



Conseil économique et social

Distr. générale
17 avril 2020
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2020

29 juin-2 juillet 2020

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel de 2019 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

Résumé

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de la fonction d'évaluation à l'UNICEF en 2019. Il fait le point sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ([E/ICEF/2018/14](#)) et du plan des évaluations mondiales pour 2018-2021 ([E/ICEF/2018/3](#)).

En outre, le rapport contient une analyse détaillée de la performance de la fonction d'évaluation à tous les niveaux de l'organisation, ainsi qu'un résumé des principales conclusions de plusieurs évaluations institutionnelles.

On trouvera à la section IX un projet de décision soumis au Conseil d'administration pour examen.

* [E/ICEF/2020/6](#).



I. Introduction

1. En septembre 2019, le Secrétaire général a lancé un appel pressant à la communauté internationale pour qu'elle se prépare à une décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable. Alors qu'il ne reste plus que dix ans pour atteindre les objectifs, les mesures ne sont pas prises aussi rapidement qu'il conviendrait ou n'ont pas l'ampleur requise. Une action ambitieuse et novatrice doit être menée à tous les niveaux pour tenir la promesse de ne laisser personne de côté.
2. Une vision claire de l'avenir est exposée dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 mais les défis à relever restent considérables. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) pose des problèmes mondiaux d'une envergure inégalée depuis la Seconde Guerre mondiale, qui s'accompagnent de répercussions inédites pour toutes les sociétés. Alimentées par des facteurs complexes, qui viennent souvent se superposer et qui interagissent de manière imprévisible, les urgences humanitaires continuent de faire payer un lourd tribut aux plus vulnérables. Les migrations de masse, les inégalités, l'incertitude économique et les changements climatiques touchent même les sociétés les plus prospères et les plus optimistes jusqu'ici. Dans ce contexte d'une complexité sans précédent, les gouvernements et leurs partenaires ont besoin des meilleures informations disponibles sur les mesures qui permettent d'obtenir des résultats.
3. Pour répondre à l'appel du Secrétaire général, les acteurs concourant à la fonction d'évaluation à l'UNICEF doivent renforcer leur action autour de trois axes principaux. Premièrement, cela signifie renforcer l'appui au développement des capacités d'évaluation nationales et aux évaluations par les pays des politiques et programmes nationaux, notamment développer les examens nationaux volontaires pour faciliter l'échange d'informations sur les succès remportés et les problèmes rencontrés dans l'exécution du Programme 2030, ainsi que sur les enseignements qui en ont été tirés. Deuxièmement, la collaboration dans le cadre de la réforme de l'ONU implique de continuer d'augmenter la fréquence des évaluations conjointes avec les organismes apparentés des Nations Unies, en se concentrant davantage sur le niveau national pour les besoins des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Troisièmement, il s'agit de façonner des outils de collecte et d'analyse de données évolutifs et novateurs à l'appui d'une gestion agile et d'une volonté d'amélioration continue, tout en nouant des liens avec un plus large éventail d'acteurs afin d'améliorer l'utilisation des évaluations.
4. Dans ce contexte, la fonction d'évaluation à l'UNICEF continue d'être en bonne voie de mettre en œuvre la politique d'évaluation révisée ([E/ICEF/2018/14](#)) et le plan des évaluations mondiales ([E/ICEF/2018/3](#)) selon le calendrier prévu, comme le montrent les résultats non négligeables obtenus en 2019. Conformément à la politique d'évaluation révisée, l'action a porté sur le renforcement des principaux facteurs recensés dans le cadre logique applicable à la fonction d'évaluation, notamment les ressources financières et humaines, la gouvernance et l'assurance qualité, les directives et les outils, le renforcement des capacités au sein de l'UNICEF et avec les partenaires, les systèmes de contrôle de l'exécution des programmes et les partenariats en matière d'évaluation.
5. En ce qui concerne les ressources, la tendance récente à l'augmentation des dépenses consacrées à l'évaluation s'est poursuivie en 2019, celle-ci représentant 0,86 % des dépenses au titre des programmes, contre 0,80 % en 2018. Créé il y a deux ans, le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a contribué pour beaucoup à cette progression. Toutefois, les chiffres restent en deçà de l'objectif fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10, à savoir 1 % des dépenses au titre des programmes d'ici à la fin de l'année 2019.

6. Le nombre d'évaluations entreprises continue d'augmenter et une étude indépendante a confirmé que l'UNICEF était plus performant que jamais en ce qui concernait la qualité et la couverture des évaluations. L'organisation a amélioré la prise en compte de l'égalité des genres dans les évaluations et une attention accrue est accordée à l'action humanitaire dans les évaluations institutionnelles.

7. Le présent rapport décrit la manière dont les acteurs concourant à la fonction d'évaluation à l'UNICEF ont progressé dans la mise en œuvre de la politique révisée et du plan des évaluations mondiales.

8. La section suivante du rapport est consacrée à ce que les acteurs concourant à la fonction d'évaluation à l'UNICEF font pour améliorer le contrôle et l'apprentissage dans un monde en mutation rapide. La section III présente la contribution de l'UNICEF au programme de réforme de l'ONU, notamment les évaluations menées à l'échelle du système et les évaluations conjointes et le renforcement des capacités d'évaluation nationales. La section IV analyse la couverture et la qualité des évaluations et évoque les thèmes nouveaux ou émergents traités en 2019. La section V décrit les mesures prises en 2019 pour renforcer les principaux facteurs recensés dans la politique d'évaluation, notamment la gouvernance, l'assurance qualité et les directives et les outils. La section VI traite des mesures prises en 2019 pour améliorer l'utilisation des évaluations et l'apprentissage. La section VII donne un aperçu des évaluations institutionnelles entreprises en 2019. Enfin, la section VIII passe en revue les priorités pour l'année suivante.

