



## Conseil économique et social

Distr. générale  
1<sup>er</sup> avril 2021  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2021

1-4 juin 2021

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*

## Rapport annuel de 2020 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

### *Résumé*

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de la fonction d'évaluation à l'UNICEF en 2020. Il fait le point sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (E/ICEF/2018/14) et du plan relatif aux évaluations mondiales pour 2018-2021 (E/ICEF/2018/3).

Le rapport contient également une analyse détaillée des performances de la fonction d'évaluation à tous les niveaux de l'organisation, en mettant plus particulièrement l'accent sur la riposte à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), ainsi qu'un résumé des principales conclusions de plusieurs évaluations institutionnelles.

Les éléments de décision soumis au Conseil d'administration pour examen figurent à la section IX.

\* EICEF/2021/9.

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



## I. Introduction

1. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a déclenché une crise mondiale sans précédent dont les répercussions se feront encore sentir au cours des années à venir. Outre les effets directs sur la santé, la crise économique provoquée par la pandémie pousse davantage de familles dans la pauvreté et accentue la pression exercée sur les services sociaux et sanitaires déjà saturés. Les enfants subissent de plein fouet les conséquences de la crise, qui contribue à aggraver les situations d'exclusion et les inégalités existantes, et met gravement en péril l'engagement de la communauté internationale à ne laisser aucun enfant de côté.

2. La riposte à cette crise exige de mettre en place de nouvelles pratiques sans perdre de vue l'atteinte des résultats escomptés. Dans cet environnement en perpétuelle évolution, l'apprentissage tiré de l'expérience est devenu extrêmement important, et c'est pourquoi les pays s'attachent à dégager des enseignements des interventions menées afin d'améliorer les ripostes futures. Le principal défi du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF consiste à s'adapter afin de poursuivre ses activités à l'appui de l'apprentissage et de la redevabilité, tout en aidant l'organisation et ses partenaires à analyser les effets de la crise à court et à long terme, et à fournir des données probantes sur ce qui fonctionne en vue de contrer ces effets. Cette démarche a nécessité une réflexion innovante, notamment pour trouver de nouvelles façons de collecter, d'analyser et de partager en temps réel des données probantes auprès d'un large éventail de parties prenantes.

3. En dépit des immenses difficultés rencontrées en 2020, la fonction d'évaluation à l'UNICEF reste en bonne voie pour mettre en œuvre la politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2018/14) et le plan relatif aux évaluations mondiales (E/ICEF/2018/3) selon le calendrier prévu, comme le montrent les résultats positifs obtenus en 2020. Alors que la pandémie de COVID-19 l'a contrainte à ajuster son plan de travail, la fonction d'évaluation a pu continuer à renforcer les principaux facteurs recensés dans sa théorie du changement, à savoir : ressources financières et humaines, gouvernance et assurance qualité, directives et outils, renforcement des capacités de l'UNICEF et des partenaires, systèmes de suivi de la mise en œuvre des programmes, et partenariats en matière d'évaluation.

4. Globalement, les tendances observées en 2020 en matière de performance de l'évaluation restent positives. L'augmentation du nombre d'évaluations réalisées se poursuit, tout comme la couverture de celles-ci. L'organisation continue d'améliorer ses performances en ce qui concerne l'intégration de l'égalité des genres dans ses évaluations, et s'est efforcée en 2020 de prendre également en compte les considérations liées au handicap. Par ailleurs, la diversification des produits d'évaluation s'est avérée déterminante pour accélérer la communication de données d'évaluation en temps réel aux bureaux qui les utilisent à des fins de gestion agile.

5. Toutefois, on constate une diminution de la proportion des ressources programmatiques totales consacrées à l'évaluation, qui est passée de 0,86 % en 2019 à 0,64 % en 2020. La réduction des sommes allouées par le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a eu un impact sur les dépenses globales de la fonction. Les restrictions mises en place pour lutter contre la pandémie de COVID-19 ont également eu des répercussions sur les dépenses d'évaluation, les bureaux étant passés à une collecte des données en ligne. La levée des mesures de confinement devrait entraîner une augmentation des dépenses d'évaluation. Globalement, ces chiffres restent en deçà de l'objectif fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10, à savoir consacrer 1 % des dépenses des programmes à l'évaluation d'ici à fin 2019.

6. Le présent rapport décrit la manière dont les acteurs concourant à la fonction d'évaluation à l'UNICEF ont progressé dans la mise en œuvre de la politique révisée d'évaluation et du plan relatif aux évaluations mondiales.

## **II. La fonction d'évaluation à l'UNICEF dans un monde en mutation : s'adapter à la pandémie de COVID-19**

7. En mars 2020, le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a publié une note technique sur les actions mises en place par la fonction d'évaluation de l'organisation face à la crise de la COVID-19. Cette note souligne que la fonction doit respecter l'ensemble des mesures de précaution instaurées par l'organisation et les pays hôtes afin de protéger le personnel, les consultants et les partenaires, ainsi que les communautés où ils interviennent. Ce document suggère également de recourir à des approches innovantes en matière de collecte de données, d'évaluation rapide et de synthèse, et d'utiliser des stratégies et des outils de collecte de données virtuels ainsi que des données secondaires et en temps réel (notamment les données de suivi provenant de la plateforme U-Report). Le Bureau de l'évaluation a également créé un centre de ressources destiné à promouvoir le partage de connaissances et l'échange d'informations au sein de la communauté d'évaluation de l'UNICEF concernant les répercussions de la crise de la COVID-19 sur les activités d'évaluation.

### **A. Des technologies novatrices au service de l'évaluation**

8. Le progrès technologique accroît la diversité et la disponibilité des instruments d'évaluation axés sur les besoins spécifiques (prise de décisions en temps réel, supervision et apprentissage) et sur la prise en compte de domaines émergents ou ayant gagné en visibilité ces dernières années. La Section Innovation, apprentissage et application du Bureau de l'évaluation étudie ces innovations afin d'améliorer la qualité des évaluations. Elle poursuit trois objectifs spécifiques : a) collecte de données, conception et méthodologie des évaluations accélérées et innovantes ; b) exploitation des ressources numériques en vue de renforcer la transparence et l'accessibilité des produits d'évaluation ; et c) utilisation et application accrues des évaluations, en interne et par les partenaires externes.

9. En réponse à la pandémie de COVID-19, la Section Innovation, apprentissage et application a lancé une enquête démographique multirégionale sur application mobile, appelée « Évaluation communautaire rapide », afin de suivre les comportements et leurs facteurs en temps réel pendant la pandémie. Le but était d'obtenir des données communautaires actualisées et de qualité en vue d'éclairer les programmes et les décisions stratégiques de lutte contre la COVID-19 au niveau national. La composante relative au comportement et à la confiance de la population a dû être uniformisée dans les outils de suivi de la COVID-19. À ce jour, les résultats donnent une image précise et indispensable de la dimension comportementale de l'épidémie au niveau individuel et communautaire. Grâce à l'utilisation de données échelonnées dans le temps, cette évaluation a également permis d'examiner l'évolution temporelle des tendances nationales et régionales. De plus, l'évaluation étant effectuée en temps réel, l'analyse, la visualisation et l'interprétation des résultats sont déjà utilisées dans le cadre de forums nationaux afin d'orienter les changements programmatiques. Les enseignements issus de cette évaluation ont ainsi prouvé qu'il était possible de collecter des données démographiques de manière simplifiée en période d'urgence ou de pandémie.

10. Les données mobiles ont également été utilisées afin d'évaluer l'action de l'UNICEF dans le cadre de situations d'urgence complexes à haut risque de niveau 3 au Nigéria. Elles sont actuellement exploitées pour les besoins d'une évaluation commune avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) portant sur

la troisième phase du Programme commun FNUAP-UNICEF de lutte contre les mutilations génitales féminines. Afin d'obtenir des informations auprès d'un plus grand groupe de parties prenantes, y compris la population touchée, ces données collectées en temps réel par l'intermédiaire de U-Report sont combinées aux données de suivi recueillies par des tiers sur le terrain. En outre, l'UNICEF a utilisé la plateforme U-Report au Malawi afin d'appuyer sa collecte de données dans le cadre de l'évaluation institutionnelle des approches des programmes de protection sociale dans les contextes humanitaires, y compris les programmes d'aide en espèces.

11. Le Bureau de l'évaluation étudie de nouvelles pistes d'utilisation de U-Report pour appuyer la collecte de données dans le cadre d'initiatives plus larges visant à recueillir directement l'avis de différents groupes de population au niveau national.

## **B. Des méthodes d'évaluation novatrices**

12. Dès le début de la pandémie de COVID-19, les bureaux de l'UNICEF se sont adaptés à l'évolution de l'environnement en ajustant les activités en cours, en définissant les nouveaux besoins en matière de données probantes et en élaborant des solutions pour mettre en œuvre certaines activités d'évaluation nécessaires à l'appui des interventions. De plus, chaque fois qu'il y avait lieu, le Bureau de l'évaluation a entrepris des activités d'évaluation spécialement conçues pour contribuer au contrôle et à l'apprentissage dans le cadre de processus de prise de décisions à évolution rapide. Certaines de ces activités sont décrites dans les paragraphes suivants.

13. **Les données d'évaluation au service de l'apprentissage continu et d'une gestion agile.** En mai 2020, l'UNICEF a conçu et lancé une évaluation de l'apprentissage tiré de sa riposte à la COVID-19. Contrairement à une évaluation institutionnelle classique, en général fortement axée sur la redevabilité, cet exercice mettait clairement l'accent sur l'apprentissage. À partir d'éléments inspirés de l'évaluation en temps réel et de l'évaluation de développement, l'évaluation de l'apprentissage visait à fournir des données probantes suffisamment fiables pour éclairer les décisions de l'UNICEF en vue d'adapter son approche à l'évolution de la situation tout au long de la riposte à la pandémie. La direction de l'UNICEF a défini les questions prioritaires en matière d'apprentissage dans le cadre d'entretiens et d'échanges avant de procéder à un classement. Au cours d'un cycle de collecte et d'analyse de données qui s'est déroulé sur huit jours, l'équipe d'évaluation a examiné ces questions dans le cadre d'une consultation des parties prenantes, d'un examen documentaire et d'une approche « sur le vif ». Les évaluateurs participaient aux réunions et aux conférences téléphoniques en tant qu'observateurs plutôt que comme intervenants.

