Nations Unies E/ICEF/2017/11

Conseil économique et social

Distr. générale
12 avril 2017
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Conseil d'administration
Session annuelle de 2017
13-16 juin 2016
Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

La fonction d'évaluation à l'UNICEF : rapport annuel pour 2016

Résumé

Le présent rapport passe en revue les activités d'évaluation menées par l'UNICEF en 2016. Il fait le point sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF et sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2013/14). Le rapport traite également du pilotage de cette fonction à l'UNICEF, et rend compte des efforts déployés pour accroître la cohérence des évaluations dans le système des Nations Unies et en dehors de celui-ci. Il présente des informations actualisées sur la performance et les résultats, récapitule les conclusions tirées d'évaluations récentes de la fonction d'évaluation, et comporte une annexe détaillant l'état d'avancement des évaluations proposées dans le Plan des évaluations thématiques mondiales pour 2016. Le rapport contient en outre des éléments de décision destinés au Conseil d'administration.

* E/ICEF/2017/5.

17-06083X (F)

Merci de recycler

I. Introduction

1. Fin 2016, Antonio Guterres a été choisi par l'Assemblée générale comme nouveau Secrétaire général de l'ONU. Avant sa nomination, il a fait part de l'idée qu'il se faisait de l'avenir de l'Organisation dans un exposé très complet qui a mis l'accent sur l'importance de la transparence, du principe de responsabilisation et du contrôle. S'adressant à des délégués en avril 2016, il a en outre fait observer que l'ONU avait « besoin d'une culture de l'évaluation — une évaluation réalisée de manière indépendante, en temps réel et en toute transparence »[1].

2. L'UNICEF est attaché à la transparence, au principe de responsabilisation et à un contrôle efficace, et sa fonction d'évaluation y contribue. Dans le droit fil de sa politique d'évaluation révisée (E/ICEF/2013/14), il utilise cette fonction pour mettre en avant ses résultats, encourager la responsabilisation et obtenir des éléments d'information permettant d'améliorer ses politiques et programmes. De cette façon, l'évaluation contribue directement à la réalisation de la mission, du mandat et des priorités du Fonds et, plus largement, du système des Nations Unies.

3. Le présent rapport passe en revue les activités d'évaluation menées par l'UNICEF en 2016. Il mesure les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée, en présentant des informations actualisées sur son efficacité et ses résultats. Comme les années précédentes, il examine le pilotage de cette fonction à l'UNICEF et les efforts déployés pour accroître la cohérence des évaluations dans le système des Nations Unies et en dehors de celui-ci. Il récapitule également les conclusions tirées de récentes évaluations de la fonction d'évaluation. Le rapport contient, à la section VIII, des éléments de décision destinés au Conseil d'administration.

II. Pilotage de la fonction d'évaluation

4. Le Conseil d'administration supervise la fonction d'évaluation à l'UNICEF et défend la place centrale qu'elle tient au sein du Fonds. Lors de sa session annuelle de juin 2016, le Bureau de l'évaluation a présenté le rapport annuel sur la fonction d'évaluation pour 2015, accompagné d'un document établi par de hauts fonctionnaires présentant les vues de l'Administration. En réponse à ce rapport, les membres du Conseil ont soulevé des questions pertinentes relatives à la fonction d'évaluation et adopté la décision 2016/7, qui aborde les points suivants : a) portée géographique et thématique des évaluations, b) progrès accomplis sur la voie de la réalisation de l'objectif consistant à affecter à l'évaluation 1 % au moins de ses dépenses liées aux programmes, c) fourniture en temps voulu des réponses de l'Administration et application des recommandations, et d) renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation. À la demande du Conseil, un plan d'action visant à atteindre l'objectif de 1 % lui a été présenté par l'Administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2016. Les avancées en la matière sont décrites à la section V.

5. Le Conseil d'administration a également demandé que la fonction d'évaluation fasse l'objet d'un examen collégial externe afin de satisfaire à une exigence énoncée dans la politique d'évaluation révisée. Les dispositions prises en ce sens figurent à la section VI.

[1] Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, « Le Secrétaire général désigné par l'ONU préconise une véritable culture de l'évaluation » (www.unevaluation.org/mediacenter/newscenter/newsdetail/121).

6. Les rapports d'évaluation ainsi que la réponse fournie par l'Administration à chacun d'eux ont été présentés au Conseil d'administration lors de ses trois sessions de 2016, des présentations et discussions plus approfondies ayant été organisées lors des réunions informelles tenues avant chaque session. Les documents suivants ont été examinés :

a) Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 : examen et mise à jour pour 2016-2017 (E/ICEF/2016/3), y compris la reprogrammation de certaines évaluations inscrites dans le plan initial;

b) « Protection des enfants contre la violence : évaluation détaillée des stratégies et des résultats des programmes de l'UNICEF »;

c) « Équité, extensibilité et durabilité de la programmation de l'UNICEF en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène : résultats des évaluations de l'UNICEF entre 2007 et 2015 (rapport de synthèse) »;

d) « Améliorer l'accès à l'éducation de la petite enfance dans des conditions d'égalité dans la région de l'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants », évaluation indépendante multipays commanditée et pilotée par le Bureau régional.

7. Le Comité mondial d'évaluation, organe interne chargé de superviser les questions touchant à l'évaluation, s'est réuni en juin 2016. Ses membres ont approuvé les modifications apportées à sa composition et à son mode de fonctionnement, examiné des propositions visant à élargir la portée des évaluations et à renforcer la mise en œuvre des mesures approuvées dans les réponses de l'Administration, et pris note des dispositions relatives à l'examen collégial externe.

8. Le Comité consultatif pour les questions d'audit externe considère l'évaluation comme un élément important du système de contrôle et s'assure de l'efficacité de la fonction d'évaluation. Dans son rapport annuel de 2015, présenté au Conseil d'administration en 2016, il a noté en particulier la nécessité pour l'Administration de continuer d'améliorer les suites données aux recommandations issues des évaluations, et demandé à être informé des progrès réalisés en la matière[2].

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

9. L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, adopté par l'Assemblée générale le 21 décembre 2016, a fixé un cap important pour toutes les activités menées par les Nations Unies dans le domaine du développement, y compris l'évaluation[3]. Il a souligné la nécessité d'apporter un meilleur soutien à l'exécution du programme de développement durable à l'horizon 2030 grâce à une stratégie de planification et de mise en œuvre des activités, à l'établissement de rapports et à la réalisation d'évaluations à l'échelle du système. En 2016, l'UNICEF a continué de contribuer à l'élaboration d'un mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système.

10. Lors de l'examen quadriennal complet de 2016, l'Assemblée générale a indiqué qu'il fallait intensifier l'aide apportée aux institutions nationales pour renforcer leurs capacités en termes de planification, de gestion et d'évaluation.

[2] Voir www.unicef.org/about/execboard/files/UNICEF_Audit_Advisory_Committee_2015_AR-13Apr16-FINAL.pdf.

[3] Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

L'appui donné par l'UNICEF en 2016 en faveur du renforcement des capacités nationales d'évaluation est décrit à la section IV.

11. L'Assemblée générale a également demandé avec insistance aux organismes du système des Nations Unies de poursuivre leurs efforts pour harmoniser leurs exigences en matière d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation afin de réduire les coûts de transaction et de tendre à une plus grande efficacité. L'UNICEF est conscient de l'intérêt de nouer des partenariats efficaces, et contribue aux efforts visant à uniformiser les activités d'évaluation et à renforcer les capacités, notamment en convenant de normes, méthodes et programmes à l'échelle mondiale. Parmi les principales initiatives lancées à cet effet, figurent les activités engagées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, les activités d'évaluation conjointes et l'appui au mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système.

A. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

12. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui rassemble des bureaux de l'évaluation des organismes de l'ONU, a vocation à mener des actions conjointes en vue de renforcer et d'harmoniser les activités d'évaluation au sein de l'ONU, et de nouer des partenariats plus solides en la matière au-delà du système des Nations Unies. En 2016, l'UNICEF a conservé un rôle actif au sein du Groupe. Le Directeur du Bureau de l'évaluation a continué d'assurer l'une des quatre vice-présidences du Groupe (celle en charge des partenariats) et le personnel de l'UNICEF a participé à plusieurs de ses groupes de travail.

