



Conseil économique et social

Distr. générale
8 mai 2023
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2023

13-16 juin 2023

Point 9 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration au rapport annuel de 2022 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

Résumé

Conformément à la décision 2013/13 du Conseil d'administration, l'administration soumet dans le présent rapport sa réponse au rapport annuel de 2022 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2023/18](#)). La réponse de l'administration revient sur les principaux éléments du rapport, notamment : les progrès de la fonction d'évaluation en faveur d'évaluations plus axées sur l'impact et les réalisations ; la couverture, la qualité et l'utilisation des évaluations au cours de l'année 2022 ; le renforcement des capacités d'évaluation nationales ; et les dépenses d'évaluation.

Les éléments de décision soumis à l'avis du Conseil d'administration figurent à la section V.

* [E/ICEF/2023/9](#).

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



I. Présentation

1. Le présent document contient la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2022 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2023/18). Il revient sur les progrès réalisés par la fonction d'évaluation en 2022 au regard des ambitions du Plan stratégique pour 2022–2025 et de l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation.

2. L'administration se félicite de la contribution de la fonction d'évaluation à la lutte contre la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), aux situations d'urgence de niveau 3 en cours, à l'étude d'évaluabilité ainsi qu'à l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025. L'administration souscrit à l'idée d'une fonction d'évaluation nouvelle génération et prend note des progrès accomplis depuis le dernier examen par les pairs. Elle souligne l'importance des évaluations du point de vue de l'impact et des réalisations, des partenariats, du renforcement des capacités d'évaluation nationales, des innovations ainsi que des ressources humaines.

3. L'augmentation progressive des évaluations au niveau de l'impact et des réalisations est positive, à l'instar de la hausse du nombre d'évaluations conjointes et d'évaluations couvrant plusieurs groupes d'objectifs. L'administration se félicite des taux élevés de couverture dans toutes les régions, mais réclame des mesures pour lutter contre la baisse de la couverture des handicaps et de la performance des évaluations effectuées au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

4. Elle réaffirme l'importance de l'évaluation et salue les efforts déployés pour améliorer l'approche stratégique et consultative de la couverture des évaluations relatives à la planification. Le cadre institutionnel de responsabilité révisé est perçu comme un outil permettant de renforcer les responsabilités en matière de conception et de mise en œuvre des réponses de l'administration aux évaluations.

5. Le renforcement continu de la fonction d'évaluation est accueilli positivement. Toutefois, l'administration prend note des difficultés liées à la réalisation de l'objectif stratégique consistant à consacrer 1 % des dépenses aux évaluations en 2022, mais aussi à la dépendance excessive aux ressources ordinaires pour maintenir les niveaux d'investissement actuels.

6. L'administration salue les initiatives qui visent à obtenir un soutien plus durable en faveur de programmes stratégiques liés au renforcement des capacités relatives aux évaluations d'impact et des capacités d'évaluation nationales. Elle réaffirme en outre son engagement à atteindre l'objectif de 1 %. L'administration se réjouit de la mise en œuvre d'une politique d'évaluation révisée qui s'appuie sur l'expérience acquise et les enseignements tirés.

II. Contexte et principales évolutions

A. Contexte opérationnel

7. L'accent mis sur les résultats transformateurs obtenus au niveau de l'impact et des réalisations dans le cadre du Plan stratégique pour 2022–2025 souligne l'importance d'une fonction d'évaluation de l'UNICEF indépendante, crédible et efficace. Cela est d'autant plus important que la pandémie de COVID-19 a eu pour effet de freiner, voire d'annuler les progrès réalisés en faveur des objectifs de développement durable et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'administration accueille favorablement les idées générées grâce à l'Exposé sur l'état d'avancement de l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction

d'évaluation de l'UNICEF (E/ICEF/2023/6) ainsi qu'à l'examen et la révision de la politique d'évaluation. Ces travaux distincts, mais complémentaires, contribueront à préparer la fonction d'évaluation aux défis de demain.

8. L'administration salue les efforts de la fonction d'évaluation pour normaliser un peu plus les effets persistants de la phase aiguë de la pandémie de COVID-19 et s'y adapter. Elle se montre optimiste face à l'attention immédiate portée par la fonction d'évaluation aux situations d'urgence de niveau 3 en cours en 2022, notamment en Afghanistan, en Éthiopie, en Ukraine et au Yémen. L'administration salue particulièrement la priorité accordée au renforcement des capacités d'évaluation nationales, de même que l'accent mis sur le renforcement des systèmes de mesure des résultats du point de vue de l'impact et des réalisations.