14. Les questions examinées dans le cadre des priorités d'apprentissage étaient les suivantes : a) fonctionnement de la structure de coordination mise en place pour gérer la réponse institutionnelle ; b) nouvelles modalités de programmation imaginées par le personnel dans le contexte de la COVID-19 ; et c) mobilisation et appui technique du siège aux bureaux de pays.

15. **Évaluation en temps réel des interventions de l'UNICEF en cours contre la pandémie de COVID-19 au niveau national.** À l'heure où les pays faisaient face aux conséquences socioéconomiques et aux coûts indirects de la pandémie, et alors que les effets des mesures de confinement se faisaient déjà sentir sur l'action de l'UNICEF, la fonction d'évaluation a conçu une évaluation en temps réel des interventions de l'UNICEF contre la COVID-19 au niveau national (phase 1). Cette évaluation, élaborée en coordination avec le Secrétariat de la COVID-19 et les bureaux régionaux de l'UNICEF, a été conçue comme une réflexion prospective sur les interventions mises en place par les bureaux de pays de l'UNICEF afin de lutter contre l'épidémie en cours. Elle visait à déterminer le degré d'adaptation et de mise

en œuvre de la riposte par les bureaux de pays, afin de tirer des enseignements applicables aux situations d'urgence actuelles et futures. L'évaluation en temps réel (phase 1) s'est déroulée d'août 2020 à février 2021 et a été adaptée dans sept régions et 43 pays. Ses résultats ont éclairé les débats et les réflexions, en particulier aux niveaux régional et national. Par ailleurs, la portée géographique de l'évaluation a permis des échanges d'apprentissage entre les pays et entre les régions.

**16. Évaluation rapide des effets de la crise de la COVID-19 et interventions de protection sociale potentielles.** Bien que de nombreuses études portent sur les dimensions épidémiologiques et économiques de la pandémie de COVID-19 à l'échelle mondiale, on trouve relativement peu de travaux sur les difficultés des ménages à moyen et à long terme présentant un intérêt spécifique pour l'UNICEF, en particulier dans les pays où l'organisation joue un rôle de premier plan dans le secteur de la protection sociale. L'évaluation rapide a permis d'analyser les questions qui intéressent particulièrement les femmes et les enfants, en fournissant des données de référence ainsi qu'une analyse stratégique et des recommandations directement applicables aux niveaux national, régional et international. Les versions successives ont permis d'étudier plus précisément les dynamiques de la pandémie à moyen terme et les mesures politiques correspondantes.

**17. Riposte éducative à la COVID-19 : synthèse rapide des données probantes relatives à l'enseignement et à l'apprentissage.** Cette synthèse avait pour objectif de compiler les sources de données existantes sur les interventions de riposte éducatives face à la COVID-19, afin d'obtenir de nouvelles indications sur ce qui fonctionne pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage en cette période de crise. Elle portait sur les mesures permettant d'améliorer les résultats d'apprentissage en situation d'urgence pendant la fermeture des établissements scolaires. La synthèse a également mis en évidence des bonnes pratiques et des exemples d'innovations favorisant l'amélioration de l'apprentissage et la réouverture d'écoles de meilleure qualité, par exemple : comblement des lacunes d'apprentissage dans les programmes scolaires, création d'environnements sûrs et renforcement de la résilience du système éducatif. La synthèse a fourni des enseignements précieux dans les domaines prioritaires suivants : enseignement et apprentissage, éducation de la petite enfance, formation des enseignants, direction des établissements scolaires, évaluation des résultats d'apprentissage et participation parentale et communautaire.

18. En outre, au cours de l'année écoulée, la fonction d'évaluation s'est attachée à élaborer et à utiliser une nouvelle gamme de produits d'évaluation facilitant la prise de décision dès les premiers stades, lorsqu'il est particulièrement important de disposer de données probantes. Par exemple, les examens rapides des données probantes peuvent améliorer la planification et la conception programmatiques, notamment en permettant une évaluation efficace des programmes à l'avenir.

### C. Thèmes nouveaux ou émergents

19. En 2020, le Bureau de l'évaluation a mis en place un nouvel outil conçu pour déterminer l'état d'avancement des domaines d'intervention nouveaux ou en développement au sein de l'UNICEF. L'évaluation de l'état de préparation a été conçue comme un outil de diagnostic destiné à présenter des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes issues de sources primaires et secondaires. L'évaluation pilote de l'état de préparation était axée sur le climat et l'environnement, et plus particulièrement sur les points d'amélioration, les possibilités de déploiement à grande échelle et les exigences à respecter dans une optique de durabilité. Les données probantes issues de cette évaluation ont directement servi à l'élaboration du Plan d'action stratégique pour le climat, l'énergie,

l'environnement et la réduction des risques de catastrophe sur lequel travaille actuellement la Division des programmes de l'UNICEF.

20. Par ailleurs, une évaluation thématique des activités de l'UNICEF visant à établir des liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement a débuté en 2020 et s'achèvera en avril 2021.

### **III. Évaluation de l'UNICEF dans le cadre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies**

21. Cette section présente la contribution de l'UNICEF au programme de réforme de l'Organisation des Nations Unies, notamment les évaluations menées à l'échelle du système ainsi que les évaluations conjointes et le renforcement des capacités d'évaluation nationales.

22. Au cours de l'année 2020, le Bureau de l'évaluation a continué à appuyer la mise en œuvre d'exercices conjoints clairement axés sur le renforcement de la cohérence des évaluations systémiques. Cet appui s'est notamment traduit par des initiatives conjointes visant à évaluer la riposte à la pandémie de COVID-19 à l'échelle du système. En tant que membre du Comité consultatif du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour l'action face à la COVID-19 et pour le relèvement, l'UNICEF a contribué aux enseignements et à l'étude d'évaluabilité correspondants. L'organisation a également assisté un haut fonctionnaire du Cabinet du Secrétaire général dans sa mission d'appui aux initiatives d'évaluation menées à l'échelle du système, et continue d'apporter son concours au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en sa qualité de participant à l'évaluation systémique et au Groupe de travail sur la riposte à la COVID-19.

23. Au niveau mondial, l'UNICEF a achevé l'étude d'évaluabilité du chapitre commun des plans stratégiques 2018-2021 en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le FNUAP et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Par ailleurs, l'UNICEF a conduit une série de cinq évaluations conjointes de l'action humanitaire. En partenariat avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA), l'UNICEF a achevé une évaluation conjointe de l'action humanitaire du Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation ainsi qu'une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle menée à la suite du cyclone Idai. Cette dernière était gérée conjointement par l'OCHA (présidence), l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). En 2020, l'UNICEF a également terminé une évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles en coordination avec l'OCHA, le FNUAP, Care et le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). De plus, en collaboration avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, l'UNICEF a mené une évaluation indépendante des mesures prises à l'échelle du système des Nations Unies pour lutter contre le sida au cours de la période 2016-2019.

24. Enfin, l'UNICEF a commencé en 2020 une évaluation itérative du plan d'action conjoint HCR-UNICEF en faveur des enfants réfugiés. L'objectif global de ce plan d'action est de parvenir à des changements mesurables et transformateurs pour les enfants réfugiés et rapatriés ainsi que leur famille dans trois secteurs clés (éducation, eau, assainissement et hygiène et protection de l'enfance). L'évaluation itérative indépendante accompagne la mise en œuvre du plan d'action. Elle permettra d'analyser en continu les résultats obtenus afin de produire des données probantes qui viendront éclairer la mise en œuvre et la prise de décisions stratégiques tout au long

de la phase pilote du plan d'action. Plus largement, elle permettra également de mettre en évidence les bonnes pratiques et les enseignements tirés des initiatives menées en partenariat par le HCR et l'UNICEF afin d'étayer la révision du Protocole d'accord mondial entre les deux organisations en 2022. Cette évaluation s'achèvera en 2022.

25. Au niveau national, deux évaluations ont été gérées conjointement avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies. Au Togo, l'UNICEF a collaboré avec le FNUAP, ONU-Femmes et l'OMS afin d'évaluer conjointement dans quelle mesure l'Initiative de Muskoka (2012-2018) a permis d'appuyer les efforts du Gouvernement visant à accélérer l'amélioration de la santé de la mère, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent au Togo, en mettant l'accent sur la nutrition grâce à un système de santé renforcé. En Guinée-Bissau, l'UNICEF et le PNUD ont mené conjointement une évaluation du projet de mobilisation des jeunes et des adolescents des zones rurales en faveur de la consolidation de la paix. Ce projet visait à doter les adolescents et les jeunes vivant en milieu rural des compétences nécessaires pour œuvrer en faveur de la consolidation de la paix.

26. En outre, l'organisation a renforcé sa participation au GNUE cette année, en coprésidant l'examen par les pairs et les groupes de travail des partenariats, ainsi que les sous-groupes sur le renforcement des capacités d'évaluation, les évaluations de l'action humanitaire et la coordination des évaluations. L'UNICEF a également joué un rôle clé dans l'organisation de l'édition virtuelle 2020 de l'échange de pratiques d'évaluation.

27. Enfin, l'organisation est intervenue dans cinq pays afin d'évaluer leurs programmes nationaux. L'UNICEF a ainsi collaboré avec la République centrafricaine (évaluation de l'approche d'assainissement total guidé par la communauté de 2013 à 2018), la Zambie (évaluation nationale à mi-parcours du septième Plan de développement national 2017-2021) et les Fidji (évaluation des programmes sociaux de transfert monétaires dans les Îles Cook de 2013 à 2018). L'UNICEF a assisté l'Ouganda dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours de sa stratégie nationale visant à mettre fin aux mariages et aux grossesses précoces, ainsi que la République bolivarienne du Venezuela dans le cadre d'une évaluation portant sur la qualité de l'éducation bilingue interculturelle.

