



Conseil économique et social

Distr. générale
2 avril 2014
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2014

3-6 juin 2014

Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel sur la fonction d'évaluation et les principales évaluations de l'UNICEF

Résumé

Le présent rapport annuel a été établi conformément à la politique d'évaluation révisée ([E/ICEF/2013/14](#)) et aux décisions pertinentes du Conseil d'administration. Il fournit des renseignements sur l'évolution de la question de l'évaluation dans le monde et sur l'état actuel de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, eu égard en particulier aux activités d'évaluation menées au niveau régional.

Un projet de décision figure à la section IX.

* [E/ICEF/2014/5](#).



I. Introduction

1. « Les résultats attendus de l'ONU – Sont-ils atteints? Comment le savoir? » Tel était le titre d'un événement de haut niveau organisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation à New York en avril 2013. Dans son discours liminaire, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, M. Ban Ki-moon, a confirmé que la responsabilisation et les résultats étaient sa « toute première priorité » pour l'Organisation. Il a aussi indiqué que : « Tout bon responsable doit faire l'effort de regarder devant lui et derrière lui et de déterminer les effets, volontaires ou involontaires, du travail accompli par son service »¹.

2. L'évaluation peut jouer un rôle clef dans la mesure et la validation des résultats obtenus et dans l'analyse des performances et des résultats en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficacités. Elle vise à faciliter le perfectionnement institutionnel, la responsabilisation et la transparence et à fournir des données bien argumentées pour soutenir la prise de décisions en connaissance de cause et les actions de plaidoyer. À l'UNICEF, l'évaluation doit contribuer au renforcement des performances et des résultats organisationnels, à même de se traduire par de réelles améliorations de la vie des enfants partout dans le monde.

3. L'évaluation doit elle-même être gérée de manière efficace et efficiente. La fonction d'évaluation doit donc être dûment constituée et dotée de ressources et d'un soutien suffisants. Le présent rapport donne un aperçu de l'état de la fonction d'évaluation de l'UNICEF en 2013. Il examine d'abord l'implication de l'UNICEF dans les activités d'évaluation du système des Nations Unies et au-delà, puis passe en revue la performance, les résultats et les ressources de la fonction d'évaluation de l'UNICEF. Des renseignements sont ensuite fournis sur plusieurs aspects de l'organisation des activités d'évaluation, notamment au niveau régional.

II. La gouvernance de la fonction d'évaluation

4. Ces dernières années, le Conseil d'administration de l'UNICEF a accordé une attention particulière à la fonction d'évaluation de l'organisation, en réaffirmant son rôle central. Dans sa décision 2013/13, il a approuvé la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (E/ICEF/2013/14) et a souligné que le Bureau de l'évaluation continuera de rendre compte directement au Conseil par le biais du rapport annuel sur la fonction d'évaluation. La politique d'évaluation révisée répondait aux demandes du Conseil d'administration, qui avait souhaité que soient précisées les responsabilités en matière d'évaluation, dans l'optique notamment de la mise à disposition de ressources humaines et financières pour l'évaluation et de l'utilisation des résultats de l'évaluation à tous les niveaux de l'organisation. Cette politique fait suite également de la volonté du Conseil d'assurer la cohérence des activités d'évaluation au sein du système des Nations Unies ainsi que d'apporter un soutien aux systèmes nationaux d'évaluation et à leur utilisation.

5. En 2013, des rapports d'évaluation ont été présentés au Conseil d'administration sur les activités de l'UNICEF concernant le développement du

¹ Déclaration du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, M. Ban Ki-moon, lors de la réunion de la Semaine de l'évaluation 2013, organisée par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (vidéo).

jeune enfant, l'éducation à l'autonomie fonctionnelle et le mode de programmation axé sur les droits de l'homme. Un rapport de synthèse sur l'évaluation de l'action humanitaire menée par l'UNICEF a également été discuté. Les mesures de suivi pouvant être adoptées par l'administration ont aussi été présentées pour chaque évaluation. Le Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 a également été examiné lors d'une réunion informelle tenue par les membres du Conseil d'administration en décembre.

6. Le Comité d'évaluation interne de l'UNICEF s'est réuni en février pour des consultations sur les révisions de la politique d'évaluation et en septembre pour l'examen des propositions d'évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017.

7. L'indépendance fonctionnelle du Bureau de l'évaluation est reconnue et respectée par l'administration. Le personnel du Bureau n'a fait l'objet ni de pressions ni de contraintes inappropriées dans l'exercice de ses responsabilités.

III. La cohérence des activités d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies

Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : une évaluation

8. La résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'examen quadriennal complet fait souvent référence à l'évaluation². Elle souligne l'importance de l'évaluation et de l'utilisation des données probantes qu'elle génère. Elle demande que les plans d'évaluation soient en phase avec les nouveaux plans stratégiques internes des fonds et programmes et que les capacités d'évaluation au sein tant des organismes des Nations Unies que des systèmes nationaux d'évaluation soient renforcées. Elle souligne la nécessité de dispositifs efficaces en vue d'une évaluation indépendante à l'échelle du système.

9. L'UNICEF a reconnu qu'il importait de répondre à ces attentes. La mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée renforcera encore le système d'évaluation de l'UNICEF et contribuera à assurer un soutien continu au développement des capacités nationales d'évaluation. L'UNICEF a aligné le Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017³ avec son Plan stratégique pour la période 2014-2017.

10. L'UNICEF a également fourni des conseils techniques sur l'évaluation indépendante à l'échelle du système. La Politique relative à l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (2013) est maintenant approuvée et les préparatifs de deux évaluations pilotes à l'échelle du système sont en cours. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, il s'agit là d'un progrès important vers une plus grande couverture de l'évaluation indépendante du système des Nations Unies.

² [A/RES/67/226](#).

³ [E/ICEF/2014/3](#).

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

11. Une évaluation externe du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, réalisée en 2012, a conclu que ce Groupe avait fait la preuve de son efficacité dans l'établissement de critères d'évaluation, la définition de normes et la préparation de documents d'orientation technique utiles, et que l'occasion s'offrait aujourd'hui d'améliorer sa pertinence en s'adressant à un public plus large au sein du système des Nations Unies et en dehors de celui-ci⁴. L'UNICEF a contribué à la formulation de la nouvelle version, plus affirmée, de la Stratégie du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour la période 2014-2019, dans laquelle quatre objectifs stratégiques sont mis en évidence :

a) Les fonctions et produits d'évaluation des entités des Nations Unies répondent aux critères et aux normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation;

b) Les entités et les partenaires des Nations Unies utilisent les évaluations pour favoriser la responsabilisation et la prise en compte des enseignements tirés des programmes;

c) L'évaluation sert de base aux initiatives et aux nouvelles demandes à l'échelle du système des Nations Unies;

d) Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation bénéficie de la professionnalisation de l'évaluation au niveau mondial et y contribue.

12. L'UNICEF est d'avis que, grâce à cette stratégie, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est bien placé pour continuer de soutenir ses membres et partenaires dans leur effort de renforcement de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilisation de l'évaluation, tout en visant à jouer un rôle plus important « en amont » pour influencer sur les processus de réforme des Nations Unies et collaborer avec la communauté de l'évaluation au niveau mondial.

13. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est déjà entré dans son nouveau rôle. Il a organisé la Semaine de l'évaluation à New York en avril 2013, au cours de laquelle s'est déroulé l'événement de haut niveau mentionné au paragraphe 1. Il a aussi contribué à l'initiative d'évaluation indépendante à l'échelle du système et s'est joint à de nombreuses autres organisations et partenaires de la société civile pour planifier les activités destinées à rehausser l'importance de l'évaluation dans le monde entier en 2015, dans la cadre d'une campagne appelée Année internationale de l'évaluation.