9. L'administration met en avant le rôle plus précis (E/ICEF/2022/24) de la fonction d'évaluation consistant à fournir une assurance indépendante tout en contribuant aux objectifs d'apprentissage de l'organisation et à l'efficacité des programmes.

10. L'administration reconnaît les difficultés que posent les financements inégaux, imprévisibles, et insuffisants de la fonction d'évaluation. Elle rappelle la décision 2022/20 du Conseil d'administration sur l'importance pour l'UNICEF de disposer de ressources ordinaires suffisantes et prévisibles afin d'atteindre les objectifs du Plan stratégique pour 2022–2025 et de maintenir des systèmes de contrôle interne et de responsabilité solides. L'administration souligne en outre les préoccupations exprimées par le Conseil d'administration au sujet de la baisse de ces ressources ordinaires.

B. Principales évolutions de la fonction d'évaluation

1. COVID-19 et Ukraine

11. L'administration salue l'évaluation bien accueillie de la riposte de l'UNICEF à la pandémie de COVID-19 et la contribution de la fonction à l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle menée dans le cadre de la lutte contre la maladie. Elle reconnaît par ailleurs l'importance de ces évaluations pour améliorer la préparation aux futures situations d'urgence de santé publique.

12. L'administration accueille favorablement les innovations de la fonction d'évaluation en réponse à la crise en Ukraine, en particulier l'attention accordée à la transmission rapide d'informations tout en évitant de surcharger inutilement les équipes en première ligne. Elle se réjouit des efforts déployés pour adapter et développer les nouveaux outils et approches obtenus à l'aide de ce processus.

2. Stratégie et vision

13. L'administration se félicite du travail de la fonction d'évaluation sur l'étude d'évaluabilité ainsi que sur l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 (E/ICEF/2023/3) et reste déterminée à appliquer ses recommandations en matière de préparation. Elle souligne en particulier les recommandations qui concernent notamment la fonction d'évaluation, y compris : une approche conjointe en matière de données, de recherche, d'évaluation et de gestion des connaissances ; l'intersectionnalité ; les examens stratégiques et les examens des programmes ; ainsi que la convergence programmatique et institutionnelle en faveur des réalisations pour les enfants.

14. L'administration prend note des conclusions de l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation. Elle salue en outre les avancées considérables

enregistrées par l'UNICEF depuis le dernier examen par les pairs datant de 2017. Elle relève également les possibilités d'amélioration dans les domaines de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilité ; de la reddition de comptes et de la gestion des rôles et responsabilités ; ainsi que de l'alignement des fonctions ayant trait aux données probantes. Elle prend aussi note de la nécessité de renforcer les systèmes de données et de contrôle afin d'étayer les évaluations d'impact stratégiques. L'administration attend avec impatience la publication de la politique d'évaluation révisée, qui intégrera ces améliorations.

15. La mise à jour récente du cadre de responsabilité de l'UNICEF (E/ICEF/2022/24) constitue une étape majeure en faveur du renforcement de la responsabilité et du rôle du Bureau de l'évaluation.

3. Évaluations du point de vue de l'impact et des réalisations, et partenariats

16. L'administration note le travail de la fonction d'évaluation en ce qui concerne le traitement ambitieux des réalisations dans le Plan stratégique pour 2022–2025. Elle souligne en outre la contribution importante de la fonction d'évaluation à la production de « données probantes d'évaluation plus solides sur l'efficacité et la durabilité de la programmation de l'UNICEF », comme le demandait le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2021¹. L'administration met en évidence l'engagement de l'organisation à accélérer les progrès en faveur du renforcement des « processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et des pratiques de gestion axées sur les résultats » dans le cadre de la réponse de l'administration à l'étude d'évaluabilité et à l'évaluation formative du Plan stratégique pour 2022–2025 (E/ICEF/2023/4).

17. L'administration félicite la fonction d'évaluation pour ses partenariats stratégiques avec les organisations suivantes, qui permettent d'améliorer la production de données probantes : le Réseau d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'équipe sur l'échange de pratiques d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, la Société européenne d'évaluation, ou encore le Ministère fédéral allemand de la coopération et du développement économiques.