13. Toujours en 2016, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) s'est principalement attaché à professionnaliser davantage la fonction d'évaluation. Parmi les résultats majeurs auxquels ont abouti ses efforts figure la publication d'une version révisée et actualisée de ses Normes et règles d'évaluation[4] et de son Cadre des compétences requises en matière d'évaluation[5]. Des agents du Bureau de l'évaluation ont contribué aux travaux des équipes chargées de se pencher sur l'utilisation et la professionnalisation de l'évaluation, ainsi qu'à ceux du groupe de pression du GNUE pour l'évaluation de l'action humanitaire qui a publié, en 2016, une méta-analyse des pratiques en matière d'évaluation intitulée « Prise en compte des principes humanitaires dans l'évaluation »[6].

14. L'UNICEF a également soutenu l'action de sensibilisation que le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a engagée sur ces questions, en prenant appui sur la résolution phare 69/237 de l'Assemblée générale, adoptée en 2015, qui a demandé à l'ONU d'aider les États Membres à renforcer leurs capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays. Dans le cadre des initiatives menées par les pays pour réaliser les objectifs de développement durable, l'aide au renforcement des capacités des systèmes nationaux d'évaluation revêt une importance particulière. À cet égard, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, l'UNICEF a accueilli en 2016 deux manifestations axées sur l'évaluation et les objectifs de développement durable, qui ont attiré de nombreux participants venus écouter des intervenants de haut niveau issus d'un large éventail de pays ainsi que de l'ONU. Ces manifestations ont été organisées en marge, respectivement, de la soixantième session de la Commission de la condition de la

[4] www.uneval.org/document/detail/1914.
[5] www.uneval.org/document/detail/1915.
[6] www.uneval.org/document/detail/1862.

femme[7] et de la réunion du Forum politique de haut niveau pour le développement durable tenue sous les auspices du Conseil économique et social[8].

B. Évaluation indépendante à l'échelle du système des activités opérationnelles de développement

15. Lors de l'examen quadriennal de 2012 (résolution 67/226), l'Assemblée générale avait demandé que soit mis en place un mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système; elle a réitéré sa demande au cours de l'examen quadriennal de 2016, soulignant expressément qu'il « import[ait] de renforcer un mécanisme d'évaluation indépendant et impartial de haute qualité à l'échelle du système des activités opérationnelles de développement, qui renforce la cohérence et l'interdépendance dans la structure globale d'évaluation du système des Nations Unies pour le développement...en utilisant ses conclusions et recommandations pour améliorer le fonctionnement du système ».

16. L'UNICEF a dès le départ fourni aux travaux consacrés à ce mécanisme un appui financier ainsi qu'une aide technique importante grâce à sa participation aux groupes d'encadrement de l'évaluation établis pour piloter deux évaluations indépendantes réalisées à l'échelle du système. Ces deux projets, menés à bien en 2016, ont porté sur les thèmes suivants :

a) « Méta-évaluation et synthèse des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui met l'accent sur la réduction de la pauvreté »[9].

Les conclusions auxquelles ont abouti cette évaluation ont recommandé d'améliorer la portée, la qualité et la dotation des évaluations du Plan-cadre;

b) « Évaluation de la contribution du système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse statistique et de collecte de données à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement arrêtés au niveau international »[10].

Dans la perspective du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le rapport d'évaluation a préconisé d'améliorer la collecte conjointe de données et de renforcer les capacités en matière de statistiques au sein du système onusien.

17. Le mécanisme d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système a fait l'objet d'une étude réalisée de manière indépendante fin 2016, qui paraîtra prochainement.

C. Groupe interorganisations de pilotage pour l'évaluation de l'action humanitaire

18. Ce Groupe, qui rassemble à la fois des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales à vocation humanitaire, a continué de mener des évaluations conjointes. En 2016, il a diffusé les conclusions issues de

[7] www.evalpartners.org/evalgender/evaluating-SDGs-with-an-equity-focused-and-gender-responsive-lens.
[8] https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=20000&nr=480&menu=2993.
[9] www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_6_Final_English.pdf.
[10] www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_5_Final_English.pdf.

l'évaluation interorganisations consacrée à la réaction de l'ONU face à la crise au Soudan du Sud (achevée en 2015)[11]. Il a également rédigé trois autres rapports :

a) Synthèse de l'évaluation et analyse des lacunes de l'initiative CALL (Responsabilité coordonnée et enseignements à tirer de la situation en Syrie)[12], qui traite des principaux problèmes mis en évidence par 24 évaluations et études publiques portant sur la réaction internationale face à la crise syrienne entre 2012 et 2015;

b) Évaluation interorganisations de l'aspect humanitaire de la réponse institutionnelle apportée à la crise en République centrafricaine[13], dont il est ressorti que les interventions avaient eu des incidences globalement positives, même si leur portée restait un problème majeur;

c) Synthèse des principales conclusions issues des évaluations interorganisations de l'aspect humanitaire des réponses internationales face aux crises qui ont touché les Philippines (typhon Haiyan), le Soudan du Sud et la République centrafricaine[14].

Cette synthèse a permis de tirer de multiples enseignements sur l'évaluation des besoins et l'établissement de priorités, sur la planification stratégique des opérations, sur la mesure de l'efficacité, sur l'esprit de décision et le respect du principe de responsabilité, sur la participation des parties prenantes, ainsi que sur la nécessité d'appliquer, en fonction du contexte, le Cycle des programmes d'action humanitaire.

IV. Encourager la cohérence des évaluations au niveau mondial

A. Réseaux de développement

19. Pour encourager la cohérence des évaluations au niveau mondial, au-delà des réseaux des Nations Unies, l'UNICEF s'est essentiellement appuyé sur EvalPartners, un mouvement mondial qui cherche à renforcer les capacités des organisations de la société civile à influencer les décideurs et à participer aux processus nationaux d'évaluation grâce à des partenariats et réseaux novateurs[15]. EvalPartners est un partenariat qui lie le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation, qui est un réseau d'associations nationales et régionales d'évaluation. L'UNICEF a cofondé EvalPartners en 2012; depuis, les activités et l'influence du partenariat n'ont cessé de croître. L'un de ses résultats les plus marquants a été la mise au point, par le biais d'un processus consultatif, du Programme mondial d'évaluation pour la période 2016-2020, qui est principalement axé sur le renforcement et la professionnalisation des capacités d'évaluation. La publication et la diffusion de ce programme ont bénéficié du soutien de l'UNICEF. Le Fonds a également contribué de manière substantielle à la réalisation de la mission et des objectifs d'EvalPartners en 2016. Tout au long de l'année, le Directeur du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF) a coprésidé EvalPartners en sa qualité de Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (en charge des Partenariats).

20. EvalPartners a donné naissance à toute une série de réseaux mondiaux qui opèrent sous son égide. L'UNICEF a joué un rôle de premier plan dans le réseau

[11] www.unicef.org/evaldatabase/index_92844.html.
[12] www.interagencystandingcommittee.org/system/files/ocha_syria_web_interactive_2.pdf.
[13] www.interagencystandingcommittee.org/system/files/print_final.pdf.
[14] www.interagencystandingcommittee.org/system/files/web_interactive_0.pdf.
[15] Voir www.evalpartners.org.

EvalSDGs, créé dans le but de favoriser l'intégration de l'évaluation dans les systèmes nationaux, régionaux et mondiaux de planification et d'examen des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le partenariat noué avec l'Institut international pour l'environnement et le développement a permis à l'UNICEF de publier une série de documents d'information sur l'évaluation des objectifs du Millénaire. Sur les cinq documents ainsi produits en 2016, trois ont figuré parmi les publications les plus téléchargées de l'Institut cette même année.

21. L'UNICEF fournit également un appui technique au Comité directeur du Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation et a contribué, en 2016, à la mise sur pied d'un forum régional des parlementaires eurasiens. Le bureau de pays de l'UNICEF au Kirghizistan, qui a travaillé en lien étroit avec les autorités nationales, a été ici d'une grande aide.

B. Réseaux humanitaires

22. Dans le domaine de l'évaluation de l'action humanitaire, l'UNICEF a poursuivi sa collaboration avec le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire. En 2016, ledit Réseau a publié un Guide de l'évaluation de l'action humanitaire, qui a servi de base à une initiative pratique lancée par l'UNICEF pour renforcer les capacités de ses bureaux de pays et partenaires gouvernementaux à mener des évaluations (voir section V); l'UNICEF a également dispensé une formation à des organisations de la société civile lors du deuxième Forum international francophone de l'évaluation, tenu à Marrakech, Maroc, en 2016.

