



## Conseil économique et social

Distr. générale  
8 décembre 2022  
Français  
Original : anglais

**Pour information**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Première session ordinaire de 2023

7-10 février 2023

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

### Exposé sur l'état d'avancement de l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF

#### Résumé

Le présent rapport vise à fournir au Conseil d'administration des informations sur l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, qui a été entrepris en 2022. Il donne un aperçu de l'objectif et des finalités de l'exercice, ainsi que de sa portée et de l'approche et des méthodes adoptées pour le mener à bien. Il fournit ensuite un bref résumé du rôle du groupe d'examen par les pairs et du profil de ses membres.

L'examen critique par les pairs vise à fournir à l'UNICEF et à ses principales parties prenantes une évaluation indépendante, impartiale et factuelle de l'état actuel de la fonction d'évaluation de l'UNICEF et de sa capacité à remplir son rôle en matière d'apprentissage et de responsabilité au sein de l'organisation. Conformément à la portée fixée pour de tels examens, il offre une analyse de l'état de la fonction d'évaluation conformément aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en matière d'indépendance, de crédibilité et d'utilité, lesquelles ont été révisées en 2016. Il porte également sur trois autres facteurs institutionnels qui sont déterminants pour permettre à la fonction d'évaluation de respecter les normes et règles en question, à savoir : les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation, à tous les niveaux de l'organisation ; l'utilisation et le suivi des évaluations dans l'ensemble de l'organisation, le but étant de veiller à ce que les évaluations indépendantes et crédibles qui sont menées renforcent l'apprentissage, la responsabilité et la prise de décisions éclairées qui améliorent concrètement le travail que l'organisation effectue au nom des enfants ; l'environnement général propice à la fonction d'évaluation. L'examen porte donc simultanément sur la fonction d'évaluation elle-même et sur l'environnement dans lequel les acteurs qui y concourent opèrent. Il a pour objectif ultime de veiller à ce que la fonction d'évaluation de l'UNICEF soit la mieux à même de contribuer à l'obtention de

\* [E/ICEF/2023/1](#).



résultats positifs pour les enfants. Les recommandations qui en sont issues apporteront donc une contribution essentielle à la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF (2018) prévue pour 2023, ainsi que d'autres changements dans la pratique et la culture de l'évaluation, au-delà même du plan politique.

L'examen en cours est le troisième effectué depuis la création de la modalité d'examen critique par les pairs. Il s'appuie sur le cadre du GNUE relatif aux examens professionnels par les pairs et est dirigé par un groupe externe d'examen par les pairs, lequel est secondé par une équipe de consultants. Le groupe est composé d'une série d'évaluatrices et évaluateurs professionnels de haut niveau issus de différentes institutions. Au moment de le constituer, on a cherché à garantir une bonne représentation géographique et un équilibre entre les femmes et les hommes, et on a particulièrement veillé à minimiser tout risque de conflit d'intérêt réel ou perçu pour ses membres.

Bien qu'il ait été commandé par l'UNICEF en temps voulu, en mars 2022, l'examen a été officiellement entrepris plus tard que prévu en raison des retards pris dans la finalisation du cahier des charges (septembre 2022) et dans l'identification de personnes qualifiées, disponibles et exemptes de conflit d'intérêts pour intégrer le groupe (juillet 2022). D'autres retards sont intervenus dans le recrutement et l'intégration de consultants qualifiés et disponibles, l'équipe de consultants n'ayant été recrutée que début novembre 2022.

Le rapport se termine par une section qui situe l'examen critique par les pairs par rapport aux divers autres exercices et considérations qui influencent l'évolution de la fonction d'évaluation, notamment les discussions et décisions récentes du Conseil d'administration, l'avis du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit, et les recommandations issues de l'étude d'évaluabilité et de l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, finalisées en octobre 2022, dont un résumé est présenté en même temps que le présent rapport à la session en cours du Conseil d'administration.

Enfin, le rapport présente les prochaines étapes à suivre, qui permettront de garantir que l'exercice soit effectivement et efficacement mis au service de son objectif principal : la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF en 2023, compte tenu notamment du délai de neuf mois entre la commande et le lancement de la procédure. Du fait des retards enregistrés, le groupe et les consultants, de concert avec le personnel concourant à la fonction d'évaluation, le Bureau de la Directrice générale et le Comité d'évaluation mondial, et conformément à l'engagement que l'organisation a pris en faveur de l'agilité dans son Plan stratégique pour 2022-2025, devront travailler de manière agile pour garantir la qualité et la crédibilité de l'examen, mais aussi pour veiller à ce que ses conclusions et recommandations soient prises en compte rapidement par l'administration et utilisées, de manière transparente et en temps voulu, dans le cadre de l'examen et de la révision de la politique d'évaluation.

Une version révisée de la politique d'évaluation sera présentée au Conseil d'administration pour examen et observations à sa session annuelle de juin 2023. Elle sera ensuite révisée pour tenir compte des observations formulées, puis présentée au Conseil d'administration pour décision à sa deuxième session ordinaire de septembre 2023.

## I. Vue d'ensemble

1. Depuis sa création, la fonction d'évaluation de l'UNICEF s'est développée et transformée au gré des nouvelles pratiques apparues en matière d'évaluation, des changements organisationnels survenus au sein de l'UNICEF et de l'évolution du contexte dans lequel elle opère.

2. La politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (E/ICEF/2018/4) définit et oriente la fonction d'évaluation, en veillant à ce qu'elle réponde aux objectifs fondamentaux en matière d'apprentissage organisationnel et de responsabilité. Ces objectifs interdépendants viennent appuyer le mandat de l'organisation : l'évaluation sert l'apprentissage et la prise de décision, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats pour les enfants grâce à une meilleure pertinence, efficacité, cohérence et durabilité et à de meilleurs résultats. En même temps, l'évaluation permet de tenir l'UNICEF responsable de ses contributions à l'obtention de résultats pour les enfants.

3. L'évaluation continue de jouer un rôle central dans toutes les entités du système des Nations Unies et les organisations publiques et non gouvernementales dans le monde. Toutefois, le contexte dans lequel l'UNICEF travaille change au fil du temps, et parfois de manière considérable. Le budget de l'organisation a largement augmenté ces dernières années, ce qui a simultanément entraîné la nécessité d'évaluer davantage les activités de l'organisation afin d'avoir un aperçu de sa performance et de rendre compte des résultats (y compris en termes d'incidence) obtenus avec ces ressources plus importantes. Cette tendance porte à se demander si la fonction d'évaluation est apte à répondre à ces besoins.

4. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a également entraîné des changements majeurs dans le mode de fonctionnement de l'organisation, et ainsi sur le fonctionnement de la fonction d'évaluation elle-même. Face à la pandémie, de nouveaux outils, méthodes et produits d'évaluation innovants ont été mis en place dans le cadre de la fonction d'évaluation ; dans le même temps, ces changements interrogent sur la manière d'exploiter ces outils pour appuyer au mieux l'organisation. Avant même le début de la pandémie, les crises environnementales, économiques, politiques et humanitaires avaient ralenti les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. À sept ans de l'échéance de 2030 fixée pour les objectifs de développement durable, il faut, pour regagner du terrain, que la fonction d'évaluation, dans son double rôle d'apprentissage et de responsabilité, soit positionnée de manière optimale pour aider l'UNICEF et ses partenaires à faire progresser les droits de chaque enfant.

5. Il ne s'agit là que de quelques-uns des principaux courants qui font évoluer la fonction d'évaluation. De nombreuses autres évolutions, qui ont été décrites dans les précédents rapports présentés au Conseil d'administration, sont également à l'œuvre, comme les progrès technologiques, les incertitudes économiques, les changements géopolitiques, les effets croissants des changements climatiques, les migrations forcées et les effets collectifs et conjugués de ces différentes forces sur les enfants<sup>1</sup>.