9. On trouvera à la section IX un projet de décision soumis au Conseil d'administration pour examen.

II. La fonction d'évaluation à l'UNICEF dans un monde en mutation

10. L'un des principaux objectifs de l'évaluation est de fournir en temps utile des éléments devant servir au contrôle et à l'apprentissage. Pour atteindre cet objectif et sachant que le contexte évolue rapidement, il convient d'adapter les modes d'évaluation en s'appuyant sur des méthodes et des outils novateurs qui permettent de produire rapidement, de diffuser et d'utiliser des données de qualité. Le recours aux technologies émergentes laisse présager que de nouvelles sources de données en temps réel et des modes d'échange d'informations plus efficaces et plus inclusifs verront bientôt le jour. De nouvelles méthodes d'évaluation, notamment celles qui font appel à la mobilisation des citoyens, permettent d'obtenir plus rapidement des analyses plus riches et d'améliorer l'application des recommandations. Les nouveaux produits et outils d'évaluation viennent élargir la gamme dans laquelle l'organisation puise en fonction de ses besoins, notamment pour la prise de décision en temps réel, le contrôle et l'apprentissage, et permettent de traiter des domaines nouveaux ou devenus plus importants ces dernières années, comme les situations d'urgence sanitaire publique, les changements climatiques et la coordination des programmes humanitaires et de développement, domaines dans lesquels l'UNICEF a fait d'importants progrès en 2019.

A. Des technologies novatrices au service de l'évaluation

11. Dans le cadre de l'évaluation de la réponse de l'UNICEF à la crise de niveau 2 au Cameroun, les données collectées en temps réel par l'intermédiaire de U-Report sont combinées aux informations recueillies grâce à un suivi sur le terrain effectué par une tierce partie auprès d'un plus grand groupe d'acteurs, comprenant la

population touchée. Le Bureau de l'évaluation étudie d'autres moyens d'utiliser U-Report pour faciliter la collecte de données dans le cadre d'actions plus larges visant à recueillir directement l'avis de divers groupes de population au niveau national.

12. Afin de rendre les données d'évaluation plus accessibles aux décideurs et au public, le Bureau de l'évaluation met au point, en partenariat avec le Bureau de la recherche (Centre de recherche Innocenti), une plateforme de données numériques se rapportant aux politiques et programmes concernant les enfants, appelée Global Development Commons (Espace commun Développement mondial). En combinant la production participative et des méthodes de collecte de données plus classiques, cet espace a vocation à regrouper le fruit d'évaluations et de recherches menées par l'UNICEF, d'autres organismes des Nations Unies et organismes multilatéraux, des États Membres, des universités et divers acteurs, et à mettre ainsi à disposition des données capitales pour les pays envisageant de transposer à plus grande échelle des mesures axées sur les enfants qui favorisent la réalisation des objectifs de développement durable.

B. Des méthodes d'évaluation novatrices

13. L'action humanitaire continue de représenter une part importante des travaux de l'UNICEF et le nombre d'évaluations menées par l'organisation dans ce domaine continue d'augmenter en conséquence. Les modèles et les méthodes utilisés reflètent la complexité des situations d'urgence auxquelles doivent faire face l'UNICEF, ses partenaires et les populations concernées. L'utilisation de méthodes d'évaluation en temps réel a permis de produire des données qui correspondent davantage aux besoins du moment et de faire participer plus efficacement les parties prenantes à des étapes clés.

14. Par exemple, l'évaluation en temps réel de l'action menée par l'UNICEF face au cyclone Idai au Malawi, au Mozambique et au Zimbabwe a donné lieu à la production d'informations capitales qui ont servi à guider les actions de relèvement dans les pays touchés et qui ont constitué une base pour la préparation et l'intervention de l'organisation s'agissant de prochaines catastrophes soudaines similaires. Des méthodes participatives ont été utilisées pour confirmer les résultats de l'évaluation avec les acteurs, débattre de plans d'action en temps réel et formuler des recommandations à plus long terme, ce qui a rendu l'évaluation plus pertinente et plus utile. Dans l'ensemble, il a été établi que l'UNICEF avait joué un rôle essentiel dans les trois interventions d'urgence pilotées par les pays. Parmi les réussites, citons l'endigement rapide et efficace du choléra, la contribution aux évaluations initiales des besoins et les initiatives visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles. Les recommandations portaient sur l'alerte rapide, la gestion et le suivi de l'information et la durée des déploiements d'urgence et des accords de coopération au titre des programmes, et demandaient que soit accordée une plus grande attention à l'équité et à l'égalité des genres.

15. L'UNICEF s'est attaché à élaborer et à utiliser une nouvelle gamme de produits d'évaluation qui contribue à la prise de décision dès les premières étapes, lorsqu'il est particulièrement important d'avoir des données. Les études d'évaluabilité peuvent améliorer la planification et la conception des programmes, notamment en faisant que les programmes puissent être évalués à l'avenir.

16. Par exemple, l'étude d'évaluabilité de la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire a fourni des éléments sur la mesure dans laquelle les travaux de l'UNICEF étaient guidés par une solide logique et a débouché sur la création de systèmes adaptés de mesure et de vérification des résultats. Elle a révélé

que les mécanismes de suivi institutionnel fonctionnaient pour l'essentiel mais qu'ils devaient encore être perfectionnés. L'UNICEF s'efforçait d'améliorer les systèmes et les indicateurs, mais l'agrégation au siège des données provenant du terrain était encore limitée, ce qui ne permettait pas de valider et de comparer les données. Entre autres mesures, l'UNICEF devrait élaborer un diagramme d'analyse logique du programme complet et un cadre de résultats associé, assortis de divers indicateurs relatifs à la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire. L'étude d'évaluabilité des travaux de l'UNICEF portant sur le développement, la participation et l'autonomisation des adolescents a mis en évidence la nécessité de dissocier la composante autonomisation du diagramme d'analyse logique du programme. Il a également été recommandé que la cohérence entre les interventions sectorielles soit renforcée et que l'utilisation de programmes pilotés par les jeunes soit accrue.