14. Entre temps, l'UNICEF a continué, tout au long de 2013, à participer à plusieurs activités du Groupe pour l'évaluation visant à favoriser l'harmonisation des méthodes et des approches, notamment :

a) L'échange de vues sur les pratiques d'évaluation du Groupe : qui a été organisé dans le bâtiment de l'UNICEF à New York en avril 2013 dans le cadre de la Semaine de l'évaluation et a réuni plus de 100 fonctionnaires des Nations Unies chargés de l'évaluation, qui ont partagé leurs données d'expérience et leurs connaissances à l'occasion d'une rencontre animée et très interactive. Le comité

⁴ Jups Kluyskens et Carrol Faubert, *Independent Assessment of the United Nations Evaluation Group (2004-2012)*, 2013.

d'organisation était coprésidé par l'UNICEF et le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires.

b) L'équipe de travail du Groupe sur l'évaluation conjointe : coprésidée par l'UNICEF et le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, l'équipe de travail a mis au point une boîte à outils sur la planification et la gestion des évaluations conjointes.

c) L'examen par les pairs CAD/Groupe pour l'évaluation⁵ de la fonction d'évaluation du Programme alimentaire mondial : piloté par le directeur de l'évaluation de l'UNICEF, cet examen par les pairs a été lancé en 2013 à la demande du Programme alimentaire mondial et sera conclu en 2014 avec la présentation d'un rapport pour examen par le Conseil d'administration et l'administration du Programme.

Les évaluations conjointes

15. Les évaluations interinstitutions et les autres évaluations conjointes peuvent être très efficaces car elles permettent de tirer les enseignements d'un large éventail d'expériences réalisées dans plusieurs organisations et de formuler des recommandations fondées sur l'analyse de ces expériences, tout en attirant l'attention d'un large public et en encourageant une action concertée sur les questions clés. Ces évaluations peuvent être un instrument utile pour favoriser l'acquisition commune de connaissances et le partage des responsabilités dans le cadre de programmes conjoints. Bien que les coûts puissent être élevés, la mise en commun des financements réduit les dépenses des différents organismes, car l'évaluation conjointe est moins coûteuse que la réalisation par chaque organisme de sa propre évaluation du même programme ou de la même activité. Le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a donc continué à participer à des évaluations conjointes tout au long de 2013. Parmi ces évaluations, on peut citer :

a) *L'évaluation conjointe des programmes communs du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes.* Destinée à combler un manque de données probantes sur les programmes communs concernant l'égalité des sexes au niveau des pays, cette évaluation a été gérée conjointement par le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'UNICEF, le Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et les gouvernements de la Norvège et de l'Espagne. Une réponse conjointe des administrations a été finalisée en mars 2014. L'évaluation a montré la valeur ajoutée que les programmes communs concernant l'égalité des sexes peuvent apporter en tant que modalité de coopération pour le développement dans le système des Nations Unies, tout en parvenant à la conclusion importante que ces programmes ne devaient pas être considérés comme l'option par défaut pour faire face aux besoins nationaux en matière d'égalité des sexes. Elle a permis de déterminer que ces programmes n'ont pas amélioré l'efficacité, principalement en raison d'obstacles systémiques, de dispositifs de gestion imprécis et de procédures de conception déficientes. De précieux enseignements ont été tirés

⁵ Le CAD est le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

concernant le renforcement de la conception et de la mise en œuvre des futurs programmes communs concernant l'égalité des sexes.

b) *Programme commun FNUAP-UNICEF concernant les mutilations génitales féminines : accélération du changement.* L'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure et dans quels contextes le programme commun avait réussi à accélérer l'abandon des pratiques de mutilation génitale féminine/d'excision entre 2008 et 2012. Elle a constaté que la contribution du programme a été efficace aux niveaux mondial, national et communautaire, en tirant parti des synergies entre les niveaux pour susciter un changement collectif. Cependant, l'impact du programme ne peut être pleinement évalué qu'à plus long terme. Une réponse commune des administrations a été élaborée et les résultats de l'évaluation servent déjà de base aux préparatifs d'une deuxième phase du programme conjoint. Les résultats de l'évaluation ont été examinés lors d'une grande conférence internationale, qui s'est tenue à Rome en octobre 2013 sur l'action à mener pour respecter les engagements pris dans la résolution 67/146 de l'Assemblée générale sur l'intensification de l'action mondiale visant à éliminer les mutilations génitales féminines. Les membres des Conseils d'administration du FNUAP et de l'UNICEF ont également discuté des résultats de l'évaluation lors de réunions tenues au début de 2014.

IV. La cohérence des évaluations et le développement des capacités au niveau mondial

16. L'UNICEF a une histoire longue et très appréciée de soutien au développement des capacités d'évaluation au niveau des pays, et cette action se poursuit. Au niveau mondial, les efforts conjugués des partenaires pour le développement sont nécessaires pour réaliser cet objectif. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a joué un rôle grâce à son équipe de travail sur le développement de la capacité nationale d'évaluation, coprésidée par l'UNICEF, qui en 2013 a distribué une publication intitulée « Conseils pratiques sur la façon de renforcer les systèmes nationaux d'évaluation. »

17. L'UNICEF reconnaît également l'importance d'une participation plus directe des partenaires nationaux. En 2012, il a travaillé avec l'Organisation internationale de coopération en évaluation⁶ aux fins de l'établissement d'un partenariat dénommé EvalPartners ayant pour mission de renforcer les capacités d'évaluation des organisations de la société civile⁷. EvalPartners a rapidement attiré plus de 50 partenaires et des financements importants de plusieurs bailleurs de fonds. Toutes les associations régionales d'évaluation l'ont rejoint, ainsi que 34 associations nationales d'évaluation et un certain nombre d'organismes des Nations Unies, d'organismes bilatéraux, de fondations, d'institutions universitaires et d'organisations non gouvernementales. À la fin de 2012, EvalPartners a organisé un grand forum international sur les capacités d'évaluation de la société civile pour

⁶ Partenariat international d'associations d'évaluation nationales et régionales qui offre des orientations en matière d'évaluation partout dans le monde, en encourageant la demande d'évaluation et en soutenant le renforcement des capacités organisationnelles des associations d'évaluation.

⁷ www.mymande.org/evalpartners.

faciliter le partage de données d'expérience et de bonnes pratiques. Le matériel rassemblé a été publié par l'UNICEF en deux volumes⁸.

18. EvalPartners a contribué à un large éventail d'activités en 2013, notamment des travaux sur le plaidoyer, plusieurs initiatives novatrices de renforcement des capacités et des mesures de soutien à l'apprentissage et à la formation. La résonance impressionnante et croissante du partenariat est illustrée par un programme d'apprentissage en ligne sur l'évaluation des programmes de développement. Lancé initialement en anglais en 2012, le cours a été amélioré et est maintenant accessible en arabe, en espagnol et en russe. Au total, 20 457 participants s'y sont inscrits en 2013, contre un peu plus de 9 000 en 2012. Si l'on compte aussi de nombreux membres du personnel de l'UNICEF parmi ces participants, la plupart viennent de l'extérieur. On trouvera plus de précisions sur le site Internet MyM&E, une autre initiative très réussie d'EvalPartners, qui a attiré plus de 457 000 visiteurs originaires de près de 180 pays en 2013⁹.

19. EvalPartners s'est développé à une vitesse étonnante. Ce partenariat répond clairement à une forte demande non satisfaite partout dans le monde d'informations, de compétences et de connaissances dans le domaine de l'évaluation des programmes de développement. En privilégiant la société civile, il complète d'autres initiatives mondiales en faveur du renforcement de la capacité d'évaluation. À la fin de 2013, l'UNICEF, tout en restant un membre actif d'EvalPartners, a passé le relais comme chef de file à ONU-Femmes. En attendant, l'Organisation internationale de coopération en évaluation joue un rôle de plus en plus important dans la gestion du partenariat.

20. L'UNICEF a également constitué des partenariats pour renforcer l'évaluation de l'action humanitaire, notamment avec le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire. L'accent est mis sur l'amélioration de la qualité de la base de données humanitaires et de la capacité d'évaluation interne du système humanitaire. Dans cette optique, l'UNICEF a fourni un appui technique à l'élaboration du *Guide pilote sur l'évaluation de l'action humanitaire* (2013)¹⁰ et met au point un cours d'apprentissage en ligne, conjointement avec le Groupe des nations Unies pour l'évaluation et EvalPartners, sur l'évaluation de l'action humanitaire.