6. La fonction d'évaluation, tout en conservant son rôle central, ne peut donc pas rester statique, mais doit plutôt évoluer et mûrir en même temps que l'organisation dans laquelle elle opère. En conséquence, les organes directeurs du système des Nations Unies ont renforcé leur examen de la manière dont les organismes des Nations Unies positionnent leurs fonctions de contrôle respectives, y compris l'évaluation, en veillant particulièrement à ce que les acteurs concourant à ces fonctions possèdent un degré d'indépendance suffisant pour rendre compte de la performance

<sup>1</sup> Voir E/ICEF/2022/3, par. 1 à 11, et E/ICEF/2022/17, par. 5.

organisationnelle de la manière la plus solide et la plus crédible possible. Dans le cas de l'évaluation, cette notion d'indépendance signifie que les acteurs responsables de la fonction concernée sont en mesure de poser les questions voulues sur la pertinence, l'efficacité, l'efficacéité, la cohérence, la durabilité et les résultats de l'organisation, et qu'ils sont capables d'obtenir des réponses à ces questions sans que l'administration ou d'autres parties prenantes ne s'immiscent dans le processus. Les organes directeurs ont, par extension, également examiné dans quelle mesure les recommandations issues des fonctions de contrôle, et notamment d'évaluation, étaient véritablement prises en compte et utilisées pour prendre des décisions et des mesures visant à améliorer les performances des organisations.

7. Depuis 2005, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques mènent des examens critiques et indépendants par les pairs des fonctions d'évaluation de leurs organisations membres respectives. Dans un document publié en 2014<sup>2</sup>, le Corps commun d'inspection a reconnu que de tels examens étaient un bon moyen de renforcer la fonction d'évaluation en améliorant l'assurance qualité et en renforçant sa crédibilité. Il a noté que le recours à l'évaluation extérieure (notamment par l'intermédiaire de l'examen par les pairs réalisé par le GNUE et le Comité d'aide au développement) était étroitement lié au niveau de développement de la fonction d'évaluation. Une évaluation plus récente<sup>3</sup> conclut en outre que les examens critiques par les pairs ont renforcé la crédibilité et l'utilité des fonctions d'évaluation.

8. Le GNUE a élaboré un cadre relatif aux examens professionnels par les pairs de la fonction d'évaluation des organisations des Nations Unies, dont la dernière mise à jour date de 2011. Ce cadre garantit que les examens effectués par les pairs suivent un processus rigoureux visant principalement à évaluer la mesure dans laquelle la fonction examinée adopte et applique les normes et règles d'évaluation du GNUE, et incluent une évaluation de l'environnement général au sein duquel la fonction opère – notamment, et surtout, de la mesure dans laquelle la fonction dispose du degré d'indépendance requis pour mener à bien son travail. Il établit que les examens par les pairs ne sont pas des évaluations à part entière ayant leurs propres champs d'application, processus particuliers ou délais spécifiques, mais qu'ils doivent suivre des méthodes et des normes d'évaluation afin de garantir à leurs analyses un haut niveau de rigueur, de pertinence et d'utilité.

9. Le présent rapport vise à fournir au Conseil d'administration des informations sur l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, qui a été entrepris en 2022. Il donne un aperçu de l'objectif et des finalités de l'exercice, ainsi que de sa portée et de l'approche et des méthodes adoptées pour le mener à bien, et fournit un résumé du rôle du groupe d'examen par les pairs et du profil de ses membres. Il se termine par une section qui situe l'examen par rapport aux divers autres exercices et considérations qui influencent l'évolution de la fonction d'évaluation. Il présente également les prochaines étapes à suivre pour garantir que l'exercice soit effectivement et efficacement mis au service de son objectif principal : la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF en 2023, dont un projet sera présenté au Conseil d'administration pour examen et observations lors de sa session annuelle en juin 2023, à la suite de quoi le projet sera révisé pour tenir compte des observations formulées puis présenté pour décision à la deuxième session ordinaire qui aura lieu en septembre 2023.

---

<sup>2</sup> Corps commun d'inspection, *Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies*, JIU/REP/2014/6, Genève, 2014.

<sup>3</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Stocktaking study on the utility of peer review*, décembre 2021.

## II. Introduction

10. L'examen en cours est le troisième effectué depuis la création de la modalité d'examen critique par les pairs. Le premier examen, réalisé en 2006, a ouvert la voie à la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF en 2008 et garanti la conformité de la politique aux normes et règles d'évaluation du GNUE. Le deuxième examen, réalisé en 2017, a servi de base à la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF en 2018. La politique révisée a permis à la fonction d'évaluation de tenir compte des normes et règles actualisées du GNUE et des changements survenus dans l'environnement opérationnel de l'UNICEF, notamment l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des nouveaux cadres fondamentaux liés à la réduction des risques de catastrophe, aux changements climatiques et au financement du développement.

11. La conduite de l'examen en cours est, comme pour les examens précédents, ancrée dans le cadre du GNUE relatif aux examens professionnels par les pairs. Ce cadre, qui a été élaboré en 2011 et tient compte des enseignements tirés des précédents examens effectués par les membres du GNUE, instaure un certain niveau de rigueur et de cohérence pour les examens critiques par les pairs effectués par les organisations des Nations Unies. Il garantit que, dans leur évaluation des fonctions d'évaluation elles-mêmes, les examens se concentrent sur les normes et règles fondamentales que doit respecter la fonction, en particulier l'indépendance, la crédibilité et l'utilité, tout en tenant compte de leur principal champ d'investigation lié à l'environnement opérationnel global de la fonction. Dans le cadre de cette orientation générale, l'examen critique par les pairs vise à remplir un certain nombre d'objectifs, à savoir :

a) Il fournit une évaluation indépendante et professionnelle de la mesure dans laquelle les normes et règles du GNUE ont été adoptées, et permet ainsi de recenser les domaines dans lesquels il convient d'améliorer la politique et la pratique de sorte à ce qu'elles se plient aux normes et règles établies.

b) Il renforce la compréhension et l'utilisation des systèmes d'évaluation au sein de l'organisation, ainsi que la confiance qu'on leur accorde. Il peut ainsi aider à mieux comprendre les améliorations qu'il convient d'apporter à la fonction, à mieux intégrer la fonction dans des systèmes organisationnels plus larges, et à mieux planifier et budgétiser l'évaluation au sein de l'organisation.

c) Il établit un processus d'évaluation de la fonction qui évite à l'administration de l'organisation concernée d'avoir à effectuer elle-même une évaluation directe, évitant ainsi de compromettre l'indépendance de la fonction d'évaluation.

d) Il peut permettre de partager les bonnes pratiques, l'expérience et l'apprentissage mutuel entre les fonctions d'évaluation des organismes des Nations Unies, et entre les fonctions et systèmes d'évaluation des gouvernements.

12. Le cadre relatif aux examens professionnels par les pairs prévoit une certaine souplesse de sorte à ce que le cahier des charges de chaque examen réponde aux spécificités de la fonction d'évaluation de l'organisation examinée. Le cahier des charges de l'actuel examen critique par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, qui tient compte des nombreux facteurs complexes et interdépendants décrits ci-dessus, reflète donc le fait que l'environnement opérationnel de la fonction est profondément différent, ainsi que décrit ci-dessus, de celui observé lors des précédents examens – et traduit ce que cela signifie pour la fonction d'évaluation de l'UNICEF elle-même et pour l'organisation dans laquelle elle doit servir l'apprentissage et le principe de responsabilité au service des enfants.