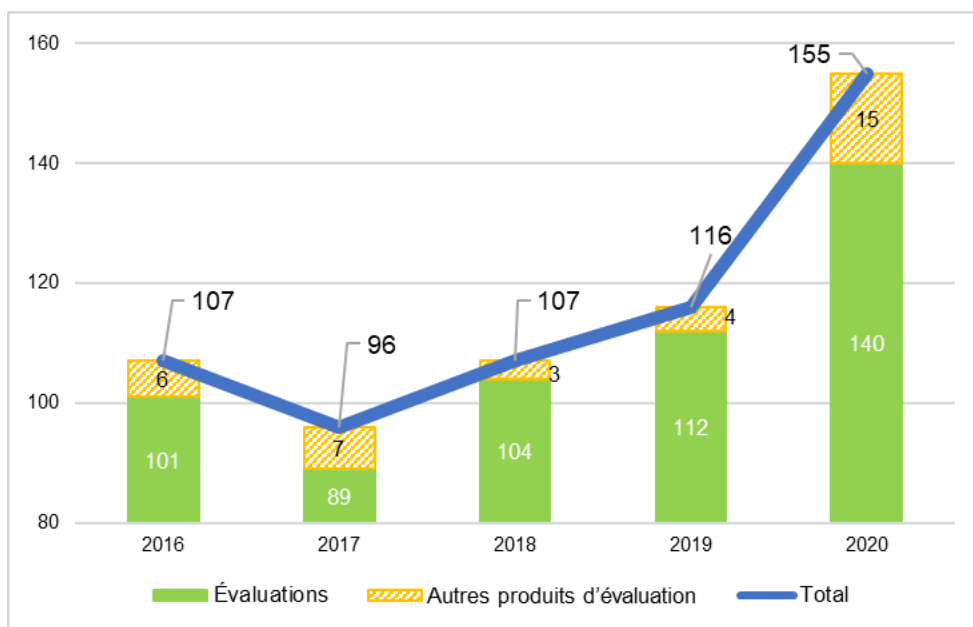
#### **IV. Couverture et qualité des évaluations dans le cadre de la nouvelle politique d'évaluation**

28. La section IV analyse la couverture et la qualité des évaluations et aborde les thèmes nouveaux ou émergents traités en 2020.

##### **A. Présentation des évaluations et thèmes couverts**

29. Les investissements dans la planification et le renforcement des capacités d'évaluation portent leurs fruits. Le nombre d'évaluations entreprises continue d'augmenter chaque année. Au total, 155 produits d'évaluation ont vu le jour à la fin du cycle d'évaluation de 2020, dont 140 évaluations et 15 autres produits (six études d'évaluabilité et 9 examens évaluatifs rapides). Ce chiffre est en nette augmentation par rapport aux 116 évaluations et produits d'évaluation totalisés en 2019 (*voir figure I*) ; c'est le plus haut jamais enregistré depuis le début du suivi. Le nombre d'évaluations a augmenté dans la plupart des régions en 2020, notamment en raison du besoin de données d'évaluation pour éclairer la riposte de l'UNICEF à la pandémie de COVID-19 (*voir figure II*). Par ailleurs, la diversification des produits d'évaluation s'est avérée déterminante pour accélérer la communication de données d'évaluation en temps réel aux bureaux qui les utilisent à des fins de gestion agile.

Figure I  
**Nombre de produits d'évaluation présentés entre 2016 et 2020**

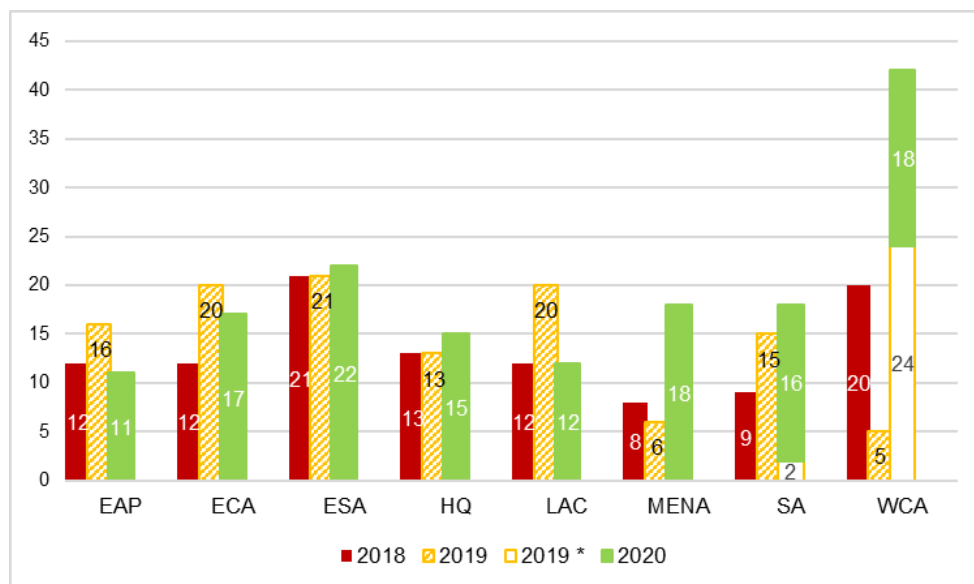


Source : plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes (EISI).

30. La région Afrique de l'Ouest et centrale est celle qui a présenté le plus grand nombre d'évaluations (42, dont 24 soumises après la fin du cycle d'examen 2019 du système mondial de contrôle des évaluations [GEROS] au titre du programme de travail 2019). Elle est suivie par la région Afrique de l'Est et australe, qui a présenté 22 évaluations. Les régions Asie occidentale et Moyen-Orient et Afrique du Nord ont présenté 18 produits d'évaluation chacune, tandis que la région Europe et Asie centrale et le siège mondial de l'UNICEF ont respectivement présenté 17 et 15 évaluations. La région Amérique latine et Caraïbes a produit 12 évaluations, et la région Asie de l'Est et Pacifique en a présenté 11 (*voir figure II*).



Figure II  
Nombre de produits d'évaluation présentés entre 2018 et 2020, par région



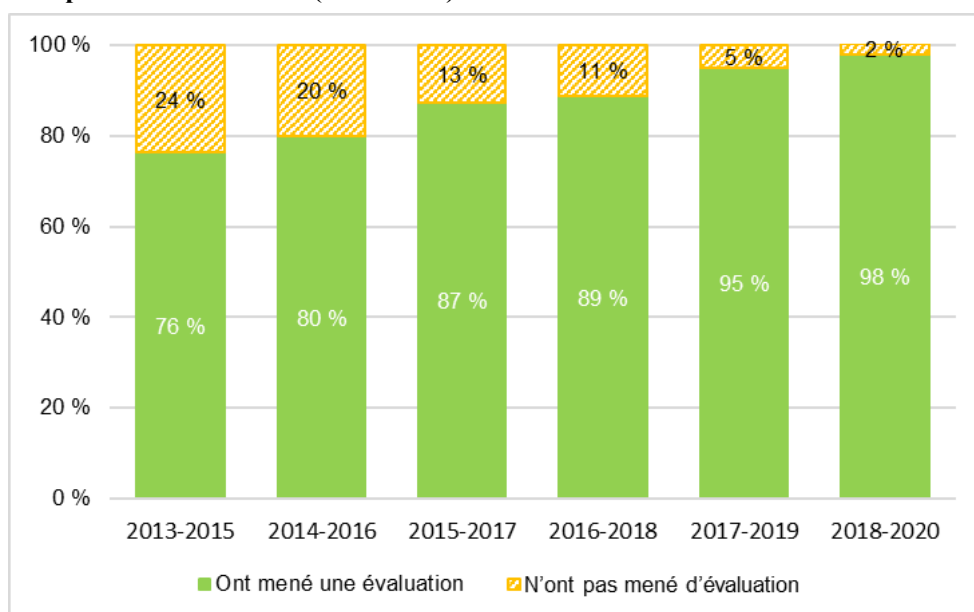
\* Évaluations présentées au titre du programme de travail 2019, mais achevées en 2020.

Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

31. Le nombre de bureaux de pays ayant entrepris une évaluation au cours des trois dernières années a continué d'augmenter en 2020.

Figure III  
Pourcentage de bureaux de pays de l'UNICEF ayant réalisé une évaluation sur une période de trois ans (2013-2020)



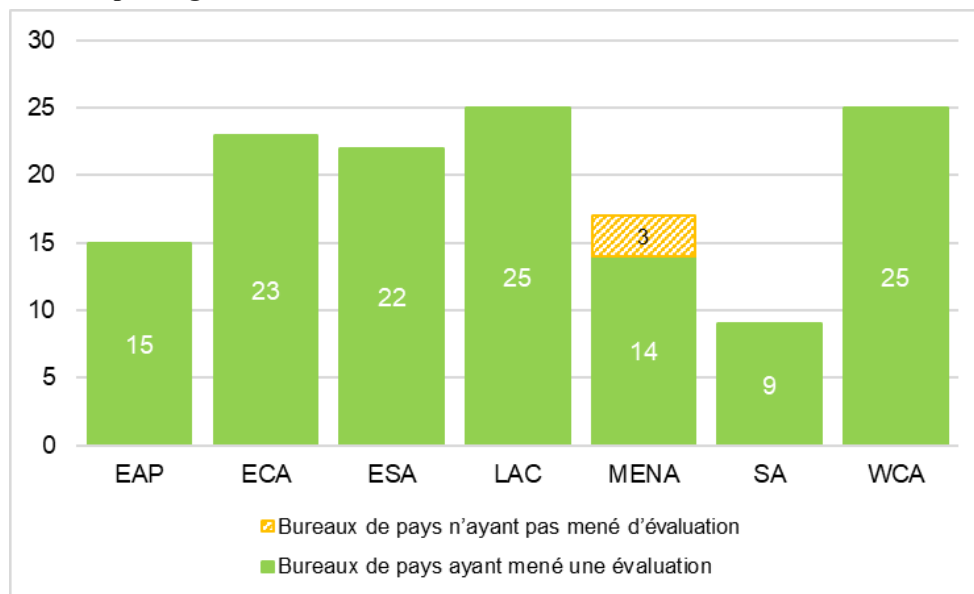
Source : EISI.

32. Les bureaux de pays étant chargés de mettre en œuvre les dispositions de la politique d'évaluation relative à la couverture géographique, on constate une

réduction du nombre de bureaux de pays n'ayant réalisé aucune évaluation. Au cours de la période 2018-2020, 133 bureaux (98 %) ont réalisé au moins une évaluation. Trois bureaux (2 %) n'ont réalisé aucune évaluation durant cette même période. Ces bureaux se situent dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Arabie saoudite, Oman et République islamique d'Iran). Des évaluations sont en cours dans ces pays et devraient se terminer en 2021. Globalement, la couverture géographique régionale continue de s'accroître.

Figure IV

**Nombre de bureaux de pays de l'UNICEF ayant réalisé une évaluation entre 2018 et 2020, par région**



*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

*Source* : EISI.