C. Nouveaux produits et outils d'évaluation

17. Chaque fois qu'il y avait lieu, le Bureau de l'évaluation a entrepris des activités d'évaluation spécialement conçues pour contribuer au contrôle et à l'apprentissage dans le cadre de processus de prise de décisions à évolution rapide. Il a fait réaliser une analyse du paysage humanitaire dans le cadre d'un examen plus large visant à décrypter le contexte dans lequel l'UNICEF évolue en recensant les tendances et les difficultés récentes et en déterminant ce qu'il faut faire pour bien défendre la cause des enfants quand surviennent divers types de crises humanitaires. Axée sur les situations d'urgence complexes, l'analyse a permis de lister les idées et les bonnes pratiques actuelles sur lesquelles l'UNICEF peut s'appuyer pour prendre des décisions éclairées lorsqu'il examine ses propres interventions humanitaires. La nécessité d'une collaboration plus étroite avec les populations touchées et la société civile locale y a été soulignée. Il a également été demandé que l'organisation renforce ses capacités de négociation avec les autorités qui contrôlent l'accès aux civils ayant besoin d'assistance et de protection, ainsi que ses activités de plaidoyer axées sur les droits afin de mettre les porteurs de devoirs face à leurs responsabilités.

18. Dans le cadre des efforts visant à améliorer la disponibilité des données de base, le Bureau de l'évaluation expérimente un outil d'évaluation de l'état de préparation, conçu pour détecter les lacunes, les difficultés et les possibilités existantes s'agissant de faire jouer un plus grand rôle à l'organisation dans tel ou tel domaine. Le premier essai, qui cherche à déterminer dans quelle mesure l'UNICEF est prêt à transposer à plus grande échelle ses travaux sur les changements climatiques et les enfants, sera achevé au deuxième trimestre 2020.

19. L'évaluation à l'UNICEF répond au besoin qu'a l'organisation de disposer de meilleures méthodes d'appréciation de sa contribution aux résultats obtenus grâce à la mise en place de politiques publiques axées sur les enfants, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire et dans les pays à revenu élevé. Par exemple, la méthode de traçage des processus a été utilisée pour déterminer la contribution de l'UNICEF à la stratégie « Yo Me Apunto » du Gouvernement costaricien.

III. Évaluation de l'UNICEF dans le cadre de la réforme de l'ONU

20. Cette section présente la contribution de l'UNICEF au programme de réforme de l'ONU, notamment les évaluations menées à l'échelle du système et les évaluations conjointes et le renforcement des capacités d'évaluation nationales.

21. En 2019, l'UNICEF s'est associé à d'autres organismes des Nations Unies pour promouvoir la cohérence des évaluations et les évaluations menées à l'échelle du système. Ainsi, plusieurs évaluations conjointes ont été menées au niveau mondial ou national. Au niveau mondial, l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ont réalisé en 2019 deux évaluations institutionnelles conjointes portant sur leurs programmes conjoints concernant la lutte contre le mariage d'enfants et les mutilations génitales féminines. L'évaluation-synthèse conjointe menée avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, en collaboration avec la Banque mondiale et l'Agence norvégienne pour le développement international, intitulée « Une évaluation efficace pour la réalisation de la cible 5 de l'ODD 4 : égalité et inclusion dans l'éducation », a été achevée en juin 2019 avant le forum politique de haut niveau pour le développement durable de juillet 2019. L'UNICEF a travaillé avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires sur l'évaluation conjointe des fonds de financement commun. Il a collaboré activement avec des organismes apparentés dans le cadre du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle pour évaluer l'action collective des acteurs humanitaires concernant les sécheresses récurrentes qui ont frappé l'Éthiopie au cours de la période 2015-2018, et pour commencer une évaluation de la réponse conjointe des acteurs humanitaires au cyclone Idai au Mozambique, ainsi qu'une évaluation conjointe de l'action humanitaire collective dans le domaine de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles.

22. Au niveau national, l'UNICEF a participé à plusieurs évaluations thématiques conjointes avec des organismes apparentés des Nations Unies. En Jordanie, par exemple, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le FNUAP et l'UNICEF ont procédé à une évaluation de Hemayati, un programme conjoint de promotion de la santé et du bien-être des femmes et des filles. En Zambie, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme alimentaire mondial et l'UNICEF ont commandé une évaluation du programme conjoint sur la protection sociale. Le FNUAP, le Programme des Nations unies pour le développement, l'UNICEF et le bureau commun des Nations Unies de Cabo Verde ont commandé une évaluation d'un projet de lutte contre l'anémie chez les enfants et les femmes enceintes. L'Organisation mondiale de la Santé, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et l'UNICEF ont collaboré en Algérie à l'évaluation de la stratégie nationale pour l'élimination de la transmission mère-enfant du VIH.

23. À mesure que des évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable deviennent plus fréquentes, les bureaux régionaux de l'UNICEF jouent un rôle clef en aidant à y procéder. L'UNICEF a coprésidé le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique (UNEDAP) et organisé une formation sur l'évaluation dans le contexte du système des Nations Unies afin de renforcer la capacité d'évaluation du personnel des Nations Unies dans la région et de permettre des échanges sur les directives d'évaluation conjointe et les enseignements tirés des évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Au cours des cinq dernières années, l'UNEDAP s'est chargé de l'assurance qualité de toutes les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement dans la région et a aidé plusieurs équipes de pays des Nations Unies à circonscrire leurs évaluations. S'appuyant sur l'expérience acquise dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, l'UNICEF tisse dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe un réseau plus dense de référents évaluation dans les bureaux régionaux des organismes des Nations Unies,

en vue de favoriser la collaboration et de développer la capacité d'évaluation du personnel des Nations Unies contribuant au niveau national aux évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

24. En 2019, l'UNICEF a encore renforcé sa participation au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, en participant à des groupes de travail sur la professionnalisation, l'éthique, les évaluations humanitaires, les évaluations menées à l'échelle du système, le genre, les objectifs de développement durable et le renforcement des capacités d'évaluation nationales. Le Bureau de l'évaluation a détaché au Cabinet de la Vice-Secrétaire générale un haut fonctionnaire chargé d'appuyer les travaux en cours sur les évaluations indépendantes menées à l'échelle du système.

