



Conseil économique et social

Distr. générale
16 avril 2015
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2015

16-19 juin 2015

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

La fonction d'évaluation à l'UNICEF : rapport annuel pour 2014

Résumé

Conformément aux décisions 2014/10, 2013/13 et 2012/12 du Conseil d'administration, ce rapport présente une vue d'ensemble de l'état de la fonction d'évaluation à l'UNICEF en 2014 et rend compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée.

On trouvera un projet de décision dans la section IX.

* E/ICEF/2015/4.



I. Introduction

1. À sa session annuelle de 2013, dans sa décision 2013/13, le Conseil d'administration a approuvé la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (E/ICEF/2013/14), qui a réaffirmé « la détermination du Fonds à obtenir des résultats et à faire preuve de transparence et de responsabilité grâce à un système d'évaluation indépendant et crédible [...] sout[enant] la mission, le mandat et les priorités stratégiques de l'UNICEF »¹. Une solide fonction d'évaluation contribue à l'acquisition de connaissances et à la responsabilisation et aide ainsi l'UNICEF à étayer et à améliorer constamment sa performance et ses résultats.

2. Le présent rapport donne un aperçu de l'état de la fonction d'évaluation à l'UNICEF en 2014 et passe en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée. Il examine la gouvernance de la fonction, décrit les efforts faits par l'UNICEF pour promouvoir la cohérence des évaluations dans le système des Nations Unies et en dehors de celui-ci et rend compte de la performance et des résultats des activités d'évaluation dans l'ensemble de l'UNICEF. Il expose également les mesures prises pour donner suite aux décisions du Conseil d'administration et examine l'utilisation par le Fonds des données issues des évaluations.

II. Gouvernance de la fonction d'évaluation

3. Le Conseil d'administration exerce une activité de contrôle de la fonction d'évaluation à l'UNICEF, conformément au rôle central qu'il joue au sein de l'organisation.

4. À leur session annuelle de 2014, les membres du Conseil d'administration ont examiné le rapport annuel de 2013 sur la fonction d'évaluation, présenté par le Bureau de l'évaluation. Pour la première fois, à la demande du Conseil d'administration dans sa décision 2013/13, le rapport annuel était accompagné d'une déclaration écrite offrant les vues de l'Administration sur les questions soulevées dans le rapport annuel.

5. À sa première session ordinaire de 2014, le Conseil d'administration s'est également félicité du plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 (E/ICEF/2014/3). On trouvera dans la section V un bilan actualisé des mesures prises pour exécuter ce plan, comme demandé par le Conseil d'administration dans sa décision 2014/10. Trois évaluations thématiques mondiales ont été examinées par le Conseil au cours de l'année, qui concernaient, tour à tour, la gestion de la malnutrition aiguë au niveau communautaire, le rôle de l'UNICEF en tant que chef de file des organismes humanitaires et la contribution de l'UNICEF à la protection des enfants dans les situations d'urgence. Un rapport de synthèse des évaluations thématiques, rassemblant les enseignements tirés des évaluations des programmes de nutrition, a également été examiné. Chaque rapport a été complété par une réponse formelle de l'Administration.

6. Le Comité d'évaluation interne de l'UNICEF s'est réuni en septembre et, à cette occasion, a approuvé des procédures opérationnelles normalisées destinées à

¹ E/ICEF/2013/14.

préciser les responsabilités pour la suite à donner aux rapports sur les évaluations thématiques mondiales; a fourni des conseils sur l'élaboration d'un plan d'action pour renforcer la fonction d'évaluation à l'UNICEF; et a pris note des niveaux de dépenses au titre des activités d'évaluation, telles qu'indiquées dans VISION.

7. Le Comité consultatif pour les questions d'audit externe surveille la fonction d'évaluation, considérant celle-ci comme un important outil de contrôle organisationnel. Dans son rapport au Conseil d'administration², il a fait part de sa satisfaction face aux mesures introduites dans la politique d'évaluation révisée pour renforcer l'indépendance du Bureau de l'évaluation.

8. La fonction d'évaluation à l'UNICEF a été examinée en 2014 par le Corps commun d'inspection (CCI), dans le cadre d'un examen des fonctions d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies (JIU/REP/2014/6). Le CCI a donné un avis favorable sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF, qu'il a jugé bien développée, tout en notant la possibilité de certaines améliorations (voir sect. V).

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

A. Décisions de l'Assemblée générale des Nations Unies

9. Ces dernières années, l'évaluation a fait l'objet d'un intérêt accru de la part des États Membres de l'ONU. Dans sa résolution sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies³, l'Assemblée générale a souligné l'importance des évaluations et de l'utilisation des données qui en sont issues et a souhaité que des dispositions efficaces soient instituées afin d'assurer l'indépendance des évaluations à l'échelle du système. Pour orienter les efforts dans ce domaine, un mécanisme provisoire de coordination a été mis en place et une politique relative à l'évaluation indépendante a été adoptée⁴. Les mandats de deux évaluations pilotes ont été mis au point et des efforts ont été déployés pour mobiliser des ressources, en vue de la réalisation des évaluations en 2015. Tout au long de ce processus, l'UNICEF a dispensé ses conseils et son aide pour appuyer l'initiative.

10. En décembre 2014, pour la première fois, l'Assemblée générale a approuvé une résolution expressément consacrée à l'évaluation. Dans sa résolution 69/237, elle a invité « les entités du système des Nations Unies pour le développement, avec la collaboration des parties prenantes nationales et internationales, à appuyer, sur leur demande, les mesures prises pour renforcer davantage les capacités des États Membres en matière d'évaluation, conformément à leurs politiques et priorités nationales »⁵. Il sera rendu compte de ces activités en 2016 dans le rapport d'étape du Secrétaire général sur l'examen quadriennal complet.

² Comité de l'UNICEF pour les questions d'audit externe, rapport annuel de 2013 (28 février 2014).

³ A/RES/67/226 du 21 décembre 2012.

⁴ Politique relative à l'évaluation indépendante, à l'échelle du système, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (14 juin 2013). Voir : A/68/658-E/2014/7.

⁵ Résolution 69/237 de l'Assemblée générale du 19 décembre 2014, sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays.

B. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

11. Le GNUE est un réseau spécialisé constitué des unités chargées de l'évaluation dans les différents organismes des Nations Unies. Il a contribué à la cohérence des évaluations à l'échelle du système en élaborant des règles et des normes communes pour application par tous les organismes, ainsi qu'en élaborant et en partageant des outils et des conseils. En 2013, le GNUE a adopté une nouvelle stratégie mettant davantage l'accent sur les activités de plaidoyer et de sensibilisation, notamment le renforcement de la coopération avec le Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Groupe de la coordination de l'évaluation des banques de développement multilatérales⁶. La Semaine de l'évaluation, organisée conjointement à Bangkok en mars 2014 par le GNUE et un réseau régional d'évaluation, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique, a témoigné de ce changement d'orientation. Les activités qui se sont déroulées tout au long de la semaine ont rassemblé de hauts fonctionnaires des Nations Unies, des diplomates, des universitaires et des parlementaires de la région, qui ont débattu des questions d'évaluation. L'UNICEF y a joué un rôle de premier plan, par la voie de son Bureau régional pour l'Asie de l'Est et le Pacifique, qui a organisé et accueilli la Semaine de l'évaluation, et a apporté une contribution importante à l'échange des pratiques d'évaluation entre les spécialistes du GNUE.

12. Le GNUE a également organisé plusieurs séminaires et manifestations parallèles à New York et a appuyé le processus d'adoption de la résolution de l'Assemblée générale susmentionnée sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation. Il est également membre du mécanisme de coordination provisoire pour l'examen quadriennal complet.

13. Les examens par les pairs peuvent être un outil très efficace pour encourager le respect des règles et normes convenues. Ces dernières années, le GNUE a engagé une série d'examens par les pairs entre ses membres, avec l'appui du Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement⁷. La Directrice exécutive du Programme alimentaire mondial (PAM) a invité le GNUE à procéder à un tel examen critique. Présidé par le directeur du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, cet examen a débuté en 2013 et s'est achevé avec succès en 2014 avec la présentation au Conseil d'administration du PAM du rapport final et de la réponse officielle de l'Administration du PAM.