## 1. Répartition thématique

33. Au total, 140 évaluations présentées en 2020 ont fait l'objet d'une étude qualitative. L'analyse de ce portefeuille par groupe d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 montre que le groupe 1 a fait l'objet du plus grand nombre d'évaluations et le groupe 4 du nombre le plus faible, ce qui reflète en partie la répartition des dépenses consacrées aux programmes durant l'année précédente. La fonction d'évaluation continuera de veiller à ce que les évaluations reflètent les priorités et les dépenses de l'UNICEF.

Tableau 1  
Répartition thématique des évaluations, 2020

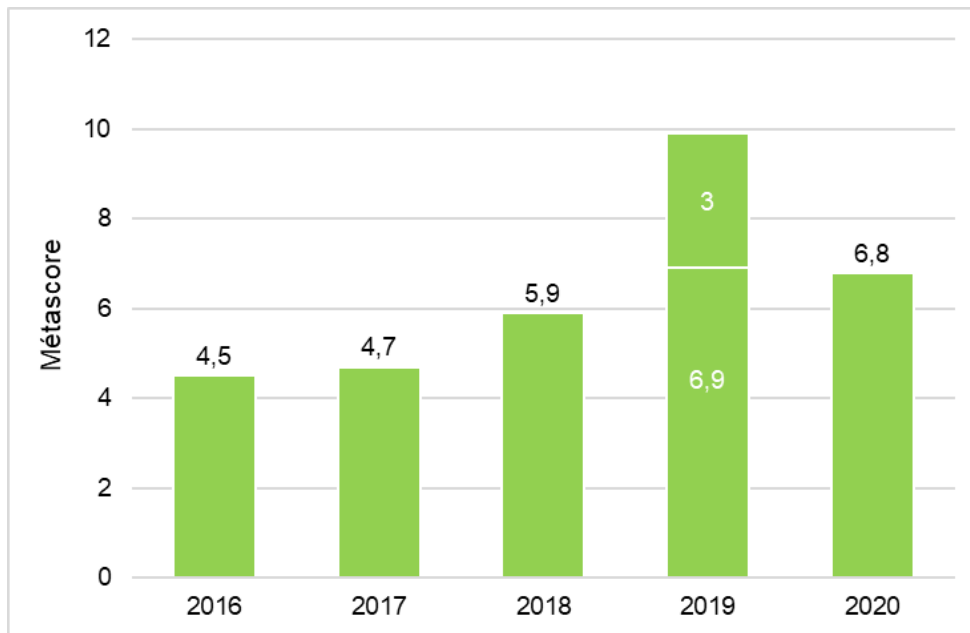
Groupe d'objectifs	Évaluations réalisées en 2020		Pourcentage des dépenses de l'UNICEF consacrées aux programmes en 2019
	Nombre d'évaluations	Pourcentage de toutes les évaluations	
Chaque enfant survit et s'épanouit	26	18,6	38,2
Chaque enfant apprend	19	13,6	20,4
Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation	18	12,8	12,5
Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre	12	8,6	19,6
Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie que les autres	14	10,0	9,3
Groupes d'objectifs multiples	51	36,4	
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : GEROS.

## 2. Priorités transversales du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 : égalité des genres et action humanitaire

34. Le Bureau de l'évaluation a continué de fournir des données probantes afin de permettre l'intégration des questions de genre dans ses produits. Les données issues de l'édition 2020 de l'examen de l'efficacité des activités de développement permettent une analyse des tendances sur la période 2009-2019. Elles montrent une augmentation en pourcentage des évaluations faisant état d'améliorations en matière d'égalité des genres. Ces résultats corroborent les conclusions de l'évaluation 2019 du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes, laquelle a mis en évidence une contribution importante à l'égalité des genres au titre des différents groupes d'objectifs du Plan stratégique 2018-2021. Si l'on ne tient pas compte de l'effet de l'évaluation du Plan d'action pour l'égalité des sexes, les performances enregistrées en 2020 dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes étaient comparables à ceux de 2019 (« répond aux normes requises »).

Figure V  
**Performance au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour la période 2016-2020**



\* Le score est passé à 9,9 en 2019 à la suite de l'évaluation institutionnelle des Plans d'action de l'UNICEF en faveur de l'égalité des sexes (« Realizing potential: evaluation of the UNICEF Gender Action Plans »).

Légende du métascore : 0-3,49 : ne répond pas aux normes requises ; 3,50-6,49 : proche des normes requises ; 6,50-9,0 : répond aux normes requises ; 9,01-12 : dépasse les normes requises

Source : GEROS.

35. Comme tous les organismes des Nations Unies, l'UNICEF s'est engagé à rendre compte de ses performances dans le cadre de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. L'établissement de rapports sur la mise en œuvre de cette stratégie doit permettre d'évaluer le degré d'intégration du handicap dans les activités de l'organisation. Cette démarche sera également l'occasion de mettre en lumière les bonnes pratiques, mais aussi les lacunes et les besoins clés (notamment en ce qui concerne le renforcement des connaissances et des capacités du personnel, les ressources techniques et l'assistance). Les rapports établis par les organismes des Nations Unies permettent d'étayer le rapport du Secrétaire général sur l'inclusion du handicap dans le système des Nations Unies.

36. Pour contribuer à cet objectif, le Bureau de l'évaluation s'est engagé à intégrer les considérations liées au handicap dans les évaluations. La plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes (EISI) est désormais dotée de marqueurs indiquant le degré de prise en compte du handicap dans l'évaluation. Par ailleurs, les études qualitatives du système GEROS ont été actualisées afin d'inclure des questions relatives au degré de prise en compte du handicap dans les évaluations. Le renforcement de l'inclusion du handicap dans les évaluations permettra à l'UNICEF et au système des Nations Unies de promouvoir la redevabilité et l'apprentissage au niveau institutionnel, et contribuera à la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées ainsi qu'à la réalisation des objectifs de développement durable (en particulier l'engagement fondamental à ne laisser personne de côté).

37. En 2020, en étroite collaboration avec la Section Handicap de l'UNICEF et en s'appuyant sur divers cadres normatifs, le Bureau de l'évaluation a analysé le degré de prise en compte des questions liées au handicap dans les évaluations de l'action

humanitaire menées par l'UNICEF sur les dix dernières années. D'après cette analyse, un tiers seulement des évaluations de l'action humanitaire réalisées au cours des dix dernières années tenaient compte du handicap. Pour aider à combler ces lacunes, le Bureau de l'évaluation a inclus certaines questions sur le handicap dans la note d'orientation relative à l'évaluation de l'action humanitaire qui paraîtra en 2021. Enfin, le Bureau de l'évaluation continuera de fournir aux bureaux de pays l'appui nécessaire pour combler cette lacune et il examinera la conformité au moyen du système GEROS.

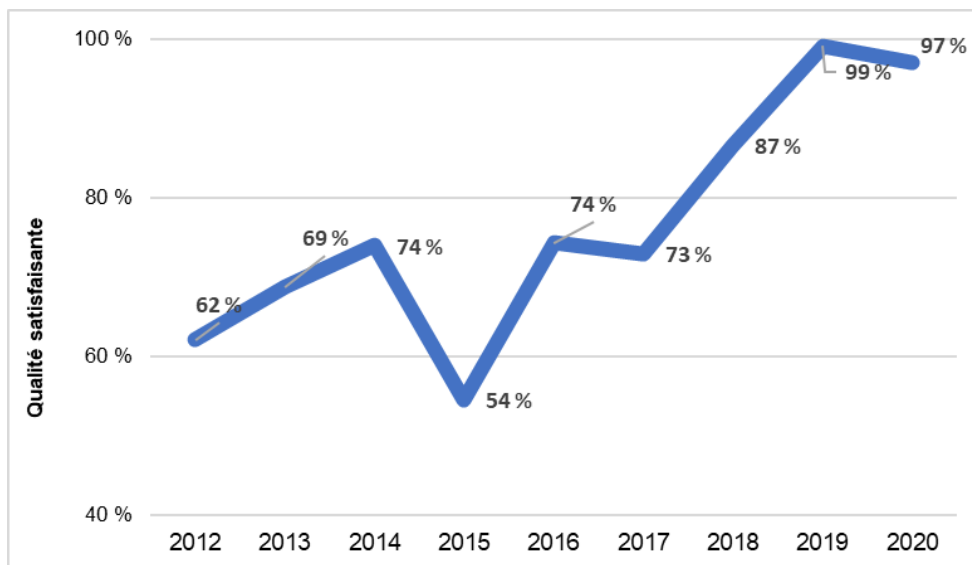
38. En réponse à la crise de la COVID-19, le Bureau de l'évaluation a commandé un examen rapide afin de déterminer quels aspects de la riposte éducative de l'UNICEF favorisaient l'intégration. Cet examen a révélé que les enfants handicapés n'étaient pas toujours pris en compte dans les documents d'orientation émis par le siège. En revanche, les documents qui tenaient compte de la problématique des enfants handicapés adoptaient une approche inclusive. Certains documents d'orientation publiés à l'échelle régionale abordaient l'inclusion du handicap dans le cadre d'une composante spécifique de la riposte à la COVID-19, mais d'autres incluait les enfants en situation de handicap dans le groupe plus large des enfants vulnérables. Les mesures adoptées par les pays étaient très variables. Parmi les 11 pays étudiés, six n'avaient publié aucun document décrivant les modalités d'inclusion des enfants handicapés dans les interventions programmatiques. Cinq pays ont pu fournir des données prouvant le caractère inclusif des mesures mises en place pour lutter contre la COVID-19.

39. Par rapport à 2019, on observe une hausse de la proportion d'évaluations abordant le thème transversal de l'action humanitaire. Ainsi, 31 % des évaluations (44) abordaient cette thématique, contre 28 % (31 évaluations) en 2019. Compte tenu des dépenses croissantes consacrées à ce domaine, l'action humanitaire restera un thème prioritaire des évaluations de l'UNICEF.

### **3. Qualité des évaluations**

40. Sur les 140 évaluations analysées par un prestataire externe indépendant au moyen du système GEROS, 136 (97 %) étaient de bonne qualité (notées « exceptionnelle », « très satisfaisante » ou « satisfaisante »). Plus précisément, 12 % (17 évaluations) étaient jugées « exceptionnelles », 47 % (66 évaluations) « très satisfaisantes », 38 % (53 évaluations) « satisfaisantes », et 3 % (4 évaluations) « moyennes ». Aucune évaluation n'a été jugée « non satisfaisante ». La légère baisse de qualité observée dernièrement (*voir figure VI*) peut s'expliquer par les ajustements apportés à l'outil afin de renforcer la rigueur des critères d'évaluation.

