



## Conseil économique et social

Distr. générale  
12 avril 2018  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

#### Session annuelle de 2018

11-14 juin 2018

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

## Rapport annuel de 2017 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

### *Résumé*

Le présent rapport donne un aperçu de la fonction d'évaluation à l'UNICEF en 2017. On y décrit les progrès réalisés par l'organisation en matière d'évaluation pendant la période de mise en œuvre du Plan stratégique pour 2014-2017, au regard de sa politique d'évaluation révisée ([E/ICEF/2013/14](#)), ces activités étant nécessaires à l'acquisition de connaissances et à la responsabilisation. On y fait également le point sur la gouvernance de la fonction d'évaluation et sur son importance pour la cohérence du système. Le rapport contient une analyse détaillée des résultats de la fonction d'évaluation à tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'un résumé des principales conclusions de plusieurs évaluations institutionnelles.

Il contient en outre, à la section VIII, des éléments de décision destinés au Conseil d'administration.

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (8 mai 2018).

\*\* [E/ICEF/2018/8](#).



## I. Introduction

1. Compte tenu des changements majeurs intervenant dans son contexte opérationnel et ayant une incidence sur ses activités, l'UNICEF se voit obligé d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer continuellement. Cette situation évolutive et la nécessité d'obtenir de meilleurs résultats se traduisent par des exigences toujours plus élevées en matière de responsabilisation. Le Secrétaire général a maintes fois insisté sur l'importance cruciale des activités d'évaluation et demandé que des mesures spécifiques soient prises pour les renforcer, tant au sein des organismes des Nations Unies que dans l'ensemble du système. En avril 2016, il a souligné la nécessité de promouvoir une culture de l'évaluation qui soit indépendante et complètement transparente, et engagé le système à s'appuyer davantage sur les évaluations en temps réel. Dans son rapport de 2017 intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé » (A/72/684-E/2018/7), le Secrétaire général s'est engagé à renforcer les activités d'évaluation menées à l'échelle du système. La fonction d'évaluation à l'UNICEF en 2017 a évolué au gré de ces événements et de diverses tendances mondiales.

2. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'examen quadriennal complet de 2016 des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution 71/243 de l'Assemblée générale) et les priorités retenues pour la dernière année du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014 – 2017 sont particulièrement importants dans la mesure où ils permettent de recueillir des données factuelles utiles à la réalisation des objectifs mondiaux, y compris concernant la nécessité de renforcer les capacités d'évaluation nationales. Par ailleurs, en raison de l'ampleur et de la complexité des crises humanitaires, l'organisation se voit obligée de rassembler de façon plus systématique et régulière des données factuelles pour déterminer les meilleurs moyens d'aider les enfants se trouvant dans ces situations et leur famille.

3. Le présent rapport donne un aperçu des progrès accomplis, des résultats obtenus et des difficultés rencontrées en 2017 par l'UNICEF en matière d'évaluation. Il porte sur la gouvernance de la fonction d'évaluation et sur sa contribution à la cohérence du système et fait la synthèse des résultats obtenus dans ce domaine, au regard des objectifs fixés dans le Plan stratégique pour 2014-17 en matière d'évaluation, de la politique d'évaluation révisée de l'organisation (E/ICEF/2013/14) et du plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017. Le rapport contient des informations actualisées sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions recommandées par l'administration à l'issue de l'examen collégial de la fonction d'évaluation à l'UNICEF, réalisé en 2017 par le Comité d'aide au développement (CAD) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). On y trouve également les principales conclusions et les enseignements majeurs tirés des évaluations institutionnelles.

## II. Gouvernance de la fonction d'évaluation

4. À l'UNICEF, les évaluations ont pour objectifs d'aider à déterminer les pratiques les plus bénéfiques pour les enfants et à rassembler les informations nécessaires au renforcement de la gestion de la performance et de la responsabilisation. Elles sont menées à tous les niveaux de l'organisation, mais surtout au niveau des pays. À l'avenir, le Bureau de l'évaluation s'entretiendra plus systématiquement avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux pour leur faire part des principaux enseignements tirés des évaluations.

5. Conformément à la politique d'évaluation de l'UNICEF, en 2017, la gouvernance de cette fonction a été assurée par plusieurs acteurs. Ainsi, le Conseil d'administration a continué de superviser les activités de l'organisation, tout en orientant la fonction d'évaluation et en s'appuyant sur les résultats obtenus pour renforcer la responsabilisation. Le Directeur exécutif a quant à lui continué de promouvoir une culture de responsabilisation, d'apprentissage et d'amélioration continue et d'allouer des ressources humaines et financières à la fonction.

6. Le Bureau de l'évaluation a continué de superviser la fonction, notamment : a) en préparant et en encadrant la mise en œuvre de la politique d'évaluation, dans laquelle sont définies les normes à appliquer en la matière ; b) en fournissant des orientations techniques et un service d'assurance de la qualité aux divisions du siège et aux bureaux régionaux et de pays ; c) en encourageant les partenariats, la gestion des connaissances et le développement des capacités, l'objectif ultime étant de promouvoir l'apprentissage et l'amélioration continue de l'organisation. Le Bureau a également commandité et géré diverses évaluations institutionnelles à l'appui du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 et d'autres politiques et stratégies mondiales. On trouvera davantage d'informations à ce sujet dans le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017. Les évaluations institutionnelles qui se sont achevées ou ont débuté en 2017 sont passées en revue dans la section V du présent rapport.

7. Le Comité consultatif externe pour les questions d'audit a été élargi en 2017, avec l'arrivée d'un expert international en évaluation, ce qui lui a permis de renforcer son contrôle de la fonction d'évaluation, en veillant notamment au respect des normes et règles énoncées dans la politique d'évaluation.

8. En outre, conformément à l'une des recommandations formulées à l'occasion de l'examen réalisé par le CAD et le GNUE, un groupe consultatif d'évaluation composé d'experts externes, chargé de conseiller le Directeur du Bureau de l'évaluation de façon indépendante, a été créé à la fin de 2017. Celui-ci a tenu sa première réunion en janvier 2018 et se réunira par la suite deux fois par an. Les experts, qui sont en poste pour une période de trois ans, représentent différents milieux institutionnels et zones géographiques. Ils ont notamment pour tâche de conseiller le Directeur sur diverses questions de fond, ayant trait, entre autres, à l'élaboration et à l'application de la version révisée de la politique d'évaluation de l'organisation et du plan des évaluations mondiales, de recommander des mesures visant à parfaire les méthodes d'évaluation, les procédures, les mécanismes d'assurance de la qualité et les actions administratives, et de proposer des moyens novateurs d'améliorer la conduite et l'utilisation des évaluations, notamment en renforçant le partage et la diffusion des connaissances.

9. Le Comité mondial d'évaluation, organe interne chargé de conseiller l'équipe dirigeante sur la pertinence et l'utilisation des évaluations, a joué un rôle important pour encourager et maintenir la demande dans ce domaine en 2017. Il s'est réuni à plusieurs reprises pour évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des actions administratives, une attention particulière étant accordée aux recommandations issues de l'examen collégial. Il a en outre aidé le Bureau de l'évaluation à élaborer le plan des évaluations mondiales pour 2018-2021 et à revoir la politique d'évaluation.

10. En collaboration avec des représentants de pays et des spécialistes, les directeurs de divisions et de bureaux régionaux et les conseillers régionaux pour l'évaluation ont continué de rassembler des informations essentielles et d'en faciliter l'utilisation, conformément aux normes et règles du GNUE. Le Directeur du Bureau de l'évaluation et les directeurs régionaux ont lancé la procédure visant à recruter deux des trois nouveaux conseillers régionaux pour l'évaluation, comme demandé par

l'administration dans sa réponse à l'examen collégial et conformément aux dispositions figurant dans le budget intégré pour la période 2018-2021. Celle-ci devrait s'achever d'ici à juin 2018.

11. Fin 2017, les experts du réseau mondial d'évaluation de l'UNICEF ont convoqué le personnel concerné et leurs principaux partenaires, dont le GNUE, pour réfléchir à de nouveaux moyens d'intensifier la collaboration à tous les niveaux de l'organisation. Ils ont également élaboré des plans destinés à améliorer la fonction d'évaluation en 2018, notamment en renforçant les capacités du personnel et en perfectionnant les méthodes suivies en vue d'accroître la qualité et la ponctualité des évaluations ; en révisant les mécanismes destinés à promouvoir l'utilisation de l'évaluation ; en prenant des mesures visant à élargir les partenariats et, partant, à développer les capacités nationales d'évaluation.

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

#### **A. Évaluation indépendante à l'échelle du système des activités opérationnelles de développement**

12. La nécessité de procéder à des évaluations crédibles et indépendantes à l'échelle du système est régulièrement mentionnée depuis 2004 (résolution [59/250](#) de l'Assemblée générale). Lors de l'examen quadriennal complet de 2012 (résolution [67/226](#)), l'Assemblée générale avait demandé que soit mis en place un mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système ; elle a réitéré sa demande au cours de l'examen quadriennal de 2016, soulignant expressément qu'il importait de renforcer un mécanisme d'évaluation indépendant et impartial de haute qualité à l'échelle du système des activités opérationnelles de développement, qui renforce la cohérence et l'interdépendance dans la structure globale d'évaluation du système des Nations Unies pour le développement en se basant sur ses conclusions et recommandations pour améliorer le fonctionnement du système.