14. Globalement, le GNUE constitue un mécanisme important pour renforcer la cohérence des évaluations à l'échelle du système des Nations Unies. Conscient de l'intérêt de cette contribution, l'UNICEF continue de soutenir le GNUE et de piloter diverses activités.

⁶ Stratégie du GNUE pour la période 2014-2019.

⁷ Le Comité d'aide au développement est composé de membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

C. Évaluations conjointes

15. Les évaluations conjointes constituent un outil pratique pour examiner les problèmes à l'échelle du système et harmoniser les pratiques d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a participé à plusieurs activités d'évaluation conjointes en 2014 :

a) **Évaluation conjointe des programmes communs du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes** : Lors de leurs sessions annuelles de 2014, les membres des conseils d'administration des différents organismes ont été informés des résultats de cette évaluation et de la réponse conjointe des différentes administrations. Comme indiqué dans le rapport annuel pour 2013 sur la fonction d'évaluation (E/ICEF/2014/12), des enseignements précieux ont pu être tirés de cette évaluation pour améliorer la conception et la mise en œuvre des futurs programmes communs sur l'égalité des sexes;

b) **Évaluation interorganisations de la réponse du système des Nations Unies au typhon Haiyan** : Le Groupe interorganisations pour l'évaluation de l'action humanitaire entreprend des évaluations conjointes de la réponse du système des Nations Unies aux situations d'urgence humanitaire. L'évaluation conjointe de la réponse à la situation d'urgence provoquée par le typhon Haiyan a permis de constater que les interventions initiales des différents organismes ont été déployées à bon escient et en temps voulu et ont contribué efficacement à répondre aux besoins d'urgence, tout en notant que les communautés n'ont pas été satisfaites des dispositifs de ciblage des bénéficiaires utilisés par les organismes concernés⁸. Le rapport a souligné le rôle clef joué par le Gouvernement philippin, grâce à son système bien établi et rodé de gestion des catastrophes nationales, ainsi que l'important effort d'auto-assistance consenti par le peuple philippin lui-même dans les zones touchées;

c) **Crise en République arabe syrienne et dans les pays voisins (crise syrienne)** : Le Groupe interorganisations pour l'évaluation de l'action humanitaire a également lancé une initiative visant à partager les informations issues des évaluations de la réponse humanitaire à la crise syrienne⁹. Un portail Internet a été mis en place et il a été demandé d'établir un rapport d'information destiné à mieux faire comprendre le contexte sous-régional et à orienter les efforts d'évaluation¹⁰.

16. Plusieurs évaluations conjointes sont prévues pour 2015, notamment des évaluations interorganisations de la réponse du système des Nations Unies aux situations d'urgence en République centrafricaine et au Soudan du Sud, ainsi qu'une évaluation interorganisations sur la nutrition (voir annexe).

⁸ Valid International (octobre 2014) *Interagency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response*. Le Comité permanent interorganisations coordonne la préparation d'une réponse officielle des administrations.

⁹ Cette initiative a été entreprise conjointement avec le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, dont les membres sont originaires d'un large éventail d'organismes impliqués dans l'action humanitaire, notamment les organismes des Nations Unies.

¹⁰ Voir Slim, H. et Trombetta, L. (2014), *Syria Common Context Analysis. Coordinated Accountability and Lessons learning (CALL) Initiative*. Groupe interorganisations de pilotage pour l'évaluation de l'action humanitaire.

IV. Contribution de l'UNICEF à la cohérence des évaluations et à la collaboration au niveau mondial

17. L'UNICEF a continué de contribuer à la gouvernance et à la coordination d'EvalPartners, réseau en expansion rapide d'associations nationales, régionales et mondiales et d'autres partenaires, qui peut s'enorgueillir d'un bilan impressionnant en matière de soutien à diverses activités associées au développement des capacités nationales d'évaluation.

18. L'UNICEF a également collaboré étroitement avec le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, qui contribue à l'acquisition de connaissances à partir des résultats des évaluations ainsi qu'à d'autres efforts visant à renforcer l'action humanitaire. Une activité clef a été la mise en place d'un programme d'apprentissage électronique sur la façon de procéder à une évaluation de l'action humanitaire, qui a été lancé au début de 2015.

19. À la suggestion de ses membres, EvalPartners a lancé des efforts pour que 2015 soit proclamée Année internationale de l'évaluation et marquée par une série d'événements partout dans le monde en faveur de l'évaluation et de l'utilisation des données d'évaluation comme base de la prise de décisions. Par exemple, le GNUE prévoit d'organiser une Semaine de l'évaluation à New York, qui aurait comme point d'orgue un forum de haut niveau. Dans sa résolution 69/237 sur l'évaluation, l'Assemblée générale a reconnu que l'Année internationale de l'évaluation serait l'occasion de susciter une mobilisation en faveur du développement des capacités nationales d'évaluation.

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

Introduction

20. La présente section a) rend compte des conclusions de l'analyse menée par le CCI de l'état de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies, et b) examine les indicateurs clefs de résultats communiqués par des sources internes à l'UNICEF.

A. Analyse par le CCI de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2014/6)

21. L'analyse réalisée en 2014 par le CCI visait à favoriser la professionnalisation de la fonction d'évaluation, à réfléchir aux problèmes émergents et à contribuer au renforcement du système des Nations Unies¹¹.

22. Elle a porté sur 28 organisations, en se concentrant principalement sur la fonction d'évaluation centrale, tout en examinant la fonction décentralisée le cas échéant. Utilisant un cadre analytique bien développé, elle a passé en revue les

¹¹ Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, 2014, p. iii.

aspects ci-après : a) les conditions propices; b) l'indépendance et la crédibilité; c) la qualité; d) l'utilité; et e) la pertinence.

23. Le CCI a classé les organisations en quatre groupes en fonction de leur degré de maturité. L'UNICEF relève du groupe I, car la plupart des systèmes et politiques normalement requis pour soutenir la fonction d'évaluation centrale y sont place et bien institutionnalisés. Les autres organisations du groupe I sont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation internationale du Travail (OIT), le PAM, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Le principal défi auquel doivent faire face ces organisations, qui sont pour l'essentiel des entités de relativement grande taille, consiste à renforcer l'utilisation et l'impact des produits issus des évaluations et à gérer les sollicitations grandissantes auxquelles doivent répondre les services responsables.

24. S'agissant de l'évaluation décentralisée, il est apparu que l'UNICEF, de même que le PNUD, le FNUAP et ONU-Femmes, étaient dotés de normes, d'orientations et de procédures opérationnelles pertinentes pour les évaluations décentralisées ainsi que de systèmes adaptés pour l'assurance de la qualité et le suivi de la mise en œuvre.

25. Le CCI a conclu que la fonction d'évaluation devait être renforcée dans tous les organismes des Nations Unies, notamment au niveau de l'utilisation des données d'évaluation. Il a néanmoins considéré que la fonction d'évaluation à l'UNICEF était mature et très performante, et qu'elle était bien étayée au niveau décentralisé. L'UNICEF fait partie des trois seuls organismes qui soutiennent activement le développement des capacités nationales d'évaluation. Cette constatation confirme le profil généralement positif ressortant des récents rapports annuels du Fonds sur la fonction d'évaluation, tout en servant à rappeler que des améliorations sont encore nécessaires.

B. La fonction d'évaluation à l'UNICEF : principales informations et analyses concernant la performance

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

27. Le système mondial fonctionne maintenant bien et le Bureau de l'évaluation continue de l'actualiser et de le renforcer. En 2014, des dispositions ont été prises pour faciliter la mise à jour de certaines informations et la base de données sur laquelle s'appuie le système a été étendue pour y inclure les rapports de recherche. Cette base devrait encore être développée pour englober toutes les études, l'objectif étant de la transformer en un centre documentaire regroupant toutes les principales

sources de données factuelles, mises à part les données statistiques, qui sont gérées séparément.