Figure VI  
Tendance observée en matière de qualité des évaluations entre 2012 et 2020



Source : GEROS.

41. Plusieurs évaluations de l'UNICEF ont reçu la note de qualité maximale selon le système GEROS : l'évaluation du programme de coopération entre le Gouvernement de Madagascar et l'UNICEF (2015-2019) ; l'évaluation du programme de coopération entre le Gouvernement d'Ouzbékistan et l'UNICEF (2016-2020) ; l'évaluation de l'initiative d'intervention et d'appui aux comportements positifs dans les établissements scolaires de Jamaïque ; l'évaluation du programme de participation économique des jeunes déployé par l'UNICEF en Jordanie ; l'évaluation récapitulative multipays des programmes scolaires adaptés aux enfants en Guinée-Bissau ; et l'évaluation du programme d'éducation parentale de Sao Tomé-et-Principe.

#### 4. Niveau et type d'évaluation

42. En 2020, cinq évaluations portaient sur les produits, 108 sur les produits et les réalisations, 12 sur les réalisations et 15 sur l'impact. On comptait 47 évaluations formatives, 34 évaluations récapitulatives et 57 évaluations à la fois récapitulatives et formatives.

Tableau 2  
Niveau et type des évaluations menées en 2020

Niveau d'évaluation	Nombre d'évaluations	Pourcentage de toutes les évaluations
Produits	5	3,6
Réalisations	12	3,6
Produits et réalisations	108	77,1
Impact	15	10,7

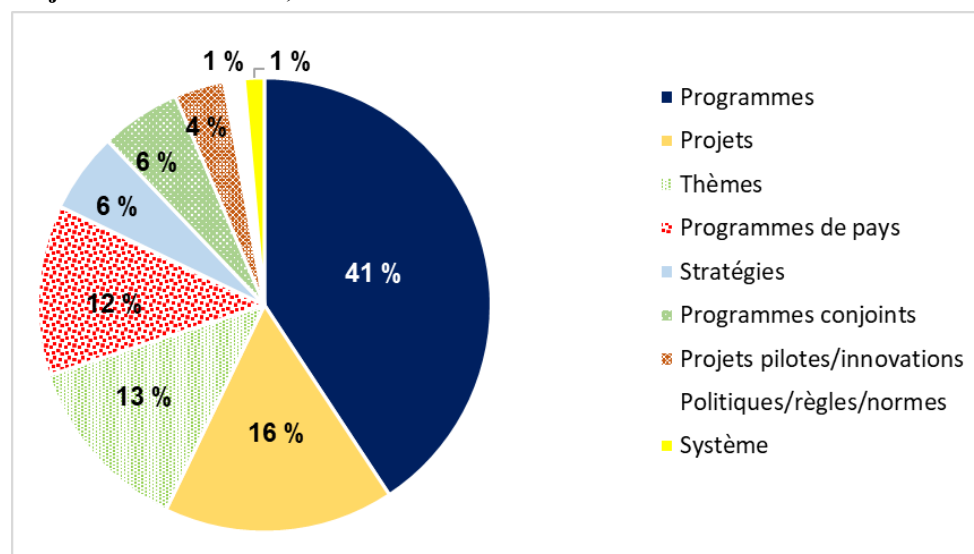
  

Type d'évaluation	Nombre d'évaluations	Pourcentage de toutes les évaluations
Évaluations formatives	47	33,6
Évaluations récapitulatives	34	24,3
Évaluations récapitulatives et formatives	57	40,7
Métaévaluations	2	1,4

Source : GEROS.

43. Il convient de souligner l'augmentation du nombre d'évaluations de programmes de pays. Celles-ci ont éclairé les nouveaux descriptifs de programme de pays en cours d'élaboration.

Figure VII  
Objets des évaluations, 2020



Source : GEROS.

## V. Maintenir une gouvernance robuste de l'évaluation au sein de l'UNICEF

### A. Gouvernance

44. La politique d'évaluation révisée de 2018 contient des dispositions claires concernant les modalités de gouvernance de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a continué d'assurer la supervision et l'orientation nécessaires, notamment en

travaillant avec plusieurs parties prenantes clés : le Conseil d'administration, qui a examiné les rapports d'évaluation à toutes ses sessions en 2020 et adopté les décisions correspondantes ; le Comité consultatif de l'UNICEF pour les questions d'audit, qui a poursuivi sa participation aux niveaux centralisé et décentralisé de la fonction d'évaluation concernant les indicateurs de performance, les plans de travail, les budgets et les effectifs consacrés à l'évaluation ; le Comité mondial d'évaluation, qui a maintenu un dialogue constructif avec la haute direction de l'UNICEF ; et le Groupe consultatif de l'évaluation, qui a appuyé le Directeur de l'évaluation sur les questions relatives à la capacité technique générale de la fonction.

45. La politique d'évaluation révisée a permis de renforcer le contrôle exercé par le Directeur de l'évaluation, qui assume la responsabilité globale de la fonction d'évaluation. Ce dernier est notamment chargé de la bonne mise en œuvre de modalités de gestion types qui permettront aux bureaux régionaux, par l'intermédiaire de leur direction et des conseillers régionaux pour l'évaluation, de soutenir la fonction d'évaluation de l'UNICEF. Les bureaux travaillent également avec d'autres organismes des Nations Unies afin d'appuyer la fonction d'évaluation.

46. Les ressources mises à disposition par l'intermédiaire du Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation ont permis à l'UNICEF de créer des postes de spécialistes de l'évaluation multipays dans toutes les régions. Ce réseau de professionnels est venu renforcer de manière concrète les capacités de la fonction sur le terrain, comme le montrent les résultats décrits dans le présent rapport, obtenus malgré la pandémie de COVID-19 et la réduction des montants alloués par le Fonds de financement.

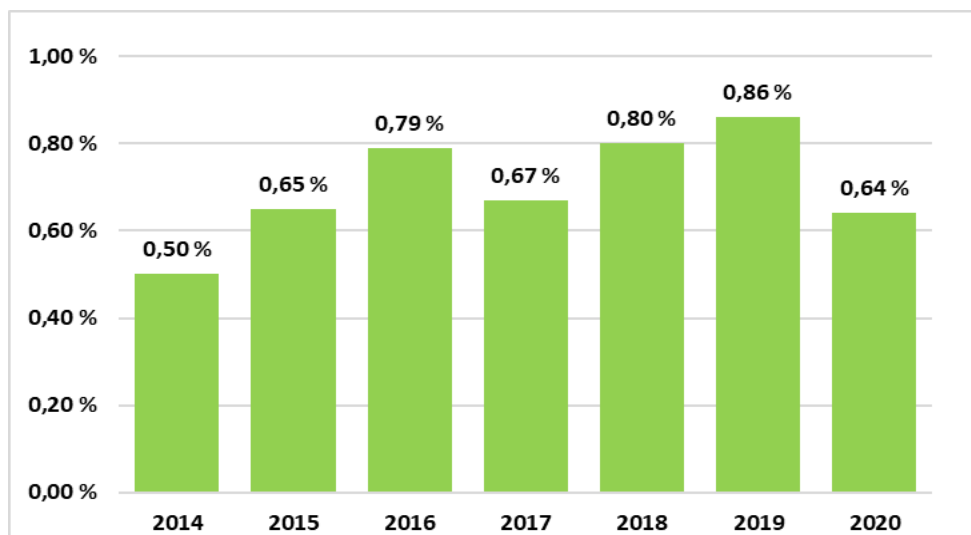
## **B. Ressources**

### **1. Ressources financières**

47. La proportion des ressources programmatiques totales consacrées à l'évaluation était de 0,64 % en 2020 contre 0,86 % en 2019. Cette baisse peut s'expliquer en partie par la réduction importante des montants alloués par le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. Les autres financements communs étant spécifiquement affectés aux activités d'évaluation, ils ont permis d'accroître substantiellement les dépenses au cours des dernières années. Par conséquent, la réduction des sommes allouées par le Fonds de financement en 2019 a eu un impact négatif sur les dépenses globales de la fonction. Les restrictions mises en place pour lutter contre la COVID-19 ont également eu des répercussions sur les dépenses d'évaluation, les bureaux étant passés à une collecte des données en ligne. La levée des mesures de confinement devrait donc entraîner une augmentation des dépenses d'évaluation. Enfin, le recrutement récent de 16 spécialistes de l'évaluation multipays a réduit les besoins de déplacement, puisque les évaluations ont été réalisées par les spécialistes en poste dans les pays.



Figure VIII  
**Dépenses d'évaluation de l'UNICEF, en pourcentage des dépenses totales consacrées aux programmes entre 2014 et 2020**



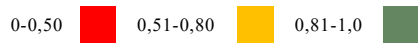
Source : tableau de bord des performances de la fonction d'évaluation dans le système InSight.

48. Au niveau régional, l'objectif stratégique de 1 % reste difficile à atteindre, en particulier au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, où l'UNICEF mène quelques-uns de ses plus importants programmes humanitaires. Le Bureau de l'évaluation réfléchit actuellement à la meilleure façon d'aider les régions à augmenter leurs dépenses d'évaluation. Il faut pour cela prendre en compte le coût des évaluations de niveau 3 dans les pays où elles ont été réalisées, renforcer les ressources humaines et veiller à ce que les bureaux identifient et suivent correctement leurs dépenses d'évaluation.

Tableau 3

**Dépenses d'évaluation en 2020 par région : dépenses prévues et pourcentage des dépenses totales consacrées aux programmes**

<i>(En millions de dollars É.-U.)</i>				
Région	Dépenses consacrées aux programmes	Dépenses d'évaluation prévues	Dépenses d'évaluation réelles	Pourcentage des dépenses d'évaluation
MENA	1 732,1	17,3	3,6	0,21
WCA	1 482,7	14,8	7,3	0,50
ESA	1 457,6	14,6	10,4	0,71
LAC	382,1	3,8	3,0	0,79
Siège	1 392,9	13,9	11,6	0,83
SA	807,2	8,1	6,9	0,85
ECA	337,4	3,4	3,5	1,04
EAP	453,9	4,5	4,8	1,05
<b>Total</b>	<b>8 046,0</b>	<b>80,5</b>	<b>51,1</b>	<b>0,64</b>

*Légende*

*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

*Source* : tableau de bord des performances de la fonction d'évaluation dans le système InSight.