13. Dans son rapport au Conseil économique et social publié en juillet 2017 et intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/124-E/2018/3](#)), le Secrétaire général a proposé de créer des capacités pour l'évaluation indépendante des activités entreprises à l'échelle du système. Dans son rapport de décembre 2017, il a présenté plusieurs mesures visant à renforcer l'évaluation à l'échelle du système aux niveaux mondial et national, notamment la création d'un bureau indépendant chargé de se pencher sur les questions stratégiques et intersectorielles ayant trait à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Ce nouveau bureau commanderait des évaluations indépendantes à l'échelle du système sur les questions de développement stratégique, tout en appuyant les entités du système au niveau des pays, de sorte que celles-ci entreprennent des évaluations conjointes des efforts déployés à l'échelle du système pour promouvoir la réalisation des objectifs de développement, et en améliorant la qualité des évaluations menées dans la structure d'évaluation existante, notamment les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

14. Pour donner suite aux propositions faites par le Secrétaire général, le Bureau de l'évaluation s'emploie, en collaboration avec le GNUE, à encourager les États Membres à mettre en place, aux niveaux mondial, régional et national, des dispositifs de coordination destinés à faciliter les évaluations à l'échelle du système. Consciente des avantages que présentent la promotion de l'apprentissage et du partage des

responsabilités et la réduction des coûts de fonctionnement, l'UNICEF réalise également diverses évaluations de concert avec d'autres organismes des Nations Unies, la priorité allant aux évaluations conjointes des résultats des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des programmes communs. Elle a par ailleurs conclu des accords avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) afin d'évaluer conjointement le chapitre commun de leurs plans stratégiques.

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

15. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui rassemble les services d'évaluation des départements, institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies et de diverses organisations affiliées demeure essentiel au renforcement de la cohérence entre ces entités. Entre mai 2014 et mai 2017, le Directeur du Bureau de l'évaluation a assuré l'une des quatre vice-présidences du GNUE, sa fonction étant alors de consolider les partenariats. Il a en outre participé à l'élaboration de la stratégie de partenariat du Groupe. Le personnel d'évaluation de l'UNICEF est représenté dans toutes les équipes spéciales du GNUE, y compris celles œuvrant dans les domaines des objectifs de développement durable, des partenariats, de la professionnalisation, de l'action humanitaire et de l'utilisation des évaluations. L'UNICEF supervise actuellement, en collaboration avec le Centre du commerce international, l'examen à mi-parcours de la stratégie du GNUE. Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a également soutenu les activités de sensibilisation à l'évaluation menées par le GNUE, notamment en organisant une réunion parallèle lors du Forum politique de haut niveau pour le développement durable de 2017.

## **C. Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle et autres réseaux humanitaires**

16. Le Bureau de l'évaluation est membre du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle, qui est composé des directeurs des services d'évaluation de plusieurs organismes des Nations Unies, de consortiums non gouvernementaux et du Comité international de la Croix-Rouge. Le Groupe directeur fournit des orientations stratégiques et méthodologiques globales en matière d'évaluation de l'action humanitaire et établit des listes des mesures à prendre en priorité, qu'il gère par l'intermédiaire d'un groupe de gestion ad hoc et dont il veille à la diffusion et à l'utilisation.

17. Le Groupe directeur n'a pas mené d'évaluation en 2017, le conflit s'étant aggravé dans le pays où cette dernière devait avoir lieu (Iraq). Un nouveau plan de travail concernant les évaluations conjointes prévues pour 2018 a par la suite été formulé. En dépit des problèmes rencontrés dans l'application des mesures préconisées par le Groupe directeur, l'UNICEF a intensifié l'évaluation des résultats qu'elle avait elle-même obtenus dans des situations de crise humanitaire. Il est prévu qu'au moins une évaluation institutionnelle et trois évaluations des interventions de niveau 3 menées par l'UNICEF soient réalisées en 2018.

18. En 2017, le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a par ailleurs continué de soutenir le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, celui-ci étant particulièrement important du fait de ses liens avec les décideurs et de ses innovations de pointe dans le domaine humanitaire. Le Bureau de l'évaluation fait régulièrement circuler au sein de l'organisation des

informations sur les derniers progrès réalisés par le Réseau afin de promouvoir l'apprentissage. L'UNICEF renforce les possibilités de réseautage des partenaires nationaux, s'emploie à faire de l'évaluation l'une des priorités du Réseau d'apprentissage, et contribue aux activités de celui-ci en lui communiquant les résultats de ses propres évaluations. Le Bureau de l'évaluation a par exemple présenté les résultats de ses travaux sur le suivi de la performance humanitaire et l'épidémie d'Ebola à la réunion d'examen annuel de 2017 du Réseau d'apprentissage. Il a en outre facilité l'utilisation, par les bureaux de pays, du guide de l'évaluation de l'action humanitaire établi par le Réseau pour aider les acteurs humanitaires à accroître la qualité et l'utilité des évaluations et des résultats de programmes.

#### **IV. Encourager le développement des capacités d'évaluation au niveau mondial**

##### **Des réseaux au service du développement des capacités nationales d'évaluation**

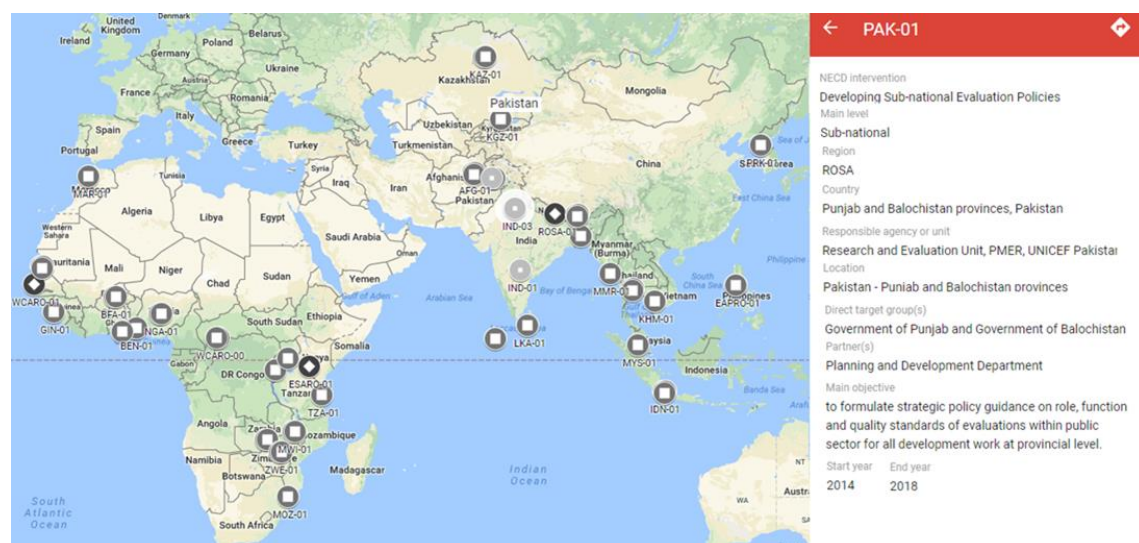
19. Conformément à sa politique d'évaluation révisée de 2013, à l'examen quadriennal complet de 2016 et à la résolution [69/237](#) de l'Assemblée générale, l'UNICEF a continué de contribuer aux activités interorganisations et aux partenariats mondiaux visant à développer les capacités nationales d'évaluation.

20. L'UNICEF a également joué un rôle de premier plan dans l'organisation du troisième Forum global de l'évaluation, qui s'est tenu à Bichkek (Kirghizistan) en avril, avec pour thème « L'évaluation au service du changement : engagements et partenariats pour un monde meilleur ». Le point d'orgue de ce forum a été l'adoption d'une déclaration sur des modalités de partenariat dans laquelle des représentants gouvernementaux, des parlementaires, des membres de la société civile, des organismes des Nations Unies et des donateurs internationaux ont réitéré leur engagement en faveur du développement des capacités nationales d'évaluation.

21. En 2017, l'UNICEF a continué de co-diriger avec l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation, EVALSDGs, un réseau international qui encourage les activités d'évaluation s'agissant des objectifs de développement durable, y compris les processus de suivi et de contrôle. Le Bureau de l'évaluation est toujours un membre actif du Groupe de gestion d'EvalPartners et du Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation.

22. Puisqu'il a été recommandé à l'UNICEF, à l'issue d'un examen collégial, de définir une nouvelle stratégie de développement des capacités nationales d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a recensé les principales initiatives mises en place par l'UNICEF en la matière. Une stratégie précisant les rôles et la valeur ajoutée de la contribution de l'UNICEF dans ce domaine pourra ainsi être élaborée. Ces indications précieuses permettront au Fonds et à d'autres organismes des Nations Unies de soutenir plus efficacement les mesures prises par les pays pour développer leurs capacités d'évaluation. Des outils numériques sont mis au point pour améliorer la coordination interorganisation (voir fig. I).

Figure I  
**Plan d'outil de cartographie des initiatives de l'UNICEF en faveur  
 du développement des capacités nationales d'évaluation**



## V. Performance de la fonction d'évaluation

23. La présente analyse est basée sur les indicateurs de performance définis dans le plan stratégique pour la période 2014-2017 ainsi que sur d'autres indicateurs visant à évaluer la conduite des évaluations à l'aune de la politique d'évaluation révisée de 2013 et du plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017. Les indicateurs concernent notamment :

- a) Les évaluations transmises ;
- b) La couverture géographique des évaluations ;
- c) La répartition thématique des évaluations ;
- d) Les types d'évaluations réalisées ;
- e) La qualité des évaluations ;
- f) L'utilisation des évaluations ;
  - i) Les proposition d'actions administratives ;
  - ii) La mise en œuvre des actions administratives ;
- g) Les dépenses au titre de l'évaluation ;
- h) La réalisation d'évaluations institutionnelles ;

24. Les données présentées proviennent de plusieurs sources, dont :

- a) le système intégré de gestion des évaluations piloté par le Bureau de l'évaluation, comprenant la base de données des évaluations et travaux de recherche et le système de suivi des mesures prises par la direction pour donner suite aux évaluations ;

b) le système mondial de contrôle des évaluations, géré par l'unité information, apprentissage et innovation de l'UNICEF, la qualité des évaluations étant contrôlée par l'entreprise indépendante Impact Ready.

