



# Assemblée générale

Distr. générale  
26 juillet 2021  
Français  
Original : anglais

---

## Comité exécutif du programme du Haut-Commissaire

Soixante-douzième session

Genève, 4-8 octobre 2021

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**Examen des rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation  
des programmes et de l'administration**

## Rapport relatif à l'évaluation

### Rapport du Haut-Commissaire

#### *Résumé*

Le présent rapport, qui porte sur la période allant de juillet 2020 à juin 2021, est soumis en application de la décision du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire d'examiner les rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation des programmes et de l'administration à sa session plénière annuelle (A/AC.96/1003, par. 25 1 f) vi).



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–4	3
II. Points marquants de certaines évaluations .....	5–15	3
III. Portée et qualité des évaluations .....	16–19	7
IV. Renforcement des capacités .....	20–22	7
V. Liens : évaluation, gestion axée sur les résultats et contrôle .....	23–25	8
VI. Pertinence et utilisation .....	26–29	8
Annexes		
I. Récapitulatif des évaluations achevées (juillet 2020-juin 2021) .....		10
II. Récapitulatif des évaluations en cours et prévues (juillet 2021-juin 2022) .....		11

## I. Introduction

1. Au cours de l'année écoulée, la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a créé une série de difficultés pratiques sans précédent qui ont empêché le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) de suivre ses pratiques établies en matière d'évaluation. Afin d'alléger le poids des activités d'évaluation pour les unités opérationnelles, qui étaient dépassées par les événements, et d'éviter d'imposer aux personnes relevant de la compétence du HCR un fardeau supplémentaire lié à la collecte de données, le HCR s'est concentré sur le travail qui pouvait être effectué au siège, à savoir : achever l'élaboration des directives relatives à l'évaluation ; apporter des contributions de fond aux programmes de formation au nouveau système de gestion axée sur les résultats du HCR, COMPASS ; élaborer des instructions synthétiques et un mandat pour les évaluations de 2021 ; renouveler le personnel régional chargé de l'évaluation. Les évaluations qui n'ont pas pu être reportées ont été réalisées au moyen d'outils de travail à distance et par l'intermédiaire d'experts nationaux, lorsque cela pouvait se faire dans de bonnes conditions, notamment de sécurité.

2. Malgré les contraintes, le HCR a pu mener à bien 13 évaluations indépendantes (voir annexe I) et en a lancé 27 autres. Certaines ont porté sur une seule opération, d'autres sur des thèmes globaux, mais dans les deux cas elles étaient alignées sur les domaines stratégiques prioritaires définis par le Haut-Commissariat. En outre, un document de stratégie a été élaboré en vue de l'évaluation des mesures prises par le HCR pour faire face à la COVID-19. Dans le cadre de ces efforts, le HCR a entrepris, avec des partenaires du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), d'évaluer les mesures prises à l'échelle mondiale en faveur des réfugiés dans le contexte de la COVID-19.

3. Des pairs du CAD et de l'ONU sont sur le point d'achever un examen de la fonction d'évaluation du HCR<sup>1</sup>, qui consiste en une analyse effectuée en tenant compte des trois principes fondamentaux que sont l'indépendance, la crédibilité et l'utilité. Par extension, la confiance que l'on peut accorder aux évaluations réalisées par le Haut-Commissariat est également mesurée. Cette approche vise à mieux faire connaître le système d'évaluation, à en accroître l'utilisation par l'administration, les organes directeurs et d'autres, et à susciter la confiance à son égard. Elle vise à promouvoir une manière appropriée d'« évaluer les évaluateurs » et de mettre en commun les bonnes pratiques, les données d'expérience et les enseignements tirés.

4. Le présent rapport fait le point sur les progrès accomplis dans la réalisation des quatre objectifs définis dans la stratégie d'évaluation du HCR, à savoir : i) améliorer la portée et la qualité des évaluations ; ii) renforcer la capacité de réaliser des évaluations et de les utiliser ; iii) développer une fonction d'évaluation renforcée qui soit liée à d'autres fonctions complémentaires comme le contrôle, la planification stratégique, le suivi, le traitement des données et l'analyse, et la gestion axée sur les résultats ; iv) améliorer la pertinence et l'utilisation des conclusions tirées des évaluations. Le rapport fait en outre le bilan des conclusions et des enseignements tirés des principales évaluations achevées au cours de l'année écoulée.

