires**

32. Dans le domaine de l'évaluation de l'action humanitaire, l'action de l'UNICEF a été déterminante au sein du Groupe interorganisations pour l'évaluation de l'action humanitaire ainsi que pour le lancement du groupe de pression du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Il a en outre poursuivi sa collaboration avec le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, dont l'un des apports majeurs a été la diffusion, en 2015, de la version définitive du Guide pilote de l'évaluation de l'action humanitaire, assortie d'un cours de formation en ligne. Plus de 2 200 personnes ont suivi cette formation depuis sa mise en place.

33. Le guide précité a également servi de base à une initiative lancée en 2015 par le Bureau de l'évaluation pour renforcer les capacités des bureaux de pays de l'UNICEF en matière d'évaluation de l'action humanitaire. Constatant que l'Organisation ne réalise que peu d'évaluations de ce type au niveau des pays, le Bureau a voulu opter ici pour une approche pragmatique consistant à proposer une formation et un appui aux bureaux de pays qui s'engagent à réaliser de telles évaluations. La section VI revient plus en détail sur cette initiative en cours.

---

<sup>8</sup> [www.mymande.org/elearning](http://www.mymande.org/elearning).

## V. La fonction d'évaluation à l'UNICEF : principales informations et analyses concernant la performance

### Système mondial de contrôle des évaluations

34. Les informations présentées dans cette section proviennent principalement du système mondial de contrôle des évaluations (GEROS), qui assure une analyse et une notation indépendantes des rapports sur les évaluations par pays, par région et au niveau mondial, un retour d'information aux bureaux concernant la qualité de ces rapports et la récapitulation des données relatives aux résultats dans un tableau de bord de gestion. Les notations du système mondial sont fondées sur des analyses minutieuses et systématiques réalisées par des examinateurs externes en utilisant des critères fondés sur les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

35. Depuis la mise en place de ce système en 2010, le Conseil d'administration a été informé à plusieurs reprises – tout récemment encore en 2015 (voir I/ICEF/2015/10) – de l'adoption de mesures d'adaptation destinées à le mettre à jour et à le renforcer. Toujours en 2015, le système GEROS a fait l'objet d'un examen externe approfondi dont il est ressorti qu'il revêtait une grande utilité en ce qu'il contribuait à la fonction d'évaluation de l'UNICEF, au contrôle de la qualité aux niveaux régional et national, ainsi qu'à la prise de décisions au sein de l'Organisation. Les capacités d'évaluation ont été améliorées grâce aux informations fournies par le système, et l'on a constaté que les rapports d'évaluation et, par voie de conséquence, les processus d'évaluation, avaient constamment gagné en qualité au fil des ans. Les rapports adressés à ce sujet à l'Administration et au Conseil d'administration ont servi à renforcer les systèmes et processus, ce qui a permis d'obtenir de meilleurs résultats. L'examen a également montré que les coûts d'exploitation du système GEROS étaient raisonnables et que son potentiel en termes d'amélioration de la gestion des connaissances au sein de l'UNICEF demeurait considérable.

36. Tout en confirmant l'intérêt et l'utilité du système GEROS, l'examen dont il a fait l'objet a aussi débouché sur plusieurs projets d'améliorations. Il a ainsi été recommandé de mettre en place un outil de notation moins complexe, d'actualiser les documents de référence actuellement utilisés, de recenser les évaluations erronément intitulées « études » ou « examens » et de les incorporer dans le système, d'instituer une politique de téléchargement sans délai des rapports d'évaluation et de production rapide d'examens et informations en retour, d'améliorer la diffusion des résultats du système, d'assurer une plus grande cohérence par une meilleure coordination entre le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la recherche, et de procéder à des examens périodiques du système afin de s'assurer qu'il continue de répondre au but recherché.

37. Le Bureau de l'évaluation estime que l'examen du système GEROS s'est révélé intéressant et utile et prépare, en concertation avec d'autres services, la réponse de l'Administration. Les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations qui ont été retenues seront présentées au Conseil d'administration à une date ultérieure.

## Vue d'ensemble des résultats

38. Une série de six indicateurs clefs de performance donne un aperçu général de l'évolution des résultats en 2015, que des informations des années précédentes viennent compléter. Presque tous les ans, un septième indicateur est utilisé, qui porte sur la mise en œuvre du plan des évaluations thématiques mondiales, lesquelles sont réalisées par le Bureau de l'évaluation. Cet indicateur ne figure pas dans le présent rapport, car il a été fait état des progrès en la matière dans le document intitulé « Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 : examen et mise à jour pour 2016 et 2017 » (E/ICEF/2016/3), soumis au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2016.

39. Au vu de l'analyse présentée dans la section suivante, quatre grandes conclusions s'imposent :

a) pour la troisième année consécutive, les bureaux de l'UNICEF ont annoncé l'achèvement de moins de 100 rapports d'évaluation. Ce nombre semble anormalement bas, compte tenu de l'augmentation tant des investissements financiers que des ressources humaines consacrés à l'évaluation. Il conviendrait d'examiner et d'analyser, pour mieux les comprendre, les facteurs qui constituent un stimulant, ou au contraire un frein, aux évaluations en termes de couverture et de réalisation;

b) la qualité des rapports d'évaluation a suivi le mouvement amorcé en 2013 vers un pourcentage élevé de bonnes/excellentes évaluations. Ces améliorations qualitatives sont intervenues parallèlement à des efforts soutenus pour améliorer encore les résultats (au niveau des conclusions ou de l'impact);

c) les carences de certains éléments de la fonction d'évaluation ont continué de susciter des inquiétudes, notamment pour ce qui concerne la prise en compte appropriée des questions éthiques. Toutefois, une amélioration significative de cet indicateur a été constatée par rapport à l'année précédente, comme cela a été le cas pour les notations de deux priorités connexes : l'intégration des préoccupations en matière de droits de l'homme, d'égalité des sexes et d'équité, et l'implication de toutes les parties prenantes à la hauteur de leurs capacités et de leurs intérêts;

d) l'exécution du budget peut désormais être suivie grâce au système virtuel intégré d'information de l'UNICEF (VISION). Pour 2015, les données montrent que l'UNICEF a consacré 0,65 % de ses ressources programmatiques à l'évaluation, contre 1 % demandé dans la politique d'évaluation. Il s'agit là d'une augmentation bienvenue par rapport aux 0,33 % enregistrés en 2011 et 0,5 % en 2014. Toutefois, le niveau des dépenses affectées aux évaluations est resté nettement inférieur à l'objectif fixé.