V. Performance de la fonction d'évaluation

23. L'UNICEF se prononce sur la performance de la fonction d'évaluation au regard de sept indicateurs de base :

a) nombre d'évaluations gérées en vue de leur intégration dans la base de données sur les évaluations et travaux de recherche;

b) répartition thématique;

c) types d'évaluations réalisées;

d) qualité de l'évaluation;

e) utilisation de l'évaluation;

f) dépenses internes au titre de l'évaluation;

g) réalisation d'évaluations internes.

Chacun de ces indicateurs est examiné ci-après. Dans l'ensemble, il apparaît que la situation ne cesse de s'améliorer, ce qui confirme l'idée générale présentée dans les précédents rapports annuels. Quelques écarts de performance observés au fil du temps et selon les régions viennent toutefois troubler cette situation globalement positive. Une plus grande cohérence est à l'évidence nécessaire.

24. Les principales conclusions qui se dégagent sont les suivantes :

a) le nombre d'évaluations intégrées dans la base de données sur les évaluations et travaux de recherche est revenue à des niveaux acceptables (90 évaluations en 2015, 102 en 2016);

b) la couverture géographique des évaluations menées par l'UNICEF reste néanmoins inférieure à 80 % de l'ensemble des pays dans lesquels l'organisation est active, et laisse transparaître d'importantes variations d'une région à l'autre;

c) s'agissant de la portée thématique, la répartition des évaluations consacrées à la survie de l'enfant, ainsi qu'à l'éducation et à la protection de l'enfance est équilibrée, mais la couverture des questions transversales – inclusion sociale, action humanitaire et égalité des sexes – est très faible;

d) la qualité des évaluations envoyées en 2015 a sensiblement diminué par rapport aux années précédentes, mais s'est redressée en 2016. Il semble, à l'analyse, que la baisse de qualité soit liée à une plus grande diversité des évaluations réalisées;

e) le nombre d'évaluations accompagnées d'une réponse de l'Administration a fortement augmenté – elles ont constitué 95 % de l'ensemble des évaluations présentées en 2015. Il faut toutefois continuer à chercher à améliorer le suivi donné à ces réponses;

f) le budget consacré à l'évaluation a excédé 50 millions de dollars en 2016, dépassant le niveau de 2015 où il avait été légèrement inférieur à 45 millions. Ces sommes ne représentent cependant que 0,8 % des crédits budgétaires utilisés chaque année. Des progrès supplémentaires s'imposent pour atteindre l'objectif de 1 %.

25. Les indicateurs examinés dans la présente section se fondent sur les données générées par le système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS). Les évaluations envoyées à la base de données des évaluations et travaux de recherche sont régulièrement analysées par une société externe et une méta-évaluation des résultats est publiée chaque année. Les évaluations intégrées dans la base de données en 2015 ont été analysées et notées en 2016, et leurs résultats ont été publiés[16].

Indicateur 1 : Nombre d'évaluations gérées en vue de leur intégration dans la base de données des évaluations et travaux de recherche

26. Dans sa décision 2016/7[17], le Conseil d'administration a demandé d'inclure dans le rapport annuel suivant sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF un aperçu thématique et géographique de la portée des évaluations. La présente section consacrée à l'indicateur 1 et celle relative à l'indicateur 2 (répartition thématique) répondent à cette requête.

27. En 2015, 90 rapports d'évaluation ont été intégrés dans la base de données des évaluations et travaux de recherche, soit 13 % de plus qu'en 2014 (80 rapports). Cette courbe ascendante a été confirmée en 2016, avec 102 rapports.

28. Si le nombre total de rapports soumis a fluctué, la portée géographique des évaluations a en revanche peu évolué sur la période 2010-2015, comme le montre la figure I. La portée géographique représente la proportion de bureaux de pays ayant soumis au moins un rapport d'évaluation en vue de son intégration dans la base de données au cours de l'année considérée ou des deux années précédentes. Elle est restée aux alentours de 75 % durant la période considérée. Entre 2013 et 2015, 103 pays (76 %) ont présenté au moins un rapport d'évaluation, tandis que

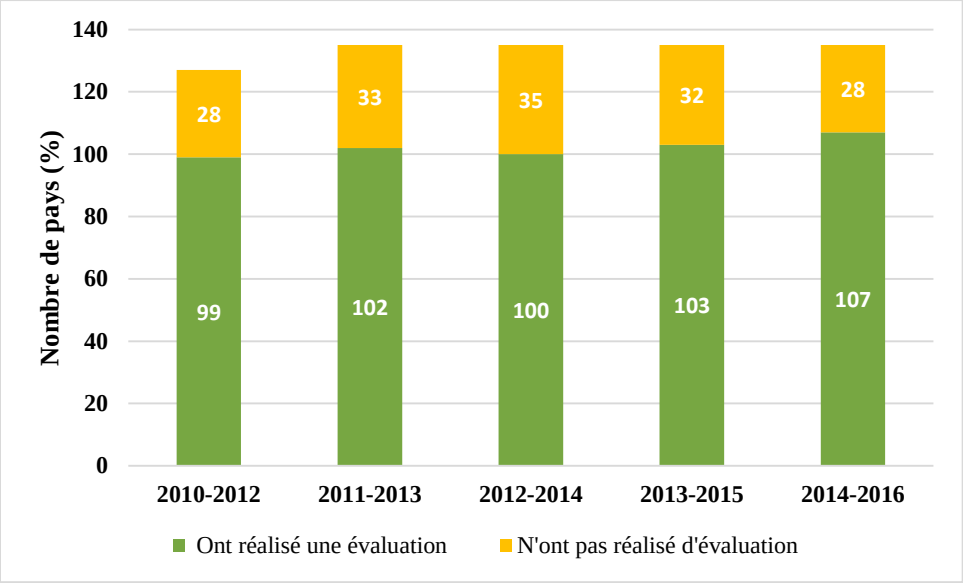
[16] Méta-analyse de 2015 du Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS) – Examen indépendant de la qualité des rapports d'évaluation de l'UNICEF et des tendances en la matière sur la période 2009-2015 (https://www.unicef.org/evaldatabase/index_92693.html).

[17] Voir E/ICEF/2016/15.

32 bureaux de pays (24 %) n'en ont soumis aucun. Neuf de ces 32 bureaux ont toutefois présenté un rapport d'évaluation en 2016.

29. Compte tenu de ces chiffres, on aurait pu s'attendre à une amélioration de la portée des évaluations au plan mondial en 2016. Or, l'analyse de cette couverture géographique entre 2014 et 2016 montre que, si 107 bureaux de pays ont présenté des évaluations pendant la période concernée – chiffres en progression par rapport aux années précédentes –, jusqu'à 28 n'en ont soumis aucune, de sorte que la portée des évaluations observée au plan mondial en 2016 affiche un taux similaire à celui des années précédentes et reste inférieur à 80 %.

Figure I
Évolution de la portée des évaluations, 2010-2016



Source : Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS).

30. L'analyse régionale des évaluations permet de tirer ces questions au clair. Le nombre d'évaluations présentées en 2015 varie selon les régions : l'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants, l'Asie de l'Est et le Pacifique, l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, l'Asie du Sud et l'Afrique de l'Ouest et du Centre ont présenté chacune au moins 12 évaluations, tandis que les autres régions en ont soumis moins (voir le tableau 1).

Tableau 1
Nombre d'évaluations régionales présentées entre 2012 et 2016

	Région							
Année	*Europe centrale et orientale/ Communauté d'États indépendants*	*Asie de l'Est et Pacifique*	*Afrique de l'Est et Afrique australe*	*Amérique latine et Caraïbes*	*Moyen-Orient et Afrique du Nord*	*Asie du Sud*	*Afrique de l'Ouest et du Centre*	*Total*
2012	16	8	29	10	10	7	34	114
2013	17	7	36	17	7	4	24	112
2014	15	6	13	8	4	14	12	72

	Région							
Année	*Europe centrale et orientale/ Communauté d'États indépendants*	*Asie de l'Est et Pacifique*	*Afrique de l'Est et Afrique australe*	*Amérique latine et Caraïbes*	*Moyen-Orient et Afrique du Nord*	*Asie du Sud*	*Afrique de l'Ouest et du Centre*	*Total*
2015	14	14	17	7	8	12	15	87
2016	9	12	26	13	6	13	13	92

Source : GEROS.