25. Le renforcement des capacités d'évaluation nationales est un aspect capital du Programme 2030 et un objectif explicite de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF. Les évaluations des politiques, stratégies et programmes nationaux contribuent au renforcement des capacités nationales et à la transposition à une plus grande échelle des programmes qui donnent de bons résultats. Les évaluations menées conjointement avec les gouvernements sont particulièrement importantes à cet égard. On peut citer par exemple l'évaluation multi-pays, en 2019, des visites à domicile aux fins de la santé et du bien-être des jeunes enfants en Europe et en Asie centrale à laquelle ont pris part l'Arménie, la Macédoine du Nord et la Serbie, ainsi que le Kosovo¹), qui a bénéficié d'une forte participation des gouvernements, notamment pour ce qui est de l'adoption des recommandations.

26. En réponse à l'appel à l'accélération de la mise en œuvre du Programme 2030, et comme l'exige sa politique d'évaluation révisée, l'UNICEF a renforcé sa contribution aux évaluations menées par les pays. En voici quelques exemples pour 2019 :

a) Évaluation générale de la mise en œuvre du Programme d'État relatif à la justice pour mineurs 2014-2018 du Kirghizistan, faite à la demande du Parlement kirghize ;

b) Évaluation de l'impact de la subvention automatique pour les enfants accordée par la Thaïlande , menée par le pays, qui a donné lieu à des conclusions et recommandations qui ont influé sur les décisions du Gouvernement et des principaux partenaires de développement d'étendre le champ d'application des allocations ;

c) Évaluation menée par le pays du Programme d'alimentation botswanaïse en faveur des groupes vulnérables, un programme d'alimentation complémentaire destiné à tous les enfants âgés de 6 à 59 mois ;

d) Évaluation par la Cour suprême des Caraïbes orientales de la formation aux droits de l'homme et de l'application des normes et principes par les juges et les magistrats des Caraïbes orientales ;

e) Évaluation menée par le pays du Programme trilatéral de coopération Sud-Sud Brésil-UNICEF, qui a débouché sur le renforcement du partenariat en matière de développement des capacités ;

f) Évaluation menée par le pays du service de restauration scolaire du programme scolaire à plein temps du Gouvernement mexicain ;

g) Évaluation formative des stratégies et des méthodes mises en œuvre pour construire un système de protection de l'enfance au Gabon (2012-2017).

¹ Cette mention doit s'interpréter à la lumière de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

27. En 2019, le Bureau de l'évaluation s'est associé à un large éventail d'acteurs travaillant à renforcer les capacités d'évaluation de la réalisation des objectifs de développement durable. Par exemple, en partenariat avec le Ministère des affaires étrangères finlandais, l'Institut international pour l'environnement et le développement et le réseau EvalSDGs², l'UNICEF a apporté un soutien à l'intégration des objectifs de développement durable dans la planification nationale dans divers contextes. Un guide sur l'évaluation visant à rapprocher les priorités nationales des objectifs de développement durable a ensuite été élaboré et sert à entamer le dialogue avec d'autres acteurs nationaux.

28. L'UNICEF fournit davantage de données d'évaluation afin de développer les examens nationaux volontaires, lesquels visent à faciliter l'échange d'informations sur les succès remportés et les problèmes rencontrés dans l'exécution du Programme 2030, ainsi que sur les enseignements qui en ont été tirés. C'est dans ce contexte que l'UNICEF et la Commission économique pour l'Afrique ont organisé le deuxième forum annuel sur le thème « Renforcer les capacités d'évaluation nationales au service de l'Afrique que nous voulons : des rapports sur les objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 fondés sur les faits ». Tenu à Addis-Abeba avec la participation de hauts représentants de gouvernements, de représentants de la société civile, de parlementaires et de partenaires de développement, le forum a porté sur les besoins en matière d'évaluation de 17 pays d'Afrique qui préparent leur examen en vue du forum politique de haut niveau pour le développement durable de juillet 2020. L'UNICEF et la Commission économique pour l'Afrique ont également élaboré un guide sur l'intégration de l'évaluation dans les examens nationaux volontaires.

29. En coopération avec les organismes des Nations Unies et EvalSDGs, le Bureau de l'évaluation a organisé des manifestations en marge du forum politique de haut niveau de 2019, en se concentrant sur les données issues des évaluations menées par le Chili et le Mexique.

30. Le Bureau de l'évaluation a apporté un appui fonctionnel aux travaux d'EvalPartners³, continué d'assurer la coprésidence d'EvalSDGs et fourni des services de secrétariat au Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation.

31. Enfin, le Bureau de l'évaluation a organisé des sessions et des tables rondes sur l'évaluation et les objectifs de développement durable lors de conférences clefs, notamment la conférence de l'association africaine d'évaluation d'Abidjan, la Conférence mondiale sur les capacités d'évaluation nationales et le Forum régional des parlementaires pour l'évaluation, qui s'est tenu au Parlement du Kirghizistan.

IV. Couverture et qualité des évaluations dans le cadre de la nouvelle politique d'évaluation

32. La présente section analyse la couverture et la qualité des évaluations et examine les thèmes nouveaux ou émergents traités en 2019.