40. Il faudra prêter une attention soutenue à la nécessité : a) d'étendre la couverture de l'évaluation dans les rapports et de mieux intégrer ces derniers dans la base de données sur l'évaluation, b) d'améliorer l'application des mesures prises par l'Administration et c) d'atteindre l'objectif fixé par l'Organisation de consacrer à l'évaluation 1 % des dépenses au titre des programmes. Compte tenu de la forte décentralisation de l'UNICEF, le traitement de ces questions exigera un nouveau renforcement de la planification, de la budgétisation et de l'exécution des évaluations à tous les niveaux de l'Organisation.

## La performance au regard des indicateurs clés de résultats

### Indicateur 1 : Nombre d'évaluations gérées et présentées à la base de données mondiales sur l'évaluation<sup>9</sup>

41. En 2014, les bureaux de l'UNICEF ont achevé et présenté 82 rapports d'évaluation, chiffre en baisse sensible par rapport aux 96 rapports soumis en 2013. La productivité par région a été variable : elle a été comprise entre seulement trois évaluations dans une région et pas moins de 16 en Afrique orientale et australe.<sup>10</sup>

42. Dans sa décision 2014/10, le Conseil d'administration a demandé davantage d'informations sur la couverture des évaluations. Globalement, 74 % des bureaux de pays ont achevé au moins une évaluation au cours des trois dernières années et l'ont soumise à la base de données mondiale sur l'évaluation, mais il semble que 35 bureaux de pays (26 %) n'en avaient présentée aucune. Tout en tenant compte de la difficulté qu'il y a à mener des évaluations dans certains contextes, l'UNICEF doit s'attacher à combler les lacunes en termes de couverture et assumer ses responsabilités à cet égard. Les critères de couverture des évaluations sont énoncés clairement dans la politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2013/14).<sup>11</sup>

### Indicateur 2 : Répartition thématique

43. La ventilation des données tirées des évaluations achevées en 2014 montre que, sur quatre ans, le pourcentage des évaluations portant sur un seul secteur peut considérablement varier (voir tableau 1). Le secteur dominant peut changer d'une année sur l'autre : en 2013, il s'agissait de la nutrition et en 2014 de l'éducation. Ces fluctuations sont normales, les chiffres en cause étant relativement modestes.

44. Deux constats doivent être plus particulièrement posés. Premièrement, seuls 6 % des évaluations ont été principalement axées sur les programmes humanitaires, ce qui est disproportionné par rapport à la forte augmentation des niveaux de dépenses consacrés à l'action humanitaire. Deuxièmement, quelque 9 % des évaluations passées en revue se sont plus spécialement intéressées à l'égalité des sexes, thème déjà souvent pris en compte dans le cadre des évaluations sectorielles. Il s'agit d'un bon résultat qui permet de confirmer le bilan positif formulé pour les évaluations menées à bien en 2012.

<sup>9</sup> Pour cet indicateur clé de résultats, comme pour les autres, les chiffres mentionnés se réfèrent aux évaluations achevées en 2014 et analysées en 2015, qui est l'année la plus récente pour laquelle des données sont disponibles. Les évaluations sont généralement présentées à la fin de l'année, et l'analyse des évaluations achevées en 2015 n'était pas disponible pour le présent rapport, élaboré début 2016.

<sup>10</sup> Sur les 82 rapports soumis, 13 l'ont été tardivement. Dans le tableau 1, les données relatives aux indicateurs de performance clés reposent sur l'analyse des 69 rapports présentés à temps pour être examinés par le système mondial de contrôle des évaluations.

<sup>11</sup> Voir par. 49 : « Des évaluations sont généralement entreprises : a) avant la reproduction ou la mise à l'échelle d'un programme existant ... b) en cas d'intervention dans des situations d'urgence humanitaires majeures ..., c) après de longues périodes pendant lesquelles la mise en œuvre d'un programme n'a pas été évaluée ..., et d) pour chaque résultat/réalisation d'une composante du programme, lorsque les dépenses ont atteint 10 millions de dollars ... ».

Tableau 1  
**Répartition thématique des rapports d'évaluation, 2010-2013,  
 en pourcentage**

<i>Thème</i>	<i>Niveau de référence 2010</i>	<i>2012*</i>	<i>2014</i>
Activités sectorielles (principaux domaines de résultat du Plan stratégique pour 2014-2017)	66	41	66
Survie et développement de l'enfant	25	26	23
Santé			13
Nutrition			0
Eau, assainissement et hygiène			10
Éducation	15	13	32
Protection de l'enfance	15	8	6
VIH/sida	10	5	4
Inclusion sociale	1	1	1
Programmes couvrant plusieurs secteurs	34	43	16
Thèmes intersectoriels	–	10	9
Performance institutionnelle/autre	–	6	9

*Source* : Rapports du système mondial de contrôle des évaluations, 2011-2015.

\* Les noms des secteurs correspondent désormais à ceux utilisés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017. Il est possible de comparer directement ces chiffres avec ceux d'avant 2014 car les anciens et nouveaux intitulés sont fort proches.

### **Indicateur 3 : Types d'évaluations réalisées**

45. Le pourcentage d'évaluations principalement axées sur les produits continue de baisser, comme cela était souhaité. Les résultats concernant les produits devraient être systématiquement traités dans le cadre des procédures de suivi et d'examen. Les évaluations devraient se concentrer sur les résultats plus complexes, à un niveau plus élevé. Cependant, le pourcentage d'évaluations d'impact a nettement diminué en 2014, ce qui justifie un suivi des programmes afin de s'assurer, par le biais d'évaluations ou autres méthodes, qu'ils produisent bien les effets voulus au fil du temps.