V. La fonction d'évaluation à l'UNICEF : performance et résultats

Introduction et vue d'ensemble

21. Les informations présentées dans cette section proviennent principalement du système mondial de contrôle des évaluations, qui assure une analyse et une notation indépendantes des rapports sur les évaluations par pays, par région et au niveau mondial; un retour d'information aux bureaux concernant la qualité de ces rapports; et la récapitulation des données relatives aux résultats dans un tableau de bord de gestion. Les notations du système mondial sont fondées sur des analyses

⁸ http://mymande.org/evalpartners/selected_books.

⁹ www.mymande.org/evalpartners.

¹⁰ www.alnap.org/resource/8229.

minutieuses et systématiques réalisées par des examinateurs externes en utilisant des critères fondés sur les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

22. Le système mondial fonctionne bien maintenant et le Bureau de l'évaluation continue de le mettre à jour et de le renforcer. En 2013, les fichiers de la base de données mondiale sur les évaluations et le système de suivi des réponses de l'administration ont migré vers une plateforme logicielle plus flexible et conviviale. Les deux bases de données ont été connectées, facilitant l'accès au système et en améliorant la cohérence.

23. Une série de six indicateurs clefs de performance fournissent un aperçu général de l'évolution des résultats en 2013, que des informations des années précédentes viennent compléter. Quatre grandes conclusions peuvent en être tirées :

a) Le nombre d'évaluations réalisées a dépassé le niveau atteint antérieurement et la couverture thématique témoigne d'une évolution au profit de programmes concernant plusieurs secteurs;

b) Les évaluations de résultat/d'impact et les évaluations cumulatives représentent une part plus importante du portefeuille, comme cela était souhaité. Cette évolution peut s'expliquer par l'influence des stratégies de collecte de données dans le cadre du Système de suivi des résultats pour l'équité (MORES), qui rendent moins nécessaires les évaluations axées sur les produits et les évaluations formatives;

c) La qualité des évaluations a évolué de façon très positive en 2013 et davantage d'évaluations ont été jugées bonnes/excellentes;

d) En vertu de la culture que l'UNICEF s'emploie à préserver l'administration répond régulièrement aux évaluations.

Un examen externe

24. Une évaluation externe réalisée en 2013, l'Examen de l'efficacité de l'aide au développement de l'UNICEF pour la période 2009-2011, a comporté une étude du système de mesure des résultats de l'organisation, fondée sur l'analyse de 62 rapports d'évaluation de l'UNICEF, sélectionnés pour leur large représentativité des programmes de l'organisation. L'examen a été mené par des consultants externes mandatés par le Département de l'évaluation des politiques et des opérations du Ministère néerlandais des affaires étrangères au nom du Réseau d'évaluation des programmes de développement du CAD-OCDE¹¹. Il a abouti à des conclusions de grande portée sur l'efficacité de l'aide au développement de l'UNICEF au cours de la période considérée et a permis d'analyser la fonction d'évaluation de l'UNICEF. Ses conclusions ont été les suivantes :

a) Les notations par l'UNICEF de la qualité de l'évaluation sont dignes de confiance. En termes de qualité globale des rapports d'évaluation, l'examen a souscrit à la notation par l'UNICEF dans 94 % des rapports examinés;

b) Les résultats relatifs à l'utilisation de l'évaluation étaient « plutôt positifs », compte tenu de la tendance à la préparation de réponses de

¹¹ www.oecd.org/dac/evaluation/UNICEF%20DE%20Reviex%20Report%20final%20May%2015.pdf.

l'administration prévoyant des plans d'action. Toutefois, « l'absence de cadres de résultats clairs et d'indicateurs appropriés ainsi que d'informations de référence est un facteur qui nuit à l'utilisation efficace par l'UNICEF des systèmes de suivi et d'évaluation ». Il a été noté que « le système MORES représente un effort significatif pour résoudre ce problème ».

c) Le système d'évaluation de l'UNICEF ne couvre pas adéquatement les programmes dans les pays qui reçoivent les plus grandes quantités de financements. « Une couverture limitée de l'action humanitaire de l'UNICEF » a été notée¹².

d) L'égalité des sexes n'est adéquatement traitée que dans les deux tiers des évaluations retenues dans l'échantillon.

e) L'examen a révélé que « l'efficacité n'est pas couverte systématiquement dans toutes les évaluations », alors que la couverture de l'efficacité-coût est plus systématique. Les coûts globaux des programmes n'ont pas été identifiés dans près de la moitié des évaluations.

f) L'UNICEF déploie un effort considérable pour mettre au point des systèmes de surveillance des résultats et pour tirer parti des résultats des évaluations mondiales aux fins de la planification stratégique. « Ces initiatives laissent espérer une amélioration des rapports sur les résultats ... encore que cela dépende de la façon dont la fonction d'évaluation peut être intégrée dans le système pour vérifier la contribution de l'UNICEF aux résultats de développement et tester la validité des théories du changement ».

25. La politique d'évaluation révisée répond aux problèmes de couverture constatés dans l'examen, et ces problèmes devront faire l'objet d'une attention particulière dans la mise en œuvre de cette politique. En 2016, le Bureau de l'évaluation procédera à un examen comparable de l'efficacité des activités de développement de l'UNICEF.

La performance par rapport à des indicateurs clefs

Indicateur 1 : Nombre d'évaluations gérées et présentées à la base de données mondiale sur l'évaluation

26. En 2013, les bureaux de l'UNICEF ont réalisé et présenté 122 évaluations, contre 99 en 2012. Ce chiffre se situe à l'extrémité supérieure de la fourchette de ces dernières années, pendant lesquelles 90 à 140 évaluations ont été présentées annuellement. On peut s'attendre à ce qu'il augmente à mesure que les nouvelles règles en matière de couverture des évaluations, qui figurent dans la politique d'évaluation révisée, sont prises en compte dans la planification des évaluations.

27. Le taux annuel de soumission de rapports d'évaluation à la base de données mondiale sur l'évaluation est passé de moins 30 % en 2009 à 71 % en 2010 et à 100 % en 2013, selon les données disponibles. Un tableau de bord de l'évaluation intégré dans le système virtuel d'information (VISION) indique maintenant aux chefs de service le taux de soumission et d'autres indicateurs clefs de performance.

¹² Cette constatation a été confirmée dans le rapport de synthèse de l'évaluation établi par le Bureau de l'évaluation (E/ICEF/2013/15).

Indicateur 2 : Répartition thématique

28. Pour 2013, la ventilation thématique montre que, sur trois ans, le pourcentage des évaluations sectorielles a régulièrement diminué et celui des évaluations multisectorielles a augmenté (tableau 1), ce qui peut être dû à une plus grande utilisation des approches intégrées et une programmation en amont plus large.

Tableau 1
Ventilation thématique des rapports d'évaluation, 2010-2013

Thème	<i>Niveau de référence 2010 (%)</i>	2011 (%)	2013 (%)
Activités sectorielles (principaux domaines de résultat du Plan stratégique à moyen terme)	66	55	41
Survie et développement de l'enfant	25	13	14
Éducation et égalité des sexes	15	25	13
Protection de l'enfance	15	10	8
VIH/sida	10	4	5
Promotion des politiques et partenariats	1	4	1
Programmes couvrant plusieurs secteurs	34	25	43
Thèmes intersectoriels	–	20	10
Performance institutionnelle	–	–	6

Source : Rapports 2011-2013 du Système mondial de contrôle des évaluations.

Indicateur 3 : Types d'évaluations réalisées

29. Le pourcentage d'évaluations principalement axées sur les produits continue de baisser comme cela était souhaité. Les évaluations devraient se concentrer sur les résultats plus complexes, à un niveau plus élevé. Les préoccupations concernant les produits devraient être traitées dans le cadre des procédures de suivi et d'examen

30. Le pourcentage d'évaluations formatives - celles réalisées à un stade précoce du cycle des programmes pour déterminer si la mise en œuvre se déroule de manière satisfaisante - a fortement diminué en 2013 par rapport à 2012 (tableau 2). Il se peut que l'approche multidimensionnelle de MORES pour le suivi des programmes génère des données beaucoup plus riches pour les chefs de service que le suivi classique des programmes, réduisant ainsi la nécessité d'évaluations formatives et d'évaluations axées sur les produits.