## 2. Ressources humaines et renforcement des capacités

49. En 2020, dans le cadre de sa collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies, l'UNICEF a accompli d'importants progrès concernant le programme d'apprentissage mixte. Ce dernier inclut un module en ligne de niveau intermédiaire sur une plateforme interactive, suivi d'une formation avancée de deux semaines à l'évaluation, en présentiel, à destination du personnel et des partenaires. Le module en ligne est en cours de déploiement, et le contenu de la formation dispensée en présentiel est en cours de conception avec l'université nationale de Singapour. Les formations devraient pouvoir commencer dès la levée des restrictions de déplacement.

50. Le programme d'apprentissage couvre désormais un champ plus large et offre diverses activités de renforcement des compétences à l'intention de la communauté d'évaluation. Outre la formation initiale, le programme inclut deux modules qui peuvent être suivis selon un rythme individualisé. Le premier s'adresse au personnel d'évaluation et porte sur la politique et la gouvernance en matière d'évaluation. Le deuxième, destiné à l'ensemble du personnel, aborde les compétences techniques fondamentales requises pour les évaluations.

51. En raison de la pandémie, les éditions 2020 de la Conférence mondiale sur l'évaluation et de la Journée mondiale de l'évaluation ont été reportées à la fin de l'année 2021. Toutefois, plusieurs événements d'apprentissage sont en cours de préparation. Ils seront consacrés aux enseignements tirés de l'adaptation des activités de la fonction d'évaluation à des contextes et des situations très divers.

52. Afin de favoriser le recours accru aux évaluations dans la planification des programmes et l'élaboration des politiques, le Bureau de l'évaluation a réalisé une étude conjointe avec le Centre de recherche Innocenti afin de recenser les meilleurs travaux de recherche et d'évaluation menés par l'UNICEF en 2020. Cette étude a mis en évidence huit évaluations considérées comme ayant joué un rôle majeur dans l'appui apporté aux gouvernements en vue de renforcer leurs programmes et leurs politiques en faveur des enfants. Sur ces huit évaluations, un groupe de spécialistes a sélectionné les trois ayant été les plus déterminantes.

## C. Orientations, outils et assurance qualité

53. Le Bureau de l'évaluation a continué à développer et à améliorer les outils et les orientations destinés à renforcer l'efficacité de la fonction. La plateforme EISI est désormais dotée de fonctionnalités de notification qui informent les bureaux lorsque de nouvelles entrées sont créées. Cette fonction a permis d'accroître la précision des informations stockées sur la plateforme. L'amélioration de la planification et de la mise en œuvre des réponses formulées par l'administration peut notamment être attribuée à ces nouvelles fonctionnalités. L'intégration du Plan intégré de suivi et d'évaluation sur la plateforme EISI est en cours d'examen ; cette opération permettrait de rendre le Plan accessible au format électronique.

54. Le Bureau de l'évaluation a entrepris des activités clés visant à améliorer l'assurance qualité des évaluations. Les dernières mises à jour du système GEROS font suite à l'examen complet du système en 2019. Les principales modifications et

améliorations apportées incluent un mécanisme de pondération et une échelle de notation ajustée (ajout de la catégorie de qualité « exceptionnelle »). Des filtres ont été ajoutés afin de pouvoir traiter différents types de produits grâce au système GEROS. De nouvelles questions ont également été ajoutées concernant l'innovation, les enseignements tirés et l'utilisation d'aides visuelles, puis soumises à examen à des fins de rétroaction.

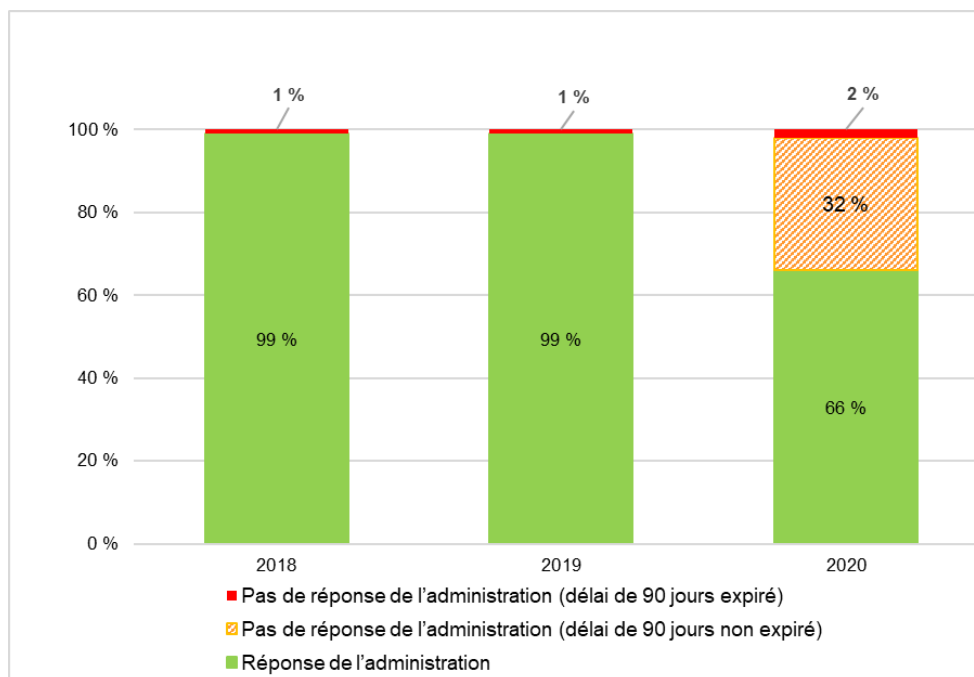
55. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation élabore actuellement une procédure d'assurance qualité spécifiquement destinée à la fonction d'évaluation de l'UNICEF. Cette activité fait suite à une recommandation issue de l'examen des mécanismes d'assurance qualité aux niveaux centralisé et décentralisé. Enfin, le Bureau de l'évaluation a mis en place un processus qui a nécessité le recrutement de pairs examinateurs chargés d'aider le Directeur de l'évaluation à garantir la qualité des évaluations institutionnelles.

## **VI. L'évaluation à l'appui d'une organisation apprenante**

### **A. Renforcement de l'application des mesures correctives annoncées par l'administration**

56. La Politique d'évaluation prévoit que l'administration doit préparer une réponse à chaque évaluation achevée, et ce dans les 60 jours suivant le dépôt de l'évaluation sur la plateforme EISI. Toutefois, compte tenu des difficultés liées à la pandémie de COVID-19, ce délai a été allongé à 90 jours. Fin 2020, 110 évaluations réalisées en 2019 avaient donné lieu à une réponse de l'administration. Ce chiffre représente une hausse de 2 % par rapport au quatrième trimestre 2019, période à laquelle 100 évaluations (96 %) réalisées en 2018 avaient fait l'objet d'une réponse de l'administration. Sur les 140 évaluations réalisées en 2020, 92 (66 %) avaient reçu une réponse de l'administration. Bien que 48 évaluations (34 %) restent encore sans réponse de l'administration, il convient de souligner que 45 avaient été présentées en décembre et en janvier, et se situaient donc toujours dans le délai de 90 jours imparti à l'administration pour présenter sa réponse au moment de la rédaction du présent rapport. Ainsi, le retard de réponse de l'administration au-delà du délai de 90 jours ne concerne que cinq évaluations (trois réalisées dans le cadre du cycle de 2020 et deux datant respectivement de 2019 et 2018).

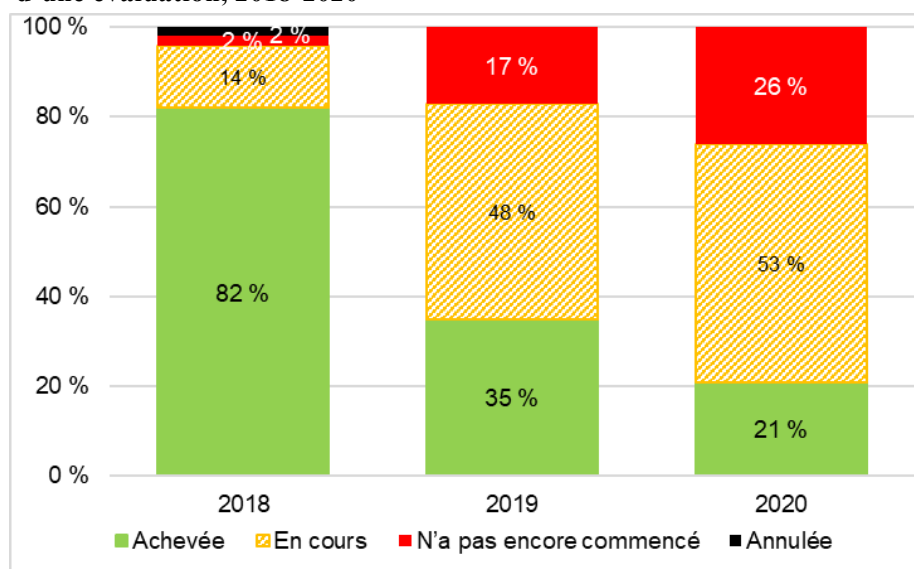
Figure IX  
Évaluations assorties d'une réponse de l'administration, 2018-2020



Source : EISI.

57. La plupart des évaluations ayant été présentées fin janvier (avant la fin du cycle d'évaluation), les données complètes sur les réponses apportées par l'administration pour 2020 seront disponibles au deuxième trimestre 2021. À la fin du mois de février 2021, 96 % des mesures issues des évaluations menées en 2018 avaient été appliquées (82 % étaient appliquées, 14 % étaient en cours d'application, 2 % n'avaient pas encore commencé à être appliquées, et 2 % avaient été annulées). En 2019, ce taux était de 83 % (35 % des mesures étaient appliquées, 48 % étaient en cours d'application et 17 % n'avaient pas encore commencé à être appliquées). L'application des recommandations étant généralement assurée par les bureaux de l'UNICEF avec les partenaires et les pays hôtes, les restrictions liées au confinement ont retardé la mise en œuvre de certaines mesures.