² Un réseau de décideurs, d'institutions et de professionnels qui défendent le rôle essentiel de l'évaluation dans la réalisation des objectifs de développement durable.

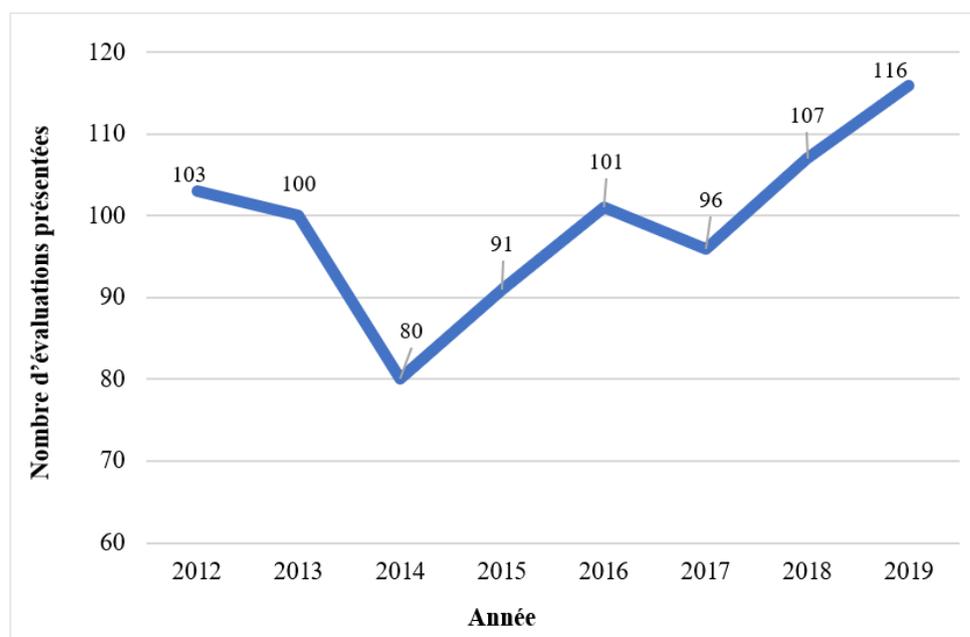
³ Formé par l'ONU et l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation, EvalPartners est un partenariat entre des organisations de la société civile et des organisations bénévoles au service d'une évaluation professionnelle avec l'ambition de montrer aux décideurs, à l'opinion publique et à d'autres acteurs clefs qu'une évaluation efficace est un prérequis à toute décision importante.

A. Présentation des évaluations et thèmes couverts

33. Le nombre d'évaluations entreprises continue d'augmenter chaque année, 116 ayant été menées à terme à la fin du cycle d'évaluation annuel, contre 107 en 2018 (voir figure I). Plusieurs autres devraient être achevées dans les mois à venir. La plupart des régions ont vu le nombre d'évaluations entreprises en 2019 augmenter, en partie à la faveur de l'amélioration de la planification des évaluations au niveau national ainsi que de la fourniture de ressources supplémentaires au moyen du fonds de financement commun des activités d'évaluation (voir figure II).

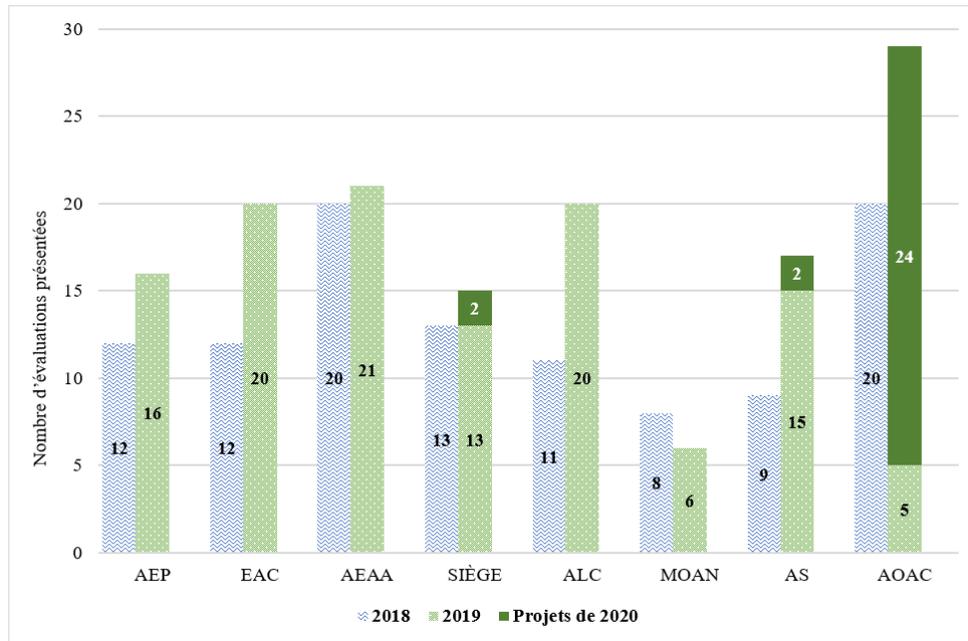
Figure I

Présentation des évaluations entre 2012 et 2019



Source : plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes (EISI).