4. Renforcement des capacités d'évaluation nationales

18. L'engagement ferme à redynamiser et à déployer des initiatives visant à renforcer les capacités d'évaluation nationales est bien accueilli. La formation en face à face de 101 participants (dont 65 partenaires gouvernementaux de haut niveau) représente une avancée majeure en ce sens. Elle a été rendue possible grâce au financement institutionnel de la fonction d'évaluation. L'administration encourage le déploiement complet de la formation en présentiel pour les leaders de la fonction d'évaluation pour les quatre groupes prévus en 2023 ; ainsi que la mise à disposition généralisée et inclusive du programme modéré intermédiaire en ligne pour le renforcement des systèmes d'évaluation. Elle se félicite des travaux complémentaires des bureaux régionaux et de pays relatifs au pilotage de solutions adaptées au contexte local en vue du renforcement des capacités d'évaluation nationales. L'administration souligne l'importance d'établir un lien entre ces initiatives et les investissements contemporains et complémentaires, tels que la formation à la gestion axée sur les droits et les résultats, ou au leadership humanitaire.

¹ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Annual Report, 2021* (Rapport annuel 2021). Paris, 2022.

5. Innovations

19. L'administration constate les innovations majeures apportées aux outils, aux technologies et aux méthodes pour favoriser la conduite d'évaluations plus rapides, utiles et axées sur les réalisations. Ainsi, l'utilisation de données en temps réel et de sources de données internes existantes dans les situations d'urgence est particulièrement appréciée. L'administration reconnaît l'importance d'étendre la mise en application des enseignements, expériences et innovations récentes liées à l'Afghanistan et à l'Ukraine à d'autres pays et régions, et de les mettre à disposition des partenaires conformément aux recommandations de l'examen de l'action humanitaire.

20. L'administration se félicite des efforts déployés pour élargir la gamme des produits d'évaluation visant à « accélérer le changement systémique et transformationnel au niveau des réalisations² », parmi lesquels les métasynthèses, les cartes des données probantes, et l'application de l'intelligence artificielle. L'administration salue également les efforts visant à élargir et à actualiser les méthodes utilisées. Elle relève également la nécessité de soutenir les facteurs liés à la demande et de combler les lacunes relatives à l'offre afin de maximiser le recours à ces innovations.

6. Ressources humaines

21. L'administration se félicite du renforcement de la fonction d'évaluation centrale grâce à l'ajout de capacités techniques. Elle salue notamment l'élargissement de l'équipe de consultants et d'entreprises des pays du Sud préalablement approuvés. L'administration est confiante quant au rôle que la politique d'évaluation révisée jouera pour renforcer la fonction d'évaluation décentralisée. Elle souligne en outre l'importance de disposer d'un accès fiable à des compétences techniques de haut niveau pour consolider les fonctions liées aux données probantes plus stratégiques et efficaces.

III. Performances de la fonction d'évaluation

A. Nombre d'évaluations et couverture

22. L'administration prend note de la hausse déclarée du nombre d'évaluations terminées, qui a atteint le niveau record de 199. Une augmentation qui serait en partie due aux effets persistants des retards liés à la COVID-19 et à la diversification des produits d'évaluation. L'administration s'attend à ce que certains de ces facteurs et leurs effets sur les évaluations s'estompent en 2023 et durant les années à venir. Elle est rassurée par le fait que les taux de couverture restent très élevés dans toutes les régions et réaffirme son engagement à maintenir ces niveaux. Elle note par ailleurs la fréquence relativement plus élevée des évaluations multipays dans certaines régions, et réitère l'importance d'inclure des rapports de pays de qualité dans les évaluations plus globales.

B. Portée des évaluations, y compris impact et contributions au service des objectifs de développement durable

23. L'administration accueille favorablement la tendance en faveur des évaluations plus axées sur l'impact et les réalisations (et la baisse des évaluations uniquement axées sur les produits), bien que cela évolue lentement. Elle reconnaît l'importance d'affiner la définition des « évaluations d'impact », et prend note de l'explication

² Ibid.

possible du manque de suivi des programmes et de données programmatiques. Ces constats concordent avec les observations de l'examen critique et indépendant par les pairs, de l'étude d'évaluabilité et du MOPAN, entre autres. Ils soulignent l'importance pour les fonctions liées aux données probantes de disposer d'investissements suffisants, prévisibles et cohérents.