25. Impact Ready réalise également chaque année une méta-analyse de toutes les évaluations présentées l'année précédente<sup>1</sup>.

## A. Indicateurs de performance du plan stratégique pour la période 2014-2017

26. Dans l'ensemble, la fonction d'évaluation a atteint ou dépassé les objectifs du plan stratégique pour la période 2014-2017 (voir tableau 1).

Tableau 1

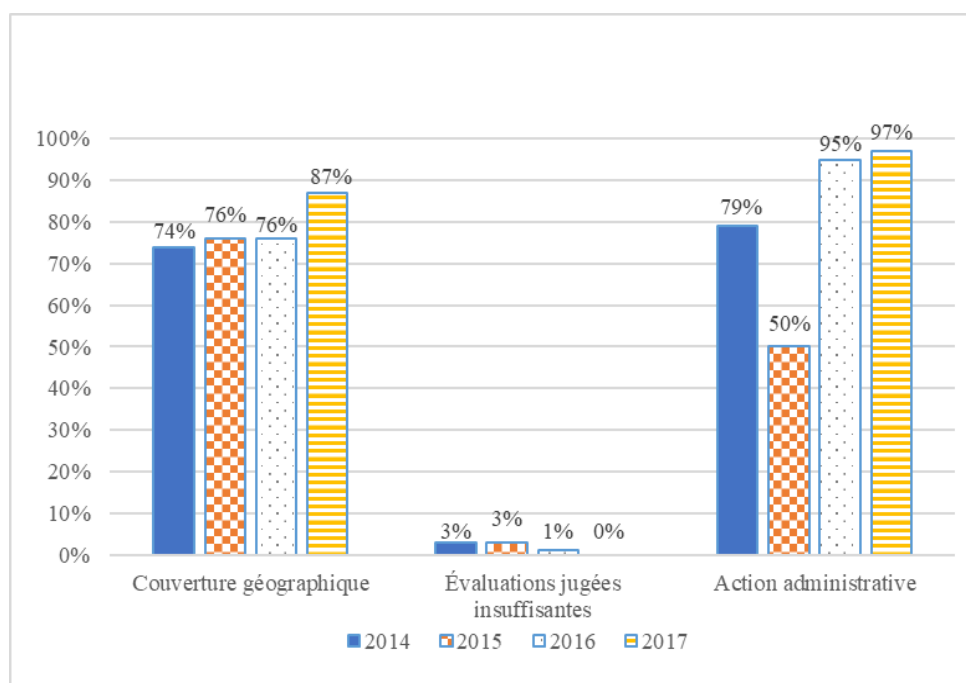
### Évolution globale des indicateurs du plan stratégique de l'UNICEF (2014-2017) en ce qui concerne la fonction d'évaluation (en pourcentage)

Indicateur du plan stratégique	Base de référence (2013)	Résultat				Objectif		
		2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Couverture géographique</b>								
Bureaux ayant transmis au moins un rapport d'évaluation complet à la base de données des évaluations et travaux de recherche au cours des trois dernières années	75	74	76	76	<b>87</b>	75	78	<b>80</b>
<b>Qualité des évaluations</b>								
Évaluations jugées « insuffisantes » selon les normes de l'ONU	2	3	3	1	<b>0</b>	3	3	<b>&lt; 3</b>
<b>Actions administratives proposées</b>								
Évaluations assorties d'une action administrative officielle	92	79	50	95	<b>97</b>	92	92	<b>92</b>
<b>Actions administratives menées à bien</b>								
Recommandations en cours d'application comme indiqué dans le système de suivi des actions administratives	36	27	20	33	<b>46</b>	30	32	<b>35</b>
<b>Application des actions administratives</b>								
Recommandations en cours d'application comme indiqué dans le système de suivi des actions administratives	45	49	44	43	<b>36</b>	52	55	<b>60</b>

<sup>1</sup> Consulter [www.unicef.org/evaldatabase/index\\_96629.html](http://www.unicef.org/evaldatabase/index_96629.html).



Figure II  
**Évolution des trois principaux indicateurs de performance  
pour la période 2014-2017**



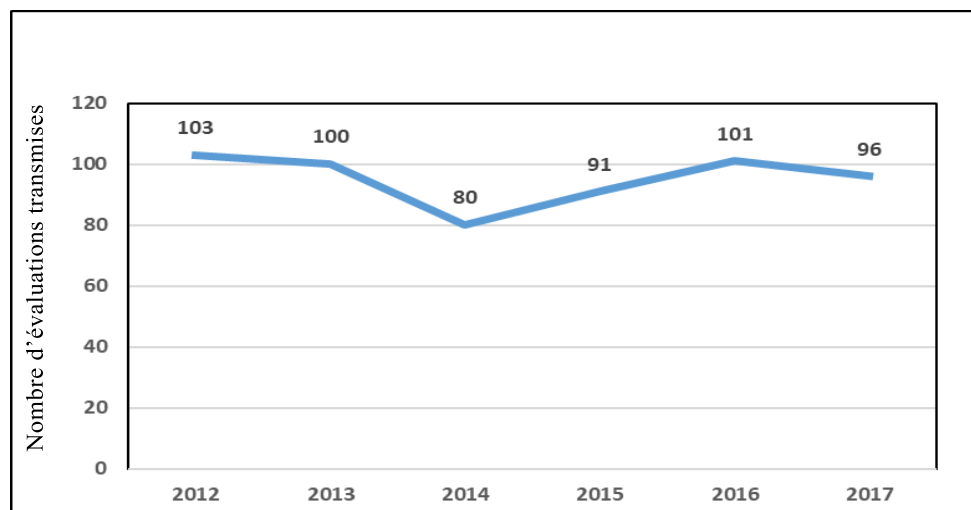
Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

## B. Analyse des principaux indicateurs de performance issus de la politique d'évaluation révisée et du plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017

### Transmission des évaluations

27. L'indicateur « évaluations transmises » correspond au nombre d'évaluations transmises à la base de données des évaluations et travaux de recherche par les bureaux de tout l'UNICEF. Quatre-vingt-seize documents ont été soumis (89 évaluations, 3 synthèses, 2 examens et 2 études d'évaluabilité) en 2017 contre 101 en 2016. Cette tendance à la baisse en 2017 résulte de la diminution des dépenses du Fonds en matière d'évaluation. Ces dépenses sont analysées dans la partie V.

Figure III  
Évolution du nombre d'évaluations transmises pour la période 2012-2017



Source : Base de données des évaluations et travaux de recherche de l'UNICEF.

28. Le nombre d'évaluations transmises varie selon les régions. Les régions Europe et Asie centrale, Afrique de l'Est et Afrique australe, Amérique latine et Caraïbes et Afrique de l'Ouest et du Centre ont chacune envoyé 13 évaluations ou plus. La région Asie de l'Est et Pacifique a transmis huit évaluations et les régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de l'Asie du Sud en ont soumis sept chacune. Il convient toutefois de noter que la région de l'Asie du Sud qui couvre des pays extrêmement peuplés compte moins de bureaux que les autres régions.

Tableau 2  
Nombre d'évaluations régionales présentées entre 2012 et 2017

Année	Asie de l'Est et Pacifique	Europe et Asie centrale	Afrique de l'Est et Afrique australe	Siège	Amérique latine et Caraïbes	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Asie du Sud	Afrique de l'Ouest et du Centre
2012	8	15	28	13	6	5	8	20
2013	8	13	19	6	15	8	4	27
2014	6	15	13	8	8	4	14	12
2015	14	14	17	4	7	8	12	15
2016	11	9	26	10	13	6	13	13
2017	8	16	15	13	13	7	7	17

Source : Base de données des évaluations et travaux de recherche de l'UNICEF.