28. D'autres innovations peuvent être notées :

a) Depuis 2014, l'UNICEF permet le suivi en direct et en temps réel de nombre des variables visées dans le présent rapport, ce qui favorise une gestion plus proactive des problèmes;

b) Une plateforme logicielle utilisée dans la phase de planification de toutes les recherches, études et évaluations a fait l'objet d'un essai pilote et devrait permettre aux bureaux régionaux et à d'autres de mieux contrôler la qualité plus tôt dans le processus. Ce système sera étendu à plusieurs régions en 2015;

c) L'inclusion de plans d'évaluation chiffrés dans les programmes de pays présentés au Conseil d'administration permettra également de garantir une assurance qualité plus proactive et une plus grande transparence;

d) Enfin, l'UNICEF se prépare, en 2015, à procéder à un examen du système mondial de contrôle des évaluations. Après cinq années de mise en œuvre, un tel examen permettra sans doute de mettre en évidence les changements pouvant être apportés pour favoriser la rapidité, la précision, la qualité et l'utilisation.

C. Vue d'ensemble

29. Une série de sept indicateurs clefs de résultats donnent un aperçu général de la performance en 2014; ils sont complétés par des informations destinées à suivre l'évolution par rapport aux années précédentes. Quatre grandes conclusions s'imposent :

a) La qualité de l'évaluation a poursuivi le mouvement amorcé en 2013 vers un pourcentage durablement élevé de bonnes/excellentes évaluations. Ces améliorations qualitatives sont intervenues parallèlement à des efforts toujours soutenus pour améliorer encore les résultats et la préparation des réponses de l'Administration;

b) L'UNICEF surveille régulièrement certains éléments de la fonction d'évaluation, notamment la prise en compte appropriée dans les rapports d'évaluation des questions relatives aux droits de l'homme, à l'égalité et à l'équité; la participation des parties prenantes à hauteur de leurs capacités et de leurs intérêts; et les problèmes d'équité. Ces dernières années, les activités d'évaluation ont été plutôt déficientes dans ces domaines. Il reste à déterminer si cette situation est imputable à des lacunes dans la communication d'informations ou à des dysfonctionnements dans la pratique actuelle;

c) L'exécution du budget peut maintenant être suivie grâce à VISION. Pour 2014, les données montrent que l'UNICEF a consacré 0,5 % de ses ressources programmatiques à l'évaluation, contre 1 % demandé dans la politique d'évaluation. Il s'agit là d'une augmentation bienvenue, d'autant que le pourcentage était de 0,33 % en 2011.

d) La mise en œuvre du plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017, supervisée par le Bureau de l'évaluation, a commencé lentement

D. La performance au regard des indicateurs clefs de résultats

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

30. En 2013, les bureaux de l'UNICEF ont achevé et présenté 96 évaluations, soit un chiffre en sensible augmentation par rapport aux 79 présentées en 2012. Pour cet aspect comme pour les autres indicateurs clefs de résultats, les données se réfèrent aux évaluations achevées et présentées en 2013, qui est l'année la plus récente pour laquelle des données et analyses sont disponibles. Les évaluations sont généralement présentées après la fin de l'année et l'analyse des évaluations achevées en 2014 n'est pas disponible pour le présent rapport.

31. Le Conseil d'administration a demandé davantage d'informations sur la couverture (décision 2014/10). Globalement, 75 % des pays ont achevé au moins une évaluation dans les trois dernières années. En 2013, la productivité par région a varié de seulement quatre évaluations présentées dans une région à pas moins de 25 présentées dans une autre. L'UNICEF étudie actuellement le meilleur moyen de déterminer ce que l'on peut attendre s'agissant de la couverture des évaluations et de leur nombre, eu égard aux différences dans les situations régionales et aux critères énoncés dans la politique d'évaluation révisée, à savoir les dépenses au titre des programmes, la mise à l'échelle, le contexte humanitaire et l'activité d'évaluation récente. Certains des indicateurs clefs de résultats décrits ci-dessous touchent d'autres aspects de la couverture. Une analyse plus approfondie de la productivité globale et régionale servira de base aux rapports futurs.

Indicateur 2 : Répartition thématique

32. Pour 2013, la ventilation des données montre que, sur quatre ans, le pourcentage des évaluations portant sur un seul secteur peut varier largement, par rapport aux autres priorités thématiques, comme les évaluations multisectorielles (tableau 1). La nouvelle et remarquable progression du volume relatif des évaluations sur la survie et le développement de l'enfant est presque entièrement imputable à un accroissement marqué du nombre des évaluations sur la nutrition intervenu récemment. La progression dans un domaine va de pair avec un recul dans d'autres, notamment l'éducation, ces dernières années. Cette situation s'explique sans doute par le nombre limité d'évaluations que chaque bureau peut réaliser, mais elle peut témoigner également d'une évolution bienvenue dans le sens d'une réorientation flexible des ressources d'évaluation limitées vers des thèmes d'intérêt grandissant, comme la nutrition, sur lesquels l'initiative Renforcer la nutrition et d'autres programmes ont appelé l'attention ces dernières années.

Tableau 1
Répartition thématique des rapports d'évaluation, 2010-2013, en pourcentage

Thème	2010 (niveau de référence)	2011	2012*	2013
Sectoriel (par principaux domaines de résultats) du plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF	66	55	41	59
Survie et développement de l'enfant (santé, nutrition, et eau, assainissement et hygiène [WASH])	25	13	26	31

Thème	2010 (niveau de référence)	2011	2012*	2013
Éducation et égalité des sexes	15	25	13	11
Protection de l'enfance	15	10	8	11
VIH/sida	10	4	5	3
Plaidoyer et partenariats	1	4	1	1
Programmes couvrant plusieurs secteurs	34	25	43	28
Thèmes intersectoriels	–	20	10	10
Performance organisationnelle	–	–	6	3

Source : Rapports du système mondial de contrôle des évaluations, 2011-2014.

* Ces données de 2012 ont été notifiées par erreur comme se rapportant à 2013 dans le rapport de 2014 au Conseil d'administration. Cette colonne correspond maintenant à la bonne année et aux bons chiffres. Des erreurs similaires ont aussi été rectifiées dans le présent rapport pour deux autres indicateurs clés de résultats.

Indicateur 3 : Types d'évaluations réalisées

33. 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.

34. 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 poursuivi sa forte diminution, amorcée en 2012 (tableau 2). Il se peut que le suivi multidimensionnel et en temps réel des programmes commence de générer des données beaucoup plus riches pour les chefs de service que le suivi classique, réduisant ainsi la nécessité d'évaluations formatives et d'évaluations axées sur les produits.

Tableau 2

Types d'évaluations réalisées, en pourcentage, 2009-2012

	2009	2011	2012	2013
<i>Par niveau des résultats programmatiques examinés*</i>				
Évaluations axées sur les produits	33	27	18	8
Évaluations axées sur les résultats	24	46	30	65
Évaluations d'impact	43	27	52	27
<i>Par objectif de l'Administration*</i>				
Évaluations formatives	45	59	24	29
Évaluations cumulatives	55	41	76	71

* Les évaluations cumulatives contiennent aussi normalement certains éléments des évaluations formatives, alors que les évaluations d'impact peuvent aussi porter sur certaines questions intéressant les produits. Dans le présent tableau, seul l'objectif principal est pris en compte.

Indicateur 4 : Qualité des évaluations de l'UNICEF

35. De tous les indicateurs clefs de résultats, 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 dont on peut se féliciter : le niveau le plus élevé jamais atteint d'appréciations excellentes/satisfaisantes; et le niveau le plus bas d'appréciations médiocres. Il s'agit de la deuxième année consécutive d'excellents résultats et, si ceux-ci persistent une année de plus, l'UNICEF pourra être assuré que cette amélioration est durable. Ces progrès sont sans doute attribuables à l'absorption progressive des conseils fournis au personnel et à l'attention accrue portée à l'évaluation par les chefs de service (tableau 3).

Tableau 3
Qualité des évaluations achevées, en pourcentage, 2009-2013

	2009	2011	2012	2013
<i>Notation de la qualité</i>				
Bonne ou excellente	36	42	62	69
Presque satisfaisante ¹²	34	35	30	29
Médiocre	30	23	8	2

36. L'appréciation globale de la qualité est une synthèse de nombre d'appréciations spécifiques (tableau 4). Plusieurs d'entre elles témoignent de l'ampleur de l'intégration des engagements organisationnels. S'agissant de l'implication de toutes les parties prenantes à la hauteur de leurs capacités et de leurs intérêts, une évolution négative se dessine : le pourcentage régresse vers le niveau de référence de 2010, le niveau le plus élevé ayant été atteint en 2011.