46. Le pourcentage d'évaluations formatives – celles réalisées à un stade précoce du cycle des programmes pour déterminer si la mise en œuvre se déroule de manière satisfaisante – est demeuré relativement bas, suivant en cela un mouvement amorcé en 2012 (tableau 2). Il se peut que le suivi multidimensionnel et en temps réel des programmes commence à générer des données beaucoup plus riches pour les chefs de service que le suivi classique, réduisant ainsi la nécessité d'évaluations formatives et d'évaluations axées sur les produits.

Tableau 2  
Types d'évaluations réalisées, 2009-2012, en pourcentage

Type d'évaluation	2009	2012	2014
<i>Par niveau des résultats programmatiques examinés<sup>a</sup></i>			
Évaluations axées sur les produits	33	18	15
Évaluations axées sur les résultats	24	30	68
Évaluations d'impact	43	52	18
<i>Par objectif de l'Administration<sup>a</sup></i>			
Évaluations formatives	45	24	29
Évaluations cumulatives	55	76	71

<sup>a</sup> Les évaluations cumulatives contiennent aussi normalement quelques éléments des évaluations formatives et les évaluations d'impact peuvent aussi porter sur des questions relatives aux produits. Le présent tableau ne tient compte que de leur objectif principal.

#### Indicateur 4 : Qualité des rapports d'évaluation de l'UNICEF

47. Les notations de la qualité montrent une évolution positive ces dernières années, qui s'est poursuivie en 2014 (voir tableau 3). Les données de 2014 affichent le niveau le plus élevé jamais atteint de notes excellentes/satisfaisantes et le niveau le plus bas de mauvaises notes. Il s'agit de la troisième année consécutive d'excellents résultats. Les évaluateurs du Système mondial de contrôle des évaluations ont noté un point particulièrement positif en 2014 : 88 % des rapports d'évaluation transmis comportaient en annexe le cahier des charges, contre seulement 57 % les années précédentes. La présence du cahier des charges contribue à affiner les notations et sert la fonction de gestion des connaissances du Système en ce qu'elle permet de partager des outils avec d'autres bureaux qui envisagent de procéder à des évaluations sur le même thème.

Tableau 3  
Qualité des évaluations achevées, 2009-2013, en pourcentage

	2009	2012	2014
<i>Notation de la qualité</i>			
Bonne ou excellente	36	62	74
Presque satisfaisante <sup>a</sup>	34	30	23
Médiocre	30	8	3

<sup>a</sup> L'appréciation « Presque satisfaisante » est retenue lorsque le contenu du rapport paraît exact et l'évaluation correctement gérée, mais que certaines lacunes empêchent la pleine satisfaction. Le problème tient souvent aux parties descriptives du rapport, qui ne sont pas assez détaillées, ou bien à une faiblesse sur un point particulier, alors que l'ensemble est généralement bon.

48. L'évaluation globale de la qualité est une synthèse de plusieurs notations spécifiques. Deux d'entre elles – la participation des parties prenantes et les droits de l'homme/égalité des sexes/équité – sont suivies en tant qu'indicateurs

représentatifs de la prise en compte des engagements de l'Organisation (voir tableau 4). En 2014, ces deux indicateurs ont considérablement progressé.

49. Afin d'analyser de manière plus nuancée l'intégration des questions d'égalité des sexes dans les évaluations, l'UNICEF examine désormais chaque année le contenu des évaluations au regard des normes retenues dans le Plan d'Action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Plus d'un quart des rapports d'évaluation de l'UNICEF satisfaisaient (14 %) ou dépassaient (13 %) les exigences requises, tandis que 45 % s'en approchaient et 28 % n'y satisfaisaient pas. Si ces résultats ne sont pas parfaits, ils témoignent cependant d'une amélioration majeure par rapport aux chiffres de 2013, où 5 % des évaluations avaient été jugées conformes aux normes, 60 % avaient été considérées comme s'en approchant et 35 % avaient été qualifiées de non conformes.

Tableau 4

**Intégration de certaines priorités de l'Organisation dans les évaluations réalisées, 2010-2014**

Priorités de l'Organisation <sup>a</sup>	Pourcentage de rapports dont la qualité a été jugée « bonne » ou « excellente »		
	2010	2012	2014
Intégration appropriée des droits des préoccupations en matière de droits de l'homme, d'égalité des sexes et d'équité	18	44	60
Implication de toutes les parties prenantes à la hauteur de leurs capacités et de leurs intérêts	40	48	66
État des lieux des problèmes et considérations d'ordre éthique, et garanties appropriées dans ce domaine	10	32	49

<sup>a</sup> À partir des éléments analysés dans chaque rapport, eu égard aux normes de qualité des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

50. Dans ses précédents rapports, l'UNICEF s'était engagé à accorder davantage d'attention à la prise en compte des questions éthiques dans ses fonctions de recherche de données, telles que l'évaluation et la recherche, et a lancé diverses initiatives en ce sens. Les travaux préparatoires réalisés en 2014 ont abouti à la publication, en 2015, de directives relatives au respect de l'éthique dans les fonctions d'évaluation, de recherche et autres fonctions connexes. Les bureaux de l'UNICEF semblent avoir compris la nécessité d'examiner les questions éthiques et avoir acquis la conviction qu'il fallait surveiller ce point de plus près. Bien que le niveau atteint en 2014 ne soit pas encore satisfaisant (49 %), l'amélioration n'en est pas moins notable par rapport à 2010 et 2012. Cette question continuera de faire l'objet d'une attention particulière.