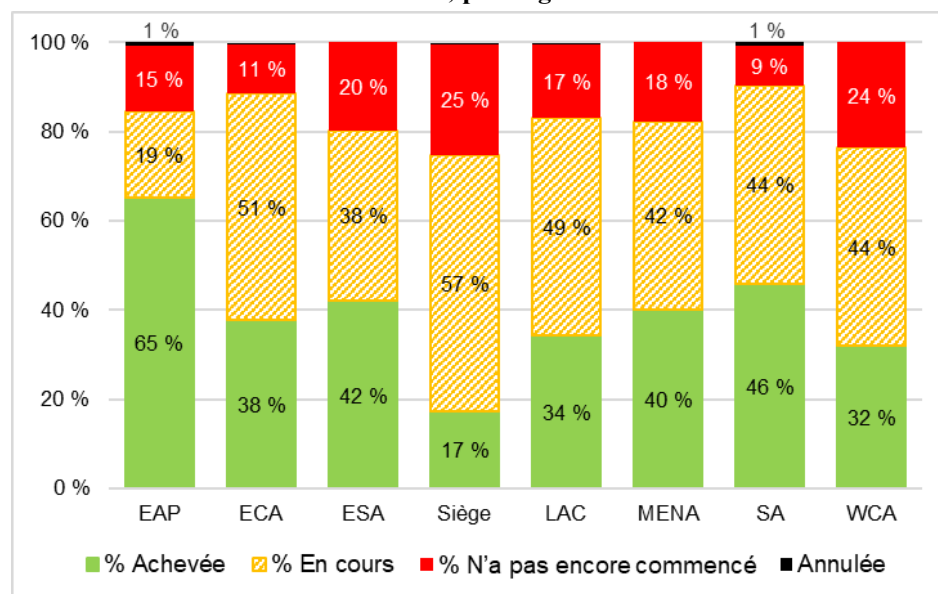
Figure X  
Application des mesures correctives annoncées par l'administration à l'issue d'une évaluation, 2018-2020



Source : EISI.

58. Pour la période 2017-2019, c'est au siège, en Afrique de l'Ouest et centrale et en Afrique de l'Est et australe que l'application des réponses de l'administration a été la plus lente : l'application de 25 %, 24 % et 20 % respectivement des mesures annoncées n'a pas encore commencé (voir figure XI). Le pourcentage de mesures restant à mettre en œuvre s'élevait à 18 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, à 17 % en Amérique latine et Caraïbes, à 15 % en Asie de l'Est et Pacifique, à 11 % en Europe et en Asie centrale, et à 9 % en Asie du Sud.

Figure XI  
Application des mesures correctives annoncées par l'administration à l'issue d'une évaluation entre 2018 et 2020, par région



Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

## B. Renforcement accru de l'utilisation et de l'influence des évaluations

59. Afin de rendre les données d'évaluation plus accessibles aux parties prenantes et aux partenaires, le Bureau de l'évaluation a lancé Global Development Commons (« Espace commun Développement mondial »), une plateforme de données numériques consacrée aux politiques et aux programmes axés sur les enfants. Cette initiative a été menée en collaboration avec le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF et sept universités partenaires, le Réseau des solutions pour le développement durable des Nations Unies et la commission de la revue *The Lancet* sur la COVID-19.

60. Cette plateforme fait également office de centre d'échange des apprentissages et d'intermédiaire en gestion des connaissances pour le compte de la commission *The Lancet* sur la COVID-19. Les webinaires et les échanges de connaissances organisés par les utilisateurs s'avèrent des moyens efficaces pour partager des conseils, des expériences et des enseignements tirés d'évaluations. Plus important encore, le contenu de la plateforme étant largement alimenté par des partenaires externes, les contributions apportées par les partenaires de l'UNICEF sur le terrain peuvent venir compléter les évaluations.

61. En 2020, la plateforme a hébergé trois webinaires : deux étaient consacrés aux jeunes en tant qu'acteurs du changement et le troisième, un dialogue stratégique inaugural coorganisé avec la commission *The Lancet* sur la COVID-19, portait sur les travaux d'évaluation issus des synthèses de l'UNICEF sur la protection sociale. L'édition virtuelle 2020 du Symposium du Vatican pour les jeunes a offert à la Directrice générale l'occasion de promouvoir la plateforme, en appelant les jeunes à utiliser cet outil afin d'indiquer ce qui fonctionne pour venir en aide aux enfants.

## VII. Évaluations institutionnelles

62. Le plan relatif aux évaluations mondiales définit le programme des évaluations institutionnelles sur la période couverte par le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021. La mise en œuvre du plan est en bonne voie, et une évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage pendant la pandémie de COVID-19 a été achevée début 2021. (*Voir l'annexe pour obtenir des informations détaillées sur le programme de travail 2020 et 2021 et sur les travaux supplémentaires, tels que les évaluations conjointes, qui ont été décidés après l'approbation du plan par le Conseil d'administration*).

63. L'évaluation des approches des programmes de protection sociale dans les contextes humanitaires, y compris les programmes d'aide monétaire, a commencé au premier trimestre 2020. Les projets de rapports (dont une synthèse mondiale et quatre études de pays) ont été remis en décembre 2020 et les versions définitives sont attendues à la fin du deuxième trimestre 2021. L'évaluation institutionnelle des interventions de l'UNICEF en zone urbaine a été achevée en décembre 2020 et présentée au Conseil d'administration de l'UNICEF en février, lors de sa première session ordinaire de 2021. Elle contenait des observations importantes sur les programmes urbains de l'UNICEF et leurs résultats, ainsi que plusieurs recommandations ayant été approuvées par la haute direction.

64. L'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021 a été achevée en décembre 2020 et présentée au Conseil d'administration de l'UNICEF lors de sa première session ordinaire de 2021. Il s'agissait de la première évaluation d'un plan stratégique de l'UNICEF. Elle visait essentiellement à : a) examiner l'utilisation du Plan stratégique 2018-2021 en tant qu'outil de pilotage et de gestion des activités de l'organisation ; b) faciliter l'apprentissage de l'expérience de l'UNICEF ; et

c) fournir des recommandations sur les processus à appliquer en matière de stratégie et de planification lors du prochain cycle de planification stratégique. L'évaluation a apporté des données essentielles pour éclairer la conception du nouveau plan stratégique ; les sept recommandations formulées ont toutes été approuvées par la haute direction.

65. L'examen de l'efficacité des activités de développement sur la période 2016-2019 synthétise les conclusions des évaluations réalisées par l'UNICEF entre 2016 et 2019. Outre la méta-analyse systématique des documents d'évaluation, cet examen présentait une analyse tendancielle des performances de l'UNICEF à partir d'un ensemble de critères d'évaluation, à savoir : pertinence de l'intervention ; réalisation des objectifs ; transversalité des thèmes ; durabilité ; efficience ; et utilisation de l'évaluation et du suivi à des fins d'amélioration de l'efficacité. Globalement, les programmes de l'UNICEF étaient bien adaptés aux besoins et aux priorités des enfants. Ils se caractérisaient par des résultats de qualité et par un engagement fort envers les partenaires et les priorités nationales. Des progrès notables ont également été observés en matière d'équité entre les genres ainsi qu'à l'égard des enfants marginalisés et vulnérables. L'examen préconisait une plus grande ambition institutionnelle en matière d'équité des genres, ainsi qu'une participation et une consultation accrues de la communauté en vue d'aider plus efficacement les groupes marginalisés. Ses conclusions indiquent que les possibilités de déploiement à grande échelle des programmes soutenus par l'UNICEF dépendent de la pérennité des financements, et notamment de l'accès à des financements fiables de la part des gouvernements, du secteur privé et de la société civile. Par ailleurs, malgré l'amélioration continue des systèmes d'évaluation au cours des dix dernières années, l'efficacité des systèmes de suivi et de gestion axée sur les résultats demeure un défi. Enfin, l'examen souligne l'importance d'établir des données et des analyses de référence sur certaines stratégies de changement afin d'étayer l'évaluation du Plan stratégique 2018-2021.

66. Deux évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle commencées en 2019 et achevées en 2020 portaient sur les interventions menées après le passage du cyclone Idai, ainsi que sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles. L'évaluation de l'action déployée face à la crise qui touche le Yémen a été reportée en raison de la pandémie de COVID-19. Elle aura lieu en 2021.

67. L'évaluation de l'action menée à la suite du cyclone Idai est la première à examiner la contribution du nouveau mécanisme d'activation du déploiement à grande échelle (Scale-Up Activation) depuis son adoption par le Comité permanent interorganisations (CPI) en 2018. L'évaluation révèle que l'activation du déploiement à grande échelle, la préparation conjointe et l'étroite collaboration avec les gouvernements, lorsqu'elles étaient associées à des reconnaissances aériennes conjointes rapides, ont permis une bonne anticipation des besoins humanitaires immédiats et ont contribué à la réussite globale de l'intervention. Comme prévu, l'activation du déploiement à grande échelle a permis de renforcer les capacités nationales et de mobiliser des ressources humaines et financières dès les premiers stades de l'intervention.

68. L'évaluation a également mis en évidence plusieurs possibilités d'amélioration des futures interventions collectives dans des contextes similaires, à savoir : meilleure utilisation des déclencheurs d'actions préventives/rapides et des interventions monétaires ; participation accrue des organisations de la société civile et du secteur privé ; et coordination renforcée de la gestion des données de suivi et d'évaluation. Le rapport pointe également quelques défaillances, comme le retard pris dans la réponse aux besoins de relèvement rapide des populations touchées. Il souligne notamment que le manque de planification conjointe et l'insuffisance des fonds

affectés aux besoins de relèvement rapide ont compliqué la transition vers une intervention en ce sens.

69. L'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles est la première évaluation thématique réalisée par une équipe interorganisations. Elle met en évidence les progrès considérables réalisés par le CPI depuis 2017 afin d'intégrer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles dans ses interventions humanitaires, notamment dans les contextes de crise prolongée. L'évaluation souligne les facteurs de réussite suivants : élaboration d'un cadre de responsabilité du CPI en matière d'égalité des genres, rédaction d'orientations relatives à l'intégration des questions de genre au niveau des groupes thématiques (« clusters ») et des organisations, et augmentation du nombre de conseillers en matière de genre grâce au Projet d'équipe volante de spécialistes de l'égalité des genres (GenCap) et aux dispositifs de renfort de l'organisme chef de file du groupe thématique. Les investissements dans le conseil, la formation et l'affectation de personnel spécialisé dans l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles ont eu pour effet : 1) de permettre aux acteurs humanitaires de consulter plus systématiquement les femmes et les filles concernées par les interventions ; et 2) d'accroître la collecte de données ventilées par sexe et par âge ainsi que le volume de rapports établis à partir de ces données.