37. L'égalité des sexes est un autre thème important. En 2012, l'Organisation des Nations Unies a adopté un plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, comportant un ensemble de normes permettant de mesurer la prise en compte et l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les travaux des différents organismes. Ceux-ci ont ainsi reçu pour mission de s'attacher à six éléments distincts de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation, dont un était l'évaluation. En 2014, l'UNICEF a examiné ses évaluations de 2013 en veillant à la conformité avec les normes du plan d'action pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les résultats ont été utilisés pour rendre compte au Conseil économique et social de la mesure dans laquelle la problématique hommes-femmes est intégrée dans les évaluations du Fonds, ainsi que pour faciliter la mise en évidence des principaux domaines où des améliorations pourraient intervenir dans les années à venir. Le premier cycle d'analyses réalisées dans le cadre du plan d'action a marqué une étape importante dans la mesure de l'intégration d'une perspective soucieuse de l'égalité des sexes dans les activités de programmation et d'évaluation de l'UNICEF

¹² L'appréciation « Presque satisfaisante » est retenue lorsque le contenu du rapport paraît exact et l'évaluation a été correctement gérée, encore que certaines lacunes empêchent la pleine satisfaction. Le problème tient souvent aux parties descriptives du rapport, qui ne sont pas assez détaillées, ou bien à une faiblesse sur un point particulier, alors que l'ensemble est généralement bon.

et plus largement dans l'ensemble du système des Nations Unies. Globalement, l'UNICEF a reçu l'appréciation « proche des normes requises » : 60 % des évaluations ont été considérées comme « proches des normes requises », 35 % comme « non conformes aux normes requises » et seulement 5 % comme « conformes aux normes » du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

38. Si l'on considère ensemble les préoccupations relatives aux droits de l'homme, à l'égalité des sexes et à l'équité, les appréciations du système mondial de contrôle des évaluations font apparaître une tendance positive, mais beaucoup d'améliorations semblent à l'évidence possibles.

Tableau 4

Intégration de certaines priorités de l'organisation dans les évaluations réalisées, 2010-2012

Priorités de l'organisation*	Pourcentage de rapports dont la qualité a été jugée « bonne » ou « excellente »			
	2010	2011	2012	2013**
Intégration appropriée des préoccupations en matière de droits de l'homme, d'égalité des sexes et d'équité	18	33	44	47
Implication de toutes les parties prenantes à la hauteur de leurs capacités et de leurs intérêts	40	52	48	42
État des lieux des problèmes et considérations relatifs à l'équité, ainsi que des garanties appropriées dans ce domaine	10	22	32	38

* À partir des éléments analysés dans chaque rapport, eu égard aux normes de qualité des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

** Les données de 2013 sont tirées du tableau 5.25 du rapport du système mondial de contrôle des évaluations.

39. L'éthique est un aspect important de l'évaluation. Les appréciations concernant l'éthique sont indiquées pour la première fois dans le présent rapport, à partir des données du système mondial de contrôle des évaluations. Les résultats révèlent que la majorité (62 %) des rapports achevés en 2013 n'ont pas abordé du tout la question de l'éthique ou ne l'ont fait que superficiellement. Bien que cela marque une amélioration par rapport à 2010, année où 82 % des rapports ne faisaient aucune référence à l'éthique, des efforts supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine. L'UNICEF a désormais publié une procédure formelle sur l'éthique de la recherche, qui devrait amener à prêter attention aux considérations d'éthique dans l'évaluation et la recherche.

Indicateur 5 : Utilisation de l'évaluation, y compris les actions de suivi de l'Administration

40. L'évaluation est un investissement. La qualité de l'évaluation s'étant améliorée, il y a tout lieu de capitaliser sur le temps et les fonds investis dans l'évaluation en utilisant efficacement les résultats. La politique d'évaluation de l'UNICEF exige une réponse formelle de l'Administration à chaque évaluation, traduisant les recommandations de l'évaluation en mesures convenues d'un commun accord.

41. Les actions de suivi de l'Administration doivent être soumises à une base de données interne. Le taux de réponse a atteint 92 % en 2013 alors que le niveau de référence de 2009 était de 10 %. Les activités de plaidoyer, de formation et de contrôle ont contribué ensemble à des améliorations rapides. La mise en œuvre des mesures convenues d'un commun accord (notamment celles achevées et celles en cours) a progressé de 57 % en 2010 pour se situer régulièrement aux alentours de 80 %. Des efforts supplémentaires seront déployés pour favoriser la conformité lorsque la mise en œuvre des mesures convenues prend du retard. Une étude portant sur tous les aspects du mécanisme de réponse de l'Administration et de l'utilisation des évaluations est en cours de préparation.

Indicateur 6 : Dépenses internes au titre de l'évaluation

42. Les dépenses internes au titre de l'évaluation faisaient partie des principaux indicateurs de résultats jusqu'en 2011, lorsqu'une réforme des systèmes internes de l'UNICEF a conduit à la non-comparabilité des données. Un autre changement dans les systèmes a été introduit avec le plan stratégique pour la période 2014-2017, qui permet de rendre compte de cet indicateur, comme demandé par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/13.

43. Il ressort des données de 2014 qu'un total de 18,7 millions de dollars avaient été dépensés ou engagés au titre de l'évaluation à la fin décembre 2014, pour un budget de programmation de l'organisation de 4,1 milliards de dollars. Autrement dit, 0,5 % des dépenses du budget-programme de l'UNICEF ont été consacrées à l'évaluation. La région de l'Amérique latine et des Caraïbes arrive en tête dans la ventilation régionale, avec une part de 1,4 %. Le pourcentage de 0,5 % des dépenses du budget-programme représente une augmentation par rapport au niveau enregistré en 2007-2010 (moyenne annuelle de 0,33 %). Cependant, la politique d'évaluation révisée fixe à 1 %, le pourcentage minimum des dépenses au titre des programmes devant être consacrées à l'évaluation. D'après cette disposition, l'UNICEF consacre moins de ressources de programmation qu'escompté aux activités d'évaluation. Étant donné que les bureaux n'ont eu que peu de temps pour adapter leurs plans à la nouvelle politique, les données de 2014 peuvent être considérées comme un début prometteur.

Indicateur 7 : Évaluations organisationnelles¹³

44. Le calendrier des évaluations organisationnelles gérées par le Bureau de l'évaluation est présenté au Conseil d'administration avant le début du plan stratégique de l'UNICEF pour la période considérée et il est révisé sur une base roulante pour tenir compte des nouvelles priorités. Le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 est étroitement aligné sur le plan stratégique de l'UNICEF pour la même période.

45. Le tableau 5 illustre la mise en œuvre des évaluations organisationnelles entreprises au cours de l'exercice biennal 2012-2013 et durant les deux premières années du plan stratégique pour la période 2014-2017. On trouvera d'autres précisions sur la mise en œuvre dans l'annexe, alors qu'un résumé des résultats,

¹³ Par évaluations organisationnelles, on entend ici celles que le Bureau de l'évaluation fait réaliser et dont il assure la gestion.

ainsi que des évaluations achevées, est disponible sur les pages consacrées à l'évaluation du site Internet de l'UNICEF¹⁴.

Tableau 5
Réalisation des évaluations organisationnelles : situation au 31 décembre 2014

<i>État d'avancement</i>	<i>2012-2013</i>		<i>2014-2015</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Planifiées	14	–	12	–
Achevées	7	50	0	0
En cours de réalisation	0	0	6	50
En attente	0	0	5	42
Reprogrammées*	6	43	0	0
Annulées/modifiées	1	7	1	8

* Tous les éléments reprogrammés de 2012-2013 ont été inscrits dans le plan d'évaluation de 2014-2017.