31. Cela étant, il est plus intéressant d'examiner les taux de couverture des évaluations par région et leur évolution. Au cours de la période 2013-2015, tous les pays d'Asie du Sud ont présenté au moins une évaluation, soit une portée géographique régionale de 100 %. La région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe suit de près, avec un taux de couverture de 95 %, et la région de l'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants fait également mieux que la moyenne (82 %), tandis que les autres régions sont à la traîne. Pour la période 2014-2016, les chiffres montrent une plus grande cohérence entre les régions (voir tableau 2). La nette amélioration de la portée des évaluations réalisées en Asie de l'Est et dans le Pacifique est particulièrement remarquable.

Tableau 2
Portée géographique des évaluations, par région, sur la période 2013-2016

	Région (en pourcentage)						
Période	*Europe centrale et orientale/ Communauté d'États indépendants*	*Asie de l'Est et Pacifique*	*Afrique de l'Est et Afrique australe*	*Amérique latine et Caraïbes*	*Moyen-Orient et Afrique du Nord*	*Asie du Sud*	*Afrique de l'Ouest et du Centre*
2013-2015	82	73	95	56	65	100	76
2014-2016	86	93	82	64	65	100	80

Source : GEROS.

32. La portée de l'évaluation dépend de la situation des différents pays et régions, ainsi que des ressources dont disposent les bureaux régionaux et de pays. Les pays qui ont du mal à réaliser des évaluations sont généralement ceux dotés de programmes modestes et de ressources limitées. Dans la région d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'États indépendants, ce problème a pu être réglé grâce à une planification créative des évaluations : le Bureau régional a, plusieurs années durant, joué un rôle clef en optant pour une mise en commun des ressources qui a permis de coordonner et gérer des évaluations multipays. Cette approche pourrait être utilisée dans d'autres régions.

33. Le contexte politique constitue un obstacle majeur à la réalisation des évaluations dans certains pays, ceux en proie à un conflit devant faire face à des difficultés considérables en la matière. Pourtant, dans une région comme celle du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, plusieurs bureaux de l'UNICEF ont trouvé les moyens de procéder à des évaluations utiles, malgré les conflits armés prolongés et les redoutables problèmes qui touchent la région.

34. Enfin, l'analyse des évaluations régionales produites au fil du temps réserve quelques surprises. Le tableau 1 montre que, dans deux régions, le nombre d'évaluations menées à bien a plus que doublé par rapport aux années précédentes :

en Asie du Sud, il a bondi de 4 en 2013 à 14 en 2014, et dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, il est passé de 6 en 2014 à 14 en 2015. Dans d'autres régions, le nombre d'évaluations a baissé de moitié. L'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, de même que l'Afrique de l'Ouest et du Centre sont dans ce cas : après avoir soumis un grand nombre d'évaluations en 2012 et 2013, elles ont vu leur production chuter d'environ 50 % les deux années suivantes. Le fait de soumettre un nombre très élevé d'évaluations illustre ce qu'il est possible de faire; lorsque ces chiffres varient sans cesse, c'est le signe qu'un effort soutenu et un suivi attentif de la situation s'imposent.

Indicateur 2 : Répartition thématique

35. Cette section concerne la portée thématique, point sur lequel le Conseil d'administration a demandé des informations. La portée thématique des évaluations ressort des rapports établis chaque année au regard de l'indicateur clé de la répartition thématique, qui examine les différentes évaluations sous l'angle des divers domaines d'activité et questions transversales, ou thèmes, qui figurent dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017.

36. Aux fins de la présente analyse, 87 rapports soumis en 2015 ont été examinés[18]. Les résultats montrent une répartition thématique équilibrée entre les domaines d'activité consacrés à la survie de l'enfant, à l'éducation et à la protection de l'enfance; la survie de l'enfant (qui comprend la santé, le VIH/sida, la nutrition et l'eau, l'assainissement et l'hygiène) a fait l'objet de 25 rapports (29 %), l'éducation 24 (28 %) et la protection de l'enfance 22 (25 %)[19].

37. Seules quelques-unes des 87 évaluations examinées ont été spécifiquement axées sur les thèmes transversaux de l'inclusion sociale, de l'action humanitaire et de l'égalité des sexes, nonobstant l'importance de ces questions. L'inclusion sociale est l'un des principaux domaines d'activité du Plan stratégique pour la période 2014-2017, mais ils ne sont que deux rapports d'évaluation à lui avoir été consacrés. Bien que ces thèmes aient été en apparence peu couverts, nombre d'évaluations plus particulièrement centrées sur des questions sectorielles ont néanmoins abordé les problèmes d'inclusion sociale, d'action humanitaire et d'égalité des sexes.

38. Le Plan stratégique fait de l'action humanitaire une question transversale de premier plan; pourtant, seuls deux rapports d'évaluation y ont été spécifiquement consacrés. Ces dernières années, l'action humanitaire est devenue un domaine d'activité majeur qui revêt une importance de plus en plus grande pour l'UNICEF. Le Fonds s'est certes livré à divers examens et analyses des enseignements à en retirer qui n'ont pas été publiés, mais il faudrait qu'il procède dans son ensemble à une évaluation systématique de l'action humanitaire et prenne les mesures de suivi nécessaires.

39. Considérant qu'un savoir-faire limité en matière d'évaluation peut constituer une entrave dans les situations d'urgence humanitaire, le Bureau de l'évaluation a lancé un programme de formation pratique et de suivi afin d'aider les bureaux de pays à entreprendre ce type d'activité. Ce programme vise à renforcer les capacités des bureaux de pays à évaluer l'action humanitaire, mais aussi à produire un ensemble d'évaluations. Il devrait contribuer à étendre la couverture des évaluations dans les années à venir.

40. En 2016, le programme est venu appuyer l'évaluation des activités humanitaires dans 17 pays, dont certains confrontés à des situations très difficiles. Trois de ces évaluations ont été menées à bien et présentées en 2016, et l'on en

[18] Trois rapports qui n'ont pu être associés à un thème particulier ont été exclus de l'analyse.
[19] Méta-analyse 2015 du Système mondial de contrôle des évaluations, UNICEF.

attend une bonne dizaine en 2017. En outre, le Bureau de l'évaluation prépare une synthèse des évaluations portant sur l'action humanitaire, qui devrait être remise au Conseil d'administration en septembre 2017.

41. Bien que l'égalité des sexes constitue une importante question transversale du Plan stratégique, ce thème n'a fait l'objet que d'un seul rapport d'évaluation. On notera cependant que le nombre d'évaluations consacrées à un thème sectoriel qui se sont également intéressées aux questions clés d'égalité des sexes, d'équité et de droits de l'homme a augmenté entre 2012 et 2015. Le document intitulé « Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) : examen de l'efficacité du développement, 2012-2015 », commandité en 2016, laisse clairement entendre que l'UNICEF a réagi de manière appropriée en recentrant les évaluations sur ces thèmes[20]. Comparativement à un exercice similaire entrepris en 2012, l'examen précité montre que la proportion d'évaluations ayant accordé une place prépondérante à l'égalité des sexes (58 sur 66), à l'équité (54 sur 66) et aux approches des programmes axées sur les droits de l'homme (39 sur 66) s'est accrue. Dans la mesure où ces questions ont été abordées dans la majorité des évaluations, il est sans doute apparu moins nécessaire de s'y intéresser plus spécifiquement.

42. L'analyse de la répartition thématique fait ressortir quelques évolutions notables de la situation au fil des ans. En 2015, le pourcentage d'évaluations sectorielles a augmenté pour atteindre 84 %, soit une hausse de 66 et 41 % par rapport à, respectivement, 2014 et 2012. Inversement, comme indiqué ci-dessus, la proportion de rapports traitant spécifiquement de questions transversales a reculé de 9 % en 2014, elle n'était plus que de 5 % en 2015. L'augmentation du pourcentage de rapports d'évaluation axés sur la protection de l'enfance est spectaculaire, puisqu'il est passé de 6 % en 2014 à 25 % en 2015.

Tableau 3
Répartition thématique des rapports d'évaluation, 2010-2015

	Pourcentage			
Thème	*2010*	*2012*	*2014*	*2015*
Activités sectorielles (principaux domaines de résultat du Plan stratégique pour 2014-2017)	66	41	66	84
Survie et développement de l'enfant		26	23	22
Santé			13	15
Nutrition			0	1
Eau, assainissement et hygiène			10	6
Éducation	15	13	32	28
Protection de l'enfance	15	8	6	25
VIH/sida	10	5	4	7
Inclusion sociale	1	1	1	2
Programmes couvrant plusieurs secteurs	34	43	16	13
Thèmes intersectoriels	–	10	9	5
Performance institutionnelle/autre	–	6	9	3

Source : Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS).