**Indicateur 5 : Utilisation de l'évaluation, y compris les réponses de l'Administration**

51. L'utilité est un principe clé de l'évaluation. L'évaluation étant à présent de meilleure qualité, il y a tout lieu de capitaliser sur le temps et les fonds qui y sont investis en utilisant efficacement ses résultats. La réponse de l'Administration

traduit les recommandations issues de l'évaluation en un certain nombre d'actions concertées. La politique d'évaluation révisée de l'UNICEF exige l'établissement d'une réponse de l'Administration à chaque évaluation. Le mécanisme imaginé pour les réponses de l'Administration aux évaluations (qui comprend une base de données, des conseils, des formations, un suivi, etc.) a été lancé en 2009 dans le but de renforcer l'utilisation qui est faite des évaluations en précisant les responsabilités de l'Administration et les suites à donner aux recommandations. Il comporte deux grandes phases : a) une première réponse, qui décrit l'ensemble des engagements pris à l'égard des recommandations proposées après évaluation et, b) des mises à jour ultérieures concernant les actions effectivement engagées durant les douze mois suivant l'exécution de la réponse. L'objectif est d'arriver à ce que 95 % des engagements soient totalement honorés (tout en étant conscient que leur pleine exécution peut s'avérer impossible dans certains cas).

52. Le taux de soumission des réponses initiales à la base de données est passé de 92 % en 2013 à 81 % en 2014, mais reste très nettement supérieur au niveau de référence de 2009, où il était de 10 %. La mise en œuvre des actions concertées pour les évaluations de 2014, y compris celles réalisées et celles en cours, s'établissait à 76 % fin 2015 et est en passe d'atteindre le niveau des années précédentes, à savoir 86 % d'actions réalisées et en cours après un à deux ans. Toutefois, cette tendance générale positive ne doit pas masquer qu'au cours des quatre dernières années, environ 31 % des actions concertées étaient toujours, deux ans ou plus après l'achèvement de l'évaluation, répertoriées comme étant en cours de réalisation, et que 14 % soit avaient été annulées (2 %) soit n'avaient pas démarré (12 %). Dans l'ensemble, près de 45 % des engagements pris par l'Administration n'avaient donc pas été tenus dans les délais prescrits. C'est là un résultat médiocre.

53. Pour comprendre les raisons à l'origine de cette situation, le Bureau de l'évaluation a demandé à une équipe de consultants externes de procéder à un examen. Mis en chantier fin 2015, cet examen avait pour objet de déterminer si les réponses de l'Administration à l'évaluation répondaient aux besoins de l'UNICEF; il s'agissait plus particulièrement d'analyser le système de réponse et ses avantages globaux, et de voir dans quels domaines des améliorations pourraient être apportées.

54. Les conclusions issues de l'examen, toujours en cours, montrent que les indications relatives au fonctionnement du mécanisme de réponse de l'Administration sont, d'une façon générale, claires, appropriées et conformes à la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF. Sa grande force réside notamment dans le fait qu'il vient appuyer les processus de responsabilisation, de transparence et de suivi. Il semble néanmoins qu'il ne couvre pas pleinement toutes les actions engagées suite aux recommandations des évaluations. De nombreux membres du personnel de l'UNICEF pensent que ces réponses de l'Administration ont un effet bénéfique sur la planification et la prise de décisions, mais ils sont moins nombreux à considérer qu'elles contribuent à intensifier les échanges de connaissances. Bien que le mécanisme de réponse de l'UNICEF soit analogue à celui d'autres organisations comparables, une meilleure détermination des rôles et des responsabilités, un soutien accru, la fourniture de données probantes et une plus grande participation des partenaires permettraient d'améliorer l'ensemble du dispositif. L'examen recommande également de renforcer le contrôle du respect des démarches à suivre.

55. Le Bureau de l'évaluation estime qu'à l'instar de l'examen du Système mondial de contrôle des évaluations, celui dont fait l'objet le mécanisme de réponse de l'Administration est pertinent et utile. L'Administration préparera une réponse à cet examen après avoir consulté d'autres services, et des mesures visant à prendre en compte les recommandations qui auront été approuvées seront présentés au Conseil d'administration en temps opportun.

#### **Indicateur 6 : Dépenses internes au titre de l'évaluation**

56. Les dépenses internes consacrées à l'évaluation ont été présentées au Conseil d'administration chaque année jusqu'en 2011, lorsqu'une réforme des systèmes de gestion financière de l'UNICEF a rendu les données non comparables. Toutefois, l'adoption, en 2014, du système virtuel intégré d'information (VISION) a de nouveau permis de faire rapport sur cet indicateur. En 2015, les données tirées du système VISION ont fait apparaître que 29,2 millions de dollars avaient été dépensés ou engagés au titre de l'évaluation par l'UNICEF, pour un budget de programmation de 4,505 milliards de dollars, chiffre qui tranche avec les 18,9 millions de dollars consacrés à cette activité en 2014.

57. Il ressort des données de 2015 que 0,65 % des dépenses du budget-programme de l'UNICEF sont allés à l'évaluation. Ce pourcentage, en hausse de 30 % par rapport au niveau de 2014 (0,5 %), montre que l'objectif de l'action politique, qui est de porter les dépenses d'évaluation à un minimum de 1 % des dépenses au titre des programmes, progresse sensiblement. Cependant, au regard de cet objectif, l'UNICEF consacre moins de ressources qu'escompté aux activités d'évaluation. Parmi les sept régions, une seule a dépassé le seuil de 1 % (la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, qui affiche 1,2 %), tandis que les niveaux de dépenses les plus faibles enregistrés dans d'autres régions s'établissaient à 0,1 et 0,2 %. Les dépenses consacrées à l'évaluation par le Siège ont atteint 2 %, taux qui s'explique, dans une certaine mesure, par le fait que des fonds destinés à l'évaluation de situations d'urgence majeures, auparavant alloués aux régions, ont été réaffectés au Siège.

## **VI. La fonction d'évaluation à l'UNICEF : ressources humaines**

58. Une évaluation efficace suppose la mise à disposition de ressources suffisantes. Dans cette section, les informations sur les ressources humaines disponibles pour l'évaluation en 2015 sont comparées aux données de référence sur au moins deux ans, pour mettre en évidence l'évaluation des tendances au fil du temps.