Tableau 2
Types d'évaluations réalisées : 2009-2012

	2009	2011	2012
Par niveau des résultats programmatiques examinés*			
Évaluations axées sur les produits	33	27	18
Évaluations axées sur les résultats	24	46	30

	2009	2011	2012
Évaluations d'impact-	43	27	52
Par objectif de l'administration*			
Évaluations formatives	45	59	24
Évaluation cumulatives	55	41	76

* Les évaluations cumulatives comportent normalement aussi quelques éléments des évaluations formatives et les évaluations d'impact peuvent porter sur des questions relatives aux produits. Le présent tableau ne tient compte que de leur objectif principal.

Indicateur 4 : Qualité des évaluations de l'UNICEF

31. De tous les indicateurs clefs de performance, les notations de la qualité sont les plus variables d'une année à l'autre (tableau 3). Les données de 2013 font apparaître deux variations qui sont bienvenues : le niveau le plus élevé jamais atteint de notes excellentes/satisfaisantes et le niveau le plus bas de mauvaises notes. Si ces niveaux persistent pendant un ou deux ans de plus, l'UNICEF pourra être assuré que cette amélioration est durable. Les progrès sont sans doute attribuables à l'absorption progressive des conseils donnés au personnel et à l'attention accrue portée à l'évaluation par les chefs de service. Toutefois, il convient également de noter que des variations d'une année sur l'autre sont prévisibles, compte tenu du petit nombre, statistiquement parlant, des évaluations retenues dans chaque échantillon annuel.

Tableau 3
Qualité des évaluations achevées : 2009-2013

	2009	2012	2013
Notation de la qualité			
Bonne ou excellente	36	42	62
Presque satisfaisante	34	35	30
Médiocre	30	23	8

32. L'évaluation globale de la qualité est une synthèse de plusieurs notations spécifiques. Deux d'entre elles sont suivies en tant qu'indicateurs représentatifs de la prise en compte des engagements de l'organisation (tableau 4). Même si le critère de départ était ambitieux, la prise en compte appropriée des droits de l'homme, de l'égalité des sexes et de l'équité est en amélioration. Bien que cette tendance soit positive, elle l'est moins que souhaité, comme indiqué dans le rapport du CAD. En outre, on constate peu d'amélioration pour ce qui est de l'implication de toutes les parties prenantes à la hauteur de leurs capacités et leurs intérêts : le pourcentage n'a presque pas bougé par rapport à un niveau de référence de 40 %.

Tableau 4
Intégration de certaines priorités de l'organisation dans les évaluations réalisées : 2010-2012

	<i>Pourcentage de rapports notés « bon » ou « excellent »</i>		
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Priorités de l'organisation*			
Intégration appropriée des préoccupations en matière de droits de l'homme, d'égalité des sexes et d'équité	18	33	44
Implication de toutes les parties prenantes à la hauteur de leurs capacités et de leurs intérêts	40	52	48

* À partir des éléments analysés dans chaque rapport, sur la base des normes de qualité des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Indicateur 5 : Utilisation de l'évaluation, y compris les réponses de l'administration

33. La politique d'évaluation de l'UNICEF exige qu'une réponse de l'administration soit formulée pour chaque évaluation. La présentation de réponses par l'administration a atteint 90 % en 2013, contre un niveau de référence en 2009 de 10 %. Des actions de sensibilisation, de formation et de supervision se sont traduites par des améliorations rapides.

34. L'utilisation des résultats ne dépend pas que de l'élaboration d'une réponse; la mise en œuvre est indispensable. La mise en œuvre des mesures convenues (y compris les actions réalisées et en cours) a progressé de 57 % en 2010 (première année du système de suivi des réponses de l'administration) à 82 % en 2011 et 79 % en 2012. D'autres efforts seront faits pour favoriser une mise en œuvre rapide lorsque les actions se font attendre.

Indicateur 6 : Évaluations organisationnelles

35. Les évaluations organisationnelles, gérées par le Bureau de l'évaluation en 2013, sont incluses dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation pour 2012-2013 approuvé par le Conseil d'administration. D'autres détails sur la mise en œuvre de ce cadre figurent en annexe et on trouvera un résumé des résultats de son évaluation sur les pages du site Internet de l'UNICEF consacrées à l'évaluation, en même temps que les évaluations achevées¹³.

36. Le tableau 5 indique les évaluations organisationnelles réalisées sur deux exercices biennaux. Sur les 15 évaluations de ce type incluses dans le cadre de suivi et d'évaluation pour 2010-2011, 13 ont été achevées et 2 ont été annulées en raison d'un manque de données et de financements¹⁴. Les retards dans la réalisation de plusieurs évaluations, conjugués à des retards dans l'affectation des fonds, ont conduit à un démarrage tardif de la mise en œuvre du cadre de suivi et d'évaluation

¹³ www.unicef.org/evaluation.

¹⁴ Voir [E/ICEF/2012/13](#).

pour 2012-13. Les pénuries de personnel qui ont fait suite au départ de deux fonctionnaires de rang supérieur en 2013 ont aussi retardé la mise en œuvre. Ces facteurs ont nui à la performance par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de suivi et d'évaluation pour 2012-2013, seulement la moitié des évaluations étant réalisées comme prévues.

Tableau 5
Réalisation des évaluations organisationnelles

État d'avancement	2010-2011		2012-201	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Planifiées	15	–	14	–
Achevées*	10	67	7	50
En cours de mise en œuvre	3	20	1	7
Reprogrammées	0	–	6	43
Annulées	2	13	0	–

* Achevées le 31 mars de l'année suivant l'exercice biennal.

37. Plusieurs mesures ont déjà été prises pour améliorer la performance. Tout d'abord, les financements de base pour les évaluations thématiques mondiales ont été effectivement doublés, fournissant une base solide et prévisible pour la planification et la mise en œuvre des évaluations¹⁵. Deuxièmement, toutes les évaluations lancées en vertu du cadre de suivi et d'évaluation pour 2012-2013 seront achevées au cours du premier trimestre de 2014, tandis que d'autres sujets ont été intégrés dans le nouveau plan d'évaluation pour 2014-2017. L'approche est ainsi clairement définie pour le nouveau programme de travail. Troisièmement, pour remédier aux pénuries de personnel, une campagne de recrutement a été engagée avec également pour objectif de constituer un « vivier de talents » afin de faire face à d'éventuelles pénuries à l'avenir¹⁶. Quatrièmement, le plan pour 2014-2017 doit être flexible et à horizon mobile, afin de permettre des substitutions annuelles le cas échéant.

38. La nécessité d'une telle flexibilité a été démontrée en 2013, d'importantes activités ayant dû être engagées pour la réalisation d'un large éventail d'évaluations non incluses dans le cadre de suivi et d'évaluation :

a) Un document d'évaluation de synthèse sur l'action humanitaire de l'UNICEF¹⁷, établi par le Bureau de l'évaluation suite à une demande du Conseil d'administration¹⁸;

b) La préparation d'un document d'évaluation de synthèse sur le travail de l'UNICEF en matière de nutrition, en vue d'une présentation au Conseil d'administration en 2014;

c) Les deux évaluations conjointes décrites à la section III;

¹⁵ Voir sect. VI, par. 56.

¹⁶ Voir sect. VI, par. 47.

¹⁷ E/ICEF/2013/15.

¹⁸ E/ICEF/2012/17, décision 2012/12.

d) Un rapport de synthèse thématique global sur l'approche de l'UNICEF en matière de gestion communautaire de la malnutrition aiguë, fondé sur cinq études de cas nationales détaillées, aux fins de l'examen des problèmes d'efficacité, de qualité de service et d'équité dans la fourniture d'aliments thérapeutiques;

e) Une analyse de l'évaluabilité du programme sur la consolidation de la paix, l'éducation et le plaidoyer dans les zones touchées par un conflit, qui a débouché sur des recommandations opportunes applicables au niveau mondial et au niveau des différents pays et a jeté les bases d'une stratégie pour l'évaluation des programmes pour les années à venir;

f) Une aide à plusieurs évaluations de l'action humanitaire, y compris l'examen de la politique de recrutement accélérée; l'évaluation en temps réel de la réponse de l'UNICEF à la crise au Mali, réalisée sous l'égide du Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest; et l'évaluation du fonds pour les interventions d'urgence, pilotée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

39. Si les évaluations incluses dans le cadre intégré de suivi et d'évaluation n'ont pas toutes abouti, cette performance limitée a été compensée par ces activités d'évaluation importantes mais imprévues. Le plan pour les évaluations thématiques mondiales pour la période 2014–2017 offre désormais un cadre plus large et plus adapté à la planification et à la gestion des évaluations au niveau de l'organisation.