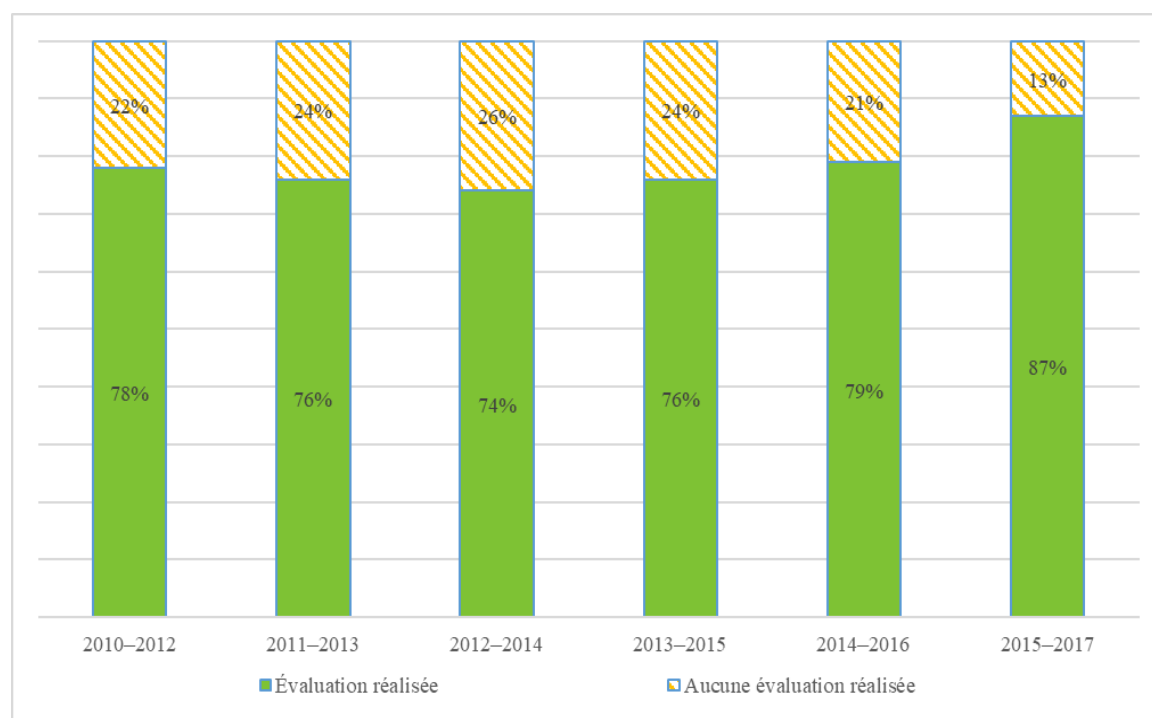
29. En 2018, le Bureau de l'évaluation mettra en place une nouvelle base de données intégrée qui permettra de suivre en temps réel l'application des plans d'évaluation et d'aider au plus vite les bureaux qui progressent trop lentement.

### Couverture géographique des évaluations

30. L'indicateur « couverture géographique » correspond à la proportion de bureau de pays qui ont transmis au moins un rapport d'évaluation ces trois dernières années. Le taux d'exécution qui était de 79 % pour la période 2014-2016 est passé à 87 % pour la période 2015-2017 (voir fig. IV).

Figure IV

#### Évolution de la couverture géographique des évaluations pour la période 2010-2017 toutes régions confondues



Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

31. L'augmentation depuis 2013 de la couverture géographique des évaluations toutes régions confondues est notable. La couverture sur la période 2015-2017 s'est améliorée dans toutes les régions sauf en Asie du Sud. La couverture des régions Europe et Asie centrale et Afrique de l'Est et Afrique australe a culminé à 91 % tandis que quatre régions (Asie de l'Est et Pacifique, Amérique latine et Caraïbes, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Afrique de l'Ouest et du Centre) dépassaient la barre des 80 %.

Tableau 3  
**Évolution par région de la couverture géographique des évaluations  
sur la période 2013-2017**

(Pourcentage)

<i>Année</i>	<i>Asie de l'Est et Pacifique</i>	<i>Europe et Asie centrale</i>	<i>Afrique de l'Est et Afrique australe</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	<i>Moyen-Orient et Afrique du Nord</i>	<i>Asie du Sud</i>	<i>Afrique de l'Ouest et du Centre</i>
2013-2015	73	82	95	56	65	100	76
2014-2016	87	86	82	64	65	100	76
2015-2017	87	91	91	84	82	89	87

Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

32. Afin d'améliorer la couverture géographique, les bureaux dotés de capacités et de ressources limitées pour conduire des évaluations reçoivent un appui afin de participer à des évaluations inter-pays pilotées par les bureaux régionaux. De plus, la révision de la politique d'évaluation actuelle permettra de préciser les critères d'évaluation et les délais et d'étendre encore la couverture géographique.

#### **Répartition thématique des évaluations**

33. La répartition thématique des évaluations est définie en fonction des résultats et des thèmes transversaux du plan stratégique pour la période 2014-2017. Pour ce faire, l'UNICEF commande chaque année une méta-analyse de toutes les évaluations présentées l'année précédente.

34. Il est ressorti de l'analyse des 101 rapports d'évaluation transmis en 2016 que la répartition thématique était équilibrée (voir tableau 4) : la survie de l'enfant [qui comprend la santé, le VIH/sida, la nutrition et l'eau, l'assainissement et l'hygiène (initiative WASH)] ; l'éducation ; et la protection de l'enfance ont fait l'objet de respectivement 32 %, 13 % et 16 % des évaluations<sup>2</sup>. Ces dernières années, une part significative des évaluations a concerné des thèmes transversaux, notamment l'égalité des sexes, l'action humanitaire et l'intégration sociale.

35. L'accent mis sur l'égalité des sexes est important. L'analyse détaillée de la base de données des évaluations et travaux de recherche a montré que 48% des évaluations couvraient ce thème transversal. La nouvelle politique d'évaluation révisée vise à intégrer la dimension égalité des sexes à toutes les évaluations.

36. L'action humanitaire est également un thème transversal majeur du plan stratégique pour la période 2014-2017. Une seule évaluation est consacrée exclusivement aux questions humanitaires mais l'analyse de la base de données a montré que 28 % des évaluations traitaient également de ce thème transversal. Compte-tenu de la situation dans laquelle se trouvent de nombreux enfants, la nouvelle politique d'évaluation a pour objet de renforcer l'évaluation à tous les niveaux de l'action humanitaire de l'UNICEF.

37. Les évaluations qui ont intégré l'égalité des sexes en tant que thème transversal sont également celles qui ont le plus mis l'accent sur les droits de l'homme tandis que les évaluations qui ont porté sur l'action humanitaire de manière transversale sont celles qui ont le mieux rempli leur but.

<sup>2</sup> Méta-analyse 2016, système mondial de contrôle des évaluations.

Tableau 4  
**Répartition thématique des évaluations pour la période 2014-2016<sup>3</sup>**  
(Pourcentage)

<i>Thème</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<b>Activités sectorielles (principaux domaines de résultat du Plan stratégique pour la période 2014-2017)</b>			
Survie et développement de l'enfant	23	22	32
<i>Santé</i>	13	15	14
<i>Nutrition</i>	0	1	10
<i>Eau, assainissement et hygiène</i>	10	6	8
Éducation	32	28	13
Protection de l'enfance	6	25	16
VIH/sida	4	7	6
Inclusion sociale	1	2	12
<b>Total des évaluations sectorielles</b>	<b>66</b>	<b>84</b>	<b>79</b>
<b>Autres évaluations (transversales, institutionnelles)</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>21</b>

Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

#### Types d'évaluations réalisées et buts

38. La méta-analyse effectuée dans le cadre du système mondial de contrôle des évaluations montre que 91 % des évaluations ont été axées sur les résultats ou l'impact plutôt que sur les produits (6 %). L'examen des résultats et de l'impact permet de montrer qu'elles sont utilisées de manière judicieuse afin de mieux comprendre les contributions et réalisations de l'UNICEF.

39. Les évaluations sont réparties de manière équilibrée entre celles à but sommatif, formatif ou mixte avec une légère prédominance des évaluations formatives. Soixante-douze pour cent des évaluations étaient à but formatif ou mixte.

40. Pendant la période examinée, 85 % des rapports transmis ont directement été pilotés par les bureaux de l'UNICEF. Dix pour cent des évaluations ont été gérées conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies, des gouvernements et des partenaires de financement<sup>4</sup>.

#### Qualité des évaluations de l'UNICEF

41. Le Bureau de l'évaluation a appuyé la fonction dans son ensemble pour améliorer le pourcentage de rapports jugés « très satisfaisants » ou « satisfaisants » et respecter ainsi les normes et règles du système des Nations Unies. Le pourcentage d'évaluations jugées « très satisfaisantes » a connu une forte augmentation, passant de 6 % en 2016 à 14,8 % en 2017 quand dans le même temps celui des évaluations « satisfaisantes » est passé de 69 % en 2016 à 56,8 % en 2017. Le pourcentage d'évaluations jugées « passables » est passé de 36 % en 2016 à 28,4 % en 2017. Aucun rapport n'a été jugé « insuffisant » en 2017.

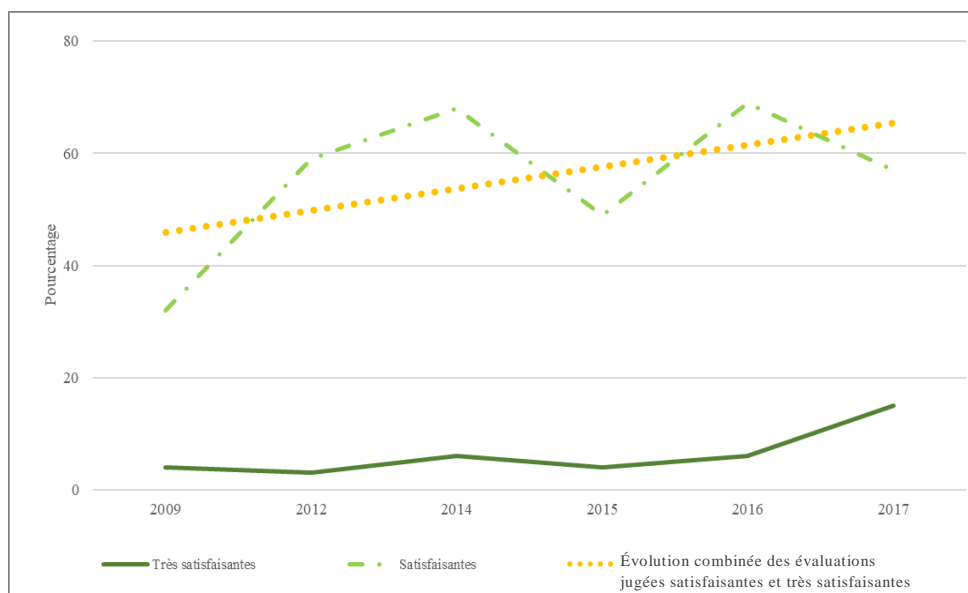
<sup>3</sup> L'analyse de la répartition thématique des évaluations 2017 sera achevée à la mi-2018.