70. L'évaluation a également mis en évidence plusieurs possibilités pour améliorer les futures interventions collectives, à savoir : déploiement plus rapide des spécialistes de l'égalité des genres dans les situations d'urgence soudaines ; meilleure prévisibilité des capacités en matière d'égalité des genres au niveau du cluster et de l'équipe de pays pour l'action humanitaire ; augmentation des fonds affectés aux programmes axés sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles ; et amélioration de la coordination et de la redevabilité aux fins d'intégration de ces questions dans les programmes menés aux échelles nationale et internationale.

71. L'évaluation mondiale des programmes eau, assainissement et hygiène de l'UNICEF en situation de crise prolongée sera présentée au Conseil d'administration de l'UNICEF lors de sa session annuelle de 2021. Il s'agit de la première évaluation thématique mondiale de l'UNICEF spécifiquement axée sur les crises prolongées. Actuellement, la durée moyenne d'une crise est supérieure à neuf ans. L'évaluation regroupe donc des enseignements applicables à l'échelle de l'UNICEF ainsi que dans le secteur eau, assainissement et hygiène afin de créer des liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement. Il ressort de l'évaluation que l'UNICEF a réussi à atteindre une grande partie des cibles relatives à la couverture des services d'approvisionnement en eau, mais que des progrès restent à faire en matière d'assainissement et d'hygiène. De plus, malgré l'adéquation des normes applicables à la couverture des services, il convient de mettre davantage l'accent sur l'équité et la qualité. Enfin, des efforts supplémentaires doivent être déployés pour mettre en œuvre le volet transformationnel de l'UNICEF visant à établir des liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement au niveau national, afin d'adapter les interventions à mesure que les crises s'installent et évoluent dans la durée. Il est recommandé à l'UNICEF d'améliorer la collecte et l'utilisation des données, de renforcer les partenariats locaux et de faire valoir son rôle directeur dans la réflexion menée à l'échelle sectorielle.

72. Voir l'annexe au programme de travail pour 2020 et 2021.

## VIII. Conclusion

73. La pandémie de COVID-19 et la crise mondiale qui en résulte ont contraint la fonction d'évaluation à accélérer la production de données probantes. Les équipes de la fonction d'évaluation ont dû s'adapter et tirer des enseignements rapides sur les



mesures efficaces pour venir en aide aux enfants confrontés à des situations très difficiles. Il leur a notamment fallu apporter des réponses rapides aux responsables de programme qui souhaitaient savoir si leurs interventions étaient adaptées et efficaces pour lutter contre la crise. De nombreux enseignements ont été tirés et viendront éclairer les prochaines activités de la fonction.

74. L'Évaluation communautaire rapide a démontré qu'il était utile de disposer en temps de crise de données simplifiées, rapides à obtenir et échelonnées dans le temps, ainsi que d'évaluations en temps réel et d'examens rapides, tant à des fins d'apprentissage que de redevabilité. D'une manière plus générale, l'année 2020 se caractérise par une accélération notable des innovations visant à produire des données d'évaluation à partir des données collectées. De nouveaux outils et méthodes ont été mis en place, et la gamme de produits d'évaluation accessibles aux bureaux de pays et aux partenaires a été étoffée. Ces efforts doivent se poursuivre après la crise, car ils contribueront à renforcer la fonction d'évaluation.

75. Grâce à ces adaptations, la fonction continue d'afficher des résultats exceptionnels pour la quasi-totalité des indicateurs clés malgré les difficultés rencontrées. Les investissements réalisés au cours des deux dernières années dans le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation ont porté leurs fruits, puisqu'ils ont permis de présenter un nombre record d'évaluations de haute qualité. La création de postes de spécialistes de l'évaluation multipays au niveau régional a clairement contribué à cette performance. Toutefois, la réduction de deux tiers des sommes affectées par le Fonds de financement en 2020 commence à saper les résultats obtenus. Le Fonds constitue un facteur important vers la réalisation de l'objectif fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10, à savoir consacrer 1 % des dépenses des programmes à l'évaluation. Il est impératif que ces ressources soient garanties et puissent être prévisibles pour la prochaine période quadriennale.

76. Alors que le volume de produits d'évaluation relevant désormais du domaine public est en augmentation, l'utilisation accrue des données d'évaluation devient également une priorité. Des efforts ont été engagés en 2020 afin d'impliquer l'ensemble de la communauté dans la réflexion sur les conclusions tirées des données d'évaluation. La plateforme Global Development Commons offre un bon exemple de cette démarche. Il faut maintenant transformer les nombreux outils à la disposition de l'organisation – tels que les réponses de l'administration et le système GEROS – afin de favoriser une culture axée sur l'utilisation des évaluations à des fins d'apprentissage, de renforcement des capacités et de redevabilité.

77. On note un intérêt croissant à l'égard des évaluations menées par les pays et portant sur les programmes de pays, ainsi que pour leur mise en relation avec les évaluations réalisées au titre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les examens nationaux volontaires des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable. La fonction d'évaluation occupe une position idéale pour contribuer au renforcement des capacités nationales d'évaluation ainsi qu'à la consolidation des activités d'évaluation menées à l'échelle du système avec les autres organismes des Nations Unies à l'appui de la Décennie d'action.

## **IX. Projet de décision**

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* du rapport annuel de 2020 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2021/18](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2021/19](#));

2. *Prend également note* de l'évaluation mondiale de l'élaboration des programmes de l'UNICEF relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène dans les situations de crise prolongée (2014-2019), de son résumé ([E/ICEF/2021/20](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2021/21](#)).

## Annexe

### Programme de travail pour 2020 et 2021

Tableau 1  
Évaluations et autres produits d'évaluation réalisés en 2020

<i>Commencé avant 2020 et achevé en 2020</i>	<i>Commencé et achevé en 2020</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des travaux menés par l'UNICEF en faveur des enfants en milieu urbain</li> <li>• Évaluation formative de l'intervention de l'UNICEF auprès des jeunes en faveur de la consolidation de la paix</li> <li>• Évaluation de la contribution de l'UNICEF à l'éducation dans les situations de crise humanitaire</li> <li>• Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles (conjointe)<sup>a</sup></li> <li>• Étude d'évaluabilité du chapitre commun des plans stratégiques (conjointe)<sup>a</sup></li> <li>• Examen des mesures prises par l'UNICEF en réponse à la crise de niveau 2 en République bolivarienne du Venezuela<sup>a</sup></li> <li>• Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise humanitaire au Soudan du Sud (partie 2)</li> <li>• Évaluation mondiale des programmes eau, assainissement et hygiène de l'UNICEF en situation de crise prolongée, 2014-2019</li> <li>• Évaluation indépendante des mesures prises à l'échelle du système des Nations Unies pour lutter contre le sida au cours de la période 2016-2019 (en collaboration avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida)<sup>a</sup></li> <li>• Examen de l'efficacité des activités de développement de l'UNICEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle menée à la suite du cyclone Idai au Mozambique (conjointe)<sup>a</sup></li> <li>• Évaluation indépendante de la subvention accordée par la direction générale Protection civile et opérations d'aide humanitaire européennes au profit du groupe thématique (« cluster ») mondial Éducation : renforcer la coordination des activités éducatives dans les situations d'urgence (2017-2019)<sup>a</sup></li> <li>• Évaluation de l'état de préparation axée sur le climat et l'environnement</li> <li>• Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021</li> <li>• Chapitre additionnel consacré à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) dans le rapport d'évaluation formative portant sur l'éducation inclusive des enfants handicapés</li> <li>• Évaluation rapide des données relatives à la protection des enfants en déplacement (conjointe)<sup>a</sup></li> </ul>

<sup>a</sup> Décision prise après l'approbation du plan relatif aux évaluations mondiales par le Conseil d'administration.

Tableau 2  
Évaluations et autres produits d'évaluation en cours en 2021

<i>Commencé en 2020, s'achèvera en 2021</i>	<i>Commencé en 2021, s'achèvera en 2021</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation du développement et des activités d'éveil du jeune enfant et des soins donnés à celui-ci</li> <li>• Évaluation des activités de l'UNICEF visant à établir des liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement</li> <li>• Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes, phase 2 – évaluations par pays : Afghanistan, Nigéria, République centrafricaine et Somalie</li> <li>• Évaluation formative du rôle de l'UNICEF en tant que chef de file de cluster (co-chef de file)<sup>a</sup></li> <li>• Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle dans le cadre de l'action menée pour faire face à la crise au Yémen (conjointe)<sup>a</sup></li> <li>• Évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage pendant la pandémie de COVID-19<sup>b</sup></li> <li>• Évaluation des approches des programmes de protection sociale dans les contextes humanitaires, y compris les programmes d'aide monétaire</li> <li>• Examen rapide des interventions de protection sociale pour faire face à la pandémie de COVID-19 au niveau mondial</li> <li>• Évaluation des programmes de l'UNICEF visant à renforcer la prévention et la lutte multisectorielles contre la violence, la maltraitance et l'exploitation des enfants en déplacement dans la Corne de l'Afrique</li> <li>• Évaluation de l'état de préparation de l'initiative Business for Results (« Les entreprises au service des résultats »)</li> <li>• Évaluation du Programme commun pour l'élimination des mutilations génitales féminines du Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP) et de l'UNICEF</li> <li>• Évaluation du travail de l'UNICEF visant à renforcer l'enregistrement des naissances et les systèmes de statistiques de l'état civil</li> <li>• Évaluation des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19</li> <li>• Synthèse des évaluations des activités menées à l'échelle du système des Nations Unies en vue de la réalisation de l'objectif de développement durable 6</li> <li>• Évaluation en temps réel des interventions de l'UNICEF contre la COVID-19 au niveau national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle dans le cadre de la riposte mondiale à la COVID-19 (conjointe)</li> <li>• Programme mondial FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants : évaluation des adaptations apportées au programme en réponse à la COVID-19</li> <li>• Évaluation de référence des normes environnementales et sociales au niveau national</li> <li>• Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise en République arabe syrienne</li> </ul>

<sup>a</sup> Décision prise après l'approbation du plan relatif aux évaluations mondiales par le Conseil d'administration.

<sup>b</sup> Dont une évaluation prévue sur l'apprentissage précoce.