Figure II
Présentation des évaluations, par région

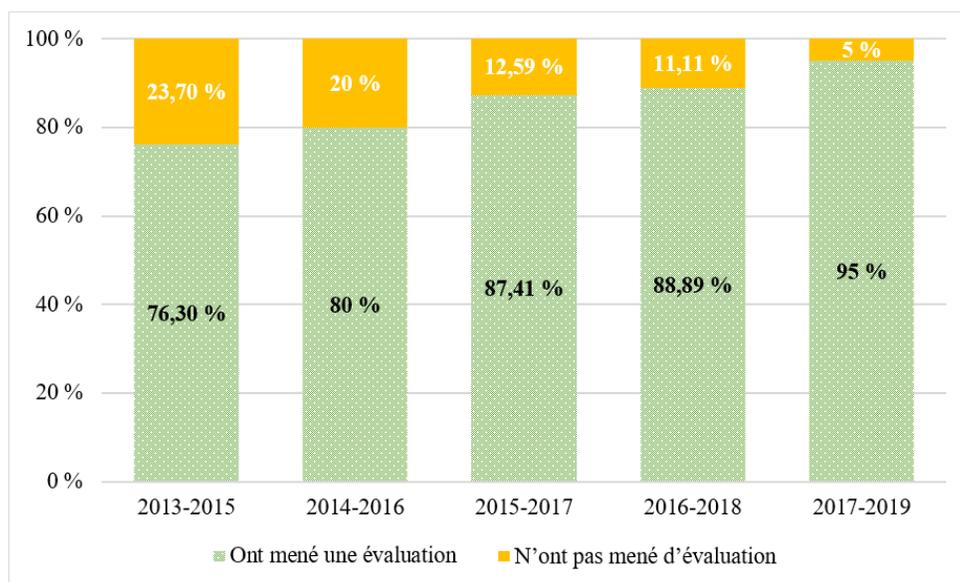


Légende : AEAA = Afrique de l'Est et Afrique australe ; AEP = Asie de l'Est et Pacifique ;
ALC = Amérique latine et Caraïbes ; AOAC : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale ;
AS = Asie du Sud ; EAC = Europe et Asie centrale ; MOAN = Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Source : EISI.

34. La couverture géographique des évaluations a également continué de s'étendre en 2019. Cette mesure permet de déterminer si un bureau de pays a entrepris une évaluation au cours des trois dernières années.

Figure III
Couverture géographique des évaluations entre 2013 et 2019^a

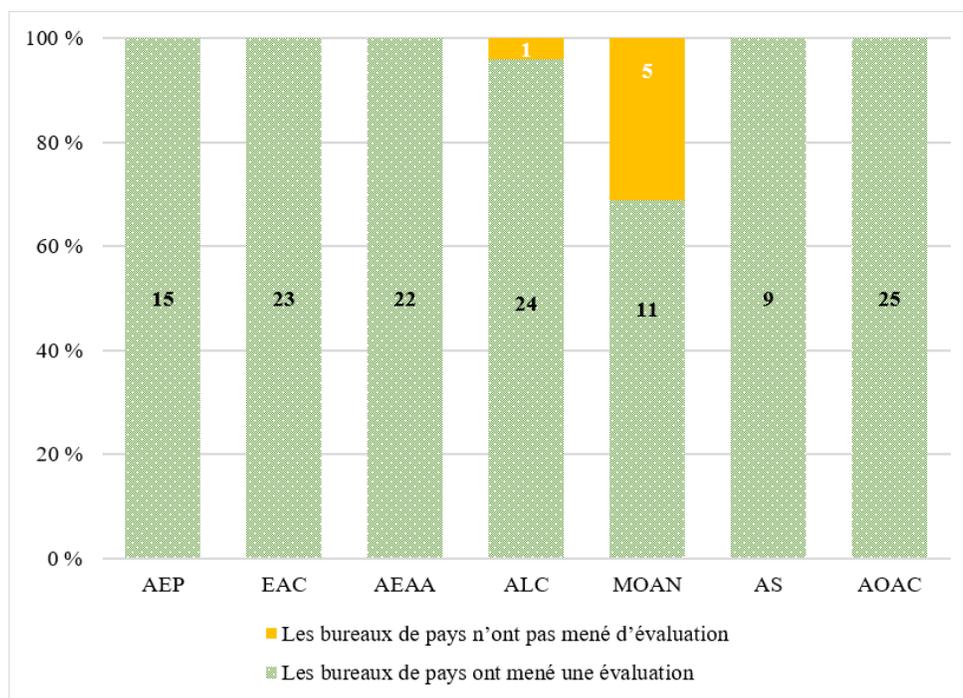


^a Sur la base des évaluations présentées après la clôture du cycle (projets de 2020).

Source : EISI.

35. Les bureaux de pays qui n'ont pas présenté d'évaluation depuis la création de la base de données, en 2008, se trouvent tous dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (Arabie saoudite, Libye et République islamique d'Iran), à l'exception d'un qui se trouve dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (République bolivarienne du Venezuela). La dernière fois que les bureaux d'Oman et de la République arabe syrienne ont procédé à une évaluation remonte à 2016. Les bureaux de Libye, de la République bolivarienne du Venezuela et de la République islamique d'Iran ont entamé des évaluations dont il sera rendu compte en 2021.

Figure IV
Couverture géographique des évaluations entre 2017 et 2019, par région^a



Légende : AEAA = Afrique de l'Est et Afrique australe ; AEP = Asie de l'Est et Pacifique ;
ALC = Amérique latine et Caraïbes ; AOAC : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale ;
AS = Asie du Sud ; EAC = Europe et Asie centrale ; MOAN = Moyen-Orient et Afrique du Nord.

^a Sur la base des évaluations présentées après la clôture du cycle (projets de 2020).

Source : EISI.

1. Répartition thématique

36. Des 116 produits d'évaluation présentés en 2019, 112 étaient des évaluations complètes, 3 des études d'évaluabilité et 1 était un examen. Les 112 évaluations ont toutes fait l'objet d'une étude indépendante de la qualité et d'une analyse plus approfondie visant à déterminer la mesure dans laquelle elles avaient couvert divers aspects, tels que l'égalité des genres et l'action humanitaire, ainsi que leur orientation thématique. La répartition des évaluations par groupe d'objectifs associés au Plan stratégique pour 2018-2021 effectuée sur la base de cette analyse montre que le groupe 1 a fait l'objet du plus grand nombre d'évaluations et le groupe 4 du nombre le plus faible, ce qui reflète en partie la répartition des dépenses consacrées aux programmes durant l'année précédente. La fonction d'évaluation continuera de promouvoir une répartition qui tienne compte de la structure des dépenses de l'organisation consacrées aux programmes.