## II. Points marquants de certaines évaluations

### *Action menée à la suite du cyclone Idai*

5. L'évaluation de l'intervention d'urgence du HCR à la suite du cyclone Idai au Malawi, au Mozambique et au Zimbabwe a abouti à la conclusion selon laquelle, malgré le rôle essentiel que le HCR avait joué en coordonnant et en dirigeant la mise en œuvre des mesures de protection, on constatait d'importantes lacunes dans l'application des dispositions relatives à l'engagement de l'organisation en cas de déplacements découlant de catastrophes liées au climat, en temps de paix. Il est ressorti de l'étude que la mise en lumière de la nécessité de rendre plus cohérentes les politiques servant à guider l'action menée par le HCR

<sup>1</sup> Voir <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluatingmultilateraleffectiveness.htm>.

à la suite de catastrophes avait joué un rôle de catalyseur en incitant l'administration à prendre des mesures de préparation et de planification en prévision de catastrophes. Les enseignements qui pouvaient être appliqués à d'autres mesures d'intervention en cas de catastrophe y ont également été répertoriés<sup>2</sup>. Elle apportera de précieuses contributions qui faciliteront le déploiement du « [Cadre stratégique pour l'action climatique](#) » du HCR.

#### *Développement et perfectionnement des connaissances du personnel*

6. L'évaluation du développement et du perfectionnement des connaissances du personnel du HCR a débouché sur des recommandations préconisant de transformer l'approche appliquée de manière à mieux l'adapter à l'avenir. Elle a révélé que l'apprentissage n'avait pas été considéré comme une priorité stratégique au HCR et que l'apprentissage informel dans le cadre des heures de travail n'était pas du tout une pratique courante au sein de l'organisation. Tout en relevant les domaines dans lesquels le HCR joue un rôle de chef de file en matière d'apprentissage et de perfectionnement, elle met en avant d'importantes possibilités de repenser et de moderniser les pratiques et d'en introduire de nouvelles, en vue d'accorder une plus grande place à l'apprentissage institutionnel adapté aux besoins. S'il saisit ces occasions, le HCR pourra mieux servir son personnel, ses partenaires et, en fin de compte, les personnes dont il a la charge.

#### *Examen indépendant des évaluations réalisées à titre individuel par des donateurs dans les opérations humanitaires*

7. Le Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) conclu au Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016 a notamment engagé les donateurs signataires à réduire le nombre d'évaluations réalisées à titre individuel par des donateurs. Un examen indépendant des progrès accomplis a révélé que : i) la quantité d'évaluations réalisées par des donateurs avait plus que doublé depuis 2016 ; ii) les évaluations réalisées conjointement par plus d'un donateur restaient exceptionnelles et avaient peu de chances d'augmenter ; iii) les évaluations faites par les donateurs entraînaient des coûts administratifs supplémentaires, mais étaient aussi porteuses de possibilités d'apprentissage et de changement ; iv) les effets secondaires de ce type d'évaluation sur les partenaires en aval étaient pratiquement impossibles à cerner, mais certaines organisations non gouvernementales qui jouaient le rôle de partenaires en aval avaient signalé que le nombre d'évaluations effectuées par leurs partenaires du système des Nations Unies avait augmenté et que celles-ci leur semblaient avoir une portée plus large que nécessaire.