46. Les évaluations reprogrammées du plan d'évaluation interne de 2012-2013 et achevées en 2014 portaient sur les sujets ci-après :

- a) Enquêtes en grappes à indicateurs multiples;
- b) Évaluation formative du Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES), notamment sept études de cas par pays;
- c) Organisme chef de file sectoriel pour l'action humanitaire;
- d) Protection des enfants dans les situations d'urgence, notamment sept études de cas par pays;
- e) Mesures collectives d'assainissement total;
- f) Systèmes de préparation aux situations d'urgence;
- g) Travaux en amont dans le secteur de l'éducation, notamment sept études de cas par pays.

47. L'évaluation en temps réel de la réponse de l'UNICEF à la situation d'urgence créée par le typhon Haiyan dans les Philippines a été achevée en 2014, comme indiqué ci-dessus. Des travaux préparatoires ont également été entrepris pour évaluer la réponse de l'UNICEF à d'autres situations d'urgence majeures, notamment la crise syrienne (pour laquelle une visite de repérage a été réalisée) et en République centrafricaine (où une évaluation a été lancée au début de 2015). Compte tenu du caractère imprévisible des urgences humanitaires, le plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 ne dresse pas de liste d'évaluations spécifiques dans ce domaine. Néanmoins, l'augmentation inattendue du nombre et de l'ampleur des situations d'urgence humanitaire majeures ces deux dernières années a appelé une intensification considérable de l'effort d'évaluation.

¹⁴ www.unicef.org/evaluation.

48. En outre, plusieurs évaluations conjointes ont été effectuées (voir sect. III ci-dessus) et des activités préparatoires ont été engagées en vue de la réalisation d'évaluations interorganisations en République centrafricaine et au Soudan du Sud en 2015.

49. Plusieurs évaluations prévues dans le plan des évaluations organisationnelles pour la période 2014-2017 ont été lancées, mais elles n'étaient pas encore achevées à la fin de 2014, notamment les évaluations sur la violence contre les enfants, sur l'évaluabilité du plan stratégique ainsi que sur l'éducation et la paix. Des travaux méthodologiques sur l'innovation ont également été entrepris. L'étude de synthèse de l'évaluation sur la nutrition a été achevée et présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2014.

50. Les plans des évaluations organisationnelles sont ambitieux. Bien que les évaluations réalisées soient généralement considérées comme pertinentes et de grande qualité, leur exécution a généralement pris du retard par rapport au calendrier, en raison de la complexité et de l'ampleur de certaines d'entre elles. Par exemple, l'évaluation du Système de suivi des résultats pour l'équité (MoRES) prévoyait l'établissement de sept études de cas détaillées par pays, en plus du rapport principal. En outre, des domaines de travail nouveaux ou complexes ont exigé des activités de cadrage approfondies. Par exemple, un exercice de cadrage minutieux a été mené pour préparer l'évaluation de l'éducation en amont. L'adoption de plans d'évaluation plus simples ou plus concis contribuera à accélérer l'exécution.

51. L'insuffisance des effectifs en 2014 a également entraîné des retards, notamment en ce qui concerne l'évaluation des interventions humanitaires. Des mesures ont été prises pour renforcer la dotation en personnel du Bureau de l'évaluation en 2015. Un spécialiste principal de l'évaluation couvrant l'action humanitaire a été recruté en 2014; un spécialiste de l'évaluation couvrant le secteur de l'eau a été nommé; et plusieurs nominations temporaires renforceront la capacité du Bureau de traiter des différents thèmes, notamment la santé, le VIH/sida et le développement de la petite enfance.

52. On trouvera dans l'annexe une liste des thèmes pour 2015. Bien que le programme soit ambitieux, l'augmentation des effectifs devrait permettre une exécution plus rapide.

VI. Suite donnée aux demandes du Conseil d'administration concernant l'évaluation

53. Le rapport annuel sur la fonction d'évaluation fournit périodiquement des données sur les demandes formulées par le Conseil d'administration, notamment par la voie de ses décisions et de leur mise en œuvre. Le présent rapport contient pour la première fois une vue d'ensemble complète des décisions et mesures prises de 2011 à 2013 (tableau 6). Les autres observations du Conseil d'administration, comme « note » ou « encourage » ne sont pas incluses, car il est entendu que seul le terme « demande » conduit à anticiper une action de suivi.

54. Les mêmes thèmes sont repris d'une année sur l'autre et les demandes du Conseil d'administration sont regroupées en cinq catégories dans la présente

section. En regard de chacune d'entre elles, l'état d'avancement est indiqué, en utilisant les termes suivants :

- a) Action de suivi menée à son terme : Toutes les mesures devant être prises l'ont été; aucun effort supplémentaire n'est nécessaire;
- b) Action de suivi mise au point/maintenue : Les mesures de suivi ont bien été mises au point; des efforts sont en cours pour en assurer l'aboutissement;
- c) Action de suivi en cours : Des mesures sont prises pour répondre à la demande et aucun obstacle n'a été décelé;
- d) Action de suivi en attente : La planification est en cours, mais la mise en œuvre n'a pas encore commencé;
- e) Action de suivi entravée : Des obstacles ont jusqu'ici empêché d'agir.

Tableau 6

Thème : Indépendance, gouvernance et vision stratégique de la fonction d'évaluation			
<i>Titre abrégé</i>	<i>Demande du Conseil d'administration</i>	<i>Décision et numéro de paragraphe</i>	<i>État d'avancement en décembre 2014</i>
Dialogue du Conseil	Procéder à un dialogue avec l'UNICEF sur la manière de renforcer encore l'indépendance du Bureau de l'évaluation, notamment dans le cadre du budget intégré	2011/20 : 10	Achevé
Examen de la fonction	Examiner la fonction d'évaluation et la politique d'évaluation	2012/12 : 8a	Achevé
Actualisation de la politique	Présenter une politique d'évaluation actualisée au Conseil d'administration en 2013	2012/12 : 8a	Achevé
Allocation des ressources	Allouer des ressources suffisantes au Bureau de l'évaluation, sur une ligne budgétaire distincte dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2014-2017	2013/13 : 11	Mis au point/maintenu
Suivi des dépenses	Suivre les dépenses consacrées aux évaluations décentralisées	2013/13 : 12	Mis au point/maintenu

55. L'UNICEF a mis en œuvre toutes les mesures demandées et l'Administration de l'UNICEF a rencontré à plusieurs reprises des représentants du Conseil d'administration pour débattre de ces questions. À sa session annuelle de 2013, le Conseil d'administration a examiné et approuvé la politique d'évaluation révisée, qui s'inspirait d'observations contenues dans plusieurs de ses études. Dans le budget de 2014-2017, les ressources de base mise à la disposition du Bureau de l'évaluation ont été doublées et l'évaluation est désormais une fonction qui reçoit une attention prioritaire lorsque les ressources thématiques sont attribuées. Enfin, le

présent rapport pour 2014 contient des informations sur le suivi des dépenses suite à une refonte du système de codage financier de l'UNICEF.

Tableau 7

Thème : Évaluations humanitaires

<i>Titre abrégé</i>	<i>Demande du Conseil d'administration</i>	<i>Décision et numéro de paragraphe</i>	<i>État d'avancement en décembre 2014</i>
Couverture humanitaire	Remédier aux principales lacunes constatées dans la couverture de l'évaluation des interventions humanitaires	2013/13 : 12	En cours
Qualité de l'évaluation	Continuer d'améliorer la qualité des évaluations réalisées dans le domaine humanitaire	2013/13 : 19	En cours

56. Le Conseil d'administration a formulé ces demandes lors de sa session annuelle de juin 2013, à l'issue de l'examen du rapport de synthèse thématique sur l'évaluation de l'action humanitaire. Les actions de suivi engagées par l'UNICEF sont en cours. Du personnel supplémentaire a été recruté au Bureau de l'évaluation pour étendre la couverture humanitaire et des règles plus claires guident désormais les efforts d'évaluation dans les situations d'urgence majeures. Des activités de formation et de soutien aux fins de l'évaluation des situations d'urgence de moindre ampleur, qui continue de relever des bureaux extérieurs, ont été préparées en 2014 pour être déployées en 2015, en liaison avec un programme de formation en ligne pour l'évaluation des situations d'urgence. Les résultats de ces efforts sur la qualité et la couverture devraient apparaître plus clairement en 2016 et 2017.