[20] www.unicef.org/evaldatabase/index_94430.html.

Indicateur 3 : Types d'évaluations réalisées

43. Il apparaît, à l'analyse des rapports d'évaluation soumis en 2015, que l'accent est résolument mis sur les résultats d'un niveau plus élevé. Les évaluations ont été axées, dans leur grande majorité, sur les résultats (61 %) et l'impact (29 %), plutôt que sur les produits (10 %). Le fait que l'attention soit principalement portée sur les résultats d'un niveau plus élevé est signe que les évaluations sont utilisées de manière judicieuse, dans le but de mieux comprendre les contributions et réalisations de l'UNICEF.

44. Une analyse plus poussée (voir tableau 4) révèle que les évaluations axées sur les résultats ont pour la plupart été qualifiées de « très satisfaisantes » ou d'« excellentes » et qu'aucune n'a été jugée « insuffisante ». En revanche, plus de la moitié des évaluations centrées sur le niveau d'impact ont fait ressortir quelques lacunes. Il semble donc que les capacités de l'UNICEF sont optimales dans les domaines où le Fonds possède le plus de pratique et d'expérience, tels que la conception et la mise en œuvre de programmes et la réalisation d'évaluations axées sur les résultats. Tout cela a d'importantes conséquences sur la qualité globale de l'ensemble des évaluations, ainsi qu'il ressort de la section consacrée à la qualité des rapports d'évaluation de l'UNICEF.

Tableau 4
Orientation prioritaire et qualité des évaluations, 2015

	Qualité				
Orientation prioritaire	*Excellence*	*Très satisfaisante*	*Globalement satisfaisante*	*Insuffisante*	*Total*
Impact		10	15	1	26
Résultats	3	31	21		55
Produits	1	3	3	2	9
Total	**4**	**44**	**39**	**3**	**90**

Source : Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS).

45. L'analyse des rapports d'évaluation soumis en 2015 montre que les évaluations ont le plus souvent (72 %) été dirigées directement par les bureaux de l'UNICEF; 18 % l'ont été conjointement avec l'ONU, 3 % avec les pays et 1 % par les seules autorités nationales du pays concerné. Il a été impossible de déterminer qui était chargé d'encadrer les 6 % restants.

46. S'agissant de l'objet des évaluations, cette même analyse permet de constater qu'elles se sont réparties assez équitablement entre les évaluations formatives (prospectives et axées sur les enseignements), les évaluations cumulatives (rétrospectives, avec un accent très marqué sur le principe de responsabilisation), et celles à la fois formatives et cumulatives (voir tableau 5). Cela donne à penser que, dans l'ensemble, les évaluations ont été correctement déployées pour favoriser non seulement la recherche d'enseignements « en temps réel », mais aussi pour encourager la responsabilisation et les mesures d'améliorations futures.

Tableau 5
Objet des évaluations, 2015

Objet	*Nombre*	*Pourcentage*
Évaluation formative	23	26
Évaluation cumulative	30	33
Évaluation formative et cumulative	37	41

Source : Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS).

Indicateur 4 : Qualité des rapports d'évaluation de l'UNICEF

47. Les conclusions ci-après sont fondées sur l'analyse quantitative et qualitative des données provenant des examens réalisés dans le cadre du dispositif d'assurance qualité des évaluations du GEROS et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, examens qui ont porté sur 90 rapports d'évaluation de l'UNICEF intégrés dans la base de données sur les évaluations et travaux de recherche en 2015.

48. En 2015, les notations relatives à la qualité des rapports d'évaluation ont été réparties à parts presque égales entre les mentions « très satisfaisante » (49 %) et « globalement satisfaisante » (43 %) (voir tableau 6). Elle a été jugée excellente pour quatre rapports (4 %) et « insuffisante » pour trois autres. En d'autres termes, 53 % des rapports présentés ont été réputés « bons », c'est-à-dire d'une qualité « très satisfaisante » ou plus, et seulement 3 % ont été considérés « insuffisants ». Néanmoins, 43 % des évaluations examinées ont fait ressortir certaines lacunes; l'analyse ci-dessous tente d'en déterminer les causes.

49. La qualité des rapports d'évaluation varie considérablement selon les secteurs. Ceux dont l'évaluation concerne des domaines tels que l'action humanitaire et l'eau, l'assainissement et l'hygiène ont, pour la plupart, été jugés de qualité « très satisfaisante » ou plus (en dépit de la taille réduite des échantillons). Pour ce qui concerne les évaluations relatives à la protection de l'enfance, au VIH/sida et à l'inclusion sociale, ainsi que les évaluations multisectorielles, la qualité des rapports a également été qualifiée, pour la majorité d'entre eux, de « très satisfaisante ». En revanche, moins de la moitié des 24 rapports d'évaluation consacrés à l'éducation et quatre des treize rapports relatifs à la santé ont été notés comme étant de qualité « satisfaisante ».

50. Dans l'ensemble, il ressort des appréciations que la qualité des rapports d'évaluation soumis en 2015 a fortement baissé comparativement à 2014. Alors que 74 % des évaluations de l'UNICEF soumises en 2014 avaient été jugées d'une qualité « très satisfaisante » ou « excellente », 53 % à peine de celles présentées en 2015 ont obtenu ces notes. Dans le même temps, le nombre de rapports d'évaluation dont la qualité a été jugée « globalement satisfaisante » a augmenté (23 % en 2014, 43 % en 2015), tandis que le pourcentage d'évaluations d'une qualité « insuffisante » est resté faible (3 %).

51. Les résultats des évaluations présentées en 2016 affichent un bilan nettement plus positif. Sur les 101 évaluations analysées, 74 % ont été jugées de qualité « très satisfaisante » ou « excellente » et une seule « insuffisante ». Cela signifie que la baisse de qualité observée en 2015 a été un « accident de parcours », et que la tendance à l'amélioration observée les années précédentes est à nouveau de mise.

Tableau 6
Qualité des évaluations menées à bien sur la période 2009-2015, en pourcentage

	Année				
Notation de la qualité	*2009*	*2012*	*2014*	*2015*	*2016*
Excellente	4	3	6	4	6
Très satisfaisante	32	59	68	49	68
Globalement satisfaisante	34	30	23	43	25
Insuffisante	30	8	3	3	1

Source : Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS).

52. La baisse de qualité des rapports d'évaluation soumis en 2015 est néanmoins significative et appelle des explications. En outre, pour inverser cette tendance, il importe de comprendre ses causes probables, mais aussi de vérifier si cette régression est réelle ou a simplement été la conséquence d'un manque d'uniformité dans la notation des rapports.

53. L'étiolement de qualité constaté en 2015 a coïncidé avec le recours à un nouveau prestataire externe chargé de garantir l'assurance qualité des rapports d'évaluation de l'UNICEF. Peut-être les normes d'appréciation sont-elles devenues plus rigoureuses, ce qui aurait pu aboutir à des notations plus strictes. Le Bureau de l'évaluation avait anticipé ce risque : il a dispensé une formation intensive au personnel dudit prestataire afin de s'assurer qu'il appliquerait les mêmes normes et a suivi de près le processus d'examen de la qualité. Il est donc convaincu de la cohérence des normes utilisées.

54. La méta-analyse des notations montre que le problème est plus complexe. Le pourcentage de rapports jugés satisfaire aux normes de l'UNICEF semble être proportionnel à celui des rapports relatifs à des évaluations axées sur les résultats. Parmi les rapports soumis en 2015, 62 % de ceux portant sur des évaluations axées sur les résultats ont été jugés de qualité « très satisfaisante » ou plus, tandis que seulement 38 % des rapports concernant des évaluations d'impact ont obtenu cette appréciation, alors même que la proportion de ces derniers était plus élevée que les années précédentes. L'ensemble de ces facteurs semble avoir contribué à la réduction globale de qualité observée en 2015. On peut en déduire que plus les types d'évaluations sont diversifiés, plus il est difficile de présenter des rapports répondant invariablement aux normes de qualité requises. Ceci implique par ailleurs la nécessité de fournir un appui supplémentaire pour veiller à ce que tous les types d'évaluations (et les rapports y afférents) atteignent le niveau de qualité requis. Il faudrait poursuivre l'exercice de suivi pour confirmer cette hypothèse.