Tableau 1
Répartition thématique des évaluations

Groupe d'objectifs	Évaluations faites en 2019		Dépenses de l'UNICEF consacrées aux programmes en 2018 (%)
	Nombre d'évaluations	%	
Chaque enfant survit et s'épanouit	34	30,36	39,03
Chaque enfant apprend	21	18,75	22,10
Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation	19	16,96	12,20
Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre	8	7,14	18,75
Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie que les autres	10	8,93	7,92
Groupes d'objectifs multiples	20	17,86	–
Total	112	100	100

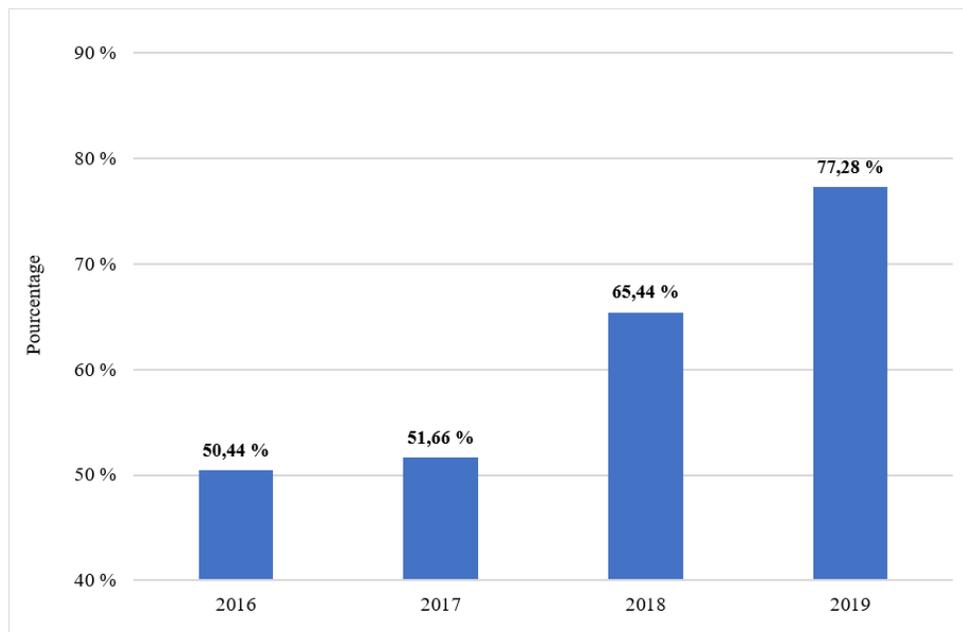
Source : système mondial de contrôle des évaluations.

2. Priorités transversales du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 : égalité des genres et action humanitaire

37. La couverture des thèmes transversaux (genre et action humanitaire) s'est améliorée par rapport à l'année précédente. Soixante-quinze pour cent des évaluations (84) ont tenu compte des principes de l'égalité des genres, contre 51 % (54) en 2018. Cette augmentation s'explique par les investissements que le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux ont réalisés en 2019 pour renforcer les capacités du personnel en matière d'analyse de l'égalité des genres dans le cadre des évaluations. En outre, l'UNICEF a procédé à une analyse de son plan d'action pour l'égalité des sexes et évalué ainsi la qualité, l'exécution et les résultats de ses deux plans successifs (voir section V).

38. En outre, on a noté une amélioration de la performance de l'évaluation faite au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'UNICEF s'est vu attribuer une note moyenne globale de 9,27 (77 %) pour le portefeuille de 2019, ce qui veut dire qu'il a dépassé les « normes requises ». Il s'agit-là d'une amélioration par rapport à la note de 6,15 (« proche des normes requises ») obtenue l'année dernière, ce qui vient confirmer la tendance générale à l'amélioration enclenchée en 2015, laquelle peut être attribuée à une meilleure analyse de l'égalité des genres et de la communication de l'information y relative dans le cadre des évaluations.

Figure V
**Performance au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies
 pour la période 2016-2019**



Source : système mondial de contrôle des évaluations.

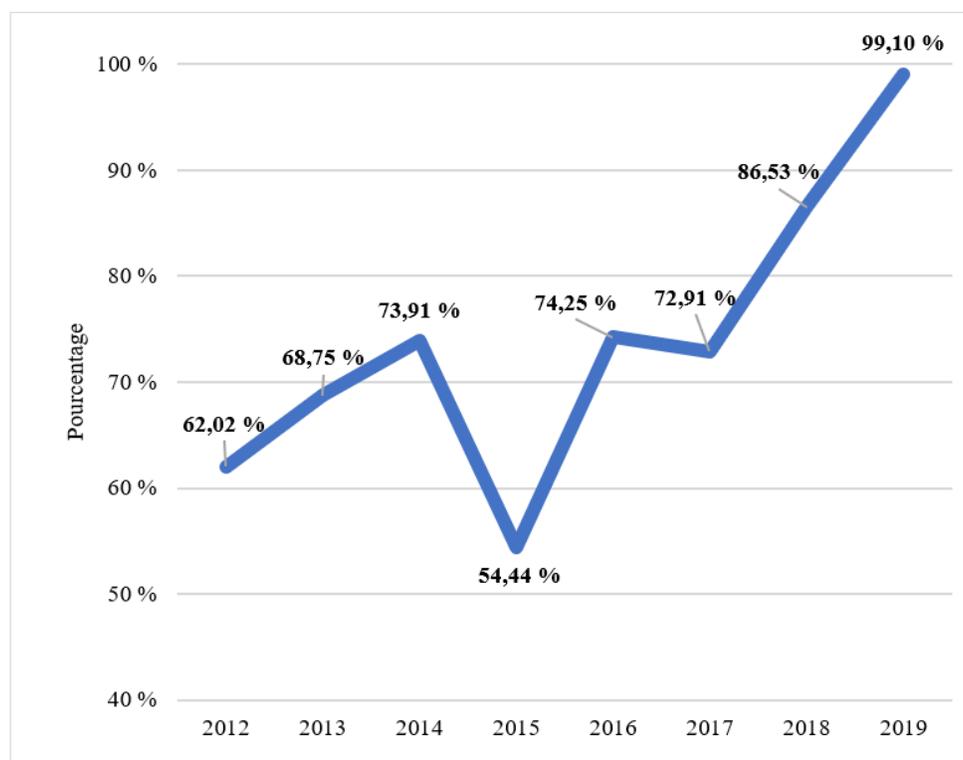
39. Vingt-huit pour cent des évaluations (31) ont couvert la priorité transversale qu'est l'action humanitaire, contre 30 % (32) en 2018. Compte tenu de la place importante qu'occupe l'action humanitaire dans le travail de l'UNICEF, la fonction d'évaluation s'efforcera d'élargir la couverture des évaluations portant sur ce domaine.