59. En décembre 2015, il y avait dans 106 bureaux de pays des postes d'administrateur dont la désignation comportait le terme « évaluation », contre 100 bureaux en 2013 et 85 en 2008. Des postes de ce type existaient également dans les sept bureaux régionaux et dans les quatre bureaux relevant du siège de l'UNICEF (New York, Genève, Copenhague et Florence). Le tableau 5 indique les changements intervenus entre 2008 et 2015 dans le nombre de fonctionnaires chargés de l'évaluation, avec une ventilation plus approfondie pour les postes de

classe P-3 et de rang supérieur.<sup>12</sup> Plus de 64 % de l'ensemble des postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation figuraient dans la catégorie des administrateurs recrutés à l'international.

Tableau 5

**Progression du nombre de fonctionnaires chargés de l'évaluation à l'UNICEF, 2008-2015**

	3/2008	12/2013	12/2015	Croissance 2013-2015	Croissance 2008-2015
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur recrutés à l'international	50	95	118	+24 %	+136 %
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur recrutés au plan national	40	63	66	-5 %	+65 %
<b>Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur (total)</b>	90	158	184	+16 %	+104 %
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-1 ou P-2	NI	90	95	+6 %	ND
Pourcentage de fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les bureaux extérieurs	84 %	90 %	94 %	+4 %	+12 %
Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur	42 %	50 %	48 %	-4 %	+14 %
Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-1 ou P-2	NI	40	36 %	-10 %	NI

Source : Données de la Division des ressources humaines, diverses années.

NI = non indiqué.

60. Ces deux dernières années, les tendances positives observées depuis 2008 se sont accentuées. La progression de près de 24 % des postes de classe supérieure permet à l'UNICEF de tenir son engagement institutionnel de renforcer les compétences consacrées à l'évaluation et d'offrir des perspectives de carrière dans ce domaine. L'objectif de la parité des sexes a presque été atteint dans les postes de classe supérieure et l'est déjà parmi les fonctionnaires des classes P-1 et P-2 recrutés à l'international. L'UNICEF a également puisé dans le vivier de compétence de professionnels issus de pays industrialisés et de pays de programme, et affiche une répartition on ne peut plus équilibrée pour ce qui concerne les membres du personnel recrutés à l'international (65 fonctionnaires provenant de pays industrialisés et 64 de pays de programme). Les 140 fonctionnaires recrutés sur le plan national sont issus de pays de programme.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> P-3 est le niveau minimal jugé souhaitable pour assurer une large compétence en matière d'évaluation, mais tous les postes n'ont pas à être de cette classe ou d'une classe supérieure.

<sup>13</sup> « Pays industrialisés » et « Pays de programme » font partie de la nomenclature officielle utilisée à l'UNICEF pour la classification des pays.

61. Le niveau des effectifs à la classe P-3 est considéré comme représentatif de la capacité à réaliser des évaluations de qualité. Le nombre de bureaux dotés de tels postes est passé à 84 en 2015, contre 78 en 2013 et 53 en 2008. Vingt-quatre autres bureaux pouvaient faire appel à des fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-1 ou P-2, et environ 20 % des bureaux de pays n'avaient pas de personnel spécialisé dans le domaine de l'évaluation.

62. La progression du nombre de postes (24 %) au cours de l'exercice biennal dépasse de loin celle du nombre de bureaux dotés de tels postes (8 %). La cause essentielle de cette différence est que les bureaux de pays mieux dotés en ressources ont développé leurs cadres de suivi et d'évaluation. Trente et un bureaux – allant de bureaux très grands (comme en Éthiopie et en Inde) à des bureaux de taille moyenne (en Bolivie et aux Philippines, par exemple) – comptaient parmi leurs effectifs trois fonctionnaires ou plus chargés de l'évaluation. L'engagement pris par l'UNICEF de fournir une aide humanitaire se traduit ici par le fait que de nombreux bureaux installés dans des pays touchés par des situations d'urgence ont recruté trois fonctionnaires ou plus chargés du contrôle et de l'évaluation (au Libéria, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen, par exemple). En outre, à l'UNICEF, un bon quart des postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation se situe dans des lieux d'affectation classés difficiles (classe D – 10 % des postes de suivi et d'évaluation) ou extrêmement difficiles (classe E – 16 % des postes).

63. Par ailleurs, deux postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 ont été pourvus grâce à l'initiative centralisée de promotion des nouveaux talents, ce qui porte le total à 19 postes de suivi et d'évaluation créés dans le cadre de cette initiative sur sept ans. Sept des 12 jeunes fonctionnaires ayant achevé leurs deux premières années d'affectation ont obtenu un poste à plein temps dans un bureau de pays, l'objectif qui était de leur attribuer un poste financé au moyen des ressources ordinaires ayant ainsi été réalisé.

64. L'UNICEF a continué de surveiller l'ampleur de l'effort d'évaluation. En 2015, plus de 90 % des membres du personnel ayant des responsabilités en matière d'évaluation exerçaient une deuxième fonction (tableau 6). Le pourcentage de fonctionnaires exerçant une troisième fonction a légèrement augmenté, du fait surtout que des bureaux plus importants ont demandé à des spécialistes du contrôle et de l'évaluation de classe P-1 et P-2 travaillant dans des bureaux auxiliaires d'appuyer les efforts déployés en matière de contrôle des programmes et autres activités de suivi, y compris le système de suivi des résultats pour l'équité.