55. L'appui supplémentaire suggéré face à la difficulté de maintenir la qualité de l'ensemble des évaluations lorsque les sujets traités sont complexes ou que les méthodes employées sont particulièrement pointues découle d'une analyse des évaluations moins bien notées. Parmi toutes celles qui ont été présentées en 2015 dont la qualité a été jugée « globalement satisfaisante » s'est détaché un groupe de six évaluations consacrées au renforcement des systèmes de santé, un nouveau et ambitieux domaine d'activité de l'UNICEF. Il faut en conclure que, s'il est important de préserver la qualité des évaluations, il convient aussi de ménager un espace suffisant à l'innovation et à l'apprentissage. La notation des évaluations et l'établissement de rapports sont des mécanismes qui peuvent être d'une grande utilité pour tirer des enseignements. Aussi, chaque appréciation de la qualité d'une évaluation fait-elle l'objet d'une réponse de la direction adressée au bureau qui a soumis l'évaluation.

Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

56. L'UNICEF rend compte du suivi des résultats obtenus en matière d'évaluation au regard des principaux indicateurs définis dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Pour les évaluations soumises en 2015, l'UNICEF s'est vu attribuer la note moyenne globale de 6,36, c'est-à-dire qu'il a été considéré comme « proche des normes requises »; il s'agit là d'une amélioration par rapport au cycle d'examen de 2014 au cours duquel il avait reçu la note de 6, le situant toujours dans la catégorie « proche des normes requises ». Cette notation est cohérente avec celle d'organismes similaires des Nations Unies, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement, ONU-Femmes et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

57. La qualité des rapports a été jugée « satisfaisante » en termes d'intégration de la problématique hommes-femmes dans la portée, les indicateurs, les critères et les questions des évaluations, mais le recours à des analyses différenciées par sexe pour étayer les constatations, conclusions et recommandations des évaluations a été moins bien apprécié et devrait être amélioré.

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

58. Les réponses de l'Administration constituent un élément primordial du cycle d'évaluation. Dans sa décision 2016/7, le Conseil d'administration a prié instamment l'UNICEF de faire en sorte, en priorité, que des réponses de l'Administration soient fournies en temps voulu et d'améliorer le taux d'application des recommandations d'évaluations convenues. En réponse, l'UNICEF a pris des mesures, conformément à la politique d'évaluation, pour faire en sorte que tous les rapports d'évaluation intégrés dans la base de données sur les évaluations et travaux de recherche soient accompagnés d'une réponse de l'Administration. Sur l'ensemble des rapports d'évaluation présentés en 2015, 86 (95 %) étaient assortis d'une réponse de l'Administration, soit 17 % de plus que pour les évaluations soumises en 2014, où ce taux était de 79 %.

59. Les mesures proposées dans les réponses de l'Administration sont censées être mises à exécution dans un délai d'un an. Pour les évaluations présentées en 2015, il semble que 76 % des mesures convenues dans les réponses de l'Administration aient été exécutées (33 %) ou devraient l'être fin 2016 (43 %). Ces pourcentages sont identiques à ceux observés pour les évaluations soumises en 2014.

60. L'analyse par région révèle des écarts considérables dans la réalisation et la mise en œuvre des actions convenues. Pour les évaluations présentées en 2015, la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord a fait état d'avancées notables, avec 85 % d'actions menées à bien, 9 % en cours d'exécution et 6 % seulement non encore engagées. De grands progrès ont également été notés pour la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, avec 62 % d'actions menées à bien, 33 % en cours d'exécution et 6 % seulement non encore engagées. L'Asie de l'Est et le Pacifique ont également signalé des résultats supérieurs à la moyenne (56 % d'actions menées à bien et 31 % en cours d'exécution). D'autres régions sont toutefois à la traîne, à des degrés divers. Une fois encore, les bons résultats obtenus par certaines d'entre elles montrent ce qu'il est possible de faire, tout en appelant l'attention sur la nécessité d'une plus grande cohérence entre les régions.

Indicateur 6 : Dépenses internes au titre de l'évaluation

61. La politique d'évaluation de l'UNICEF a fixé pour objectif de consacrer à l'évaluation 1 % des dépenses au titre des programmes. Le Conseil d'administration suit cela de près et a exhorté l'UNICEF à accélérer le rythme pour atteindre cet objectif.

62. Il apparaît que, fin 2016, le budget consacré à l'évaluation s'établissait à 50 121 716 dollars, soit 0,8 % du budget total au titre des programmes[21]. Fin 2015, il était de 44 959 817 dollars, ce qui représentait déjà 0,8 % du budget total au titre des programmes. Si ces chiffres dénotent une hausse significative du budget alloué à l'évaluation, il n'y a eu en un an, de toute évidence, aucun progrès qui rapprocherait l'UNICEF de l'objectif de 1 %.

63. Les chiffres ci-dessus proviennent de VISION, la plateforme de gestion des ressources de l'UNICEF. En 2016, il a été procédé à un examen de la méthode utilisée pour calculer le budget consacré aux évaluations, dont il est ressorti que d'importants secteurs de dépenses avaient été omis. Aussi le Bureau de l'évaluation a-t-il revu la méthode afin d'inclure dans le budget toutes les dépenses relatives à l'évaluation qui peuvent être facilement retracées dans les systèmes de l'UNICEF[22]. La même méthode a été employée pour calculer les données 2015 et 2016 présentées ci-dessus.

Indicateur 7 : Évaluations organisationnelles

64. Les activités examinées au titre de cet indicateur sont les évaluations organisationnelles réalisées par le Bureau de l'évaluation, notamment celles dont la liste figure dans le Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 (E/ICEF/2014/3) et dans l'examen et la mise à jour pour 2016 et 2017 (E/ICEF/2016/3).

65. En 2016, le Bureau de l'évaluation a mené à bien et publié les évaluations et les études y relatives ci-après :

a) Évaluations thématiques mondiales[23] :

i) Évaluation du programme de l'UNICEF sur la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant et les traitements et soins pédiatriques contre le virus[24];

ii) Communication pour le développement : évaluation des capacités et de l'action de l'UNICEF[25];

b) Évaluations de l'action humanitaire de l'UNICEF :

i) Évaluation de la réponse de l'UNICEF à l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest en 2014-2015[26];

---

[21] Le budget, tel qu'enregistré dans le système VISION, la plateforme de gestion des ressources de l'UNICEF, inclut les dépenses réelles et les engagements de dépenses.

[22] L'estimation du budget alloué aux évaluations était auparavant calculée au regard des ressources ordinaires et autres ressources. Pour que l'estimation soit plus complète, les coûts d'évaluation enregistrés dans plusieurs autres postes budgétaires sont désormais inclus dans ce calcul.

[23] Les évaluations thématiques mondiales sont des exercices de large portée destinés à dresser un bilan global du travail de l'UNICEF dans un domaine ou sur un thème particulier et visant, dans chaque cas, à formuler des constatations, des conclusions et des recommandations d'intérêt stratégique.

[24] www.unicef.org/evaldatabase/index_95015.html.

[25] www.unicef.org/evaldatabase/index_C4D.html.

[26] www.unicef.org/evaldatabase/index_95016.html.

ii) Interventions de l'UNICEF face à la crise en République centrafricaine[27];

c) Études de synthèse d'évaluations, fondées sur la méta-analyse d'évaluations existantes :

i) Équité, viabilité et adaptabilité des programmes de l'UNICEF consacrés à l'eau, l'assainissement et l'hygiène : données tirées des évaluations réalisées par l'UNICEF entre 2007 et 2015[28];

ii) Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) : examen de l'efficacité du développement, 2012-2015[29];

d) Rapports de pays sur les activités d'évaluation du développement[30] du Programme de l'UNICEF pour la consolidation de la paix, l'éducation et le plaidoyer en Éthiopie[31] et au Myanmar.[32]

De hauts fonctionnaires ont préparé les réponses de l'Administration aux recommandations préconisées par ces évaluations.

66. Le Bureau de l'évaluation a également participé à la gestion de plusieurs évaluations conjointes, comme indiqué dans le présent rapport. Il a continué à travailler, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation du Fonds des Nations Unies pour la population, sur une évaluation conjointe du secteur de la santé, intitulée « Évaluation finale du programme conjoint de partenariat H4+ pour améliorer la santé des femmes et des enfants pour la période 2011-2016 ».