#### *Initiatives menées par le HCR pour mettre fin à l'apatridie*

8. L'évaluation des initiatives menées par le HCR pour mettre fin à l'apatridie a révélé que le « [Plan d'action global visant à mettre fin à l'apatridie \(2014-2024\)](#) » avait été un cadre de référence utile pour les États, le HCR et les partenaires. Il en est cependant ressorti que les ambitions de la campagne #IBelong et les objectifs fixés avaient peu de chances d'être concrétisés d'ici à 2024. Selon l'évaluation, si le HCR avait exécuté avec grand succès des initiatives qui s'attaquaient aux causes juridiques et administratives de l'apatridie, il restait encore beaucoup à faire concernant d'autres facteurs clefs tels que les aspects politiques, sociaux et économiques. Le manque de données fiables sur les apatrides et l'effet de l'apatridie sur la vie de ces personnes ont compliqué la communication et ralenti l'action. Le rôle directeur joué en la matière par les hauts responsables du HCR a été déterminant pour les succès obtenus jusqu'ici, les représentants du HCR en ayant assuré la plus grande partie. Cependant, les budgets du HCR consacrés à l'apatridie n'ont pas été à la hauteur des ambitions affichées, et l'évaluation a montré qu'il fallait assurer l'accès à un financement supplémentaire soutenu (et à des collectes de fonds). Il est tout aussi indispensable d'investir dans le personnel du HCR et de renforcer les connaissances et les compétences, pour disposer de davantage de spécialistes des questions d'apatridie et de meilleures capacités de communication sur ce sujet. Enfin, l'évaluation a montré que, si le HCR avait réussi à

<sup>2</sup> Au cours du premier semestre 2021, le HCR est intervenu à la suite de deux nouvelles catastrophes : les déplacements provoqués par un volcan dans l'est de la République démocratique du Congo et les explosions qui ont eu des répercussions sur les réfugiés et leurs communautés d'accueil à Beyrouth, au Liban.

mobiliser un large éventail de parties prenantes à différents niveaux au cours de la campagne, il fallait faire plus pour rassembler les acteurs internationaux, régionaux et nationaux afin qu'ils forment une véritable coalition qui mènerait une action collective de mobilisation en faveur du changement, notamment en mettant à profit les contributions des apatrides eux-mêmes.

*Intervention régionale d'aide aux réfugiés menée par le HCR en réponse à la situation au Venezuela*

9. Cette évaluation a révélé que les stratégies d'assistance et de protection mises en œuvre par le HCR à la suite de déplacements massifs ont généralement été très pertinentes et efficaces. Si les conditions et les résultats varient entre le Brésil, la Colombie, l'Équateur et le Pérou, l'accent mis sur le soutien aux plus vulnérables, l'assistance offerte au moyen de permanences téléphoniques et d'interventions en espèces, le renforcement des régimes d'asile et la mobilisation des réseaux de soutien se sont traduits par une action appropriée et efficace. La pérennité de cette action reste toutefois problématique, d'autant que la pandémie de COVID-19 a imposé le retour à l'aide d'urgence. Dans l'ensemble, l'évaluation a établi que le HCR était parvenu à convaincre les autorités concernées de la nécessité d'inclure les réfugiés et les migrants dans les plans d'action de santé publique et dans l'aide d'urgence pendant la pandémie de COVID-19. Les difficultés restantes concernent notamment la nécessité de poursuivre le renforcement du modèle de codirection pour la coordination des mesures visant à faire face aux flux de populations mixtes, le partage de données et la communication externe et interne.

*Interventions en espèces au Rwanda*

10. On s'intéresse de plus en plus à comment les interventions en espèces peuvent contribuer efficacement à la fourniture d'une assistance et à l'obtention de bons résultats en matière de protection dans différents contextes. L'évaluation – qui fait suite à des études similaires menées en Grèce et en Jordanie – a révélé que, dans l'ensemble, les interventions en espèces avaient constitué au Rwanda un outil bien adapté et approprié pour l'exécution du programme. Leurs résultats ont montré qu'elles étaient bien conçues, mais qu'elles pouvaient être améliorées du point de vue de la sensibilisation, de la communication, des mécanismes de retour d'information et du traitement des plaintes. Comme dans d'autres évaluations, les montants des transferts par ménage ont été jugés trop faibles pour couvrir entièrement les risques qui appellent des activités de protection. Il est suggéré dans l'évaluation qu'une approche plus ciblée, qui profiterait à des ménages moins nombreux mais plus vulnérables, pourrait encore améliorer les résultats en matière de protection – en particulier à des niveaux de vulnérabilité plus élevés, par exemple pour les familles nombreuses et les personnes handicapées.