Tableau 6  
**Combinaisons de fonctions comprenant l'évaluation, 2013-2015<sup>a</sup>**

<i>Nombre de fonctions dans la désignation du poste</i>	<i>Combinaisons observées au niveau de la classe P-3 ou d'un rang supérieur</i>	<i>Pourcentage (nombre) 2013</i>	<i>Pourcentage (nombre) 2015</i>	<i>Variation (2013-2015)</i>
1	Évaluation	9% (15)	9% (16)	0%
2	Suivi et évaluation			
	Planification et évaluation	68% (106)	65% (120)	-5%
	Recherche et évaluation			

<i>Nombre de fonctions dans la désignation du poste</i>	<i>Combinaisons observées au niveau de la classe P-3 ou d'un rang supérieur</i>	<i>Pourcentage (nombre) 2013</i>	<i>Pourcentage (nombre) 2015</i>	<i>Variation (2013-2015)</i>
3	Planification, suivi et évaluation Politique sociale, suivi et évaluation	23% (37)	26% (48)	+13%

Source : données de la Division des ressources humaines, 2014 et 2016.

<sup>a</sup> Pour assurer la cohérence avec les rapports précédents, les données ne concernent que les postes de classe P-3 ou de rang supérieur.

65. Le soutien accru accordé aux fonctions multiples de recherche de données renforce le programme de l'UNICEF dans son ensemble, mais peut aussi réduire l'attention portée à l'évaluation. De précédentes enquêtes menées à intervalles périodiques ont fait apparaître que les fonctionnaires chargés des tâches de suivi et d'évaluation consacraient à cette dernière environ 15 % de leur temps. Une enquête réalisée en 2015 auprès de fonctionnaires de deux régions occupant ce type de poste a tout récemment mesuré la répartition de leur temps de travail; elle est venue confirmer que le temps et l'attention du personnel chargé du suivi et de l'évaluation constituent une denrée rare et précieuse, et que, dans ces régions, le temps alloué à l'évaluation (de l'ordre de 10 %) est inférieur aux estimations antérieures.

Tableau 7

**Estimation de la répartition du temps de travail du personnel chargé du suivi et de l'évaluation**

<i>Fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation</i>	<i>Pourcentage de temps alloué</i>		
	<i>Europe centrale et orientale /Communautés d'États indépendants</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Moyenne</i>
<i>Au regard du travail que vous avez accompli ces six derniers mois, répartissez le pourcentage de temps alloué à chacune de ces tâches.</i>			
Suivi de la situation (études, enquêtes, analyses de situations)	23	27	25
Appui à la fonction de planification /Groupe de la planification	16	16	16
Analyse et diffusion de données	14	13	13,5
Suivi des programmes de l'UNICEF (classe P-1/P-2)	11	14	12,5
Appui au renforcement des capacités du système statistique national	12	<sup>a</sup>	–
Évaluation	10	10	10
Politique sociale	10	11	10,5
Autres	4	9	6,5

<sup>a</sup> L'enquête réalisée en Amérique latine et dans les Caraïbes ne prévoyait pas cette tâche. Les travaux relevant de ce domaine se retrouvent probablement dans la catégorie « Autres ».

66. La formation et le soutien du personnel sont importants. En 2013, un programme interne d'apprentissage en ligne a été lancé pour renforcer les capacités pratiques des bureaux de pays de l'UNICEF et leur permettre de gérer les évaluations de manière efficace. Des certificats sont décernés aux agents qui ont suivi le cours avec succès. En tout, 296 personnes ont achevé le cours en ligne intitulé « Évaluation dans les situations de crise humanitaire » et sept ont terminé le tout nouveau cours proposé, à savoir « Introduction à la fonction d'évaluation décentralisée à l'UNICEF ». À l'issue de ces cours, les spécialistes du suivi et de l'évaluation sont invités à présenter et exécuter un plan d'application des connaissances en vue de l'obtention d'un certificat de niveau supérieur.

67. Il a déjà été indiqué dans le présent rapport que l'action humanitaire menée par l'UNICEF, en particulier sa réponse aux situations d'urgence de niveaux 1 et 2, a été sous-évaluée au regard de l'ampleur prise par les programmes humanitaires. Aussi, l'UNICEF a-t-il voulu renforcer ses capacités de conception, de gestion et d'utilisation des évaluations de l'action humanitaire, et a lancé à cet effet une initiative consistant à organiser, aux étapes clés du cycle d'évaluation, des ateliers de formation à l'intention des responsables en charge des évaluations, de leurs gouvernements et des partenaires de la société civile, et à leur dispenser des conseils techniques. La formation, dirigée par le Bureau de l'évaluation, prend appui sur des évaluations réelles, qui servent d'études de cas.

68. En 2015, des ateliers de formation ont eu lieu dans trois régions et douze évaluations ont été engagées. L'initiative sera étendue à deux autres régions en 2016. Cet exercice devrait non seulement accroître les capacités permettant de procéder à l'évaluation de l'action humanitaire, mais aussi, une fois achevées les évaluations en cours, contribuer à livrer à l'UNICEF et à ses partenaires des informations qui leur donneront la possibilité d'en savoir plus sur l'action humanitaire que soutient l'Organisation.

69. Le Bureau de l'évaluation poursuit la restructuration qu'exigent les responsabilités qui sont les siennes dans le cadre du Plan stratégique. En 2014 et 2015, son rôle de chef de file en la matière a été confirmé et le corps du personnel d'évaluation thématique a été renforcé. Fin 2015, le Bureau pouvait s'appuyer sur des spécialistes de l'évaluation de classe P-4 ou P-5 dans les domaines suivants : deux pour les situations d'urgence et un pour chacun des autres secteurs (santé/VIH/sida/nutrition, éducation, éducation préscolaire, eau, assainissement et hygiène et efficacité institutionnelle). La cohorte de classe P-3 se compose désormais de trois fonctionnaires temporaires chargés de l'assistance et d'un fonctionnaire recruté dans le cadre de l'Initiative de promotion de nouveaux talents. Des postes en lien avec la santé, l'assainissement et l'hygiène, l'éducation préscolaire et l'Initiative précitée ont été créés ces deux dernières années. Le service qui supervise le développement des capacités d'évaluation et la gestion des connaissances est composé de deux fonctionnaires, l'un de classe P-5 et l'autre de classe P-3, chaque poste étant financé au moyen des ressources de base. Outre le corps professionnel de l'évaluation, le Bureau dispose de trois postes d'agents des services généraux et deux postes de direction (un conseiller principal de catégorie P-5 et un directeur de rang D-2).