24. L'administration est satisfaite de la combinaison équilibrée d'évaluations récapitulatives et formatives et de la hausse notable des évaluations couvrant plusieurs groupes d'objectifs. De même, l'augmentation du nombre d'évaluations conjointes est bien accueillie, car elle reflète la détermination de l'organisation à mettre en place des méthodes de travail efficaces à l'échelle du système. L'administration s'attend à ce que la politique d'évaluation révisée favorise ces tendances positives.

25. Elle se réjouit de la hausse du nombre absolu d'évaluations qui intègrent l'égalité entre les genres, et souligne l'importance de prendre en compte la question du genre dans toutes les évaluations. En revanche, l'administration s'inquiète de la baisse de la performance des évaluations effectuées au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (2018-2022). Bien que le changement de notation indépendante puisse expliquer ce recul, cette question doit être traitée en priorité en 2023.

26. La diminution de la couverture des handicaps est également un sujet de préoccupation et l'administration appelle à améliorer l'intégration des handicaps, conformément aux engagements pris dans le cadre de la Politique et stratégie d'inclusion du handicap pour 2022–2030³.

27. L'administration prend note de la nature changeante de la couverture humanitaire dans les évaluations, avec une baisse manifeste de l'intégration, qui s'accompagne d'une hausse marquée du nombre absolu d'évaluations couvrant tous les niveaux d'urgence. L'administration réitère la nécessité de fournir des évaluations de l'action humanitaire utiles et en temps opportun aux équipes en première ligne.

C. Qualité des évaluations

28. L'administration se félicite du fait qu'une fois encore, aucun rapport d'évaluation n'ait été jugé « insatisfaisant ». Elle accepte que la qualité des évaluations fasse l'objet d'une attention approfondie et estime que cela fait partie du processus consistant à renforcer progressivement les évaluations standard. L'administration est convaincue que la politique d'évaluation révisée renforcera le rôle et les responsabilités des responsables des évaluations afin que tous les rapports d'évaluation atteignent au moins le niveau « satisfaisant » dans le système mondial de contrôle des évaluations. L'administration demande par ailleurs au Bureau de l'évaluation d'identifier les possibilités d'apprentissage institutionnel à partir des évaluations dont le niveau a été établi comme « Exceptionnel ».

D. Utilisation des évaluations et réponses de l'administration

29. L'administration rappelle l'importance de mettre rapidement en œuvre les recommandations relatives aux évaluations. Elle note également que la hausse déclarée du nombre d'évaluations soumises en 2022 (et en 2021) s'est accompagnée d'une dégradation des normes de présentation des réponses de l'administration. L'administration constate par ailleurs que des incohérences persistent entre les

³ Fonds des Nations Unies pour l'enfance, *UNICEF Disability Inclusion Policy and Strategy, 2022–2030* (Politique et stratégie de l'UNICEF en matière d'inclusion du handicap 2022-2030). New York, décembre 2022.

régions en ce qui concerne la présentation dans les délais des réponses de l'administration et l'achèvement des actions convenues.

30. Le cadre institutionnel de responsabilité et la politique d'évaluation révisés permettent de renforcer en temps opportun les responsabilités en matière de conception et de mise en œuvre des réponses de l'administration aux évaluations. L'administration est favorable à ce que la fonction d'évaluation œuvre au renforcement de la planification participative des évaluations, ce qui constitue un prérequis à l'appropriation et à l'utilisation des données probantes d'évaluation. Elle reste en outre déterminée à veiller à ce que les évaluations soient utilisées pleinement et en temps opportun à tous les niveaux de l'organisation.

E. Financement stratégique de la fonction d'évaluation

31. L'administration remarque que les 54,8 millions de dollars consacrés aux évaluations représentent un investissement considérable qui a permis de réaliser un nombre record d'évaluations. Elle note cependant que même si l'affectation centralisée des ressources a permis de mettre pleinement en œuvre le plan d'évaluation global 2022, la proportion des dépenses effectuées au titre des programmes mondiaux qui a été allouée aux évaluations a en revanche diminué par rapport à 2021.

32. L'administration souligne en particulier les difficultés rencontrées par la fonction d'évaluation décentralisée à atteindre l'objectif stratégique de 1 %, notamment dans les secteurs d'activité dont les dépenses dépassent 60 millions de dollars par an⁴. Elle indique également qu'en excluant les opérations d'urgence de très grande envergure de l'analyse, on obtient une proportion plus élevée de fonds consacrés aux évaluations. Cela s'explique par le fait que dans le cas des opérations d'urgence les plus importantes, consacrer 1 % des financements aux évaluations durant l'année de réception des fonds ne serait pas nécessairement judicieux pour l'efficacité du programme, ni même réalisable, d'un point de vue pratique.