*Raconter la réalité 2.0*

11. « Raconter la réalité » est un projet mondial innovant du HCR, axé sur les réfugiés et les autres personnes exposées aux risques de mouvements irréguliers. Parmi les populations visées par ce projet, on compte par exemple des Nigériens et des Somaliens vivant dans leur pays d'origine, ainsi que des Érythréens et des Somaliens vivant dans des camps en Éthiopie et au Soudan. La conclusion de l'évaluation était que la stratégie du projet était pertinente, appropriée et efficace, et qu'elle permettait d'atteindre les résultats escomptés quant au partage d'informations fiables et précieuses avec les personnes relevant de la compétence du HCR. Elle a montré non seulement qu'il fallait transmettre l'information de manière captivante si l'on voulait qu'elle atteigne son public cible, mais aussi que les personnes relevant de la compétence du HCR se croyaient souvent mieux informées qu'elles ne l'étaient en réalité. Les approches traditionnelles et plus passives de la communication avec les communautés et de la mise en commun des informations pouvaient donc s'avérer peu efficaces, étant donné que nul ne cherche à acquérir des connaissances qu'il pense déjà avoir. Le projet « Raconter la réalité » a excellé dans la création de solutions sur mesure en matière d'information et, bien que cela puisse paraître peu réaliste pour de nombreux contextes dans lesquels le HCR intervient, cette approche de la production de contenu pourrait être très utile pour le Haut-Commissariat de manière plus générale. Il a été préconisé dans l'évaluation que l'équipe du projet mette au point des ensembles d'outils favorisant et appuyant les activités

d'autres projets et que le HCR étudie les possibilités de mettre à profit les compétences disponibles grâce au projet, dans le cadre de l'action qu'il mène plus largement pour faire en sorte que soit davantage respectée l'obligation de rendre des comptes aux populations touchées.

#### *Stratégie du HCR en Égypte (2016-2020)*

12. L'évaluation a révélé qu'il était généralement admis que le HCR avait largement contribué à l'élaboration de la loi nationale sur le droit d'asile, réalisation qui pouvait s'avérer essentielle. Les excellentes relations avec le Gouvernement égyptien étaient l'une des clefs de ce succès. Le HCR joue un rôle sans pareil dans les opérations de protection et a obtenu des résultats appréciables en Égypte, malgré des fonds relativement limités. Cependant, d'autres acteurs peuvent – et devraient – fournir des services essentiels destinés à répondre aux besoins essentiels et accroître leurs investissements, afin qu'une plus grande partie du budget du HCR puisse être consacrée aux services de protection qu'aucune autre entité ne peut fournir. Dans l'évaluation, il est recommandé à la représentation du HCR en Égypte d'étudier les moyens de renforcer sa collaboration avec le Gouvernement, tout en veillant à ce que le Haut-Commissariat conserve son autorité en matière de protection, notamment pour ce qui est de protéger les droits des réfugiés ; de concevoir une approche qui incite davantage au partage des charges avec d'autres partenaires ; et, d'examiner et de modifier sa stratégie de communication avec les communautés.

#### *Participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement*

13. Une évaluation longitudinale de la participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et ceux du développement a été lancée en 2018 dans le but d'aider l'organisation à mieux se positionner et à mieux appréhender la question de sa coopération avec les partenaires de développement et les gouvernements des pays d'accueil, de manière à favoriser l'autonomie et l'intégration des réfugiés. L'évaluation a révélé que le HCR avait mis en œuvre un certain nombre de mesures institutionnelles pertinentes et efficaces pour donner plus de poids au programme d'intégration, notamment en créant des unités institutionnelles et des postes de personnel destinés à stimuler la collaboration avec les acteurs du développement. Quatre [documents de travail](#) publiés à la fin de l'année 2020 portaient essentiellement sur les moyens de combler les lacunes opérationnelles liées aux politiques en place ; d'améliorer les processus de planification et de budgétisation qui rendaient possibles les activités menées au titre du Pacte mondial sur les réfugiés ; de renforcer la participation du HCR à la mise en place de systèmes de protection ; et de créer de nouvelles possibilités de renforcer les partenariats bilatéraux et ceux avec les acteurs du système des Nations Unies pour le développement aux fins de l'intégration des réfugiés. Le rapport d'évaluation final sera disponible au troisième trimestre de 2021.