13. Par conséquent, bien que le cahier des charges de l'examen soit conforme au cadre du GNUE relatif aux examens professionnels par les pairs, il offre une meilleure contextualisation, plus granulaire, en appliquant les critères d'évaluation aux réalités organisationnelles de l'UNICEF (voir annexe I). Le cahier des charges a été finalisé par le groupe externe d'examen par les pairs le 1<sup>er</sup> septembre 2022, puis partagé avec les membres du Comité d'évaluation mondial de l'UNICEF pour examen et observations le 7 septembre 2022.

### **III. Examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF**

#### **A. Objectifs et finalité**

14. L'examen critique par les pairs vise à fournir à l'UNICEF et à ses principales parties prenantes une évaluation indépendante, impartiale et factuelle de l'état actuel de la fonction d'évaluation de l'UNICEF et de sa capacité à remplir son rôle en matière d'apprentissage et de responsabilité au sein de l'organisation. Il cherche à répondre à une seule question primordiale, libellée comme suit :

*Sur la base de l'expérience tirée de la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF de 2018 au cours des cinq dernières années, quels aspects de ladite politique ont bien fonctionné dans la pratique pour optimiser la fonction d'évaluation dans l'organisation conformément aux normes et règles d'évaluation du GNUE et devraient donc être conservés et potentiellement développés, quels aspects n'ont pas bien fonctionné et devraient être modifiés ou abandonnés, et quelles lacunes évidentes dans la politique de 2018 devraient être comblées dans la politique d'évaluation de 2023 ?*

15. Cette question primordiale met implicitement l'accent sur la fonction d'évaluation elle-même et sur l'environnement plus large dans lequel elle opère, ce qui correspond aux deux niveaux d'évaluation des mécanismes d'examen par les pairs. Si la plupart des recommandations issues de l'examen entraîneront probablement des changements dans la politique d'évaluation lors de sa révision en 2023 (ou la conservation des aspects qui, à l'issue de l'examen, auront été jugés fonctionnels dans le cadre de la politique actuelle), certaines recommandations pourraient plutôt (ou en outre) entraîner des changements dans la pratique ou la culture de l'évaluation au-delà même du plan politique. La finalité ultime de l'exercice est de s'assurer que la fonction d'évaluation de l'UNICEF, dans le respect des normes et règles du GNUE – et à la fois dans ses rôles d'apprentissage et de responsabilité, et à la fois dans la politique et la pratique de l'organisation – est positionnée de manière optimale pour contribuer à l'obtention de résultats positifs en faveur des enfants.

#### **B. Portée**

16. Les principaux critères d'évaluation utilisés dans le cadre de l'exercice sont les mêmes que ceux appliqués lors des précédents examens critiques par les pairs, à savoir les normes du GNUE en matière d'indépendance, de crédibilité et d'utilité de la fonction d'évaluation et les attentes du GNUE concernant les travaux qu'elle produit. L'indépendance est essentielle pour garantir l'intégrité de la fonction au moment d'analyser les domaines de la performance organisationnelle qui doivent être évalués, activités qu'elle doit pouvoir mener sans ingérence. La crédibilité est fondamentale pour pouvoir considérer que les résultats des évaluations menées sont dignes de l'attention et de l'action de l'organisation. L'utilité renvoie à l'objectif

ultime de l'évaluation, à savoir produire des analyses crédibles et indépendantes des performances organisationnelles dont les parties prenantes peuvent tirer des enseignements et sur la base desquelles elles peuvent prendre des mesures.

17. En plus de ces critères d'évaluation, l'examen vise à évaluer trois autres facteurs institutionnels qui sont essentiels pour que la fonction d'évaluation puisse se conformer de manière optimale aux critères d'indépendance, de crédibilité et d'utilité. Le premier facteur concerne les rôles et responsabilités établis en matière d'évaluation à tous les niveaux de l'organisation décentralisée (mondial, régional et national, ainsi qu'entre la fonction d'évaluation et d'autres fonctions complémentaires telles que la recherche, l'audit et les données). Le deuxième facteur concerne l'utilisation et le suivi des évaluations dans l'ensemble de l'organisation afin de veiller à ce que les évaluations indépendantes et crédibles qui sont menées renforcent l'apprentissage, la responsabilité et la prise de décisions éclairées qui améliorent concrètement le travail que l'organisation effectue au nom des enfants. Le troisième facteur est l'environnement général dans lequel opère la fonction d'évaluation, et notamment l'existence d'une culture organisationnelle solide qui considère que l'évaluation est le pilier d'une prise de décision fondée sur des données probantes et une fonction clef de l'organisation pour obtenir des résultats et rendre des comptes, et qui fournit des ressources adéquates et prévisibles à la fonction d'évaluation. L'ensemble des critères figure à l'annexe I, tout comme une description plus détaillée de chacun d'entre eux et de la dimension spécifique à explorer pour chacun.

18. L'examen porte en particulier sur la période 2018-2022, qui correspond à la période de mise en œuvre de la politique d'évaluation actuelle. Toutefois, lorsque cela s'avère utile, il s'intéresse aussi à l'évolution de la fonction d'évaluation sur une période plus longue, ainsi qu'à son potentiel dans les années à venir.

### C. Approche et méthodes

19. Dans la mesure où il se fonde sur des méthodes d'évaluation, le groupe d'examen par les pairs suit une approche qui est à la fois objective, indépendante et factuelle, d'une part, et participative et consultative, d'autre part. À l'issue de l'examen, il aura communiqué avec les parties prenantes exerçant des responsabilités dans la fonction d'évaluation (y compris la Directrice générale, les directeurs généraux adjoints, les représentant(e)s et les directrices et directeurs régionaux et de division, ainsi que les praticiens de l'évaluation de l'organisation eux-mêmes), en plus des nombreux autres membres du personnel qui se servent des évaluations. Des consultations auront également été menées avec les membres du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit ainsi qu'avec des homologues d'autres organismes des Nations Unies. Il est important de noter que des membres du Conseil d'administration de toutes les régions auront été invités à partager leurs points de vue, leurs idées et leurs conseils pendant la collecte des données. Le Conseil d'administration aura ensuite l'occasion de commenter la version révisée de la politique d'évaluation lors de sa session annuelle en juin 2023, avant d'examiner la version finale de la politique d'évaluation révisée à sa deuxième session ordinaire en septembre 2023.

20. Des méthodes quantitatives et qualitatives spécifiques sont utilisées pour générer, analyser et trianguler les données. On retrouve notamment :

a) **L'auto-évaluation de la fonction d'évaluation de l'UNICEF.** Cette auto-évaluation est un élément essentiel du cadre du GNUE relatif aux examens professionnels par les pairs et est ancrée dans le cahier des charges de l'examen critique. Elle comprend deux enquêtes distinctes : la première est menée auprès du

personnel concourant à la fonction d'évaluation aux trois niveaux de l'organisation, tandis que la seconde est menée auprès des cadres supérieurs de tous les niveaux de l'organisation exerçant des responsabilités dans la fonction d'évaluation, ainsi qu'auprès de celles et ceux qui utilisent les évaluations et les preuves d'évaluation. Les deux enquêtes ont été réalisées en octobre et novembre 2022.

b) **L'examen de documents.** À la fin de l'exercice, le groupe aura mené un examen approfondi de tous les documents pertinents. Parmi les plus importants, citons entre autres : la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF de 2018 et sa procédure de mise en œuvre ; les rapports annuels de la fonction d'évaluation de 2018 à 2021 et les réponses de l'administration à leur sujet ; les précédents rapports d'examen critique par les pairs et les réponses de l'administration à leur sujet ; les rapports d'audit du Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF et du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU ; les rapports du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales ; les politiques d'évaluation des organisations servant de référence. Le groupe aura également examiné un échantillon de rapports d'évaluation de l'UNICEF (ainsi que les notes que le système mondial de contrôle des évaluations aura attribuées à leur qualité) afin d'explorer les questions liées à l'utilité et à l'utilisation des évaluations. Il aura également examiné un large éventail d'autres documents particulièrement pertinents pour répondre à chacun des critères d'évaluation de l'examen.