Tableau 8

Thème : Coordination avec les partenaires nationaux; renforcement des capacités des partenaires

<i>Titre abrégé</i>	<i>Demande du Conseil d'administration</i>	<i>Décision et numéro de paragraphe</i>	<i>État d'avancement en décembre 2014</i>
Consultation des gouvernements	Réaliser des évaluations des opérations au niveau des pays en étroite consultation avec les gouvernements et avec les autres partenaires nationaux, selon le cas	2013/13 : 13	En cours
Capacités nationales	Aider les gouvernements et les autres partenaires à constituer progressivement des capacités nationales d'évaluation	2013/13 : 13	En cours

57. L'UNICEF a généralement mené les évaluations en étroite consultation avec les parties prenantes nationales, et elle continuera de le faire.

58. En ce qui concerne le renforcement des capacités nationales d'évaluation, l'UNICEF est un acteur majeur, comme indiqué en détail dans les rapports annuels précédents. Il travaille dans ce domaine avec des partenaires, comme le réseau mondial EvalPartners et d'autres organismes des Nations Unies. En 2014, ce thème a gagné en visibilité suite à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale. Le Fonds est prêt à recevoir des demandes d'assistance dans ce domaine de la part de ses partenaires nationaux et travaillera conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies pour appuyer cette résolution. Il soutient aussi les stratégies sectorielles, comme celle sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), en vertu de laquelle l'UNICEF et le Ministère du développement international du Royaume-Uni renforcent la capacité nationale de surveillance et d'évaluation dans ce domaine dans la cadre de leurs efforts conjoints.

Tableau 9

Thème : Suite donnée aux résultats des évaluations et utilisation de ces résultats par l'Administration

<i>Titre abrégé</i>	<i>Demande du Conseil d'administration</i>	<i>Décision et numéro de paragraphe</i>	<i>État d'avancement en décembre 2014</i>
Couverture	Faire en sorte que l'Administration soit prête à donner suite à toutes les recommandations des évaluations	2011/20 : 8a 2012/12 : 7	Mis au point/ maintenue
Mise en œuvre	Assurer la mise en œuvre des mesures convenues	2011/20/: 8a	Entravé
Utilisation	Garantir que les résultats des évaluations sont systématiquement pris en compte et utilisés dans l'élaboration des principaux politiques, stratégies et programmes	2011/20 : 8c 2012/12 : 8c	En cours
Rapidité	Veiller à ce que l'Administration réponde rapidement	2013/13: 12	En cours

59. Comme indiqué par les indicateurs clefs de résultats, la plupart des évaluations de l'UNICEF donnent lieu à une action de suivi de l'Administration et la grande majorité des mesures convenues ont débuté. Récemment, des procédures opérationnelles normalisées pour les évaluations thématiques mondiales ont été publiées afin de clarifier les rôles et les responsabilités dans les phases finales d'une évaluation.

60. Néanmoins, il ressort des données d'expérience rassemblées dans le domaine que certains aspects restent problématiques, notamment les suivants :

- a) La clarté et la qualité des recommandations des évaluations doivent être améliorées;
- b) Lorsqu'elles sont trop nombreuses, les recommandations doivent être hiérarchisées;

c) Il faut mobiliser les chefs de service aux fins de la mise en œuvre des recommandations convenues;

d) Il faut tirer sans tarder les enseignements d'un large éventail d'évaluations de façon à influencer sur la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes;

e) Les actions de suivi de l'Administration doivent être coordonnées avec les périodes d'examen et les possibilités d'activités de plaidoyer.

61. L'UNICEF est bien conscient de l'importance des actions de suivi de l'Administration et continuera de renforcer ses directives et son soutien, de suivre les progrès et de rendre compte des données pertinentes.

Tableau 10

Thème : Rapports au Conseil d'administration

<i>Titre abrégé</i>	<i>Demande du Conseil d'administration</i>	<i>Décision et numéro de paragraphe</i>	<i>État d'avancement en décembre 2014</i>
Suite donnée par l'Administration	Rendre compte des progrès accomplis dans l'application des mesures prises par l'Administration et indiquer notamment comment ces mesures améliorent la capacité des bureaux de pays et des bureaux régionaux de rendre compte aux partenaires et aux gouvernements des pays de programme, de manière plus transparente	2011/20 : 8b 2012/12 : 7	En attente
Suite donnée à l'analyse thématique	Établir une réponse succincte de l'Administration à l'analyse thématique figurant dans le rapport annuel sur la fonction d'évaluation	2011/20 : 9	Mis au point/ maintenu
Deux rapports annuels	Établir, à compter de 2013, à la fois a) un rapport sur l'efficacité de la fonction d'évaluation et b) un rapport sur un thème de fond, synthétisant les conclusions et les enseignements tirés des évaluations	2012/12 : 8b	Mis au point/ maintenu
Point de vue de l'Administration	Prier [l'Administration] de présenter une déclaration écrite offrant les vues de l'Administration sur les questions soulevées dans le rapport annuel	2013/13 : 10	Mis au point/ maintenu
Utilisation des résultats	Rendre compte des mesures prises pour garantir que les résultats des évaluations sont systématiquement pris en compte et utilisés dans l'élaboration des politiques, stratégies et programmes principaux	2013/13 : 18	En attente

Thème : Rapports au Conseil d'administration

<i>Titre abrégé</i>	<i>Demande du Conseil d'administration</i>	<i>Décision et numéro de paragraphe</i>	<i>État d'avancement en décembre 2014</i>
Mise en œuvre de la politique	Rendre compte, en 2015, des mesures prises pour mettre en œuvre la politique d'évaluation révisée	2014/10 : 9	Achevé
Évaluations thématiques	Rendre compte, en 2015, de la mise en œuvre du plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017	2014/10 : 9 2014/10 : 11	Achevé
Couverture de l'évaluation	Présenter, sur une base annuelle, un examen complet de la couverture de l'évaluation, notamment par région, par thème et par niveau des dépenses afférentes aux programmes	2014/10 : 10	Achevé

62. L'UNICEF a mené à leur terme la majorité des actions de suivi demandées, ce qui permet au Conseil d'administration d'appréhender mieux que jamais la fonction d'évaluation et, surtout, les différents aspects de la performance organisationnelle. Chaque année, le Conseil d'administration est désormais saisi à la fois d'un rapport sur l'efficacité de la fonction d'évaluation et d'un rapport sur un thème de fond, accompagnés chacun d'une déclaration écrite présentant, respectivement, les vues de l'Administration et les mesures qu'elle a mises en œuvre pour donner suite aux recommandations. Le présent rapport donne des informations sur la mise en œuvre du plan des évaluations thématiques mondiales ainsi que sur les actions menées pour se conformer à la politique d'évaluation révisée. Des directives sur la couverture de l'évaluation, en cours de préparation, porteront notamment sur les moyens de satisfaire aux impératifs de la politique ainsi que sur les activités de suivi et la présentation de rapports. Des informations sur l'utilisation des résultats de l'évaluation dans la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes et la communication de rapports aux gouvernements ont été fournies de façon ponctuelle. On s'emploie, cependant, à les présenter de façon plus systématique afin de pouvoir disposer d'un tableau précis de la situation au niveau de l'ensemble de l'organisation.

63. En résumé, l'UNICEF s'est attaché à répondre aux demandes du Conseil d'administration. Lorsque des questions restent en suspens, c'est en raison de problèmes rencontrés dans le suivi et la mesure, ou dans l'attribution des tâches. L'UNICEF continue de réfléchir à ces questions et tiendra le Conseil d'administration au courant des faits nouveaux qui interviendront à l'avenir, ainsi que des mesures prises pour donner suite aux décisions adoptées en 2015 et au-delà.

VII. Utilisation

64. Le Conseil d'administration a demandé, au paragraphe 15 de sa décision 2013/13, que l'UNICEF rende compte des mesures prises pour garantir que les résultats des évaluations sont systématiquement pris en compte et utilisés dans

l'élaboration des politiques, stratégies et programmes principaux. Bien qu'il n'existe pas de plan d'action global, l'utilisation qui est faite des évaluations a fait l'objet de réflexion considérable ces dernières années. La présente section contient des données et une analyse préliminaires pouvant servir de base de travail à de nouvelles améliorations de la diffusion et de l'utilisation des résultats des évaluations.