#### *Innovations liées à la COVID-19*

14. Des évaluations et des études récentes ont démontré toute l'utilité d'un certain nombre d'innovations apportées pour faire face à la pandémie de COVID-19, comme le déploiement à grande échelle de permanences téléphoniques et de Chatbots WhatsApp pour assurer la communication de messages clefs aux personnes relevant de la compétence du HCR en Amérique latine, ainsi que le système d'asile en ligne utilisé au Pérou ; ces outils ont permis de maintenir la continuité des procédures d'asile, malgré l'application de mesures de quarantaine strictes. D'un autre côté, des problèmes ont également été mis en évidence. En Égypte, certaines activités de protection, dont la détermination du statut de réfugié, ont subi les conséquences de l'interruption forcée de nombreux services délivrés en personne. Au Nigéria, la pandémie de COVID-19 a fait basculer les opérations en mode d'urgence. Durant l'année à venir, le HCR continuera de rassembler des preuves des répercussions de la COVID-19 et des résultats des actions menées par le HCR pour y faire face.

15. Le HCR s'emploie périodiquement à faire la synthèse des principales constatations et enseignements récurrents découlant des évaluations. Son analyse pour la période 2020-2021 a mis en évidence plusieurs grands thèmes transversaux qui pourraient faire l'objet d'une réflexion plus poussée et d'une analyse plus approfondie dans de futures évaluations :

i) l'impact de la régionalisation et de la décentralisation ; ii) la prestation de services non seulement aux réfugiés et aux apatrides, mais aussi à d'autres personnes relevant de la compétence du HCR ; iii) l'application du Pacte mondial sur les réfugiés et la manière dont le rôle du HCR s'adapte aux différents contextes ; iv) la collaboration du HCR avec le système des Nations Unies pour le développement à différents niveaux ; v) l'action menée par le HCR pour faire face à la pandémie de COVID-19 ; vi) les approches du HCR en matière de planification, de budgétisation et de mobilisation de ressources. Plusieurs de ces questions seront abordées, directement et indirectement, dans le programme d'évaluation de 2022-2023 (voir l'annexe II pour les activités en cours et celles de 2022), et les constatations et enseignements qui en découleront seront rendus publics lorsqu'ils seront disponibles.

### III. Portée et qualité des évaluations

16. La qualité et la quantité des évaluations du HCR continuent de s'améliorer et d'augmenter. Le nombre d'évaluations n'a cessé de croître depuis que la [politique d'évaluation](#) du HCR a été approuvée en 2016, seulement deux évaluations centralisées et deux décentralisées ayant été produites cette année-là. Le plan de travail d'évaluation pour 2021 prévoit 37 évaluations (15 centralisées, 5 interinstitutions et 17 décentralisées).

17. Un cabinet externe a examiné les évaluations internes du HCR achevées en 2020, en a évalué la qualité et leur a attribué la note de 72 %, contre 58 % en 2018-2019. Le nouveau système indépendant d'assurance qualité en place est utilisé par les responsables de l'évaluation au siège et sur le terrain pour garantir le respect des normes et règles d'évaluation internationales.

18. Dans le cadre du lancement du processus de planification stratégique pluriannuelle, un type d'évaluation relativement nouveau a été ajouté aux outils de prise de décision de l'administration : l'évaluation des stratégies par pays. Ces évaluations permettent de porter un regard global sur les résultats du HCR au niveau des pays et d'examiner des questions telles que les partenariats, l'avantage comparatif et la combinaison de tactiques utilisées pour obtenir des résultats. La demande pour ce type d'évaluation a sensiblement augmenté, et l'on s'attend à ce qu'une à deux évaluations soient réalisées par région chaque année.