VI. La fonction d'évaluation à l'UNICEF : ressources humaines et financières

40. Une évaluation efficace suppose la mise à disposition de ressources humaines et financières suffisantes. Des évolutions positives sont intervenues à cet égard en 2013, suite à l'approbation du nouveau Plan stratégique et budget institutionnel pour la période 2014-2017. Dans cette section, les informations sur les ressources humaines et financières disponibles pour l'évaluation en 2013 sont comparées aux données de référence sur au moins deux ans pour mettre en évidence les tendances au fil du temps.

Ressources humaines

41. En décembre 2013, il y avait dans 100 bureaux de pays des postes d'administrateur dont la désignation comportait le terme « évaluation », contre 95 bureaux en 2010 et 85 en 2008. Des postes de ce type existaient également dans les sept bureaux régionaux et dans les quatre bureaux relevant du siège de l'UNICEF (Copenhague et Florence ont récemment ajouté à leurs effectifs des postes de fonctionnaires chargées de l'évaluation). Le tableau 6 indique les changements intervenus entre 2008 et 2013 dans le nombre de fonctionnaires chargés de l'évaluation à des postes de classe P-3 et de rang supérieur¹⁹, y compris des informations pour la première fois sur les fonctionnaires à des postes de classe

¹⁹ P-3 est le niveau minimal jugé souhaitable pour assurer une large compétence en matière d'évaluation, mais tous les postes n'ont pas à être de cette classe ou d'une classe supérieure.

P-1 à P-2. Plus de 60 % de tous les postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation sont dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international.

Tableau 6

Nombre de fonctionnaires chargés de l'évaluation à l'UNICEF, 2008-2011

	3/2008	12/2011	12/2013	Progression 2011-2013
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur recrutés sur le plan international	50	73	95	+30 %
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur recrutés sur le plan national	40	41	63	+54 %
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur (total)	90	114	158	+39 %
Fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-1 et P-2	NI	NI	90	–
Pourcentage de fonctionnaires chargés de l'évaluation dans les bureaux extérieurs	84 %	89 %	90 %	+1 %
Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 et de rang supérieur	42 %	44 %	50 %	+6 %
Pourcentage de femmes parmi les fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-1 et P-2	NI	NI	40 %	–

Source : Données de la Division des ressources humaines, diverses années.
NI = Non indiqué.

42. Ces deux dernières années, les tendances positives observées depuis 2008 se sont accentuées. La progression de près de 40 % des postes de classe supérieure permet à l'UNICEF de tenir son engagement institutionnel de renforcer les compétences consacrées à l'évaluation et d'offrir des perspectives de carrière dans ce domaine. L'objectif de la parité des sexes a été atteint dans les postes de classe supérieure et parmi les fonctionnaires des classes P-1 et P-2 recrutés sur le plan international.

43. Le niveau des effectifs à la classe P-3 est considéré comme représentatif de la capacité de réaliser des évaluations de qualité. Le nombre de bureaux dotés de ces postes est passé à 78 en 2013, contre 61 en 2011 et 53 en 2008. Il s'agit là d'une amélioration majeure. Cependant, bien que 22 autres bureaux puissent faire appel à des fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-1 et P-2, environ 25 % des bureaux de pays n'ont pas de personnel spécialisé dans le domaine de l'évaluation.

44. On peut noter que la progression du nombre de postes (39 %) au cours de l'exercice biennal dépasse de loin celle du nombre de bureaux dotés de tels postes (5 %). La cause essentielle de cette disparité est que les grands bureaux de pays développent leurs cadres de suivi et d'évaluation. Cette tendance est observée à la fois dans les plus grands bureaux (par exemple en République démocratique du Congo, avec cinq postes de classe P-3 ou de rang supérieur) et les bureaux de taille moyenne (par exemple, le Malawi, avec deux postes).

45. Face à la nécessité de pourvoir des postes de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation dans trois régions en même temps, une procédure de recrutement groupé a été lancée pour la première fois, avec une campagne mondiale de recrutement. Nombre de candidats ont été présélectionnés pour des postes vacants à

venir aux classes P-4 et P-5, ce qui permet ainsi de disposer d'un pool de talents qui facilitera la recherche de candidats pour les postes vacants et réduira le risque de pénuries de personnel. Cet exercice a été cogéré avec la Section de la statistique et du suivi (aujourd'hui Section des données et de l'analyse) afin d'assurer que les candidats retenus puissent exercer à la fois des fonctions de suivi et d'évaluation.

46. Par ailleurs, cinq postes de fonctionnaires chargés de l'évaluation de classe P-3 ont été pourvus grâce à l'initiative gérée de façon centralisée de promotion des nouveaux talents. Les années précédentes, les candidats retenus venaient avantageusement grossir les rangs des jeunes administrateurs, se positionnant pour accéder un jour à des postes de rang supérieur.

47. L'UNICEF continue de surveiller le niveau de l'effort d'évaluation. Actuellement, plus de 90 % des membres du personnel ayant des responsabilités d'évaluation exercent une deuxième fonction (tableau 7). Toutefois, le pourcentage d'agents exerçant une troisième fonction a légèrement diminué, ce qui a sans doute permis de réduire les pressions qui empêchaient de consacrer le temps et l'attention voulus aux tâches d'évaluation.

Tableau 7
Combinaisons de fonctions comprenant l'évaluation, 2011-2013*

<i>Nombre de fonctions dans la désignation du poste</i>	<i>Combinaisons observées à la classe P-3 ou à une classe supérieure</i>	<i>Pourcentage (nombre) 2011</i>	<i>Pourcentage (nombre) 2013</i>	<i>Variation 2011-2013</i>
1	• Évaluation	9 % (10)	9 % (15)	0 %
2	• Suivi et évaluation			
	• Planification et évaluation			
	• Recherche et évaluation	63 % (72)	68 % (106)	+5 %
3	• Planification, suivi et évaluation			
	• Politique sociale, suivi et évaluation	28 % (32)	23 % (37)	-4 %

Source : Données de la Division des ressources humaines, 2014.

* Pour assurer la cohérence avec le niveau de référence de 2011, ces données ne concernent que les postes de classe P-3 et de rang supérieur.

48. La formation et le soutien du personnel sont importants. Au cours de l'année 2013, un programme interne d'apprentissage en ligne a été lancé pour renforcer les capacités pratiques des bureaux de pays de l'UNICEF de gérer les évaluations de manière efficace. Des certificats sont décernés aux agents qui ont suivi le cours avec succès. Après quoi, les spécialistes du suivi et de l'évaluation sont invités à présenter et exécuter un plan d'application des connaissances en vue de l'obtention d'un certificat de niveau supérieur.

49. Dans le Bureau de l'évaluation, le nombre de postes est resté inchangé en 2013, avec sept administrateurs recrutés sur le plan international (cinq de classe P-5) et trois agents des services généraux. Ces postes financés sur les ressources de base ont été complétés par trois postes d'administrateurs recrutés sur le plan international financés par les autres ressources et deux postes de temporaires. Les

fonctionnaires de rang supérieur préparent et gèrent les évaluations, mais le Bureau de l'évaluation fait généralement appel à des consultants pour les réaliser.