67. On trouvera en annexe l'état d'avancement des évaluations énumérées dans le Plan des évaluations thématiques mondiales.

VI. Analyses de la fonction d'évaluation

68. La présente section revient sur plusieurs analyses de la fonction d'évaluation à l'UNICEF qui ont été menées à bien. Un examen collégial est par ailleurs en cours de réalisation.

A. Examen collégial du Comité d'aide au développement et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

69. Le Conseil d'administration a demandé que la fonction d'évaluation fasse l'objet d'un examen collégial externe, conformément à une disposition de la politique d'évaluation révisée. Le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, le Réseau sur l'évaluation du développement (EvalNet) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ont chargé un groupe de travail conjoint d'apporter son concours aux examens collégiaux professionnels de la fonction d'évaluation réalisés au sein des organismes des Nations Unies. Chacun de ces examens vise à recenser les bonnes pratiques et à voir ce qui pourrait être fait pour renforcer encore la fonction d'évaluation dans l'organisme concerné, afin de lui permettre d'améliorer ses performances et résultats. L'UNICEF a été l'une des premières entités à se

[27] www.unicef.org/evaldatabase/index_92843.html.
[28] www.unicef.org/evaldatabase/index_94431.html.
[29] www.unicef.org/evaldatabase/index_94430.html.
[30] L'évaluation du développement permet d'avoir une vue d'ensemble des activités menées dans le cadre d'une intervention réalisée dans un environnement dynamique, nouveau ou complexe.
[31] www.unicef.org/evaldatabase/files/UNICEF-PBEA_LR_DE-Ethiopia.pdf.
[32] www.unicef.org/myanmar/PBEA_Developmental_Evaluation_Myanmar.pdf.

soumettre à un tel examen, en 2006, qui a conduit à l'élaboration de la première politique d'évaluation du Fonds. Jusqu'à présent, le Comité d'aide au développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ont procédé à 16 examens collégiaux.

70. Fin 2016, les modalités d'un examen collégial par le Comité d'aide au développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ont été arrêtées. C'est un groupe présidé par le Directeur de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour l'environnement qui s'en chargera; il a reçu pour mandat de se prononcer sur l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation à l'UNICEF, et se penchera plus particulièrement sur les points suivants : indépendance et crédibilité de la fonction, qualité, utilisation et suivi des évaluations dans l'ensemble du Fonds en vue de promouvoir le principe de responsabilisation, de dégager les enseignements à tirer et de rechercher les améliorations à apporter, ainsi que le pouvoir mobilisateur de la fonction d'évaluation à l'UNICEF et sa capacité à se projeter dans l'avenir, notamment pour s'adapter à un environnement en mutation.

71. Des dispositions ont été prises pour que le groupe puisse se rendre dans plusieurs bureaux de l'UNICEF en 2017, en vue de présenter un rapport à la Direction et au Conseil d'administration du Fonds dans le courant de l'année. Il convient de noter que cet examen collégial sera le premier à utiliser la version révisée des règles et normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, approuvée en 2016.

B. Auto-évaluation de la fonction d'évaluation à l'UNICEF

72. En 2016, le Bureau de l'évaluation a engagé un processus d'auto-évaluation dont il souhaitait tirer des informations qui permettraient d'éclairer l'examen collégial externe de la fonction d'évaluation à l'UNICEF qui doit avoir lieu, de voir dans quelle mesure l'UNICEF se montre sensible aux efforts déployés actuellement par les membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour faire preuve d'un plus grand professionnalisme, et de contribuer à une éventuelle révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF.

73. Coordonnée par le Bureau de l'évaluation, cette auto-évaluation a fait appel à une méthodologie consistant notamment à collecter et examiner des documents pertinents, réaliser plusieurs sondages en ligne et tenir diverses consultations participatives. L'évaluation étant une fonction partagée, une attention particulière a été accordée non seulement aux rôles assignés au personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans l'ensemble de l'UNICEF et à la perception qu'il en a, mais aussi aux points de vue de ceux qui utilisent les données tirées des évaluations, y compris de hauts fonctionnaires.

74. Épousant l'approche retenue pour l'examen collégial externe, l'auto-évaluation s'est concentrée sur les règles et normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, en particulier celles relatives à l'indépendance, à la crédibilité et à l'utilité de la fonction. Les résultats ont été largement partagés avec le personnel et l'Administration, ainsi qu'avec le futur groupe chargé de l'examen collégial externe.

75. Les principales conclusions qui se dégagent sont les suivantes.

a) La fonction d'évaluation à l'UNICEF est jugée crédible par le personnel et l'Administration de toute l'organisation;

b) La politique d'évaluation révisée est connue du plus grand nombre et acceptée comme cadre directeur des pratiques d'évaluation à l'UNICEF. Toutefois, certains de ses aspects pourraient être ajustés et actualisés;

c) Le modèle d'évaluation très décentralisé est considéré comme un atout pour le Fonds. Toutefois, cette structure à trois niveaux pose problème pour assurer une gestion cohérente de la fonction;

d) Si la fonction d'évaluation paraît jouir d'un degré relativement élevé d'indépendance, certaines questions connexes gagneraient à faire l'objet d'une réflexion approfondie. Chacun sait qu'il est difficile de conserver des compétences distinctes en matière d'évaluation dans les bureaux de pays de petite taille, que la dépendance à l'égard des budgets de programmes peut, en l'absence de garanties suffisantes, compromettre l'indépendance des activités d'évaluation, et qu'une démarcation des rôles au sein des équipes sectorielles s'impose également au niveau de l'organisation;

e) L'évaluation est généralement jugée utile, mais il faudrait adopter une approche plus conviviale, moins technocratique et moins dictée par le respect des règles. Le respect des délais, la gestion des connaissances et la qualité des recommandations sont autant de points qui requièrent de l'attention;

f) Nombreux sont ceux, parmi les membres du personnel chargés du suivi et de l'évaluation, à regretter de n'avoir pas suffisamment de temps à consacrer aux évaluations : dans les petits bureaux, les agents affirment qu'ils passent moins de 15 % de leur temps à s'occuper de ces questions. Bien souvent, ce sont les mêmes personnes qui s'occupent de l'évaluation, mais aussi du suivi et de la communication des résultats, du contrôle du respect des droits de l'enfant, ainsi que des travaux de recherche et, dans certains cas, de la politique sociale. À cette situation déjà irréaliste viennent s'ajouter les exigences accrues liées aux impératifs d'une gestion axée sur les résultats;

g) Les disparités en termes de capacités du personnel font qu'une attention particulière doit être accordée au renforcement des compétences, connaissances et systèmes à tous les niveaux, y compris parmi ceux qui exploitent les données tirées des évaluations.

76. Dans l'ensemble, on note que si les conditions mises en place par l'UNICEF ont été jugées favorables à la réalisation d'évaluations et que celles-ci semblent très sollicitées, les capacités et ressources requises pour répondre à la demande ne suivent pas.

C. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) : examen de l'efficacité du développement, 2012-2015[33]

77. En 2016, le Bureau de l'évaluation a commandité une étude afin de déterminer dans quelle mesure l'UNICEF avait permis d'améliorer le sort des enfants, tel qu'il ressortait de l'examen attentif et méthodique d'un échantillon de 66 rapports d'évaluation soumis sur la période 2012-2015. La contribution au suivi et à l'évaluation des performances et résultats du Fonds a également été passée au crible.

78. L'exploitation des données tirées des évaluations en vue d'améliorer l'efficacité de l'organisation a été jugée « très positive »; 80 % des conclusions des

[33] www.unicef.org/evaldatabase/index_94430.html.

rapports retenus dans l'échantillon ont été qualifiées de « satisfaisantes » (21 %) ou « très satisfaisantes » (59 %) (voir p. 47).

79. L'étude dresse la liste des facteurs qui contribuent à utiliser les évaluations pour accroître l'efficacité du Fonds et observe que les rapports d'évaluation « ont souvent indiqué … que les enseignements tirés de l'évaluation d'un précédent projet ou programme ont servi à améliorer la conception du programme actuel » (p. 48). Plusieurs évaluations ont relevé que les facteurs positifs énumérés ci-après incitaient à tirer parti des résultats d'évaluations pour obtenir un gain d'efficacité :

a) recueillir des données de base solides;

b) faire appel à des évaluateurs et évaluations externes pour mieux dégager les enseignements à tirer;

c) s'engager systématiquement à réaliser des évaluations de manière régulière et continue et à couvrir la plupart des programmes;

d) s'attacher à utiliser les résultats de tous types d'évaluations (formative, à mi-parcours, en fin de programme ou de projet) afin d'améliorer la conception des programmes.