19. Pour l'avenir, et de manière plus générale, le HCR s'attend à une augmentation significative de la demande d'évaluations aux niveaux régional et national, et de la portée de celles-ci, en raison de la régionalisation et de la décentralisation ainsi que du recours à la planification pluriannuelle. La capacité d'évaluation est en cours de renforcement. De fait, trois agents régionaux chargés de l'évaluation ont été détachés à Dakar, Nairobi et Panama, et les quatre autres régions sont couvertes par le siège.

### IV. Renforcement des capacités

20. Le HCR est déterminé à renforcer la capacité interne à commander des évaluations et à les mettre à profit pour améliorer le travail du Haut-Commissariat. Depuis son dernier rapport à la soixante et onzième session du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire ([A/AC.96/1205](#)), le HCR a achevé l'élaboration d'un guide qui fournit des directives étape par étape sur la réalisation d'évaluations décentralisées, et a créé deux postes au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs et à celui pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale. Ces postes régionaux bien ancrés auront essentiellement pour objet de promouvoir et d'appuyer la mise au point de plans d'évaluation nationaux et régionaux, en tenant compte des besoins recensés en matière d'apprentissage et de planification stratégique.

21. Des budgets régionaux pour les évaluations prévues dans les plans d'évaluation régionaux ont été établis grâce à un accord de partage des coûts conclu entre les bureaux régionaux et le Service de l'évaluation, en vue de stimuler la demande d'évaluation et de garantir que l'évaluation contribue à assurer une gestion solide dans le cadre de la prise de décisions décentralisée et de la planification pluriannuelle.

22. Le Service de l'évaluation du HCR et le Centre mondial d'apprentissage et de perfectionnement travaillent ensemble pour mettre leurs compétences au service de l'élaboration d'un programme ciblé de renforcement des capacités d'évaluation. Ce programme permettra de définir les capacités requises aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel, ce dernier supposant non seulement des activités de formation, mais aussi d'autres approches d'apprentissage fondées sur des communautés de pratique et des modèles de parrainage.

## V. Liens : évaluation, gestion axée sur les résultats et contrôle

23. Le Service de l'évaluation a apporté son soutien tout au long de la mise en service en 2020-2021 du nouveau système de gestion axée sur les résultats, COMPASS. Il a notamment fourni des personnes ressources pour les équipes de formateurs issus de différents services ; contribué à l'élaboration des stratégies ; passé en revue les directives sur la gestion axée sur les résultats ; appuyé l'élaboration de plans de suivi et d'évaluation aux niveaux régional et national ; et apporté des réponses aux questions des collègues des services d'exécution.

24. Le Service de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général s'emploient à coordonner les activités de contrôle et d'évaluation, l'objectif étant : a) de donner une vue d'ensemble de l'efficacité du Haut-Commissariat, depuis les activités menées jusqu'aux résultats obtenus pour les personnes relevant de la compétence du HCR ; b) d'optimiser la portée de ces activités, sans perdre de vue la charge de travail qu'elles font peser sur les services d'exécution.

25. Afin d'améliorer le positionnement et les résultats du HCR dans l'ensemble de l'écosystème des partenaires humanitaires, le Haut-Commissariat a participé à plusieurs évaluations interinstitutions et évaluations menées à l'échelle du système, dont une évaluation de l'intégration des enfants réfugiés, menée conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), une évaluation de l'action humanitaire globale au Yémen (dirigée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires) et une évaluation interinstitutions mondiale portant sur les résultats collectivement obtenus par les acteurs humanitaires en matière de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles. Le HCR est Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et codirige deux importantes évaluations menées à l'échelle du système concernant le plan mondial de réponse humanitaire à la COVID-19 et les mesures prises pour protéger les réfugiés pendant la pandémie de COVID-19.