50. Dans l'allocation des ressources humaines pour la période 2014-2017, l'UNICEF a reconnu la nécessité de renforcer les fonctions de direction et d'administration au sein du Bureau de l'évaluation. Ce Bureau, qui est une petite unité, est de plus en plus sollicité pour collaborer régulièrement avec le Conseil d'administration, participer aux principaux processus internes au siège et faciliter et coordonner les activités d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. Dans l'exercice de ses responsabilités liées à la cohérence du système, il maintient aussi des liens avec d'autres bureaux de l'évaluation, des réseaux professionnels, des donateurs et d'autres parties prenantes. Si le soutien nécessaire à la fonction de direction est depuis longtemps assuré par le conseiller principal de classe P-5, deux postes de L3 financés par les autres ressources ont été créés pour améliorer le soutien et le poste d'assistant budgétaire G-6 a été reclassé à G-7, en reconnaissance des nouvelles responsabilités à assumer avec le système VISION.

Ressources financières

51. De nettes améliorations ont été enregistrées en 2013 en ce qui concerne l'allocation et le suivi des ressources financières destinées à l'évaluation. La politique d'évaluation révisée fixe un seuil précis pour les dépenses d'évaluation, à savoir un minimum de 1 % des dépenses relatives aux programmes. Cet objectif a remplacé la formulation plus large et moins claire de la politique d'évaluation de 2008, qui proposait de consacrer 3 à 5 % des dépenses du programme à l'évaluation, aux études et à la recherche.

52. La règle de financement de la politique révisée devrait susciter une augmentation des financements pour les évaluations à tous les niveaux. Cependant, l'indicateur est assez arbitraire : 1 % des dépenses relatives aux programmes ne représente qu'un faible montant dans les nombreux bureaux de l'UNICEF n'ayant qu'un petit budget, alors que dans les très gros programmes de pays, ce pourcentage peut paraître excessivement élevé.

53. En 2013, le Conseil d'administration a invité l'UNICEF, dans le cadre de la mise à jour de la politique d'évaluation, « à suivre les dépenses au titre de la fonction d'évaluation décentralisée. »²⁰ L'UNICEF a fait suite à cette demande en repensant récemment les directives pour l'attribution des codes, arrêtées suite à l'adoption du Plan stratégique. L'évaluation est désormais codée en tant que poste de dépense distinct et l'UNICEF recommencera de présenter des rapports sur les dépenses d'évaluation à tous les niveaux en 2015.

54. Dans la même décision, le Conseil d'administration a aussi invité l'UNICEF à allouer des ressources suffisantes au Bureau de l'évaluation dans le budget institutionnel pour 2014-2017. L'UNICEF a sensiblement accru les ressources allouées au bureau (tableau 8).

²⁰ E/ICEF/2013/13.

Tableau 8
Bureau de l'évaluation : crédits alloués sur le budget de base
 (En milliers de dollars)

	2013	2014
Budget d'appui (2013); budget institutionnel (2014)	2 150	2 160
Ressources ordinaires	1 100	2 402*

Source : Division de la gestion financière et administrative.

* Soit 1 975 millions de dollars de ressources ordinaires et 0,427 million de dollars au titre du budget institutionnel pour les activités programmatiques hors personnel.

55. Le montant des ressources ordinaires allouées a doublé, la majeure partie des nouveaux financements allant aux évaluations thématiques mondiales. Le déficit de financement enregistré précédemment au titre des évaluations mondiales a été réduit de moitié et la dépendance à l'égard des autres ressources pour le financement des évaluations est maintenant ramenée à un niveau gérable. Globalement, le risque de financement pour les travaux du Bureau de l'évaluation a été sensiblement réduit.

VII. Le renforcement de l'évaluation au sein de l'UNICEF : le lien régional

Introduction

56. La présente section rend compte des activités d'évaluation des bureaux régionaux, qui jouent un rôle critique dans la structure décentralisée et le système d'évaluation décentralisé²¹. On dénombre actuellement dans les sept bureaux régionaux 17 administrateurs occupant un poste dont la désignation comporte le terme « évaluation » et la moitié d'entre eux se trouvent dans les deux bureaux en Afrique (cinq dans le Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest et quatre dans le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe). Ces administrateurs exercent normalement d'importantes responsabilités de suivi et de planification, encore que les bureaux régionaux pour l'Asie du Sud et pour l'Asie orientale et le Pacifique aient créé des postes de fonctionnaires de l'évaluation à plein temps.

57. Les bureaux régionaux s'adaptent intelligemment à leurs contextes régionaux et institutionnels particuliers. En s'appuyant sur des exemples spécifiques, la présente section montre pourquoi la politique d'évaluation reflète la structure décentralisée de l'UNICEF et comment les bureaux régionaux tirent parti de la flexibilité correspondante. Les sous-sections ci-après sont organisées en fonction des responsabilités attribuées au niveau régional par la politique.

²¹ Pour plus de précisions sur la fonction d'évaluation décentralisée, voir la politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2013/14, en particulier par. 38 à 60).

Gouvernance et responsabilité

58. L'approche globale des activités d'évaluation dans chaque région est définie conjointement par le bureau régional et les bureaux de pays, principalement par l'équipe de direction régionale, avec le soutien de réunions des réseaux techniques. Certaines régions ont établi des objectifs et des responsabilités spécifiques pour compléter la politique globale d'évaluation. Conçue en réaction à des différences notables dans le traitement de l'évaluation entre les différents bureaux de pays de la région, la stratégie d'évaluation du Bureau régional pour l'Asie du Sud, par exemple, définit les responsabilités, les objectifs et les indicateurs dans quatre domaines :

- a) Intégration de l'évaluation dans la gestion axée sur les résultats;
- b) Planification des évaluations par le biais des plans intégrés de suivi et d'évaluation;
- c) Gestion et assurance de la qualité des évaluations;
- e) Renforcement des capacités nationales d'évaluation.

59. De même, le Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest a élaboré une stratégie d'évaluation sur quatre ans axée sur cinq objectifs.

60. En revanche, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a jugé suffisant le cadre offert par la politique globale d'évaluation et les lignes directrices connexes. D'après la stratégie d'évaluation de ce Bureau, « les représentants de pays apprécient la fonction d'évaluation décentralisée telle que définie dans la politique d'évaluation et se chargent des évaluations dans les pays, le bureau régional fournissant des ressources pour l'assurance qualité et le support technique ».

61. Les équipes de direction régionale conviennent de la répartition des fonctions de gouvernance et des responsabilités au sein de la région et demandent normalement que les principales informations sur la performance soient communiquées aux responsables à plusieurs niveaux. Par exemple, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a développé son propre tableau de bord couvrant certains grands aspects.

62. La structure décentralisée de l'UNICEF permet de telles variations, aussi longtemps que les principes généraux de la politique d'évaluation sont respectés. Les divergences concernant les ressources disponibles, les atouts et les faiblesses au niveau régional et les attentes de l'UNICEF et des autres intervenants justifient amplement la large marge de manœuvre laissée aux bureaux régionaux.

Orientations et contrôle de la qualité

63. Tous les bureaux régionaux accordent une grande importance à la mission qui est la leur d'aider les bureaux de pays à réaliser des évaluations de qualité, en fournissant des orientations générales et en appliquant des processus spécifiques de contrôle de la qualité. Lors de l'élaboration des orientations globales, les bureaux régionaux se trouvent confrontés à des choix dans trois domaines connexes :

a) *Quel est le degré d'implication souhaitable au niveau des bureaux de pays.* Les bureaux régionaux peuvent dans les faits devenir des partenaires techniques des bureaux de pays lorsque ceux-ci élaborent leurs plans de suivi et d'évaluation. Cherchant à améliorer la couverture et la qualité, le Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique (ainsi que le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants) aide les bureaux de pays à mettre au point leurs plans intégrés de suivi et d'évaluation au travers des étapes suivantes :

- i) Le personnel du Bureau de pays établit de courtes notes conceptuelles pour les activités d'évaluation/de recherche;
- ii) La section du suivi et de l'évaluation du bureau de pays recense toutes les propositions;
- iii) Les hauts responsables examinent les propositions pour identifier les lacunes d'information, les chevauchements, les synergies pour une plus grande efficacité et une meilleure couverture et les besoins de financement, entre autres, et fixent les priorités, en tenant compte de l'équilibre global entre les évaluations, les études et la recherche;
- iv) Pour les propositions retenues, la pertinence de la méthodologie est examinée sous l'angle de la qualité;

b) *Quelle capacité le bureau régional doit-il mobiliser pour appuyer le bureau de pays.* Plusieurs bureaux régionaux examinent les mandats pour toutes les évaluations réalisées par les bureaux de pays, alors que d'autres sont plus sélectifs. Au sein des bureaux régionaux, le soutien apporté peut s'étendre au-delà de la section de suivi et d'évaluation ou se concentrer sur des questions particulières. En 2013, par exemple :