65. En 2012, un niveau de référence indicatif de l'utilisation des résultats des évaluations a été défini, en se fondant sur les déclarations figurant dans les rapports annuels des bureaux de pays pour 2011. Les 172 exemples d'utilisation qui ont été fournis ont été regroupés comme suit :

- a) Activités de plaidoyer fondées sur des données factuelles : 25 %;
- b) Élaboration/révision des politiques et programmes nationaux : 23 %;
- c) Élaboration/révision des stratégies et des interventions dans le cadre des programmes de pays : 15 %;
- d) Définition d'interventions/de services nouveaux/révisées : 12 %;
- e) Mise à l'échelle/reproduction et expansion : 10 %;
- f) Plans d'action : 10 %;
- g) Mobilisation des ressources : 5 %.

66. Il est intéressant de noter que 48 % des exemples d'utilisation signalés avaient une portée beaucoup plus large que la gestion des programmes spécifiques soutenus par l'UNICEF ayant fait l'objet d'une évaluation. Les utilisations signalées visaient les actions politiques, législatives et budgétaires et les politiques nationales au sens large, ce qui témoigne d'efforts louables pour intégrer les données issues des évaluations dans les activités plus générales de planification stratégique et de plaidoyer. Les utilisations des résultats d'évaluation dans le cadre des programmes de pays ont concerné des aspects décisionnels clefs, notamment ceux intéressant les moyens de développer davantage le programme et la possibilité d'une montée en puissance d'activités pilotes eu égard aux bons résultats obtenus. C'est le système mondial de contrôle des évaluations qui permet de confirmer le bien-fondé du ciblage et de l'utilisation. La notation de l'intérêt stratégique de l'évaluation a toujours été élevée, atteignant 74 % en 2013, avec une appréciation « très satisfaisante » (50 %) ou « excellente » (24 %).

67. La question de savoir si les objectifs visés en utilisant les évaluations sont ou non atteints est une autre affaire. Des éléments d'information ponctuels sont fournis chaque année par les bureaux de l'UNICEF. En 2014, par exemple, l'impact de l'utilisation des résultats d'évaluation et d'activités de sensibilisation plus rationnelles a été mis en évidence, entre autres, dans la gestion de l'offre régionale de programmes WASH (région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe), dans la politique préscolaire nationale (Géorgie), dans la lutte contre l'anémie (Bhoutan), dans la réforme des systèmes de santé (Mauritanie), dans les portefeuilles de projets des donateurs (Colombie), dans la protection de l'enfance (Égypte) et dans les interventions d'urgence (Philippines). Le large éventail d'exemples illustre la diversité des interventions appuyées par l'UNICEF.

68. Ces exemples et d'autres sont souvent convaincants. Cependant, ils ne prouvent pas que l'utilisation et l'impact des résultats des évaluations sont toujours

forts et efficaces dans l'ensemble de l'organisation. En privilégiant une approche plus systématique, l'UNICEF poursuit deux objectifs interdépendants :

- a) Améliorer la qualité des actions de suivi de l'Administration;
- b) Encourager les utilisations au-delà du champ d'application spécifique des actions de suivi de l'Administration.

69. La finalisation d'une action de suivi de l'Administration et l'aboutissement des mesures promises sont déjà représentés sous la forme d'indicateurs clefs de résultats. Ceux-ci font apparaître un niveau élevé de finalisation initiale, mais un aboutissement inégal. Pour mieux appréhender les facteurs faisant obstacle à la maximisation de l'impact des actions de suivi de l'Administration, les responsables régionaux de l'évaluation ont été consultés. Leurs réponses s'articulent autour des problèmes suivants :

- a) Déficiences dans la formulation des recommandations : les recommandations sont souvent vagues, non ciblées ou sans intérêt stratégique; elles sont irréalistes en termes de coût et de portée; et elles sont trop nombreuses et trop détaillées;

- b) Manque d'appropriation par les parties prenantes : ce problème est surtout observé lorsque les parties prenantes n'ont que peu participé à l'évaluation, ou lorsqu'il y a des désaccords sur la meilleure façon de procéder;

- c) Lacunes dans la communication : une attention insuffisante est accordée à l'efficacité de la communication dans les actions de suivi engagées par l'Administration (par exemple, choix de la langue et nécessité de bulletins d'information et de guides simples); l'effort de sensibilisation est insuffisant; l'impuissance à prêter attention en temps voulu aux problèmes entraîne une perte de dynamique; le suivi et le retour d'information sont déficients; et les rôles respectifs sont mal compris;

- d) Charge de travail excessive : la capacité d'engager une action de suivi est limitée par des problèmes liés au contexte, comme des situations d'urgence successives; il existe un trop grand nombre de parties prenantes avec des objectifs concurrents; et des changements interviennent au sein des administrations.

70. Ces contraintes peuvent être surmontées, comme le montrent les exemples positifs d'utilisation et d'impact. Diverses mesures correctrices sont requises, notamment une participation accrue des parties prenantes (déjà reconnue comme problématique dans les examens du système mondial de contrôle des évaluations), l'amélioration de la surveillance des consultants pour améliorer la qualité des recommandations et le renforcement de l'organisation interne. Seuls les problèmes propres au contexte national sont sensiblement hors du contrôle de l'UNICEF et de ses principaux partenaires.

71. La révision prévue des directives de l'UNICEF sur les actions de suivi de l'Administration sera l'occasion de tenir compte de ces points de vue.

72. Il importe de renforcer le mécanisme de réponse de l'Administration. Mais l'expérience montre que les évaluations qui comptent exigent une diffusion plus large et un dialogue sur les questions soulevées par leurs résultats, limité au départ aux partenaires du programme mais étendu plus largement par la suite. Cinq enseignements et les lignes d'action se dégagent :

- a) Accorder dès le départ une plus large place à la communication et à la diffusion dans le processus d'évaluation, avec un budget dédié à ces activités;
- b) Mettre en place des partenariats plus étroits avec les homologues chargés de la communication, afin de contribuer à améliorer la façon dont les résultats des évaluations sont diffusés;
- c) Évaluer périodiquement l'utilisation qui est faite des résultats des évaluations au moyen d'études internes, en rendant les informations recueillies accessibles au plus grand nombre;
- d) Mettre en œuvre des efforts ciblés de renforcement des capacités en matière d'utilisation des résultats des évaluations, en recourant à divers supports (ateliers, séminaires en ligne, initiatives d'apprentissage électronique, soutien par les pairs, entre autres).

73. Tirant parti de toutes ces réflexions, l'UNICEF est en train de mettre au point une approche globale pour l'utilisation systématique des résultats des évaluations, qui sera lancée en 2015. Cette approche implique, mais pas seulement, des efforts de renforcement du mécanisme de réponse de l'Administration, en s'attachant en particulier à diffuser plus largement ces résultats et à les utiliser pour définir les politiques et les interventions.

VIII. Conclusions

74. Le présent rapport, s'appuyant sur une étude externe ainsi que sur les données fournies par les systèmes internes, montre que la fonction d'évaluation à l'UNICEF fonctionne bien à chaque niveau et que, de manière générale, elle continue de s'améliorer année après année. Cette fonction a bénéficié de l'intérêt accru porté aux questions d'évaluation par le Conseil d'administration et l'UNICEF a donné suite aux demandes formulées par ce dernier.

75. Le rapport met également en évidence un certain nombre de domaines où des améliorations sont nécessaires. Bien que la qualité des rapports d'évaluation se soit globalement améliorée, les questions d'égalité des sexes ne font pas encore l'objet d'une attention suffisante dans le processus d'évaluation. Les dépenses au titre de l'évaluation semblent en augmentation, mais du chemin reste à parcourir pour satisfaire aux exigences de la politique d'évaluation révisée. La disposition selon laquelle une action de suivi de l'Administration doit être élaborée et mise en œuvre pour chaque évaluation est maintenant bien respectée, mais il semble clair que le mécanisme doit encore être renforcé si l'on veut pouvoir exploiter pleinement les retombées bénéfiques potentielles des données issues des évaluations. Le rapport passe en revue ces problèmes et d'autres et un effort est en cours pour remédier à bon nombre des lacunes et des contraintes et tirer parti des points forts.