## VI. Pertinence et utilisation

26. Les évaluations deviennent pertinentes lorsqu'elles portent sur des sujets qui trouvent un écho auprès des utilisateurs, lorsque les constatations sont communiquées efficacement et en temps utile, et lorsque les résultats suscitent des dialogues et de nouvelles idées parmi le public cible. Le HCR a progressé sur tous ces plans au cours de l'année écoulée.

27. Le travail d'évaluation éclaire la façon de penser et d'élaborer des programmes au HCR. À cet égard, on peut citer les exemples suivants :

- La mise en place d'un nouveau cadre pour l'action climatique et de plans d'action régionaux (éclairés par les enseignements tirés de l'évaluation de l'intervention du HCR à la suite du cyclone Idai en Afrique australe 2019-2020) ;
- L'introduction de grands changements dans la manière dont le Haut-Commissariat assure l'apprentissage par des moyens autres que les activités de formation (sur la base de l'évaluation du développement et du perfectionnement des connaissances du personnel) ;
- Le nouvel accent mis par le Haut-Commissariat sur son mandat relatif à l'apatridie (étayé par l'évaluation des efforts du HCR visant à mettre fin à l'apatridie) ;
- L'intensification des opérations dans le nord de l'Éthiopie à la suite de la récente proclamation de l'état d'urgence (sur la base de l'étude interne menée en temps réel).

28. Une vaste stratégie de communication a été élaborée et est en cours de déploiement. Le HCR a toujours cherché à mener des évaluations selon une approche très participative, et il complète actuellement sa démarche en adoptant de nouvelles approches pour atteindre de nouveaux publics et informer la société des résultats des évaluations à l'aide de notes d'information, de vidéos, d'infographies et de contenus interactifs en ligne sur les évaluations. Le [rapport annuel du HCR relatif à l'évaluation \(2020\)](#) en est un bon exemple.

29. Le HCR est soucieux d'assurer l'application et l'utilisation en temps voulu des recommandations découlant des évaluations et mène à cet effet trois actions. Premièrement, il intensifie l'organisation d'ateliers stratégiques destinés à ajuster les recommandations pour s'assurer qu'elles sont utiles et exploitables. Deuxièmement, il met en place un système de suivi « léger », conçu pour suivre du point de vue quantitatif le respect des délais impartis pour présenter et mettre en œuvre les réponses de l'administration aux évaluations. Troisièmement, il redouble d'efforts pour mettre en évidence du point de vue qualitatif l'incidence des recommandations sur la prise de décisions. Ces éléments sont souvent difficiles à cerner, mais importants, comme en témoignent ces propos tenus par un participant à un atelier stratégique organisé récemment pour discuter de l'évaluation du lien entre l'action humanitaire et le développement : *« Même quand nous faisons déjà certaines des choses recommandées, l'évaluation reste véritablement utile pour continuer d'encourager les changements culturels et les consensus pour lesquels nous devons continuer d'œuvrer et pour nous permettre de progresser en tant qu'institution ».*

## Annexe I

## Récapitulatif des évaluations achevées (juillet 2020-juin 2021)<sup>3</sup>

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
<i>Centralisées</i>	
1. Opération du HCR en Afghanistan	Afghanistan
2. Opération du HCR en Iraq	Iraq
3. Évaluations du HCR par pays : Afghanistan, Angola, Iraq, Maroc – rapport de synthèse	Afghanistan, Angola, Iraq, Maroc
4. Opération du HCR en Égypte	Égypte
5. Participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement : quatre documents de travail	Bangladesh, Éthiopie, Jordanie, Niger
6. Approches du HCR en matière de développement et de perfectionnement des connaissances du personnel et des partenaires	
7. Intervention d'aide aux réfugiés menée dans plusieurs pays par le HCR en réponse à la situation au Venezuela	Brésil, Colombie, Équateur, Panama, Pérou
8. Intervention d'urgence du HCR à la suite du cyclone Idai	Malawi, Mozambique, Zimbabwe
9. Initiatives menées par le HCR pour mettre fin à l'apatridie	
<i>Décentralisées</i>	
10. Programmes du HCR relatifs aux moyens de subsistance : résumé et rapport de synthèse de l'évaluation	Djibouti, Malaisie, Mauritanie, Sénégal, Soudan du Sud
11. Effets des interventions en espèces du HCR sur les résultats en matière de protection au Rwanda	Rwanda
12. Fonds du HCR pour l'innovation	
13. Examen indépendant des évaluations réalisées à titre individuel par des donateurs dans les opérations humanitaires	Afghanistan, Ouganda, Yémen
14. Projet « Raconter la réalité 2.0 »	Érythrée, Éthiopie, Nigéria, Somalie, Soudan