80. Des facteurs négatifs ont également été identifiés dans les évaluations examinées. Ils « concernaient pour l'essentiel des projets et programmes qui n'ont pas semblé faire l'objet d'évaluations régulières » (p. 49), et portaient plus particulièrement sur :

a) la priorité donnée au suivi des projets et l'attention insuffisante accordée par l'UNICEF et ses partenaires d'exécution à l'évaluation;

b) l'absence de toute détermination à prévoir des évaluations ordinaires – voire leur non-évocation pure et simple – révélatrice de l'inexistence d'une culture de l'évaluation dans le programme concerné;

c) le renouvellement de programmes sans évaluation préalable;

d) la place importante faite aux produits, au détriment de la nécessité de tirer des enseignements des programmes et d'appliquer le principe de responsabilisation.

81. L'étude a également analysé l'efficacité des systèmes et processus d'évaluation à l'UNICEF. En l'occurrence, 70 % des évaluations passées en revue ont formulé des conclusions positives sur ce point. L'étude note en outre que les évaluations examinées en 2016 étaient plus susceptibles d'aboutir à des constats positifs concernant l'utilisation qui a pu en être faite pour améliorer la performance et les résultats que celles qui avaient été examinées à l'occasion d'un exercice similaire en 2012[34]. Elle observe également que « les évaluations examinées en 2016 étaient généralement de meilleure qualité et donnent à penser que l'UNICEF a réussi à rehausser la qualité et l'utilité des évaluations réalisées au cours des trois dernières années » (p. 47). Les conclusions portant spécifiquement sur l'égalité des sexes figurent à la section III du présent rapport.

82. Ces observations confirment le sentiment général que l'efficacité et l'utilité des évaluations se sont accrues et que la fonction d'évaluation de l'UNICEF est globalement adaptée à sa finalité.

[34] Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, « Examen de l'efficacité du développement de l'UNICEF, 2009-2011 : rapport final » (2013).

D. Rapport d'évaluation institutionnelle de l'UNICEF pour la période 2015-2016, établi par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales

83. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a procédé à un examen minutieux de l'action de l'UNICEF, en analysant dans ses plus fins détails son efficacité sur le plan de l'organisation et du développement, et notamment sa fonction d'évaluation. Celle-ci a été appréciée au regard d'une série de micro-indicateurs et jugée « très satisfaisante », tandis que plusieurs autres aspects ont été considérés comme « satisfaisants » ou « très satisfaisants » (voir tableau 7). Les résultats de l'UNICEF en matière d'application des données tirées des évaluations sont toutefois apparus faibles.

Tableau 7
Planification et programmation mises en œuvre telles qu'elles ressortent de l'observation des faits

Numéro	*Micro-indicateur*	*Appréciation*
8.1	Existence d'une fonction d'évaluation interne indépendante	Très satisfaisant
8.2	Évaluation cohérente et indépendante des résultats (portée)	Satisfaisant
8.3	Dispositifs déployés pour garantir la qualité des évaluations	Très satisfaisant
8.4	Mise en avant impérative de données probantes pour concevoir de nouvelles interventions	Insuffisant
8.5	Détection, suivi et prise en compte proactives d'interventions peu performantes	Très satisfaisant
8.6	Système de responsabilisation clair garantissant des mesures correctives, suivi et mise à profit des recommandations issues des évaluations	Satisfaisant
8.7	Exploitation des enseignements et bonnes pratiques tirés des évaluations	Satisfaisant

Source : Rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales – Annexe 1.

84. Cette faiblesse se reflète dans la conclusion à laquelle aboutit l'examen, à savoir que « les données relatives à la performance ne sont pas encore utilisées de façon systématique dans la planification et la prise de décisions, ni pour éclairer les ajustements programmatiques. Bien qu'il ait été reconnu que « la qualité des évaluations s'améliore globalement, grâce à de solides systèmes d'assurance qualité », il a également été relevé qu'il était « difficile de maintenir les niveaux de couverture » et que « le fait de tirer des enseignements des évaluations et de les exploiter n'[était] pas encore systématique ni général » (p. 27).

85. En dépit des appréciations positives indiquées ci-dessus et des améliorations constantes apportées à la fonction d'évaluation, ces conclusions sont corroborées par les informations présentées tant dans le présent rapport annuel que dans les précédents rapports, et sont utiles en ce qu'elles indiquent les points à améliorer.

VII. Conclusion

86. Les informations exposées dans le présent rapport confirment que, dans l'ensemble, l'UNICEF est doté d'une fonction d'évaluation efficace qui continue d'évoluer et de s'améliorer. La structure fortement décentralisée du Fonds pose des problèmes pratiques de gestion : une plus grande cohérence des résultats dans le temps et entre les régions est nécessaire. En outre, à mesure que les priorités en

matière de développement se complexifient et que le rôle de l'UNICEF change, il apparaît nécessaire de revoir les approches méthodologiques et de donner au personnel et aux partenaires de développement des méthodes et outils appropriés pour mener des évaluations utiles et judicieuses. Une structure largement décentralisée permet de tirer des enseignements rapides, localisés et informels; pour autant des mécanismes plus formels sont également nécessaires pour pouvoir assimiler et appliquer les données factuelles et les leçons que livrent les évaluations, tant il est vrai que l'UNICEF lui-même voit sa taille et sa complexité s'accroître et que les réseaux d'acteurs avec lesquels il collabore sont de plus en plus vastes.

87. Les examens et analyses réalisés récemment ont toutefois confirmé que la force de la fonction d'évaluation à l'UNICEF tient en grande partie au fait que les responsabilités en la matière sont largement réparties au sein du Fonds et que le personnel et l'Administration s'efforcent avec ténacité et enthousiasme de mieux comprendre quelles solutions s'avèrent les plus efficaces pour les enfants dans un monde en rapide mutation.

VIII. Projet de décision

Le Conseil d'administration,

Prend note du rapport annuel pour 2016 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2017/11).

Annexe

État d'avancement des évaluations proposées dans le Plan des évaluations thématiques mondiales pour 2016

1. En 2014, le Conseil d'administration a approuvé le Plan des évaluations thématiques mondiales pour la période 2014-2017 (E/ICEF/2014/3). À l'issue de son réexamen et de sa mise à jour, le plan révisé a été approuvé par le Conseil en 2016 (E/ICEF/2016/3).

2. Le tableau ci-après indique l'état d'avancement des évaluations prévues pour 2016. Une liste de toutes les évaluations menées à bien en 2016 figure à la section V (indicateur 7 : évaluations organisationnelles) du présent rapport.

Tableau 1
Thèmes proposés pour des évaluations thématiques mondiales, 2016

Type	*Thème*	*Situation fin 2016 et calendrier prévu pour la fin des travaux*
Évaluation principale	Renforcement des systèmes et moyens nationaux dans le secteur de la santé	Exercice de cadrage exhaustif achevé et lancement de l'évaluation principale Études de cas nationales : 4e trimestre 2017 Synthèses complètes : 3e trimestre 2018
Évaluation principale	Éducation des filles et égalité des sexes	Recommandations en cours d'application Rapport final : 2e trimestre 2017
Évaluation principale	Programmes relatifs à l'approvisionnement en eau des zones rurales et des petites villes	Recommandations en cours d'application Rapport final : 4e trimestre 2017
Évaluation principale	Éviter les retards de croissance : faire en sorte que les services sanitaires et nutritionnels soient plus équitablement répartis	Recommandations en cours d'application Rapport final : 2e trimestre 2017
Évaluations	Prévenir la transmission mère-enfant du VIH/sida	Achevée
Évaluation	Santé : H4+ programme conjoint sur la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant (évaluation conjointe)	Recommandations en cours d'application Rapport final : 2e trimestre 2017
Synthèse des évaluations	Synthèse des conclusions tirées des évaluations sur le VIH et le sida	Recommandations en cours d'application Rapport final : 2e trimestre 2017
Synthèse des évaluations	Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) : examen de l'efficacité du développement, 2012-2015	Achevée