- i) Le Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest a fait en sorte que tous les mandats, les rapports initiaux et les rapports finaux soient examinés par les sections techniques (santé, éducation) ainsi que par la section de suivi et d'évaluation. Cette approche permet de « tirer parti de toutes les sections au niveau des bureaux de pays et du bureau régional et d'établir une bonne base pour l'évaluation de la qualité et, surtout, pour une réponse coordonnée de l'administration », ainsi qu'il est noté dans sa stratégie;
- ii) Le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants a ajouté une étape à l'examen de la qualité afin de s'assurer, comme l'indique sa stratégie, que « les évaluations reflètent de façon adéquate et intègrent les questions relatives aux droits humains, à l'équité et à l'égalité des sexes »;

c) *Quand faire appel à un appui technique extérieur.* Les bureaux régionaux n'ont pas toujours les ressources voulues pour faire face aux contraintes en matière de temps et assurer l'expertise sectorielle spécialisée requise pour un contrôle de la qualité efficace d'un grand nombre d'évaluations au niveau des pays. Conformément aux meilleures pratiques initiées par le Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants en 2009, trois régions ont maintenant passé des contrats avec un prestataire de services extérieur pour examiner les mandats et parfois les autres produits par rapport aux meilleures pratiques en matière de normes d'évaluation. Il est parfois aussi demandé à ces

prestataires de faire appel à des experts sectoriels pour procéder à une analyse critique de la théorie du changement, des objectifs de l'évaluation et des approches analytiques. Dans l'intérêt du développement des capacités nationales, un des objectifs de la stratégie du Bureau régional pour l'Asie du Sud est de donner aux centres régionaux les moyens de remplir ce rôle afin de réduire la dépendance à l'égard des experts des pays du Nord.

Réalisation des évaluations

64. Les bureaux régionaux réalisent aussi des évaluations multipays et thématiques. Ils ont été remarquablement actifs dans ce domaine, en faisant réaliser des évaluations portant sur les sujets suivants :

a) Développement des capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'organisation des secours ainsi que de prévention des risques de catastrophes; et partenariats en faveur de la sécurité nutritionnelle en Afrique (Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe);

b) Protection sociale, avec des études de cas en Algérie et en Tunisie (Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord);

c) Action d'urgence en matière de nutrition au Sahel; et évaluation en temps réel de l'intervention d'urgence au Mali (Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest);

d) Décentralisation; et nutrition (Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique);

e) Programmes pour les adolescents (Bureau régional pour l'Asie du Sud);

f) Réforme de la prise en charge des enfants; justice pour mineurs; apprentissage précoce/préparation à la scolarité; intégration des enfants non scolarisés dans des structures d'enseignement de qualité; et mortalité des nouveau-nés et des enfants de moins de 5 ans (Bureau régional pour l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants).

65. Globalement, ces activités témoignent d'un niveau élevé de productivité, d'autant que les évaluations en question sont réalisées par des agents effectuant de nombreuses autres tâches. En outre, les compétences du personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux étant interdépendantes, ces travaux sont conçus de façon à toucher un plus large public et à assurer un niveau de qualité plus élevé que les évaluations de portée plus étroite. Cette volonté est particulièrement notable en Europe centrale et orientale et dans la Communauté d'États indépendants, où le bureau régional travaille dans un ensemble de pays à revenu intermédiaire avec des bureaux de pays qui disposent généralement de petits budgets et d'effectifs limités pour le suivi et l'évaluation. Les impératifs de gouvernance pour les évaluations multipays réalisées dans cette région sont assez contraignants :

a) Il faut vérifier que le thème choisi est en phase avec le programme régional de renforcement des connaissances et d'amélioration du leadership;

b) Lors de la conception de l'évaluation, une analyse des déterminants axée sur l'équité doit être réalisée « afin de favoriser le renforcement des politiques et

systèmes et de déterminer quels goulets d'étranglement ont été supprimés et comment »;

c) Un calendrier séquentiel des évaluations multipays doit être établi afin de « tirer parti des retombées de l'acquisition de connaissance et d'utiliser au mieux les ressources du bureau régional »;

d) L'implication des parties prenantes dans les bureaux de pays, le bureau régional et au siège, y compris le Bureau de l'évaluation, doit être assurée;

e) Il faut faire appel à des experts externes aux fins d'un examen par les pairs;

f) Des modèles normalisés doivent être utilisés pour un examen de la qualité des produits intermédiaires;

g) Le Comité régional de gestion de l'évaluation (présidé par le Directeur régional) doit approuver les principaux produits, cette approbation n'étant donnée que lorsque la notation extérieure obtenue est celle de bonne qualité;

h) Un examen des progrès doit être réalisé en plusieurs endroits, y compris par l'équipe de direction régionale et les réseaux régionaux.

66. Les évaluations conduites au niveau régional sont toujours très appréciées par les examinateurs extérieurs du système mondial de contrôle des évaluations. Il est signalé que les réponses de l'administration et l'utilisation des résultats sont aussi satisfaisantes. De plus, les enseignements tirés dans le domaine de la gestion et du suivi des évaluations régionales peuvent être appliqués directement au niveau des pays au travers du rôle joué par le bureau régional dans le contrôle de la qualité.

Partenariats

67. Les bureaux régionaux sont invités à encourager les partenariats à une échelle pouvant bénéficier à l'ensemble de la région, grâce à des contacts plus larges, mais ces partenariats peuvent être difficiles à gérer. Même les partenariats au sein du système des Nations Unies doivent faire l'objet d'une grande attention, compte tenu des différences entre leurs mandats et leurs ressources. Les partenariats en matière d'évaluation ne font pas exception.

68. Les partenariats en matière d'évaluation au niveau des bureaux régionaux répondent à divers objectifs :

a) Le contrôle de la qualité des évaluations aux niveaux régional et national, grâce à l'intervention d'examineurs extérieurs;

b) La réalisation d'efforts de recherche et d'évaluation prioritaires, comme dans le cas du large partenariat du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord avec le Partenariat pour les politiques économique/Université Laval (Canada) aux fins de l'analyse d'impact des politiques;

c) Le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation du personnel des Nations Unies et de leurs homologues au sein des programmes grâce à la formation sur site et à distance; on peut notamment citer à cet égard le soutien du Bureau régional de l'Asie du Sud, pour la formation des correspondants en charge du suivi et de l'évaluation dans les équipes de pays des Nations Unies;

d) Le renforcement des capacités de la communauté de l'évaluation au sens large grâce à un réseautage mondial et régional, souvent en coordination avec les efforts menés par le siège, en s'appuyant sur les associations et les réseaux d'évaluation régionaux et mondiaux.

Développement et professionnalisation de la fonction d'évaluation de l'UNICEF

69. Les bureaux régionaux et le siège collaborent avec d'autres organismes pour aider les organisations et les réseaux cherchant à renforcer la capacité d'évaluation, y compris tout récemment EvalPartners. Si de telles entités ont essentiellement pour fonction de soutenir les capacités nationales d'évaluation, les ressources en matière d'apprentissage et de formation sont à la disposition du personnel de l'UNICEF également. Les bureaux régionaux ont à cœur d'informer les agents en charge du suivi et de l'évaluation des ressources et réseaux existants, tout en encourageant l'apprentissage en ligne et en favorisant la participation à des réunions d'associations régionales.