<sup>4</sup> La conduite des 5% restants relève d'autres arrangements.

42. Une représentation graphique de ces notes (voir fig. V) montre une amélioration de la qualité au fil des années, et cette tendance devrait se poursuivre. Le Bureau de l'évaluation continuera de fournir un appui à tous les niveaux afin de maintenir le niveau de qualité.

Figure V

**Évolution de la qualité des évaluations pour la période 2009-2017 : de satisfaisantes à très satisfaisantes**



Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

43. La qualité des évaluations a également été analysée en fonction du type d'évaluation. Globalement, 68,3% des évaluations axées sur les résultats ou l'impact ont été jugées « très satisfaisantes » ou « satisfaisantes » (voir tableau 5).

Tableau 5

**Objectif prioritaire et qualité des évaluations pour l'année 2016 (pourcentage)**

Axe	Nombre d'évaluations				Total
	Très satisfaisantes	Satisfaisantes	Passables	Insatisfaisantes	
Impacts	3	29	9	0	41
Résultats	3	34	12	1	50
Produits	0	3	3	0	6

Note : Il n'a pas été possible de déterminer l'objectif prioritaire de 4 des 101 rapports d'évaluation contrôlés au moyen du Système mondial de contrôle des évaluations. Par conséquent, ceux-ci ne sont pas inclus dans le tableau. Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

**Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

44. L'UNICEF rend compte du suivi des résultats obtenus en matière d'évaluation au regard des principaux indicateurs définis dans le Plan d'action à l'échelle du

système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Pour les évaluations soumises en 2016, l'UNICEF s'est vu attribuer la note moyenne globale de 6,2, c'est-à-dire qu'il a été considéré comme « proche des normes requises ». Il s'agit là d'une amélioration par rapport au cycle précédent au cours duquel l'UNICEF avait reçu la note de 6. Cette notation est cohérente avec celle d'organismes similaires des Nations Unies.

45. Les évaluations ont un peu mieux pris en compte la question de l'égalité des sexes en 2016 qu'en 2015. L'UNICEF reste déterminé à améliorer ses résultats à l'aune du Plan d'action, le but étant d'étayer les constatations, conclusions et recommandations des évaluations à la lumière de la problématique femmes-hommes. Le Bureau de l'évaluation se basera sur les bonnes pratiques tirées des évaluations des régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de l'Asie du Sud car elles ont obtenu des notes nettement supérieures à la moyenne.

### **Utilisation des évaluations, y compris des actions administratives**

#### **Proposition d'actions administratives**

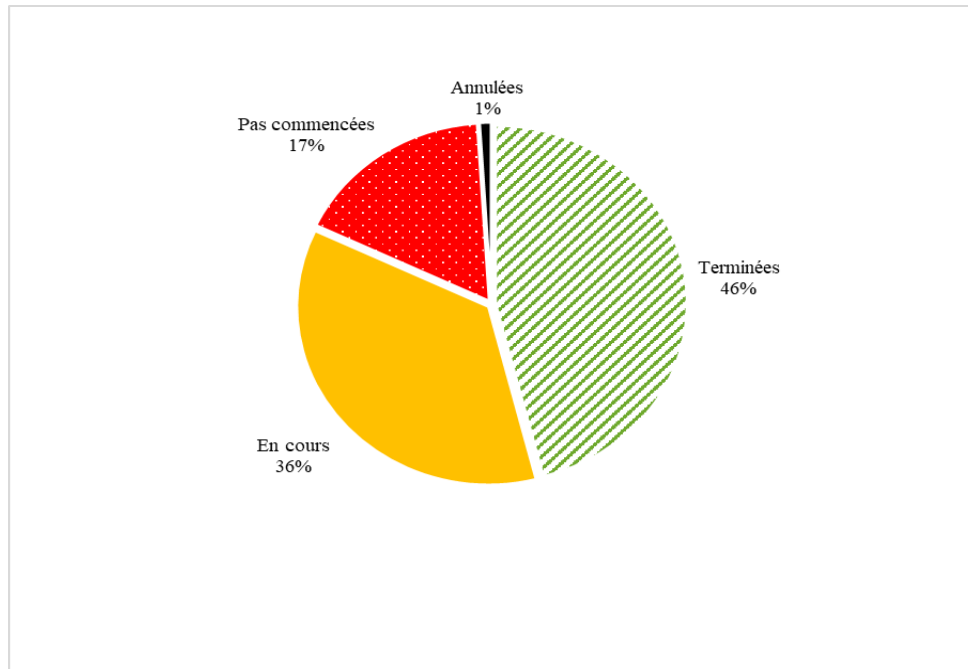
46. Les actions administratives constituent un élément primordial du cycle d'évaluation. Dans sa décision 2016/7, le Conseil d'administration a prié instamment l'UNICEF de faire en sorte, en priorité, que des réponses de l'administration soient fournies en temps voulu et d'améliorer le taux d'application des recommandations d'évaluations convenues. Dans sa décision 2018/2, le Conseil a prié l'UNICEF de présenter, avec chaque rapport d'évaluation, une réponse officielle de l'administration accompagnée d'un descriptif des mesures prévues et d'un calendrier d'application. En réponse, l'UNICEF a pris des mesures, conformément à la politique d'évaluation, pour que tous les rapports d'évaluation intégrés dans la base de données des évaluations et travaux de recherche soient accompagnés d'une action administrative.

47. Le système de suivi des actions administratives montre que 3% des évaluations transmises l'année dernière n'avaient pas été suivies d'une action administrative, un progrès par rapport aux 5% de l'année précédente.

#### **Conduite des actions administratives**

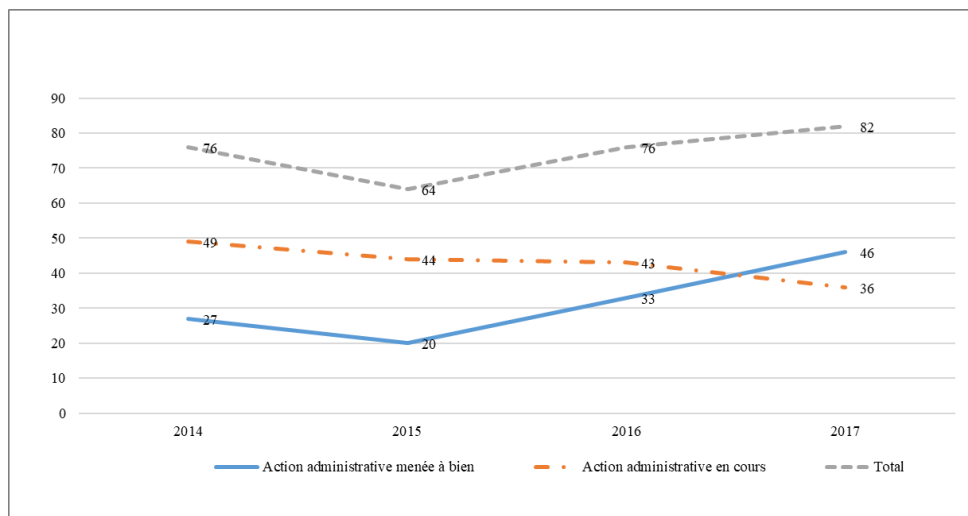
48. Les actions administratives doivent être mises en œuvre dans un délai d'un an pour garantir qu'il est donné suite aux recommandations de l'évaluation. En 2017, 82 % des mesures énoncées dans les actions résultant des évaluations de 2016 avaient été initiées (46 % avaient été menées à bien et 36 % étaient en cours d'exécution), tandis que 17 % n'avaient pas encore été lancées (voir fig. VI). Il s'agit d'un progrès par rapport aux évaluations de 2015 pour lesquelles sur 76 % de mesures initiées, 33 % étaient achevées et 43 % étaient toujours en cours fin 2016 (voir fig. VII).

Figure VI  
**Conduite des actions administratives en 2017**



Source : Système de suivi des actions administratives.

Figure VII  
**Évolution de la mise en œuvre des actions administratives pour la période 2014-2017**



Source : Système de suivi des actions administratives.

49. Une analyse plus approfondie révèle des écarts entre régions à la fin de 2016. Les régions Amérique latine et Caraïbes, Asie de l'Est et Pacifique, Asie du Sud, Europe et Asie centrale et Moyen-Orient et Afrique du Nord enregistrent de bons résultats avec respectivement 91 %, 88 %, 86 %, 83 % et 80 % d'actions terminées ou en cours.



Les régions Afrique de l'Est et Afrique australe et Afrique de l'Ouest et du Centre ont elles aussi amélioré leurs résultats avec respectivement 78 % et 74 % d'actions menées à bien ou en cours (voir tableau 6). Le Bureau de l'évaluation continuera à inciter les bureaux à mettre en œuvre les actions administratives en temps utile et assurera un suivi régulier grâce au système de suivi des actions administratives. De nouvelles directives concernant les actions administratives seront publiées en 2018 et accompagnées d'un système renforcé pour mieux suivre les mesures prises.