## **VII. Le renforcement de l'évaluation au sein de l'UNICEF : les évaluations influentes**

### **A. Utilisation des évaluations pour la prise de décision, les enseignements à tirer et la défense des politiques**

70. À l'UNICEF, des évaluations sont menées au plan mondial et au niveau décentralisé afin de fournir des données fiables pour étayer la prise de décisions au sein de l'Organisation, de ses partenaires et des parties prenantes, ainsi que pour engager des actions avisées de plaidoyer et de réforme des politiques. Les résultats des évaluations n'ont qu'une valeur limitée s'ils ne sont pas acceptés et compris par les partenaires et bénéficiaires de l'UNICEF, s'ils ne sont pas assortis de recommandations éclairées et s'ils ne donnent pas lieu à une réponse de l'Administration qui soit largement et rapidement suivie d'effet. Le Conseil d'administration a demandé que ces questions fassent l'objet d'une attention accrue.<sup>14</sup>

71. L'utilisation des données tirées des évaluations est un élément important à prendre en compte au moment de faire état des résultats des évaluations, mais aussi tout au long du cycle d'évaluation – de la planification et de la conception des activités d'évaluation à leur exécution et à l'établissement des rapports y afférents. S'intéresser à l'influence des évaluations est un moyen de réfléchir au poids que peut avoir une évaluation pour améliorer la performance et les programmes, et pour défendre efficacement de meilleures politiques. Pour déterminer le niveau d'influence d'une évaluation, il convient notamment de se demander si les parties prenantes en ont accepté les conclusions et y ont donné suite, et si elle a eu des effets immédiats ou différés, tant directs qu'indirects. Il faut également s'interroger sur l'usage qui en a été fait pour appuyer des décisions politiques ou apporter des améliorations en termes de planification, de programmation et de mise en œuvre, notamment pour ce qui concerne la performance des programmes et l'attention accrue portée à des priorités telles que l'équité, l'égalité des sexes et l'inclusion sociale. La section ci-après du rapport traite des évaluations influentes, à partir d'exemples récents fournis par des bureaux régionaux et des bureaux de pays de l'UNICEF.

### **B. Analyse de certaines évaluations influentes aux niveaux national et régional**

72. La présente section du rapport montre comment un certain nombre d'évaluations ont éclairé et, dans une certaine mesure, guidé la prise de décisions, le développement des connaissances et la défense des politiques, et peuvent donc être considérées comme des évaluations influentes.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Voir, par exemple, la décision 2013/13.

<sup>15</sup> Les évaluations mentionnées ci-après ont été réalisées en Afghanistan, au Bangladesh, en Inde, en Jordanie, au Liban, en Malaisie, au Pakistan, en République du Congo, en République arabe syrienne, au Viet Nam et dans l'État de Palestine: évaluation formative de l'initiative « Let Us Learn », 2014 (Afghanistan); évaluation du positionnement stratégique de l'UNICEF au Bangladesh, 2015 (Bangladesh); évaluation de la promotion des droits relatifs à la protection et à

73. Plusieurs évaluations ont influencé les approches suivies par l'UNICEF et/ou ses organisations partenaires en matière de programmation. Ainsi, suite à l'évaluation de projets pilotes consacrés à l'éducation préscolaire, l'UNICEF en Jordanie a décidé de mettre en place un module intitulé « *makani* (lieux d'accueil pour enfants) et éducation préscolaire » dans les zones urbaines où il n'existe pas de services d'éducation pour la petite enfance. L'évaluation plurinationale d'un programme ciblé sur les adolescents palestiniens en tant qu'agents de changement, réalisée au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, a été mise à profit par les parties prenantes pour éclairer leurs décisions et modifier leurs méthodes de travail dans le domaine de la mobilisation des adolescents et des jeunes. Elle a également renforcé les programmes mis en place par l'UNICEF en faveur des adolescents en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne et dans l'État de Palestine. L'évaluation de l'initiative « *Let us Learn* » déployée en Afghanistan a montré que des approches novatrices concernant l'éducation dispensée au niveau de la collectivité permettaient aux enfants non scolarisés et aux adolescentes d'achever leurs études. Au Bangladesh, une évaluation du positionnement stratégique de l'UNICEF dans le pays guide l'élaboration du prochain programme de pays qui, tout en restant fortement axé sur la prestation de services, insistera davantage sur les changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe, et accentuera le travail mené plus en amont dans les politiques et activités de plaidoyer.

74. Au Bangladesh, l'évaluation a mis en lumière que le cycle de vie des programmes pouvait servir à développer la collaboration intersectorielle entre ces derniers. De même, en Inde, l'évaluation des droits relatifs à la protection et à l'éducation des enfants a montré que l'approche convergente (qui consiste à faire coïncider plusieurs secteurs pour agir en faveur de domaines ou groupes qui se renforcent mutuellement) servirait les stratégies visant à lutter contre le travail des enfants et à défendre leurs droits. Les recommandations de l'évaluation ont été coulées dans la stratégie que le bureau de pays élabore actuellement sur ce terrain et sont venues éclairer la programmation de l'UNICEF au Jammu-et-Cachemire, en particulier pour ce qui concerne la collaboration avec les services d'éducation, de justice et de police du Gouvernement. Au Pakistan, l'évaluation du programme d'assainissement à grande échelle de l'UNICEF a conduit à intégrer une théorie ouvertement axée sur le changement proposant des voies à suivre différentes et bien définies pour les zones urbaines et rurales.