33. Depuis 2021, on constate que la fonction d'évaluation repose de manière disproportionnée sur les ressources ordinaires (38 % des dépenses d'évaluation en 2022), bien que ce type de financement ait diminué en 2022 pour atteindre 14 % des ressources⁵. En effet, les précédents investissements de l'administration dans le fonds de renforcement des capacités d'évaluation provenaient des ressources ordinaires. Au vu de ce constat, le Conseil d'administration se déclare « préoccupé par le niveau actuel et la tendance à la baisse des contributions volontaires fournies par les États Membres au titre des ressources ordinaires », comme indiqué dans la décision 2022/20.

34. En dépit de ces difficultés, l'administration reste déterminée à doter la fonction d'évaluation des ressources nécessaires et souhaite que les dépenses d'évaluation atteignent 1 % du budget des programmes avant la fin du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025.

⁴ L'administration reconnaît les défis que doit relever la fonction d'évaluation afin de mobiliser les ressources suffisantes et prévisibles nécessaires au niveau décentralisé, qui peuvent concerner d'autres fonctions. Ainsi, elle rappelle la réponse concertée de l'administration à l'étude d'évaluabilité et à l'évaluation formative au positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022–2025 (E/ICEF/2023/4) visant à soutenir davantage les évaluations d'impact stratégiques en finançant des contributions spécifiques aux évaluations réalisées par d'autres fonctions liées aux données probantes.

⁵ En 2021, la fonction d'évaluation était financée à hauteur de 49 % par d'autres ressources, contre 71 % des dépenses globales. En 2022, 62 % des financements des évaluations étaient issus d'autres ressources, et ce pourcentage atteignait 77 % pour les dépenses globales.

IV. Conclusions

35. L'administration salue le rôle crucial que joue la fonction d'évaluation indépendante pour placer la prise de décision fondée sur des données probantes au cœur du travail de l'UNICEF et ainsi atteindre les enfants les plus vulnérables. Elle relève notamment les innovations méthodologiques apportées en 2022 pour utiliser davantage les données existantes, et plus rapidement, en particulier en appui aux interventions humanitaires et dans le cadre des évaluations du point de vue des réalisations et de l'impact. L'administration encourage les efforts destinés à garantir la pérennité du renforcement des capacités d'évaluation nationales, de même que les initiatives de renforcement des systèmes.

36. L'administration rappelle l'engagement de l'organisation en faveur de processus de production de données probantes cohérents ([E/ICEF/2023/4](#)), et exhorte à redoubler d'efforts pour améliorer la coordination et la collaboration avec les fonctions complémentaires. Par ailleurs, l'administration se félicite de la participation continue de la fonction d'évaluation à la coordination et à la réforme du système des Nations Unies. Elle salue en outre le renforcement de la collaboration sur la synthèse conjointe des données probantes.

37. L'administration se montre optimiste face aux niveaux de couverture toujours élevés des évaluations et à l'engagement en faveur d'un renforcement progressif des normes et des mesures de la qualité des évaluations. L'administration se félicite du renforcement de la planification stratégique intégrée dans l'ensemble de la fonction d'évaluation, à tous les niveaux de l'organisation, car il s'agit d'une condition indispensable à l'utilisation accrue des évaluations. Elle prend également note des efforts fournis pour mieux prendre en compte l'intersectionnalité et intégrer les aspects socioéconomiques, environnementaux et relatifs aux changements climatiques dans toutes les évaluations.

38. En conclusion, l'administration salue les progrès accomplis et les innovations proposées par la fonction d'évaluation en 2022. Elle apporte en outre son soutien aux efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour mettre en œuvre les recommandations de l'examen critique et indépendant par les pairs. En tant que partenaire de la fonction, l'administration attend avec impatience la politique d'évaluation révisée.

V. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du Rapport annuel de 2022 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2023/18](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2023/19](#)) ;

2. *Prend également note* de l'Évaluation de la riposte de niveau 3 de l'UNICEF à la pandémie mondiale de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), de sa synthèse ([E/ICEF/2023/20](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2023/21](#)).