Tableau 6  
**Conduite des actions administratives en 2016**

(Pourcentage)

Région	Mise en oeuvre			
	Terminée	En cours	Pas commencée	Annulée
<b>Asie de l'Est et Pacifique</b>	68	20	11	1
<b>Afrique de l'Est et Afrique australe</b>	45	33	22	0
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	41	33	25	1
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	53	38	7	2
<b>Asie du Sud</b>	53	33	14	0
<b>Europe et Asie centrale</b>	50	33	17	0
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	59	21	20	0
<b>Siège</b>	18	70	12	0

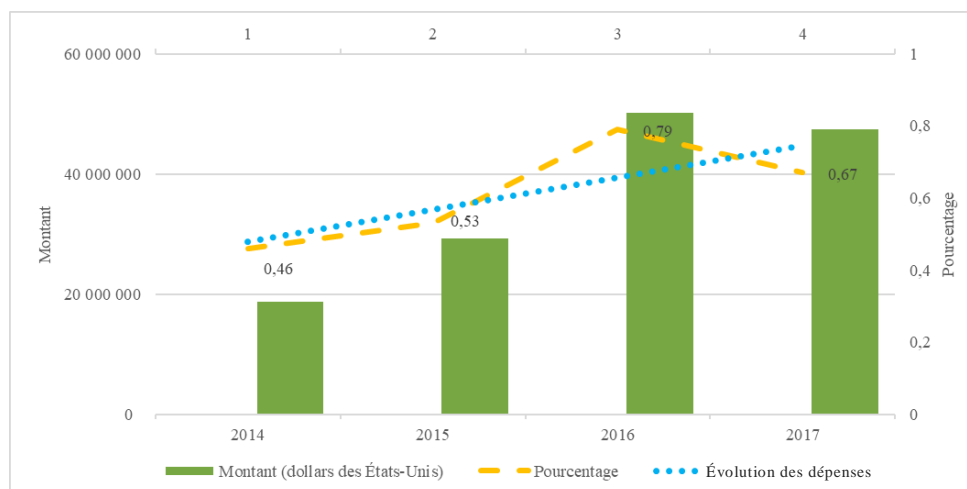
Source : Système de suivi des actions administratives.

### Dépenses au titre de l'évaluation

50. La politique d'évaluation révisée de l'UNICEF de 2013 a fixé pour objectif de consacrer à l'évaluation 1 % du total des dépenses au titre des programmes. Fin 2017, elles étaient de 0,67 %. L'analyse des ressources consacrées à l'évaluation pour la période 2016-2017 montre que ces dernières ont augmenté tant en montant qu'en pourcentage. Au début de la période d'application du plan stratégique pour 2014-2017, elles s'établissaient à environ 18,7 millions de dollars. Ce chiffre avait atteint 47,5 millions à la fin de l'année 2017, indiquant que davantage de ressources étaient consacrées à l'évaluation. La part des dépenses d'évaluation était également passée de 0,46 % à 0,67 % à la fin de la période (voir fig. VIII).

51. La politique d'évaluation révisée de 2018 prévoira un fonds commun pour le développement des capacités d'évaluation, notamment en termes de décentralisation, de professionnalisation de l'ensemble du Fonds, d'innovation en matière d'évaluation, et d'évaluations stratégiques.

Figure VIII  
Évolution des dépenses en matière d'évaluation pour la période 2014-2017



Source : Tableau de bord de la performance de l'ensemble de la fonction d'évaluation.

### Évaluations institutionnelles

52. Les activités examinées au titre de cet indicateur sont des évaluations institutionnelles entreprises par le Bureau de l'évaluation. Il s'agit notamment des évaluations énumérées dans le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 : examen et mise à jour pour 2016 et 2017 (E/ICEF/2016/3).

53. Le Bureau de l'évaluation a mis toutes les évaluations à disposition du Conseil d'administration et du grand public en 2017. De plus, quatre évaluations/examens institutionnels et les actions administratives associées ont été présentés pendant l'année lors de consultations et sessions du Conseil d'administration, à savoir :

- a) L'évaluation de l'action menée par l'UNICEF face à l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest en 2014-2015
- b) L'examen collégial de la fonction d'évaluation de l'UNICEF par le Comité d'aide au développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
- c) L'examen intitulé « Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) : examen de l'efficacité du développement, 2012-2015 »
- d) L'évaluation du programme de l'UNICEF pour la consolidation de la paix, l'éducation et le plaidoyer

54. En outre, les évaluations ci-après ont été achevées ou initiées en 2017, conformément au plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 : examen et mise à jour pour 2016 et 2017.

### Évaluation du programme conjoint H4+ (initiative conjointe de six agences des Nations Unies visant à apporter un appui technique à la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent)

55. L'Initiative H4+ est une action commune de l'UNICEF, du FNUAP, de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et de la Banque mondiale [ultérieurement rejoint par le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)] destinée à mobiliser les atouts des organismes respectifs et à coordonner

l'aide afin d'accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement concernant la santé. L'évaluation, achevée en 2017, a été pilotée conjointement par le FNUAP, l'UNICEF et le Ministère Affaires mondiales Canada. L'évaluation et l'action administrative ont été présentées à la consultation conjointe des Conseils d'administration de l'UNICEF et du FNUAP en janvier 2018.

56. L'évaluation a montré que l'initiative avait permis à ses membres ayant des activités à l'échelon national de définir un nouveau type de collaboration, ce qui s'est traduit par un renforcement et une meilleure cohérence de leur participation et de leurs activités de plaidoyer, notamment la transposition de directives mondiales dans l'appui aux stratégies nationales. Plusieurs résultats devraient perdurer au-delà de l'initiative, notamment les stratégies, directives et programmes de formation nationaux qui ont été révisés et améliorés, ainsi que le renforcement à l'échelle du système du dispositif surveillance des décès maternels et riposte. Toutefois, dans certaines zones isolées ou mal desservies, les progrès accomplis en termes de disponibilité et de qualité des services sont plus fragiles du fait de la faiblesse des stratégies de sortie. Il a été jugé que l'initiative devrait accorder davantage d'attention à la documentation et affiner les systèmes et approches de gestion des connaissances afin de mieux tirer parti des retours d'expérience.

57. Les efforts faits pour renforcer les systèmes de santé procréative, maternelle, néonatale et infantile se sont heurtés à des contraintes stratégiques et budgétaires, notamment en ce qui concerne les ressources humaines dans le secteur de la santé, le financement de la santé, les infrastructures de transport et les réseaux électriques ainsi que le manque de sources d'eau salubre fiables dans les établissements de santé. Les membres de l'initiative n'ont pas été aussi efficaces en appelant collectivement à prendre plus de mesures pour remédier à ces contraintes intersectorielles générales. Pour finir, l'initiative n'a pas tiré pleinement parti du rôle que joue la Banque mondiale auprès des gouvernements nationaux quand elle soutient leurs programmes dans le domaine de la santé et d'autres secteurs cruciaux.

#### **Amélioration des interventions en cas d'urgence : synthèse des évaluations de l'action humanitaire réalisées par l'UNICEF sur la période 2010-2016**

58. Les principaux objectifs de la synthèse, qui portait sur 30 évaluations humanitaires, était d'appuyer le principe de responsabilité, contribuer à l'apprentissage et aider l'UNICEF à atteindre ses objectifs humanitaires concernant les enfants vulnérables. L'évaluation et l'action administrative ont été présentées lors de la première session ordinaire de 2018 du Conseil d'administration.

59. La synthèse fait état de progrès et d'améliorations prometteurs. Elle montre que l'UNICEF a appris de ses expériences et adapté son approche afin de devenir plus rapide et plus efficace, tout en contribuant aux réformes plus larges du système humanitaire. Elle dresse le portrait d'une organisation qui a considérablement évolué depuis son expérience en Haïti en 2010. De nouvelles procédures ont été mises en place, de nouvelles méthodes de travail ont été élaborées et des enseignements ont été tirés et partagés. On retrouve les effets des réformes du système humanitaire global, dans lesquelles l'UNICEF a joué un rôle important, dans l'amélioration de la coordination inter-organismes et des pratiques institutionnelles et opérationnelles de l'UNICEF.

60. La synthèse a conclu que les actions humanitaires de l'UNICEF étaient pour l'essentiel conformes à ses principes fondamentaux d'intervention sur le terrain en cas de situation d'urgence concernant des enfants. La planification des actions s'inscrivait si possible dans le cadre des interventions, priorités et plans nationaux. L'UNICEF prend au sérieux ses responsabilités en tant qu'acteur humanitaire en participant à des interventions conjointes en réponse à des situations d'urgence et en

accordant la priorité à ses partenariats. Dans l'ensemble, la synthèse montre des avancées importantes pour les enfants confrontés à des situations de guerre ou de crise. L'UNICEF a contribué à la réduction de la transmission des maladies, à la prévention de la faim et de la dénutrition, et a alimenté en eau salubre et scolarisé de nombreux enfants vulnérables. Le Fonds a protégé des enfants vivant dans des environnements à haut risque et renforcé la capacité des acteurs locaux et nationaux dans des situations de crise humanitaire.

61. Les domaines identifiés dans les évaluations des interventions humanitaires comme nécessitant des améliorations sont les suivants :

a) Les évaluations des besoins des populations touchées, même lorsqu'elles vivent dans des endroits accessibles, sont parfois incomplètes ou trop générales, débouchant sur des cadres ou approches stratégiques limités ou inexistantes. Par conséquent, la première phase de l'intervention s'articule autour d'une planification fondée sur les opportunités plutôt que sur les besoins. Les évaluations ont montré que, lorsque les hypothèses retenues au stade de la conception se révélaient incorrectes, l'UNICEF a souvent réorienté rapidement le programme afin qu'il soit mieux adapté ;

b) Le respect du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées doit être abordé d'une manière plus proactive, méthodique et stratégique ;

c) Les liens entre interventions humanitaires et actions de développement doivent être renforcés et clarifiés. La planification de la transition et de la résilience s'est parfois heurtée à des difficultés, notamment le manque de financements extérieurs.