c) **L'analyse de données secondaires.** L'analyse du groupe aura bénéficié d'un examen de tous les ensembles de données les plus pertinents de l'UNICEF, y compris ceux liés aux indicateurs clefs de performance relatifs à la fonction d'évaluation. Il s'agit notamment de données sur le périmètre, la qualité et l'utilisation des évaluations, tirées de l'outil d'évaluation de la qualité du système mondial de contrôle des évaluations.

d) **Des entretiens avec les principaux informateurs et des discussions de groupe.** Le groupe aura organisé une série d'entretiens et de groupes de discussion avec les principales parties prenantes internes de la fonction d'évaluation de l'UNICEF (c'est-à-dire les personnes ayant joué un rôle ou ayant exercé des responsabilités dans la fonction d'évaluation, les utilisateurs finaux des évaluations et autres exercices d'évaluation, et le personnel concourant aux autres fonctions de l'UNICEF liées aux contrôles et aux données) ainsi qu'avec le personnel chargé de l'évaluation lui-même. Tous les membres du Conseil d'administration auront également été invités à être consultés, de même que le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit.

e) **L'observation directe.** Chaque fois que cela aura été pertinent et possible, le groupe aura eu l'occasion d'assister directement aux réunions importantes et aux autres manifestations, en personne ou virtuellement. Par exemple, les membres du groupe et l'un de ses consultants ont pu assister à la conférence mondiale sur l'évaluation de l'UNICEF, qui s'est tenue à New York du 7 au 11 novembre 2022, ce qui leur a donné l'occasion de tenir des discussions internes au sein de la fonction et d'interroger les principales parties prenantes et ainsi d'acquérir rapidement une bonne compréhension des principales préoccupations et aspirations du personnel aux trois niveaux de la fonction.

f) **L'analyse comparative.** L'examen critique par les pairs comprend une analyse des fonctions d'évaluation d'organisations similaires, afin de comparer les pratiques et de tirer des enseignements qui pourraient être utiles en vue de réviser la politique d'évaluation de l'UNICEF et d'améliorer la fonction.

## D. Rôle du groupe et profils de ses membres

21. Conformément au cadre du GNUE, la Présidente du groupe d'examen par les pairs a été sélectionnée par le groupe de travail sur l'examen par les pairs du GNUE, les autres membres du groupe ayant été nommés par la Présidente. Cet aspect du processus a été important pour garantir l'indépendance et l'impartialité des membres du groupe. Le processus a en outre été entrepris en étroite communication avec le Directeur de l'évaluation de l'UNICEF afin de veiller à ce que la liste finale des membres du groupe ne présente pas de risque de conflit d'intérêt avec ou pour le Directeur de l'évaluation ou la fonction d'évaluation au sens large.

22. Le groupe est composé de six évaluatrices et évaluateurs professionnels de haut niveau issus de diverses institutions, comme indiqué à l'annexe I. La Présidente du groupe et un autre membre sont des cadres supérieurs d'organismes des Nations Unies comparables à l'UNICEF en termes de taille et de fonction [l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)]. Un membre dirige la fonction d'évaluation du Ministère fédéral nigérian des finances, du budget et du plan. Deux autres membres occupent des postes de direction dans le domaine de l'évaluation au sein des gouvernements de pays membres du Comité d'aide au développement (Pays-Bas et États-Unis d'Amérique), l'un d'eux possédant une expertise dans l'évaluation des programmes financés par l'aide publique au développement et le renforcement des capacités d'évaluation. La sixième membre du groupe dirige la fonction d'évaluation au sein du Comité international de la Croix-Rouge, dont l'attention portée à l'action humanitaire est étroitement liée à celle de l'UNICEF.

23. Le groupe est secondé par une équipe de consultants qu'il a directement recrutés. Le consultant principal est, entre autres, président de la Société européenne d'évaluation et conseiller à la Banque mondiale sur l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Il est assisté d'un second consultant et de deux assistants de recherche. L'équipe de consultants est responsable de toute la collecte de données et de l'analyse préliminaire pour épauler le groupe dans ses activités.

## E. État d'avancement de l'examen

24. Bien qu'il ait été commandé par l'UNICEF en temps voulu, en mars 2022, l'examen a été officiellement entrepris plus tard que prévu en raison des retards pris dans la finalisation du cahier des charges (septembre 2022) et dans l'identification de personnes qualifiées, disponibles et exemptes de conflit d'intérêts pour intégrer le groupe (juillet 2022). D'autres retards sont intervenus dans le recrutement et l'intégration de consultants qualifiés et disponibles, l'équipe de consultants n'ayant été recrutée que début novembre 2022. Du fait des retards de neuf mois enregistrés, le groupe et les consultants, de concert avec le personnel concourant à la fonction d'évaluation, le Bureau de la Directrice générale et le Comité d'évaluation mondial, et conformément à l'engagement que l'organisation a pris en faveur de l'agilité dans son Plan stratégique pour 2022-2025<sup>4</sup>, devront travailler de manière agile pour garantir la qualité et la crédibilité de l'examen, mais aussi pour veiller à ce que ses conclusions et recommandations soient prises en compte rapidement et utilisées, de manière transparente et en temps voulu, dans le cadre de l'examen et de la révision de la politique d'évaluation.

<sup>4</sup> Voir [E/ICEF/2021/25](#), p. 1, 6-10.

25. Comme indiqué ci-dessus, le cahier des charges de l'examen a été finalisé par le groupe d'examen par les pairs et partagés avec l'administration de l'UNICEF en septembre 2022. Les enquêtes menées dans le cadre de la procédure d'auto-évaluation ont été réalisées en octobre et novembre 2022. Tous les autres aspects de la collecte de données ont été prévus pour novembre et décembre 2022, la rédaction du rapport étant prévue pour janvier 2023.

26. Le groupe d'examen par les pairs a pour objectif de soumettre un projet de rapport et de finaliser son rapport à l'UNICEF sur la base des commentaires formulés par les parties prenantes au cours du premier trimestre de 2023. Malgré les retards enregistrés à ce jour et les contraintes de temps qu'ils font peser sur le processus d'examen par les pairs, il sera nécessaire d'échanger rapidement et suffisamment avec l'UNICEF – c'est-à-dire avec le Comité d'évaluation mondial et d'autres parties prenantes internes, ainsi qu'avec le Directeur de l'évaluation et le personnel concourant à la fonction d'évaluation – avant la finalisation du rapport d'examen. Par conséquent, un calendrier a été communiqué à toutes les parties bien avant le processus d'examen et de finalisation du rapport, afin de s'assurer que le processus se déroule de manière approfondie et réfléchie sans compromettre le délai serré imparti.