70. Lorsque des besoins plus spécifiques sont identifiés, les bureaux régionaux peuvent imaginer des solutions sur mesure, comme :

a) Réaliser un examen structuré des capacités en matière de suivi et d'évaluation des bureaux de pays à l'occasion de missions sur le terrain, suivies d'une formation sur mesure (Bureau régional pour l'Asie du Sud);

b) Donner la priorité à l'amélioration de la fonction de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays ayant une forte charge de travail et réalisant des dépenses importantes. Dans le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, la section du suivi et de l'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec neuf bureaux de pays afin de renforcer les capacités internes dans ce domaine et de mettre en place des comités de recherche et d'évaluation;

c) Faire appel aux agents chargés du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays pour procéder à des examens par les pairs dans le système d'assurance de la qualité piloté par le bureau régional, en leur proposant un encadrement pour la réalisation de cette tâche et en leur faisant part des appréciations portées sur leurs efforts (Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest);

d) Repenser les fonctions de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays afin de répondre à l'évolution des besoins dans ce domaine, lorsque des vacances de poste offrent des possibilités de recrutement/de réexamen (Europe centrale/Communauté d'États indépendants);

e) Offrir une formation au niveau régional ou dans certains pays sur les thèmes importants pour le suivi et l'évaluation par le bureau régional, comme la gestion des évaluations axées sur l'équité (Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest).

71. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique a organisé un cours sur l'évaluation dans le contexte des Nations Unies dans les régions du Bureau régional pour l'Asie du Sud et du Bureau

régional pour l'Asie orientale et le Pacifique. Ce cours qui en est à sa quatrième édition, a permis d'assurer une formation aux évaluations axées sur l'équité.

Développement des capacités nationales d'évaluation

72. Les bureaux régionaux mettent en œuvre des solutions à la fois générales et personnalisées pour développer les capacités nationales d'évaluation. Parmi les solutions générales figurent la promotion des associations nationales et régionales d'évaluation, l'organisation de conférences des associations et la liaison avec les réseaux d'évaluation mondiaux²².

73. Les solutions personnalisées concernent généralement une nation ou un partenaire qui ne peut trouver de réponses à ses problèmes dans les efforts plus généraux. Les bureaux régionaux établissent des liens avec des ressources au-delà des frontières nationales et donnent des conseils sur la manière d'établir des systèmes durables pour atteindre des objectifs spécifiques. Parmi les initiatives récentes, on peut citer :

a) Un partenariat avec l'initiative CLEAR²³ (qui aide les centres régionaux à contribuer au renforcement des capacités au sein de la région et à fournir une assistance technique en matière de suivi et d'évaluation et de gestion de la performance) pour développer les compétences dans ces domaines du personnel de contrepartie, notamment au sein des ministères gouvernementaux (Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest, Bureau régional pour l'Asie du Sud);

b) Le soutien aux efforts menés par les gouvernements pour mettre au point une stratégie de développement des capacités d'évaluation, y compris au niveau infranational (Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique, Bureau régional pour l'Asie du Sud);

c) Le soutien aux efforts déployés pour mettre au point un processus de certification des spécialistes nationaux de l'évaluation, en établissant des liens entre une association d'évaluation ayant une expérience pertinente au Canada et une association nationale ambitieuse en Thaïlande (Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique);

d) L'association d'évaluateurs nationaux et d'évaluateurs internationaux expérimentés aux fins de l'établissement d'un cadre d'évaluateurs nationaux (Bureau régional pour l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest).

Résumé

74. La diversité des approches et des priorités fournit également l'occasion d'un partage entre les régions, comme en témoigne déjà, par exemple, le recours croissant à des entités extérieures de contrôle de la qualité. La réunion annuelle des hauts fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation offre aussi la possibilité d'échanger des données d'expérience et des connaissances.

²² Ces solutions ont été décrites dans les précédents rapports annuels, en particulier ceux de 2012 (E/ICEF/2012/13), par. 49 à 54, et de 2013 (E/ICEF/2013/13), par. 66 à 74.

²³ Regional Centres for Learning on Evaluation and Results.

75. Eu égard aux contraintes en matière d'effectifs et de budgets, la diversité et la complexité des efforts d'évaluation consentis par les bureaux régionaux sont impressionnantes. Néanmoins, la structure décentralisée de l'UNICEF, caractérisée par un soutien du siège et une politique de définitions d'orientations au niveau de l'ensemble de l'organisation, reste bien adaptée à la génération, au partage et à l'utilisation de pratiques d'évaluation efficaces au niveau régional.

VIII. Conclusions : enjeux et perspectives en matière d'évaluation à l'UNICEF

76. Le présent rapport apporte des éléments d'information témoignant de l'amélioration continue de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, y compris la contribution qu'elle apporte à l'harmonisation au sein du système des Nations Unies des pratiques d'évaluation et à la réalisation de l'objectif plus général de renforcement des capacités nationales d'évaluation. Il a également été noté ici que la mise en œuvre effective de la politique d'évaluation révisée sera un élément déterminant du maintien de l'élan imprimé en faveur de l'excellence en matière d'évaluation à tous les niveaux.

77. Le Plan stratégique fournit des orientations pour toutes les activités de l'UNICEF et l'évaluation ne fait pas exception. Le principal enjeu des efforts d'évaluation de l'UNICEF dans les quatre années à venir sera de favoriser de manière significative de nouvelles améliorations de la performance de l'UNICEF et de ses partenaires pour relever les défis à venir et contribuer à construire un monde meilleur pour les enfants du monde entier.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* du rapport annuel sur la fonction d'évaluation de l'UNICEF (E/ICEF/2014/12) et du document connexe exposant le point de vue de l'administration sur les questions soulevées dans ce rapport;
2. *Réaffirme* le rôle central joué par la fonction d'évaluation de l'UNICEF ainsi que l'importance des principes énoncés dans la politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2013/14);
3. *Accueille avec satisfaction* les éléments de preuve présentés dans le rapport concernant le renforcement constant de la fonction d'évaluation et *encourage* l'UNICEF à continuer d'appliquer systématiquement la politique d'évaluation révisée;
4. *Prend note* des principaux indicateurs de performance permettant de suivre l'efficacité du système d'évaluation ainsi que des données administratives sur les ressources humaines et financières;
5. *Note* la contribution efficace des bureaux régionaux au sein du système d'évaluation très décentralisé de l'UNICEF;

6. *Demande* à l'UNICEF de rendre compte en 2015 des mesures prises pour mettre en œuvre la politique d'évaluation révisée et exécuter le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017.

Annexe

Évaluations thématiques mondiales

**Progrès réalisés dans la mise en œuvre du cadre intégré de suivi
et d'évaluation pour 2012-2013**

(État au 27 janvier 2014)

<i>Titre de l'évaluation mondiale</i>	<i>État</i>	<i>Commentaire</i>
1. Enquêtes par grappes à indicateurs multiples	En cours de mise en œuvre	Achèvement attendu pour mars 2014
2. Évaluation formative de MoRES	En cours de mise en œuvre	Achèvement attendu pour mars 2014
3. Rôle de chef de file de l'organisation dans l'action humanitaire	Achevée	
4. Protection des enfants dans les situations d'urgence	Achevée	
5. Approches communautaires de l'assainissement total	En cours de mise en œuvre	Achèvement attendu pour février 2014
6. Systèmes de préparation aux situations d'urgence	En cours de mise en œuvre	Achèvement attendu pour février 2014
7. Travaux en amont dans le secteur de l'éducation	En cours de mise en œuvre	Achèvement attendu pour mars 2014
8. Violence contre les enfants	En cours de mise en œuvre	Achèvement attendu pour novembre 2014
9. Prévention des retards de croissance	Reprogrammée	Reprogrammée pour 2015 Plus : synthèse des données d'évaluation existantes sur la nutrition : mai 2014
10. Protection sociale	Reprogrammée	Reprogrammée pour 2015
11. Plaidoyer et changement de politique	Reprogrammée	Reprogrammée pour 2014
12. Application de la gestion axée sur les résultats	Remplacée	L'évaluabilité de l'exécution du Plan stratégique jugée plus critique.
13. Communication au service du développement	Reprogrammée	Reprogrammée pour 2014
14. Développement des capacités nationales	Reprogrammée	Reprogrammée pour 2015

<i>En cours de mise en œuvre :</i>	Travaux ou analyses en cours
<i>Achevée :</i>	Rapport final soumis; diffusion des résultats en cours
<i>Reprogrammée :</i>	Prévue pour une autre date
<i>Remplacée :</i>	Modification de la priorité initiale et fixation d'une autre priorité, de rang plus élevé