75. Plusieurs évaluations ont pesé sur les politiques, au niveau central comme au niveau décentralisé. En Malaisie, l'évaluation de la place faite à l'équité dans le programme de pays s'est traduite par un renforcement du partenariat et de la

---

l'éducation des enfants dans les États de Gujarat, du Rajasthan et de Maharashtra, 2015 (Inde); évaluation du soutien psychosocial d'urgence apporté par l'UNICEF aux enfants syriens en Jordanie, 2015 (Jordanie); évaluation de la place faite à l'équité dans le programme de pays de la Malaisie, 2015 (Malaisie); évaluation du programme d'assainissement à grande échelle mis en œuvre par l'UNICEF au Pakistan, phase I (2013-2014), 2014 (Pakistan); évaluation du programme relatif à l'amélioration de la qualité de vie des populations autochtones en République du Congo, 2015 (République du Congo); évaluation du programme d'éducation bilingue en langue maternelle au Viet Nam, dirigé par le Ministère de l'éducation et de la formation et soutenu par l'UNICEF, 2006-2014, 2015 (Viet Nam); évaluation des phases III et IV du programme « Les adolescents palestiniens, des agents du changement pour un environnement favorable à la paix et à la réconciliation », 2015 (programme plurinational: Jordanie, Liban, République arabe syrienne et État de Palestine). Documents consultables sur le site [www.unicef.org/evaluation/index\\_90792.html](http://www.unicef.org/evaluation/index_90792.html).

collaboration avec les principales parties prenantes à tous les échelons – national, régional et mondial –, ce qui s'est reflété dans le programme de pays. Enfin, les conclusions et recommandations de l'évaluation plurinationale pour la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord ont influencé les activités que l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient mène auprès des adolescents et des jeunes en Jordanie, au Liban et en République arabe syrienne.

76. Certaines évaluations ont grandement contribué à piloter la montée en puissance des programmes. En Jordanie, l'UNICEF a continué d'œuvrer pour une multiplication des lieux d'accueil pour enfants dans les campements de fortune, afin d'atteindre un plus grand nombre d'enfants, en particulier les plus vulnérables. Au Viet Nam, à la suite de l'évaluation du programme d'éducation bilingue en langue maternelle, les autorités provinciales ont puisé dans leurs propres ressources pour appliquer et institutionnaliser plus largement ce type d'enseignement.

77. D'autres évaluations ont fait ressortir l'importance des questions d'équité. En Jordanie, l'approche « *makani* » suivie dans les campements de fortune devrait permettre d'atteindre les enfants vulnérables qui n'ont bien souvent pas accès aux infrastructures de l'UNICEF. En Afghanistan, l'UNICEF a axé ses efforts sur la recherche de l'équité en matière d'éducation en offrant aux enfants les plus marginalisés, en particulier les filles, des possibilités de s'instruire. L'évaluation a lancé l'idée de mettre en place un programme plus vaste qui pourrait contribuer à corriger les inégalités non seulement face à l'éducation, mais aussi celles d'ordre social et économique. En République démocratique du Congo, l'objectif de l'évaluation du programme a été de voir comment améliorer la qualité de vie des populations autochtones défavorisées. En Malaisie, l'évaluation a conduit à définir des stratégies axées sur l'équité à l'intention des adolescents et des filles, en s'appuyant sur la cartographie utilisée par les parties prenantes pour recenser les principaux défenseurs des questions d'équité. La phase de recherche de l'évaluation a coïncidé avec les discussions que les principaux partenaires ont eues concernant le programme de pays. Cela a permis de conférer à la question de l'équité une plus grande visibilité, en particulier dans les instances ministérielles, et de soutenir ainsi les initiatives menées en faveur des groupes vulnérables, notamment les enfants handicapés, les migrants et les enfants apatrides.

78. Ces exemples donnent un bref aperçu des multiples influences et stimulations positives que les évaluations peuvent exercer dans des cas de figure très divers. Il s'agit maintenant de mesurer et de suivre l'évolution de cette influence de manière plus globale et cohérente, surtout si l'UNICEF veut tirer le maximum de profit de ses travaux sur l'évaluation. L'examen du mécanisme de réponse de l'Administration aux évaluations qui est actuellement en cours nous éclaire en partie sur ces questions, mais un pas supplémentaire doit être fait pour étayer et analyser le rôle et l'influence de l'évaluation, en particulier face au contexte nouveau que dessine le programme de développement à l'horizon 2030. L'évaluation peut permettre de renforcer, de recentrer et d'accélérer les efforts en vue de la réalisation des objectifs mondiaux, mais il est important de mieux comprendre quels sont les processus d'évaluation les plus utiles et comment les données issues de l'évaluation peuvent contribuer à améliorer au maximum le sort des enfants du monde entier.

## VIII. Conclusion : enjeux et perspectives

79. Le présent rapport a mis en relief les progrès constants réalisés pour renforcer les aspects essentiels de la fonction d'évaluation à l'UNICEF, mesurés par les indicateurs du système GEROS et d'autres informations. Il a également relevé les efforts accrus qui ont été faits afin de rendre les approches et pratiques d'évaluation plus cohérentes, grâce notamment au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et à l'initiative dynamique EvalPartners.

80. Il a cependant fait aussi ressortir l'évolution rapide du contexte dans lequel s'inscrit le développement et les difficultés qui doivent être surmontées pour que des progrès rapides puissent être accomplis dans le cadre du programme à l'horizon 2030. Beaucoup de choses doivent encore changer si l'on veut, comme l'a souligné le Secrétaire général, que « partout dans le monde, et à tous les niveaux, l'évaluation jou[e] un rôle décisif dans la mise en œuvre du nouveau programme de développement ». Une réorientation majeure des priorités se dessine en faveur des évaluations menées par les pays et du renforcement des capacités et systèmes nationaux d'évaluation. Dans le même temps, il faut trouver des solutions qui permettent de tirer le meilleur parti de ce que révèlent les évaluations dans le cadre plus large de la production et de l'utilisation des données, informations et connaissances. Des compétences et ressources suffisantes devront être mises à disposition au niveau mondial pour pouvoir exploiter efficacement les connaissances et libérer ainsi tout le potentiel qu'offre, dans la quête d'un monde prospère et pacifique, la prochaine génération d'enfants aux quatre coins du globe.

## IX. Projet de décision

81. *Le Conseil d'administration*

*Prend note* du rapport annuel pour 2015 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2016/11).

---