#### **IV. Autres processus influençant le développement de la fonction d'évaluation**

27. Outre l'examen critique par les pairs, il existe d'autres processus dans lesquels la fonction d'évaluation intervient et qui ont le potentiel d'influencer le développement de la fonction en général et de la politique d'évaluation en particulier. Il s'agit notamment des différents exercices qui seront inclus dans la composante d'examen documentaire de la collecte de données, mais aussi de l'élaboration d'un autre document qui sera présenté parallèlement au présent rapport à la première session ordinaire du Conseil d'administration en février 2023, à savoir un résumé du rapport relatif à l'étude d'évaluabilité et à l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025. Étant donné que le rôle des données, de la recherche, de l'évaluation et de la gestion des connaissances constitue l'une des neuf stratégies de changement énoncées dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, l'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative ont inclus une évaluation de la capacité de fonctions concernées à permettre l'obtention de résultats pour les enfants, à la fois individuellement et en coordination les unes avec les autres. Dans le rapport ont été formulées des recommandations dans ce domaine, qui viendront probablement contribuer à la révision de la politique et à la pratique quotidienne de l'évaluation, ainsi qu'à ces fonctions distinctes mais complémentaires.

28. Les récentes discussions et décisions du Conseil d'administration, ainsi que les conseils du Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit, sont une autre source d'orientation pour la révision de la politique d'évaluation. Le présent rapport constitue un moyen d'assurer le lien entre les délibérations du Conseil d'administration et la révision de la politique d'évaluation, tout comme les échanges qui auront lieu entre le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit pendant et après la réalisation de l'examen critique par les pairs.

#### **V. Prochaines étapes**

29. Le groupe d'examen par les pairs présentera son rapport final à l'UNICEF au cours du premier trimestre de 2023, et l'UNICEF préparera une réponse de

l'administration au rapport. En raison des retards susmentionnés, le processus ne sera pas achevé à temps pour présenter le rapport final et la réponse de l'administration au Conseil d'administration avant sa session annuelle de juin 2023. Toutefois, le rapport en question et la réponse correspondante de l'administration seront mis publiquement à la disposition de tous sur le site Web de l'UNICEF et sur le site Web du GNUE afin que les membres du Conseil d'administration puissent, s'ils le souhaitent, consulter le rapport avant la session. Ainsi, alors que la session annuelle portera avant tout sur le projet de politique d'évaluation révisée, lequel aura été élaboré sur la base des conclusions de l'examen critique par les pairs, le rapport d'examen et la réponse de l'administration à son sujet seront entièrement accessibles d'ici là si le Conseil d'administration souhaite faire référence à ces documents au cours de la session.

30. Le Bureau de l'évaluation se servira des conclusions et recommandations du rapport d'examen et de la réponse de l'administration de l'UNICEF, ainsi que d'autres sources, telles que celles décrites ci-dessus, pour élaborer une politique d'évaluation révisée qui fera l'objet d'un examen et d'observations lors de la session annuelle de juin 2023. Au cours du processus de révision de la politique, il échangera étroitement avec la Directrice générale, le Comité d'évaluation mondial et les autres divisions et bureaux de l'UNICEF, ainsi que le Conseil d'administration et le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit. Sur la base des observations formulées au cours de ces processus, le Directeur de l'évaluation présentera une version finale de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF pour examen et décision à la deuxième session ordinaire, en septembre 2023.

## Annexe I

### Description des six critères d'évaluation utilisés lors de l'examen critique par les pairs et des dimensions spécifiques à chacun d'entre eux qui seront explorés\*

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
<b>Indépendance</b>	Conformément aux normes et règles du GNUE, l'indépendance sera évaluée dans ses dimensions structurelle et comportementale – c'est-à-dire la mesure dans laquelle la fonction d'évaluation et le personnel y concourant sont en mesure de s'acquitter de leur rôle en évaluant ce qui doit l'être sans ingérence ni influence abusive. Compte tenu de la nature décentralisée de la structure organisationnelle de l'UNICEF, qui caractérise également la fonction d'évaluation elle-même, ce critère d'évaluation ne doit pas seulement être analysé comme une question factuelle, mais aussi comme la façon dont il a été perçu aux trois niveaux de la fonction. En raison de l'accent mis, dans la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF de 2018, sur la définition des rôles spécifiques de chaque partie prenante pour garantir l'indépendance au sein de la structure organisationnelle décentralisée de l'UNICEF, il existe un lien étroit entre ce critère d'évaluation et le critère concernant les rôles et responsabilités en matière d'évaluation décrit ci-dessous.	<p>En plus de fournir un état des lieux de la perception globale que les principales parties prenantes ont de l'indépendance de l'évaluation à l'UNICEF, ainsi qu'un résumé des dispositifs institutionnels actuellement en place pour optimiser cette indépendance, ce champ d'investigation couvrira les dimensions suivantes :</p> <p><b>Indépendance structurelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les relations hiérarchiques du personnel chargé de l'évaluation (par exemple, le (la) directeur(trice) de l'évaluation, les conseillers régionaux en évaluation et les spécialistes de l'évaluation d'un pays ou multipays) permettent au maximum à la fonction de recenser et d'évaluer les sujets qui ont le plus besoin d'être évalués, de gérer les évaluations jusqu'à leur achèvement, de communiquer leurs résultats et de faire connaître les questions importantes liées à l'évaluation à tous les principaux décideurs sans influence ni ingérence abusive ;</li> <li>• Mesure dans laquelle le personnel chargé de l'évaluation dispose en pratique d'un accès direct, confidentiel et sans entrave aux décideurs et autres principales parties prenantes, y compris leurs supérieurs hiérarchiques directs, de sorte que la fonction puisse mener ses activités le plus efficacement possible et sans influence ni ingérence abusive ;</li> <li>• Pertinence des procédures d'identification, de recrutement et de nomination des cadres supérieurs chargés de l'évaluation (directeur(trice) et conseillers régionaux en évaluation) ayant les qualifications techniques et l'indépendance requises ;</li> <li>• Pertinence des dispositifs qui sont actuellement en place pour allouer à la fonction d'évaluation les ressources nécessaires à son indépendance (voir <i>Environnement général favorable à l'évaluation</i>).</li> </ul> <p><b>Indépendance comportementale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les équipes d'évaluation (personnel et consultants) ont une compréhension claire et partagée de ce que signifie l'indépendance dans la pratique et se comportent de manière à respecter cette norme dans ses dimensions structurelle et comportementale ;</li> <li>• Mesure dans laquelle les équipes d'évaluation ont accès à toutes les principales parties prenantes, aux données, aux documents et autres matériels qu'elles jugent nécessaires à la conduite de leurs travaux ;</li> <li>• Capacité des équipes d'évaluation à entreprendre toutes leurs tâches sans ingérence ni influence abusive (y compris le harcèlement et l'intimidation) de la part d'autres secteurs de l'organisation.</li> </ul>