76. Au cours de cette Année de l'évaluation, il importe de faire une pause et de réfléchir au rôle essentiel et au potentiel de l'évaluation. Cette réflexion s'impose tout particulièrement eu égard à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale, sur le renforcement de l'évaluation nationale, et dans le cadre des préparatifs des objectifs de développement durable et d'un nouveau programme de développement mondial. Il est évident que, à terme, les politiques nationales de développement devront être étayées par des processus d'évaluation pilotés au niveau national. Les partenariats et alliances au niveau mondial doivent trouver les moyens appropriés d'intégrer les

connaissances et données issues de l'évaluation dans leurs processus de gouvernance, d'apprentissage et de rénovation. L'UNICEF et les autres organismes des Nations Unies doivent aussi tirer des enseignements de leur expérience de l'évaluation. Ils doivent s'adapter et mettre les connaissances acquises au service des nouvelles modalités de développement afin de venir en aide aux enfants, à leur famille et à leurs communautés de la manière la plus efficiente, efficace et équitable possible. L'évaluation contribuera ainsi à répondre aux enjeux auxquels le monde sera confronté en 2015 et au-delà.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note du rapport annuel pour 2014 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2015/10).

Annexe

Évaluations thématiques mondiales Progrès dans la mise en œuvre des plans des évaluations thématiques mondiales pour les périodes 2012-2013 et 2014-2015

<i>Titre de l'évaluation thématique mondiale ou d'un autre effort¹⁵</i>	<i>État d'avancement au 31 décembre 2014</i>	<i>Observation</i>
Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2012-2013		
1. Enquête en grappes à indicateurs multiples	Achevée	
2. Évaluation formative de MoRES	Achevée	
3. Rôle de chef de file sectoriel de l'organisme dans l'action humanitaire	Achevée	
4. Protection des enfants dans les situations d'urgence	Achevée	
5. Mesures collectives d'assainissement total	Achevée	
6. Systèmes de préparation aux situations d'urgence	Achevée	
7. Travaux en amont dans le secteur de l'éducation	Achevée	
8. Application de la gestion axée sur les résultats	Remplacée	L'évaluabilité de l'exécution du plan stratégique a été jugée plus critique.
Éléments du plan pour la période 2014-2017 prévus pour 2014		
1. La communication au service du développement	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Lancée en février 2015
2. La violence contre les enfants	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Achèvement attendu au premier trimestre de 2015
3. Plaidoyer et changement de politique	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Étude préparatoire en cours
4. Éducation : critères en termes d'apprentissage précoce et de développement et préparation à la scolarité	En cours de réalisation	Lancée en février 2015
5. Évaluabilité du plan stratégique	En cours de réalisation	Achèvement attendu au deuxième trimestre de 2015
6. Contribution de l'UNICEF aux objectifs du Millénaire pour le développement	Remplacée	Une note sur les enseignements tirés attendue pour le deuxième trimestre de 2015

¹⁵ Les éléments sont des évaluations, sauf indication contraire. À compter de 2014, les activités autres que les évaluations mondiales sont inscrites dans le plan et sont indiquées dans le présent récapitulatif.

<i>Titre de l'évaluation thématique mondiale ou d'un autre effort¹⁵</i>	<i>État d'avancement au 31 décembre 2014</i>	<i>Observation</i>
7. Syrie : enseignements tirés (synthèse de l'évaluation)	En attente	En attente de l'achèvement d'évaluations de grande ampleur par l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), attendu en 2015
8. Programmes de nutrition (synthèse de l'évaluation)	Achevée	
9. Méthodes d'évaluation pour l'innovation (évolution méthodologique)	En cours de réalisation	Reprogrammée pour 2015 (voir élément 19 ci-dessous)
Éléments du plan pour la période 2014-2017 prévus pour 2015		
1. Communication au service du développement	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Lancée en février 2015
2. Violence contre les enfants	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Achèvement attendu au deuxième trimestre de 2015
3. Plaidoyer et changement de politique	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Étude préparatoire en cours Achèvement attendu au quatrième trimestre de 2015
4. Éducation : critères en termes d'apprentissage précoce et de développement et préparation à la scolarité	En cours de réalisation	Lancée en février 2015 Achèvement attendu : quatrième trimestre de 2015
5. Éducation et consolidation de la paix	En cours de réalisation	Achèvement attendu : troisième trimestre de 2015
6. Évaluabilité du plan stratégique	En cours de réalisation	Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015
7. Contribution de l'UNICEF aux objectifs du Millénaire pour le développement	Remplacée	Une note sur les enseignements tirés Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015
8. Évaluation de la réponse de l'UNICEF à la situation d'urgence et stratégies de programme en République centrafricaine	En cours de réalisation	Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015
9. Évaluation de la réponse de l'UNICEF à la situation d'urgence en Syrie et dans la sous-région	En cours de réalisation	Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015
10. Éviter les retards de croissance	En attente	Reprogrammée de 2012-2013 Achèvement attendu : premier trimestre de 2016
11. Partenariats : Mise en œuvre de la stratégies de partenariat	En attente	Achèvement attendu : premier trimestre de 2016

<i>Titre de l'évaluation thématique mondiale ou d'un autre effort¹⁵</i>	<i>État d'avancement au 31 décembre 2014</i>	<i>Observation</i>
12. Aide au développement de la capacité nationale	En attente	Reprogrammée de 2012-2013 L'éducation sera la priorité sectorielle. Achèvement attendu : premier trimestre de 2016
13. Santé : renforcement des systèmes nationaux de santé	En attente	Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2016
14. WASH : pratiques sûres en matière d'eau de boisson et d'hygiène	En attente	Reprogrammée en 2016, suite à l'achèvement d'une étude des résultats de l'évaluation (élément 17 ci-après)
15. Protection de l'enfance (synthèse de l'évaluation)	En cours de réalisation	Reprogrammée de 2012-2013 Transformée en une synthèse en raison du volume des données disponibles Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015
16. Syrie : enseignements tirés (synthèse de l'évaluation)	En attente	Évaluation conjointe En attente de l'achèvement d'évaluations de grande ampleur par l'UNICEF, le PAM et le HCR Achèvement (à décider)
17. Programmes WASH (synthèse de l'évaluation)	En attente	Achèvement attendu : troisième trimestre de 2015
18. Évaluation de la politique (évolution méthodologique)	En attente	Achèvement attendu : quatrième trimestre de 2015
19. Méthodes d'évaluation pour l'innovation (évolution méthodologique)	En cours de réalisation	Achèvement attendu : troisième trimestre de 2015
Éléments supplémentaires prévus pour 2015		
20. Évaluation de la réponse de l'UNICEF à la crise syrienne	En cours de réalisation	Achèvement attendu : troisième trimestre de 2015
21. Évaluation de la réponse de l'UNICEF à la situation d'urgence en République centrafricaine	En cours de réalisation	Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015
22. Évaluation de la réponse de l'UNICEF à l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest	En attente	Achèvement attendu : quatrième trimestre de 2015
23. Évaluation de l'Initiative de partenariat : éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants (Renewed Effort against Child Hunger and Undernutrition-REACH)	En cours de réalisation	Achèvement attendu : troisième trimestre de 2015
24. Évaluation conjointe de la réponse de l'ONU à la situation d'urgence en République centrafricaine	En cours de réalisation	Achèvement attendu : deuxième trimestre de 2015

<i>Titre de l'évaluation thématique mondiale ou d'un autre effort¹⁵</i>	<i>État d'avancement au 31 décembre 2014</i>	<i>Observation</i>
25. Évaluation conjointe de la réponse de l'ONU à la situation d'urgence au Soudan du Sud	En cours de réalisation	Achèvement attendu : troisième trimestre de 2015
<i>En cours de réalisation :</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>En attente :</i>	Action non encore commencée; commencera en début d'année	
<i>Remplacée :</i>	Modification de la priorité initiale et fixation d'une autre priorité, de rang plus élevé	