<sup>3</sup> Toutes les évaluations et les réponses de l'administration sont publiées et peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://www.unhcr.org/evaluation-and-research.html>.

## Annexe II

### Récapitulatif des évaluations en cours et prévues (juillet 2021-juin 2022)

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
<i>Centralisées</i>	
1. Stratégie du HCR en Zambie	Zambie
2. Stratégie du HCR au Mexique	Mexique
3. Stratégie du HCR au Soudan	Soudan
4. Stratégie multinationale du HCR dans les pays baltes et nordiques	Danemark, Estonie, Finlande, Islande, Lettonie, Lituanie, Norvège, Suède
5. Intervention d'urgence du HCR auprès des personnes déplacées dans l'est de la République démocratique du Congo	République démocratique du Congo
6. Intervention d'urgence du HCR au Burkina Faso, au Niger et au Mali (évaluation multinationale du Sahel)	Burkina Faso, Mali, Niger
7. Renforcement des capacités en matière d'asile	Costa Rica, Maroc, Niger, République de Corée, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
8. Programmes et activités de rapatriement volontaire	À déterminer
9. Participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement : rapport final	Bangladesh, Éthiopie, Jordanie, Niger
10. Mise en œuvre de la politique du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité pour 2018 (un an)	Siège et Tchad, Grèce, Kenya, Mexique, Thaïlande
<i>Évaluations conjointes ou à l'échelle du système</i>	
11. Évaluation itérative du « Plan d'action conjointe pour les enfants réfugiés » du HCR et de l'UNICEF	Bangladesh, Cameroun, Équateur, Éthiopie, Honduras, Indonésie, Iraq, Liban, Libye, Rwanda
12. Évaluation humanitaire interinstitutions de l'intervention humanitaire au Yémen	Yémen
13. Évaluation conjointe HCR/CAD de la protection des droits des réfugiés pendant la pandémie de COVID-19	Mondial
14. Évaluation humanitaire interinstitutions du Plan de réponse humanitaire global COVID-19	Mondial
15. Synthèse des données tirées des évaluations du HCR concernant la COVID-19	Mondial

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
<i>Décentralisées</i>	
16. Outil de cartographie des droits	Mondial
17. Projets de la Fondation Ikea concernant les moyens de subsistance et l'énergie parmi les réfugiés somaliens et les communautés d'accueil en Éthiopie (mi-parcours et phase finale)	Éthiopie
18. Pertinence et efficacité des programmes sportifs pour l'inclusion et la protection des réfugiés	Mexique, Rwanda
19. Projet « Soins aux réfugiés atteints de maladies non transmissibles »	Algérie, Bangladesh, Burkina Faso, Burundi, Éthiopie, Kenya, Rwanda, Ouganda, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Tchad
20. Projet « Sauver la vie des mères et des nouveau-nés réfugiés »	Cameroun, Niger, Tchad
21. Projet pilote sur les alternatives à la détention du Ministère de l'intérieur du Royaume-Uni	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
22. Programmes de protection de l'enfance	Cameroun, Colombie, Costa Rica, Éthiopie, Iran (République islamique d'), Iraq, Maroc, Thaïlande, région Europe
23. Évaluation de la campagne <i>Somos Panas</i>	Colombie
24. Évaluation du Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience dans le contexte de la crise syrienne	Régional
25. Projet agricole dans les marais de Misizi	Rwanda
26. Programme de bourses d'études supérieures (DAFI)	À déterminer
27. Programme d'accélération de l'éducation humanitaire	À déterminer