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
<p><b>Crédibilité</b></p>	<p>Les évaluations menées doivent être crédibles. Autrement dit, elles doivent être entreprises (et être perçues comme ayant été entreprises), tant au niveau des procédures suivies et des produits d'évaluation obtenus que des personnes chargées de gérer et de mener les évaluations, de sorte à ce que l'on puisse faire confiance à l'analyse, aux conclusions et aux recommandations qui en résultent.</p> <p>Ainsi, par exemple, le produit de l'évaluation lui-même doit s'appuyer sur des méthodes et des analyses solides qui sont également adaptées aux décisions à prendre et reposent elles-mêmes sur des méthodes et des moyens écrits et oraux de haute qualité.</p> <p>En ce qui concerne le processus, la crédibilité repose en partie sur l'indépendance et l'impartialité avec lesquelles l'exercice a été entrepris (voir <i>Indépendance</i> ci-dessus). Elle dépend également, entre autres, du degré de participation des principales parties prenantes, y compris les responsables (par exemple ceux chargés de la mise en œuvre du programme ou projet) et les titulaires de droits (par exemple, les enfants et les parents), à l'évaluation aux moments adéquats, de la manière dont l'analyse et ses messages clés sont diffusés et de la manière dont les recommandations sont élaborées et finalisées.</p> <p>Enfin, les personnes chargées de la gestion ou de la conduite des évaluations doivent être (et être perçues comme) crédibles, tant en termes d'expertise technique ou thématique qu'en termes de compétences non techniques, telles que les compétences en matière de mobilisation des parties prenantes, l'ouverture au débat et au dialogue, les compétences en matière de communication écrite et orale, etc.</p>	<p>En plus de fournir un état des lieux des <b>perceptions globales que les principales parties prenantes ont de la crédibilité de l'évaluation à l'UNICEF</b>, ce champ d'investigation couvrira les dimensions suivantes :</p> <p><b>Aspects de la crédibilité liés aux produits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de <b>clarté et d'exhaustivité</b> des rapports d'évaluation, et en particulier des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation ;</li> <li>• <b>Robustesse du système d'assurance qualité en place</b> et adéquation dudit système aux différents types de produits d'évaluation (par exemple, étude d'évaluabilité, évaluations en temps réel, évaluations d'impact), avec un accent particulier sur la rigueur méthodologique de la conception et de la mise en œuvre des produits ;</li> <li>• <b>Mécanismes permettant de renforcer la crédibilité et l'utilité</b> des rapports ;</li> <li>• Participation d'<b>examinateurs extérieurs de la qualité, de groupes consultatifs</b>, etc. ;</li> <li>• Mesure dans laquelle tous les rapports d'évaluation et évaluations de la qualité sont <b>mis à la disposition du public</b> en temps voulu.</li> </ul> <p><b>Aspects de la crédibilité liés aux processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les <b>processus</b> d'évaluation sont menés de manière <b>transparente, indépendante et inclusive</b> avec la participation des parties prenantes concernées ;</li> <li>• Mesure dans laquelle les évaluations sont réalisées à l'aide de <b>méthodes</b> adaptées, actualisées, rigoureuses, objectives et fiables, fondées sur des <b>stratégies d'évaluation avancées et des solutions innovantes</b> ;</li> <li>• Mesure dans laquelle les <b>orientations déontologiques en matière d'évaluation</b> (telles que la <i>procédure de l'UNICEF sur les normes déontologiques en matière de recherche, d'évaluation, de collecte de données et d'analyse</i>) et les <b>principes des droits humains, d'égalité des genres et d'autonomisation</b> sont en place, appliqués et communiqués dans les mécanismes d'assurance qualité ;</li> <li>• Degré de <b>participation des parties prenantes à toutes les étapes</b> du processus d'évaluation.</li> </ul> <p><b>Aspects de la crédibilité liés aux personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les évaluations sont gérées et réalisées par <b>des personnes et des équipes professionnelles dotées des outils nécessaires</b> (personnel de l'UNICEF et consultants internes/externes) ;</li> <li>• Mesure dans laquelle des mécanismes et des systèmes sont en place pour assurer le <b>renforcement continu des compétences</b> du personnel chargé de l'évaluation, y compris <b>les formations et les possibilités d'apprentissage</b> ;</li> </ul>

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite du personnel chargé de l'évaluation et des consultants, y compris la connaissance et le respect des <b>principes de professionnalisme, d'intégrité, d'éthique et d'indépendance</b>, ainsi que l'équité et la réactivité dans la production de preuves et les moyens de traiter les questions en suspens ; respect des délais et pertinence des livrables et des produits du personnel ;</li> <li>• Contributions et participation du personnel d'évaluation de l'UNICEF aux <b>réseaux d'évaluation et aux activités d'apprentissage</b>.</li> </ul>
<b>Utilité</b>	<p>La raison d'être de toute évaluation est d'être utilisée à des fins d'apprentissage, d'application du principe de responsabilité, ou les deux. Selon les normes et règles du GNUE, lors de la commande et de la réalisation d'une évaluation, il doit y avoir, dès le départ, une intention claire d'utiliser l'analyse, les conclusions ou les recommandations qui en résultent pour guider les décisions et mesures prises. Idéalement, il conviendrait d'indiquer dès les premières étapes du processus d'évaluation, aussi explicitement et précisément que possible, à quelles fins l'évaluation concernée sera utilisée.</p> <p>L'utilité de l'évaluation est étroitement liée à sa crédibilité (voir <i>Crédibilité</i> ci-dessus). Elle dépend également de l'utilisation qui est faite de l'évaluation pour apporter en temps voulu des contributions pertinentes à l'apprentissage organisationnel, aux processus décisionnels et à la responsabilisation des différents acteurs à l'égard des résultats. Les évaluations pourraient également être utilisées au-delà de l'organisation pour générer des connaissances et responsabiliser les parties prenantes.</p> <p>Pour maximiser leur utilité, les conclusions des produits d'évaluation de l'UNICEF doivent également être diffusées et communiquées de manière efficace et accessible et par des canaux divers et adaptés.</p>	<p>En plus de fournir un état des lieux des <b>perceptions globales que les principales parties prenantes ont de l'utilité de l'évaluation à l'UNICEF</b>, ce champ d'investigation couvrira les dimensions suivantes :</p> <p><b>Utilité structurelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des délais, crédibilité et pertinence des évaluations</b> ; qualité des rapports d'évaluation élaborés et des recommandations formulées ;</li> <li>• Degré de conformité des produits d'évaluation finaux aux résultats escomptés tels qu'ils figurent dans le cahier des charges et les rapports initiaux ;</li> </ul> <p>Capacité de la fonction d'évaluation à <b>répondre rapidement et adéquatement aux problèmes</b> et aux urgences qui se présentent.</p> <p><b>Utilité organisationnelle</b></p> <p>Mesure dans laquelle les produits d'évaluation <b>éclairent la prise de décision de l'UNICEF</b>, sont mentionnés dans les programmes, politiques et stratégies de l'organisation, et contribuent à <b>l'apprentissage organisationnel et à l'application du principe de responsabilité</b> ;</p> <p>Qualité, pertinence et rapidité des <b>réponses de l'administration</b> aux recommandations issues de l'évaluation, mécanismes de suivi en place pour suivre les mesures prises ;</p> <p>Canaux et méthodes employés pour <b>communiquer et diffuser clairement et efficacement les produits d'évaluation</b> à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNICEF ;</p> <p><b>Base de données d'évaluation</b> en place et utilisée à des fins de référencement, de suivi et d'apprentissage.</p> <p><b>Utilité dans une plus large mesure</b></p> <p>Mesure dans laquelle les produits d'évaluation de l'UNICEF contribuent à l'apprentissage et à la prise de décision au sein du système des Nations Unies au sens large ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les enseignements et les résultats des évaluations de l'UNICEF sont plus largement partagés avec l'ensemble de la communauté d'évaluation et la communauté des Nations Unies.</li> </ul>