62. Dans le cadre de la synthèse des évaluations de l'action humanitaire de l'UNICEF, une synthèse des évaluations de l'action de l'UNICEF en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (WASH) dans des situations de crise humanitaire a été réalisée afin d'évaluer : a) les résultats obtenus par l'organisation pour la période 2010-2016 et leur progression au fil du temps ; b) les facteurs d'amélioration ou de restrictions ; c) les enseignements qui pourraient être tirés afin d'améliorer les programmes WASH. La synthèse, qui a examiné les conclusions de 26 évaluations a constaté que les interventions d'urgence de l'UNICEF dans le cadre de WASH ont globalement bien fonctionné sur le terrain, compte-tenu des situations difficiles dans lesquelles elles se sont déroulées et des contraintes en termes de ressources et de personnel. Une évolution positive a été constatée, notamment en ce qui concerne l'utilisation du mécanisme d'intervention rapide et l'application du principe de responsabilité envers les populations touchées. Aucune amélioration claire n'est apparue notamment en ce qui concerne la préparation aux situations d'urgence, l'évaluation des besoins, la priorisation de la résilience et les données concernant le rapport coût-efficacité ainsi que son suivi. Un mécanisme plus cohérent est donc nécessaire pour recueillir, diffuser et appliquer les enseignements et les bonnes pratiques tirés de ces expériences. L'UNICEF ne dispose pas encore d'assez de recul dans le cadre de WASH pour ce qui est de ses activités en zones urbaines et de l'utilisation des systèmes de bons monétaires. Il existe une marge considérable d'apprentissage et de progression pour ces questions humanitaires de plus en plus pressantes.

### **Évaluation des stratégies et programmes de l'UNICEF visant à réduire les retards de croissance chez les enfants de moins de 5 ans**

63. Ce rapport de synthèse contient une évaluation complète des activités menées par l'UNICEF pour lutter contre le retard de croissance des enfants. L'évaluation a porté sur une période de six ans (2010-2015) pendant laquelle l'objectif principal de la communauté internationale est passé de la réduction du nombre d'enfants

présentant une insuffisance pondérale à la réduction du nombre d'enfants souffrant d'un retard de croissance. L'évaluation et l'action administrative sont achevées et seront présentées à la session annuelle de 2018 du Conseil d'administration.

64. L'évaluation a mis en évidence le rôle de chef de file joué par l'UNICEF et l'importance accordée aux partenariats et alliances stratégiques. Elle a aussi montré la manière dont ces partenariats et alliances ont été facilités par l'expertise technique du Fonds, notamment concernant les enfants et la nutrition, mais avec des variations selon les régions et les pays. L'approche adoptée par l'UNICEF dans le cadre de l'initiative Renforcer la Nutrition a fourni un cadre d'action pour les activités menées par les partenaires pour réduire les retards de croissance. Toutefois, le plan stratégique pour la période 2014-2017 aurait dû favoriser davantage la coordination intersectorielle et interorganismes dans la mise en œuvre de ces approches. Les programmes de pays de l'UNICEF ont fourni de nombreux exemples d'actions de sensibilisation efficaces et de progrès réalisés dans l'obtention de résultats aussi importants que l'amélioration des politiques générales, le renforcement de l'engagement des gouvernements et le renforcement des capacités aux niveaux national, infranational et des travailleurs de première ligne. L'évaluation indique qu'il existe un intérêt croissant pour les approches multisectorielles même si seulement la moitié des programmes de pays en fournisse des exemples probants.

#### **Étude conjointe d'évaluabilité du Programme mondial FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants**

Cette étude conjointe avait pour objet de déterminer dans quelle mesure il était possible de mesurer, de suivre et d'évaluer de manière aisée et fiable les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des résultats escomptés du Programme mondial visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants. Pour ce faire, on a examiné la conception et le cadre logique du Programme, en partant de l'hypothèse qu'un programme bien conçu produit de meilleurs résultats, et étudié la façon dont les progrès et les résultats sont communiqués, la question de l'adéquation des ressources aux objectifs fixés et le système de suivi et d'évaluation mis en place pour garantir l'apprentissage et le respect du principe de responsabilité.

65. Tout en soulignant l'importance du Programme, l'étude a permis de tirer les conclusions ci-après :

- a) La conception et le cadre logique du Programme peuvent être améliorés ;
- b) Le cadre global de résultats doit être révisé de manière approfondie afin d'assurer un suivi effectif des résultats obtenus ;
- c) La valeur ajoutée et le potentiel du programme conjoint ne sont pas pleinement exploités ;
- d) Le caractère imprévisible et à court terme du financement nuit gravement au fonctionnement du Programme, qui vise à favoriser des changements sociaux à long terme ;
- e) Il convient d'effectuer un test de validation pour déterminer la combinaison de stratégies qui contribue le mieux à réduire le nombre de mariages d'enfants ;
- f) Un état de référence doit être défini en ce qui concerne les résultats, comme cela a été fait pour la prévalence et les produits.

L'étude d'évaluabilité, qui est terminée, et les actions administratives, qui sont en cours d'élaboration, seront transmises au Conseil d'administration à la mi-2018.

**Évaluation de l'Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés**

66. Cette évaluation, menée à partir d'avril 2017 en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et le Partenariat mondial pour l'éducation, portait sur les progrès accomplis en vue de réduire sensiblement et durablement le nombre d'enfants non scolarisés ainsi que sur l'efficacité de l'appui technique et financier fourni et de la communication des résultats obtenus grâce à l'Initiative. Elle visait également à déterminer dans quelle mesure les gouvernements avaient adhéré aux activités menées et utilisé les données factuelles tirées des études dans la planification et l'exécution de leurs politiques en matière d'éducation. Elle fera l'objet d'un rapport qui sera terminé et publié en 2018.

**Évaluation des résultats obtenus au Sénégal grâce aux kits pour le développement de la petite enfance**

67. Cette évaluation vise à évaluer a) les résultats obtenus grâce aux kits pour le développement de la petite enfance en ce qui concerne le bien-être psychosocial, l'apprentissage et le développement des jeunes enfants dans les situations d'urgence humanitaire et dans le contexte du développement et b) l'efficacité des différentes stratégies appliquées en vue d'améliorer l'interaction entre les soignants et les enfants et d'encourager l'utilisation de ces kits pour contribuer à l'apprentissage et au développement des jeunes enfants. Dans ce cadre, on a comparé les résultats des interventions ayant utilisé les premiers kits fournis avec ceux obtenus environ un an plus tard avec des kits améliorés. L'évaluation fera l'objet d'un rapport qui sera terminé et publié en 2018.

**Évaluation de l'action humanitaire en Ouganda**

68. Cette évaluation est une conséquence directe de la situation d'urgence de niveau 3 au Soudan du Sud, laquelle a contraint des familles à se déplacer vers l'Ouganda voisin, qui accueille actuellement environ 1 million de réfugiés. En moyenne, quelque 4 000 Sud-Soudanais franchiraient quotidiennement la frontière pour se rendre en Ouganda, alimentant ainsi la plus grande crise de réfugiés que connaît l'Afrique. L'évaluation est en cours et porte sur le camp de Bidibidi, qui se situe dans la province de Yumbe, dans le nord de l'Ouganda, région dans laquelle se trouvent 275 000 femmes et enfants ayant fui le conflit. Elle sera terminée et ses résultats seront publiés en 2018.

**Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions de l'UNICEF dans des situations humanitaires complexes**

69. Le Bureau de l'évaluation a entamé ses travaux sur cette évaluation, en vue d'aider l'UNICEF pour ce qui est de la priorité intersectorielle relative à l'action humanitaire et de la stratégie de changement qui s'y rapporte, conformément au Plan stratégique pour la période 2018-2021. L'évaluation a pour objectif : a) d'évaluer la couverture et la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF, sur la base d'un échantillon d'environnements complexes présentant un niveau de menace élevé ; b) de déterminer quels facteurs internes et externes contribuent ou nuisent à la capacité de l'UNICEF de s'acquitter de son mandat de protection dans les situations d'urgence humanitaires complexes, y compris les missions que le Conseil de sécurité lui a confiées par ses résolutions sur le mécanisme de surveillance et de communication de l'information relative aux enfants en situation de conflit armé ; c) de recenser les bonnes pratiques et les innovations qui améliorent l'action humanitaire menée dans les environnements complexes présentant un niveau de

menace élevé et d'évaluer la possibilité de généraliser leur application au sein de l'UNICEF.

70. En 2017, un exercice pour déterminer la portée de l'évaluation a été mené à bien afin de veiller à ce qu'elle soit fondée sur des données factuelles et de déceler tout problème d'évaluabilité. Il a permis d'en préciser la raison d'être, le but, les objectifs, la portée et la méthode. En outre, un cahier des charges a été établi. Le Bureau de l'évaluation a fait réaliser une enquête visant à recueillir l'avis des bureaux régionaux et des bureaux de pays sur les problèmes qu'ils ont rencontrés en termes de couverture et de qualité lors de leurs interventions humanitaires et à recenser les bonnes pratiques méritant une étude plus approfondie. L'évaluation, qui comportera 12 études de cas de pays (dont 5 études menées à bien au terme de visites dans les pays et 7 fondées sur des entretiens à distance et un examen des documents), se déroule en deux étapes : phase pilote et évaluation principale.