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
<b>Rôles et responsabilités en matière d'évaluation</b>	<p>Les rôles et responsabilités de la fonction d'évaluation sont articulés dans la politique d'évaluation de l'UNICEF de 2018. Il s'agit notamment des différents rôles et responsabilités exercés au sein de la fonction elle-même – par exemple, les rôles du Bureau de l'évaluation au niveau mondial et des conseillers régionaux en évaluation et spécialistes de l'évaluation d'un pays ou multipays au niveau décentralisé – ainsi que des rôles et des responsabilités d'autres acteurs extérieurs à la fonction d'évaluation. L'examen critique par les pairs évaluera l'adéquation et la pertinence générales de ces rôles et responsabilités, tels qu'ils sont actuellement définis, en vue de donner à la fonction d'évaluation la capacité de remplir ses rôles en matière d'apprentissage et d'application du principe de responsabilité pour obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des enfants.</p>	<p>En plus de fournir un <b>résumé descriptif des rôles et des responsabilités en matière d'évaluation tels qu'ils sont actuellement définis</b>, ce champ d'investigation couvrira les dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarté et spécificité des rôles et responsabilités</b> actuellement définis dans la politique, tant au sein de la fonction d'évaluation elle-même qu'entre la fonction et d'autres parties prenantes majeures (notamment le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions d'audit, la Directrice générale et les directeurs généraux adjoints, le Comité d'évaluation mondial, les directrices et directeurs régionaux, les représentantes et représentants nationaux et les groupes de référence) ;</li> <li>• Mesure dans laquelle <b>ces rôles ont été remplis et ces responsabilités ont été exercées conformément à la politique</b> en vigueur ;</li> <li>• Mesure dans laquelle les responsabilités ont été <b>exercées conformément aux normes et aux règles du GNUE et de sorte à permettre à la fonction d'évaluation de contribuer le plus possible aux travaux de l'organisation en faveur des enfants</b> – par exemple, pour garantir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction, pour garantir que la fonction d'évaluation dispose des moyens nécessaires à son fonctionnement, pour favoriser une culture de l'évaluation, pour maximiser la prise en compte des évaluations, et pour assurer à la fonction d'évaluation une place dans les principaux processus de gestion ;</li> <li>• <b>Pertinence durable du modèle de fonctionnement décentralisé de la fonction d'évaluation</b>, non seulement pour optimiser l'indépendance et l'utilité, mais aussi pour garantir la cohérence, l'efficacité, la rentabilité et l'efficacité globales de l'évaluation à tous les stades, de la planification et de la budgétisation à la réalisation et à la publication des évaluations (voir <i>Environnement général favorable à l'évaluation</i> ci-dessous) ;</li> </ul> <p><b>Pertinence durable du modèle actuel de gestion des évaluations</b>, dans lequel les évaluations sont en grande partie gérées par le personnel de l'UNICEF chargé de l'évaluation mais menées par des consultants externes, dans le but d'atteindre les mêmes objectifs que ceux décrits dans la dimension précédente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pertinence durable de la division actuelle des rôles et des responsabilités en matière de gestion de l'évaluation au sein de l'UNICEF</b>, dans laquelle les évaluations sont en grande partie (et à quelques exceptions près) gérées par la fonction d'évaluation indépendante ;</li> <li>• <b>Clarté et cohérence des rôles et des responsabilités pour les produits d'évaluation autres que les évaluations elles-mêmes</b> (par exemple, les examens, les études d'évaluabilité ou les synthèses), mesure dans laquelle</li> </ul>

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
		<p>lesdits produits sont clairement délimités dans la politique d'évaluation et mesure dans laquelle leur qualité est adéquatement et convenablement assurée dans le système mondial de contrôle des évaluations.</p>
<p><b>Suivi et utilisation des évaluations</b></p>	<p>Partant du principe que toute évaluation est menée pour servir un objectif final concret – à savoir que les recommandations qui sont formulées à son issue conduisent l'administration à prendre des décisions et des mesures concrètes qui, à leur tour, aboutiront à une amélioration des résultats obtenus par l'organisation –, l'examen critique par les pairs étudiera la mesure dans laquelle des systèmes adaptés sont en place pour garantir que les évaluations de l'UNICEF ne sont pas seulement d'une grande pertinence, qualité, crédibilité et utilité, ou même qu'elles sont menées avec la plus grande indépendance, mais aussi qu'elles sont utilisées de manière concrète et constructive dans la poursuite de cet objectif final. Étant donné que l'utilisation d'une évaluation par les parties prenantes dépend en partie de la perception qu'elles ont de la crédibilité et de l'utilité de l'évaluation en question et de l'indépendance dont ont bénéficié ses auteurs, ce critère doit servir à examiner dans quelle mesure le degré d'utilisation de l'évaluation dépend de ces éléments et d'autres questions relatives à la réalisation de l'examen dans le cadre des travaux de la fonction d'évaluation. Il s'agira également d'examiner les questions relatives aux « utilisateurs », c'est-à-dire la mesure dans laquelle le degré d'utilisation de l'évaluation est fonction des mesures prises par les utilisateurs finaux, comme le respect de l'obligation, actuellement inscrite dans la politique d'évaluation, qui est faite à l'administration de formuler une réponse à l'évaluation ou encore la mesure dans laquelle les réponses de l'administration sont accompagnées de plans d'action qui sont utilisés, font l'objet d'un suivi et sont mis en œuvre. Enfin, l'examen portera sur la mesure dans laquelle les systèmes et les mécanismes qui sont en place pour garantir l'utilisation des évaluations, associés aux différents rôles et aux responsabilités en matière de suivi, sont adéquats, suffisants et suffisamment clairs pour maximiser l'utilisation des évaluations.</p>	<p>En plus d'explorer <b>la question essentielle de l'état actuel de l'utilisation des évaluations</b> et de fournir un <b>résumé descriptif des systèmes actuellement en place pour maximiser une utilisation pertinente des évaluations</b>, ce champ d'investigation couvrira les dimensions suivantes :</p> <p><b>Questions relatives à l'utilisation des évaluations ayant trait à la réalisation de l'examen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle l'utilisation des évaluations a été <b>influencée par la crédibilité et l'utilité perçues des évaluations ou l'indépendance dont ont bénéficié leurs auteurs</b> (voir <i>Indépendance, Crédibilité et Utilité</i> ci-dessus) ;</li> <li>• Mesure dans laquelle l'utilisation des évaluations a été <b>influencée par la pertinence ou la qualité des recommandations issues des évaluations, par la pertinence ou la qualité des orientations formulées et des communications connexes effectuées</b> par la fonction d'évaluation (par exemple, sur les responsabilités de l'administration en matière de suivi, sur l'élaboration des réponses de l'administration et de plans d'action de haute qualité), <b>par les pratiques de diffusion et de gestion des connaissances, ou par d'autres aspects du processus d'élaboration et de finalisation des recommandations.</b></li> </ul> <p><b>Questions relatives à l'utilisation des évaluations ayant trait aux utilisateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle l'utilisation des évaluations a été <b>influencée par la compréhension ou l'appréciation de la fonction d'évaluation et de son rôle par les parties prenantes, par la sensibilisation de celles-ci à la fonction d'évaluation ou par d'autres aspects de la culture de l'évaluation</b> à l'UNICEF (voir <i>Environnement général favorable à l'évaluation</i> ci-dessous) ;</li> <li>• Mesure dans laquelle l'utilisation des évaluations a été <b>influencée par la capacité ou l'aptitude des parties prenantes</b> à élaborer des réponses pertinentes et de haute qualité et les plans d'action connexes, ainsi qu'à suivre et à faire appliquer leur mise en œuvre et à démontrer leur utilisation.</li> </ul> <p><b>Systèmes et mécanismes en place pour maximiser l'utilisation des évaluations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarté des rôles et des responsabilités liés à l'utilisation des évaluations</b> – par exemple, pour les réponses de l'administration aux évaluations et les plans d'action correspondants, pour le suivi de tels outils, pour le contrôle de leur mise en œuvre et pour les rapports établis au sujet de l'utilisation (voir <i>Environnement général favorable à l'évaluation</i> ci-dessous) ;</li> <li>• <b>Présence et pertinence des mécanismes d'assurance et de contrôle de la qualité</b> pour garantir que les réponses et les plans d'action de l'administration</li> </ul>