### **Renforcement des systèmes de protection des enfants : évaluation des stratégies de l'UNICEF et des résultats de ses programmes**

71. En 2017, le Bureau de l'évaluation a entamé une évaluation formative visant à évaluer l'importance du rôle que joue l'UNICEF dans le renforcement des systèmes de protection de l'enfance et les résultats de ses stratégies et programmes en la matière. Dans ce cadre, elle étudiera l'efficacité des stratégies passées et actuelles visant à renforcer les systèmes de protection de l'enfance, ce qui lui permettra de tirer des enseignements concernant notamment : a) la contribution de l'UNICEF aux réformes juridiques ; b) l'action en amont sur les politiques à mener ; c) le dialogue multisectoriel ; d) le financement de la protection de l'enfance ; e) la gouvernance et la coordination ; f) le développement des capacités ; g) la prestation de services ; h) la gestion des données et des connaissances ; i) les partenariats. L'évaluation se terminera fin 2018 et fera l'objet d'un rapport qui sera publié en 2019.

### **Évaluation de la contribution de l'UNICEF au renforcement des systèmes de santé**

72. En 2017, le Bureau de l'évaluation a procédé à une évaluation prospective et formative des activités de l'UNICEF dans le domaine du renforcement des systèmes de santé, qui constitue l'un des trois grands axes de sa Stratégie 2016-2030 en matière de santé. Pour mettre en place et appliquer avec succès sa stratégie de renforcement des systèmes de santé, l'UNICEF devra changer ses méthodes de travail et le type d'activité qu'il soutient. L'évaluation portera sur deux domaines distincts mais intimement liés, à savoir : a) la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'équité et la viabilité de l'approche de sa stratégie de renforcement des systèmes de santé durant la période de transition ; b) la programmation des activités visant à renforcer certains aspects spécifiques des systèmes de santé, y compris l'évaluabilité et la durabilité probable des résultats. L'évaluation se terminera fin 2018 et fera l'objet d'un rapport qui sera publié en 2019.

### **Évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes**

73. En 2017, le Bureau de l'évaluation a procédé à un examen analytique du Plan d'action pour l'égalité des sexes pour 2014-2017, dans le cadre duquel il a étudié les documents pertinents publiés entre 2008 et 2017. Cet examen avait pour objectif : a) de jeter les bases d'une éventuelle évaluation de l'élaboration, de la conception et de l'exécution du Plan ; b) d'éclairer les débats en cours concernant le Plan d'action pour l'égalité des sexes pour 2018-2021 et le Plan stratégique pour 2018-2021. Il a débouché sur des conclusions intéressantes concernant la clarté des concepts liés au Plan d'action, le choix de ses priorités, les capacités allouées à sa mise en œuvre, la

prise en compte de ses objectifs, les partenariats, la gestion des connaissances et ses incidences sur l'avenir. Le rapport dont il fera l'objet constituera un outil précieux aux fins de l'évaluation du Plan d'action pour l'égalité des sexes pour 2014-2017, laquelle débutera au second semestre de 2018.

### **Évaluation du Programme conjoint FNUAP-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/l'excision**

74. Demandé conjointement par l'UNICEF et le FNUAP, ce dernier en tant qu'institution pilote, cet exercice a fourni des informations utiles pour l'élaboration du cahier des charges de l'évaluation qui devrait commencer à la mi-2018.

## **VI. Analyse de la fonction d'évaluation**

75. Grâce aux examens collégiaux, le Comité d'aide au développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation recensent les bonnes pratiques appliquées par les organismes ainsi que les moyens de renforcer leur fonction d'évaluation afin de les aider à mieux s'acquitter de leur mandat. L'examen de la fonction d'évaluation à l'UNICEF pour 2017 a mis en lumière de nombreuses évolutions positives, telles que l'amélioration de la qualité de l'évaluation au fil du temps et de l'application des actions administratives, le rôle actif que le Bureau de l'évaluation joue à l'échelon international en faveur du renforcement des capacités nationales d'évaluation et l'engagement pris par l'UNICEF de consacrer au moins 1 % de ses dépenses afférentes aux programmes à l'évaluation.

76. En dépit de ces progrès, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a jugé l'indépendance et la crédibilité de la fonction d'évaluation à l'UNICEF « presque satisfaisantes » et son utilité « à peu près satisfaisante », sur une échelle allant de « satisfaisant » à « insuffisant ».

77. L'UNICEF a accepté la plupart des recommandations formulées et progresse dans l'application des actions administratives. À ce jour, 97 % de ces actions ont été mises en application (26 % sont terminées et 71 % sont en cours). L'UNICEF a notamment : a) créé, en externe, le Groupe consultatif d'évaluation ; b) pris en compte les priorités en matière d'évaluation recensées dans son plan des évaluations mondiales ; c) modifié sa politique d'évaluation conformément aux principales recommandations issues de l'examen collégial ; d) corrigé ses principaux indicateurs clefs de performance ; e) créé un fonds de financement commun afin de mobiliser les ressources nécessaires pour réaliser des évaluations supplémentaires.

78. Au cours des deux années écoulées, les évaluations externes indépendantes de la performance de la fonction d'évaluation à l'UNICEF ont donné lieu à des propositions utiles et permis de tirer des enseignements importants en vue de la renforcer encore. Par l'intermédiaire de son plan des évaluations mondiales pour 2018-2021 et de sa nouvelle politique d'évaluation, l'UNICEF a adopté un ensemble de stratégies afin de donner suite à ces propositions et d'appliquer ces enseignements, qui visent notamment à :

a) *Renforcer les capacités décentralisées de réalisation et de gestion des évaluations.* Lorsqu'il sera mis en place, le mécanisme de financement commun proposé permettra de mettre en place les capacités nécessaires pour mener des évaluations aux niveaux régional et national ;

b) *Améliorer l'apprentissage institutionnel en tirant parti des conclusions et des recommandations issues des évaluations.* Un groupe de la gestion des connaissances est en cours de mise en place au sein du Bureau de l'évaluation afin de mieux tirer parti des évaluations. Un exercice de réflexion est mené avec les bureaux



régionaux en vue de définir des axes de collaboration sur des aspects de la fourniture d'orientations techniques qu'il convient d'améliorer, tels que la conduite et l'utilisation des évaluations de programmes de pays, des études d'évaluabilité et des évaluations humanitaires ;

c) *Accélérer le renforcement des capacités nationales d'évaluation en resserrant les partenariats avec les autres organismes des Nations Unies et les réseaux d'évaluation mondiaux ;*

d) *Revoir les méthodes de travail pour accroître la ponctualité des évaluations ainsi que leur utilité.*

## VII. Conclusion

79. L'année 2017 a été importante pour la fonction d'évaluation à l'UNICEF. Les recommandations issues de l'examen collégial sont essentielles pour perfectionner cette fonction et ont, pour la plupart, été acceptées par l'administration. La gouvernance de la fonction d'évaluation a continué de s'améliorer grâce au recrutement d'un spécialiste des évaluations au sein du Comité consultatif pour les questions d'audit et à la création en externe du Groupe consultatif d'évaluation. Par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, l'UNICEF a poursuivi son dialogue sur les propositions du Secrétaire général visant à renforcer l'évaluation à l'échelle du système. En outre, la cartographie des initiatives ayant pour but de renforcer les capacités nationales d'évaluation a jeté les bases d'une action plus efficace à l'échelon national.

80. Globalement, la fonction d'évaluation a amélioré ses performances, dans la mesure où elle a accru la couverture géographique de ses activités et adopté une approche axée sur les résultats et les effets concrets. En outre, l'obligation faite à l'administration, conformément aux termes de la politique d'évaluation, de donner suite aux recommandations issues des évaluations a été presque entièrement respectée et plusieurs éléments indiquent que les mesures prises pour assurer le suivi de l'application des actions administratives sont utiles et que le nombre d'évaluations jugées très satisfaisantes lors d'audits externes augmente.

81. Cependant, il faut accroître le nombre d'évaluations présentées chaque année à tous les niveaux de l'organisation. De nombreux éléments donnent à penser qu'il existe un lien entre le nombre d'évaluations et le montant de leur financement. Entre 2016 et 2017, la part des dépenses afférentes aux programmes consacrée à l'évaluation est passée de 0,8 % à 0,67 %. Dans trois régions, cette diminution des dépenses et la baisse du nombre d'évaluations ont été particulièrement flagrantes au niveau national.

82. L'UNICEF, qui agit dans un contexte extrêmement évolutif, doit trouver des moyens de produire rapidement des données d'évaluation factuelles. À cette fin, la fonction d'évaluation entend modifier ses méthodes de travail. En outre, compte tenu de la hausse sensible du nombre de situations d'urgence humanitaire dans lesquelles l'UNICEF intervient (qui est passé de 294 pour 98 bureaux de pays en 2014 à 344 pour 108 bureaux en 2016), la fonction d'évaluation sera davantage axée sur la production des données factuelles nécessaires pour déterminer ce qui fonctionne ou pas en cas de crise.

83. La révision de la politique d'évaluation permettra de réunir les conditions nécessaires pour améliorer les résultats de la fonction au regard de tous les indicateurs clefs de performance, y compris la couverture géographique des évaluations, leur nombre annuel, leur qualité, l'utilisation qui en est faite et les dépenses qui leur sont consacrées. Elle donnera également à l'UNICEF les moyens de mieux contribuer à

l'application du Programme 2030 et à la suite donnée à l'examen quadriennal complet de 2016. La fonction d'évaluation à l'UNICEF continuera de s'employer, de concert avec les organismes apparentés et les États Membres, à produire en temps opportun des données d'évaluation crédibles qui favoriseront l'apprentissage et l'amélioration continue et renforceront l'application du principe de responsabilité pour obtenir des résultats en faveur des enfants, en particulier les plus vulnérables.

## **VIII. Projet de décision**

*Le Conseil d'administration*

*Prend note* du rapport annuel pour 2017 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF. ([E/ICEF/2018/15](#)).

---