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
		<p>sont clairs, complets et adaptés à la mise en œuvre des recommandations correspondantes, de sorte qu'ils sont susceptibles d'améliorer les performances de l'organisation comme escompté ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pertinence des systèmes en place pour mesurer les améliorations, résultant des évaluations, observées au niveau des résultats et de l'incidence sur les performances de l'organisation.</b></li> </ul>
<p><b>Environnement général favorable à l'évaluation</b></p>	<p>De nombreux aspects de ce critère sont déjà couverts par les critères précédents – par exemple, en ce qui concerne l'indépendance accordée à la fonction d'évaluation, l'exercice des rôles et des responsabilités à l'appui de la fonction, et d'autres éléments de l'analyse. Ces aspects de l'examen contribueront donc à évaluer l'environnement opérationnel global de l'UNICEF pour l'évaluation. En outre, ce critère se concentrera sur d'autres aspects liés à l'environnement dans lequel l'évaluation est menée qui vont au-delà des questions déjà couvertes par les autres critères d'évaluation. Ces aspects se répartissent en deux grands domaines : 1) les dispositifs institutionnels visant à garantir que l'évaluation est idéalement positionnée, non seulement pour assurer la plus grande indépendance, mais aussi pour garantir une couverture optimale de l'ensemble des besoins de l'organisation en matière d'apprentissage et de responsabilité, et pour obtenir la plus grande incidence possible sur les travaux de l'organisation ; 2) la culture de l'évaluation, qui implique la mesure dans laquelle la sensibilisation, les attitudes et les comportements dans l'ensemble de la culture organisationnelle se prêtent au type d'autoréflexion critique que permet l'évaluation. Ce faisant, on pourra examiner les différents rôles que la fonction d'évaluation elle-même et les autres acteurs jouent dans la création et le maintien des dispositifs institutionnels et de la culture de l'évaluation ; en ce sens, ce critère s'inscrit dans le prolongement d'aspects spécifiques du critère <i>Rôles et responsabilités en matière d'évaluation</i>.</p>	<p>En plus de fournir un <b>diagnostic global de l'état général de l'environnement dans lequel sont menées les évaluations</b> et un <b>résumé des mesures prises pour qu'il leur reste propice</b>, ce champ d'investigation couvrira les dimensions suivantes :</p> <p><b>Dispositifs institutionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le <b>modèle de fonctionnement actuel de la fonction d'évaluation</b> – c'est-à-dire un double modèle à la fois global et décentralisé – n'est pas simplement le plus propice à l'optimisation de l'indépendance des responsables chargés de l'évaluation (voir <i>Indépendance</i> ci-dessus), mais aussi <b>le modèle le plus adapté</b> pour assurer une rationalisation maximale des plans d'évaluation, une couverture maximale, la plus grande efficacité dans la conduite des évaluations, un rapport coût-efficacité optimal dans l'utilisation des ressources (tant du côté de l'évaluation que du côté de l'évaluateur) et un rapport coût-efficacité global des évaluations ; et d'autres domaines nécessaires pour que la fonction remplisse du mieux possible son rôle en matière d'apprentissage et de responsabilité ;</li> <li>• <b>Adéquation et prévisibilité des ressources</b> allouées à la fonction d'évaluation en fonction de la nature et de la taille de l'organisation, ce qui implique les sous-dimensions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>adéquation globale des ressources humaines et financières</b> avec les travaux d'évaluation nécessaires pour couvrir l'ensemble des opérations de l'UNICEF, ainsi que pour les domaines transversaux tels que la fourniture de conseils et d'autres appuis, les efforts de renforcement des capacités, l'innovation méthodologique et la gestion des connaissances ;</li> <li>○ <b>pertinence du modèle actuel de financement des activités de la fonction d'évaluation</b> (c'est-à-dire la réserve de 1 % mandatée par le Conseil d'administration destinée aux activités d'évaluation menées dans l'ensemble de l'organisation, la réserve de 1 % des fonds thématiques mondiaux destinée aux évaluations institutionnelles et un Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation basé sur les économies réalisées pour aider à séparer la budgétisation du Bureau de l'évaluation et celle du niveau décentralisé) pour garantir à la fonction d'évaluation des ressources humaines et financières adéquates et prévisibles, et ce, à tous les niveaux ;</li> <li>○ <b>mesure dans laquelle la ou les formules de calcul des dépenses d'évaluation sont conformes</b> aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et sont cohérentes avec les pratiques en vigueur ailleurs dans le système des Nations Unies.</li> </ul> </li> </ul>

Critère d'évaluation	Description	Dimensions à explorer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesure dans laquelle le personnel chargé de l'évaluation concerné prend part aux processus décisionnels importants</b> (par exemple, la planification stratégique, les réunions de l'équipe mondiale de gestion et les réunions de l'équipe de gestion régionale) et mesure dans laquelle l'évaluation a sa place dans ces forums et d'autres manifestations qui peuvent renforcer la pratique et la culture de l'évaluation (par exemple, les sessions d'initiation du personnel) ;</li> <li>• Mesure dans laquelle le personnel concourant à la fonction d'évaluation a élaboré des <b>orientations et organisé des activités de sensibilisation permettant de renforcer les dispositifs institutionnels</b> propices à ses travaux.</li> </ul> <p><b>Culture de l'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Niveau global de compréhension et d'appréciation de l'évaluation et de son rôle en matière d'apprentissage organisationnel et de responsabilité à l'UNICEF</b>, de la politique d'évaluation de l'UNICEF de 2018 et des rôles et responsabilités qu'elle attribue aux différentes parties prenantes, et niveau global de sensibilisation à ces questions ;</li> <li>• <b>Efforts particuliers de l'administration de l'organisation</b> – à la fois dans ses activités de sensibilisation en faveur de la fonction d'évaluation et dans ses travaux – pour fournir des ressources et mettre en œuvre, utiliser, faire connaître et suivre les évaluations ;</li> <li>• <b>Compréhension globale des mesures généralement prises pour contribuer à renforcer la culture de l'évaluation à l'UNICEF, et de la mesure dans laquelle ces mesures ont été prises</b> ;</li> <li>• <b>Pertinence des mesures prises à ce jour</b> par les personnes chargées de renforcer la culture de l'évaluation ;</li> <li>• Mesure dans laquelle les principales mesures prises à ce jour (par exemple, l'exigence de 1 % de dépenses d'évaluation, le retour transparent que le système mondial de contrôle des évaluations fait aux bureaux concernant les évaluations, etc.) ont servi à encourager <b>une plus grande couverture des évaluations</b>, et, par la génération d'un plus grand nombre d'évaluations hautement crédibles et utiles, à <b>nourrir une culture de l'évaluation</b> à l'UNICEF ;</li> </ul> <p>Mesure dans laquelle la culture de l'évaluation à l'UNICEF (ainsi que les pratiques et les dispositifs institutionnels correspondants) permet de sélectionner <b>les questions et les domaines thématiques qui ont le plus besoin de faire l'objet d'une évaluation</b>, plutôt que de déterminer le périmètre de l'évaluation uniquement en fonction de la demande ou d'autres considérations.</p>

\* Le contenu de l'annexe est présenté dans le même format et selon les mêmes conventions que le document original dont il est extrait, à savoir le cahier des charges de l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF.

---

## Annexe II

### Liste des membres du groupe d'examen par les pairs

**M<sup>me</sup> Lisa Sutton**, Directrice du Bureau des services d'évaluation et d'audit interne indépendants, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) (Présidente du groupe)

**M. Zakariyau Lawal**, Directeur du Département national du suivi et d'évaluation du Ministère fédéral nigérian des finances, du budget et du plan

**M. Winston J. Allen**, spécialiste de l'évaluation à l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)

**M. Peter van der Knaap**, Directeur du Service de l'évaluation des politiques et des opérations au Ministère néerlandais des affaires étrangères

**M<sup>me</sup> Jo Kaybryn**, Chef du Bureau de l'évaluation du Comité international de la Croix-Rouge

**M. Alan M. Fox**, Directeur adjoint du Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

---