3. Qualité des évaluations

40. Les investissements faits dans l'amélioration des mécanismes d'assurance qualité à tous les niveaux commencent à porter leurs fruits. La qualité des évaluations s'accroît chaque année depuis 2012. Des 112 évaluations dont la qualité a été évaluée de manière indépendante en 2019, 99 % ont été jugées « satisfaisantes », voire « très satisfaisantes », contre 87 % en 2018.

41. Le Bureau de l'évaluation continuera de renforcer l'appui technique qu'il apporte aux bureaux en matière d'assurance qualité. En outre, le système mondial de contrôle des évaluations servira de plateforme d'apprentissage où les bureaux pourront mettre en commun de bonnes pratiques.

Figure VI
Tendance en ce qui concerne la qualité des évaluations observée entre 2012 et 2019



Source : système mondial de contrôle des évaluations.

4. Niveau et type d'évaluation

42. En 2019, 1 évaluation a porté sur les produits, 98 sur les produits et les résultats, 9 sur les résultats et 4 sur l'impact. Trente-sept évaluations étaient formatives et 20 étaient récapitulatives, tandis que 54 étaient à la fois récapitulatives et formatives.

Tableau 2
Niveau et type des évaluations menées en 2019

Niveau d'évaluation	Nombre d'évaluations	Pourcentage
Produits	1	0,89
Réalisations	9	8,04
Produits et réalisations	98	87,50
Impact	4	3,57
<i>Type d'évaluation</i>		
Évaluations formatives	37	33,04
Évaluations récapitulatives	20	17,86
Évaluations récapitulatives et formatives	54	48,21
Métaévaluations	1	0,89

Source : système mondial de contrôle des évaluations.

B. Thèmes nouveaux ou émergents

43. Plusieurs évaluations récentes ont porté sur des thèmes nouveaux ou ayant occupé une place plus importante dans les programmes de l'UNICEF ces dernières années, notamment la santé mentale, les enfants présentant un handicap et l'établissement de liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement. Comme indiqué dans l'introduction, les évaluations portent également sur les programmes qui traitent de multiples thèmes liés aux objectifs de développement durable.

44. Le Bureau de l'évaluation et le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale procèdent à une analyse destinée à fournir des données factuelles sur les bonnes pratiques et les initiatives liées à la santé mentale des adolescents qui pourraient être transposées à plus grande échelle. Des bonnes pratiques sont tirées d'autres régions, par exemple de l'évaluation du programme Metamorphosis exécuté au Belize, qui consistait à évaluer les questions de santé mentale dans le cadre du programme de protection de l'enfance. L'UNICEF Ukraine a évalué le soutien psychosocial et les services de protection proposés sous la forme d'espaces adaptés aux enfants et aux jeunes et de centres de protection communautaires dans l'est du pays. Il est ressorti de cette évaluation que l'organisation avait contribué au bien-être psychologique des enfants d'âge scolaire vivant dans les zones touchées par le conflit et réduit ainsi les comportements négatifs et les niveaux de détresse chez les enfants scolarisés. Les recommandations étaient axées sur l'organisation de formations sur ces services et la délivrance de certificats, ainsi que sur la fourniture d'un appui à l'État afin qu'il puisse évaluer les modèles de prestation de services.

45. Les évaluations commencent à porter sur la contribution de l'organisation à l'établissement de liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement et de consolidation de la paix. Une évaluation formative de la participation de l'UNICEF à la consolidation de la paix au profit des jeunes a montré que les priorités de ces derniers n'étaient pas toujours prises en considération dans la conception des programmes du fait de l'absence de participation systématique à la prise des décisions, et que les modes de pensée et de fonctionnement sectoriels inhibaient davantage la créativité au moment de chercher des solutions. Les recommandations portent notamment sur la nécessité, pour l'UNICEF, d'enraciner son approche de la consolidation de la paix et sur la participation des jeunes à l'élaboration de plans et programmes plus larges par les bureaux de pays et les partenaires. En outre, la Division des programmes de l'UNICEF devrait mettre en place des cadres de suivi qui permettraient d'examiner les résultats de la consolidation de la paix associés aux jeunes, ainsi que d'en rendre compte et d'en tirer des enseignements.

46. L'évaluation des programmes de réduction des risques de catastrophe menés par l'UNICEF dans le domaine de l'éducation en Asie de l'Est et dans le Pacifique a porté sur les efforts déployés pour aider les États à intégrer la réduction des risques de catastrophe et la résilience face à ceux-ci dans les systèmes éducatifs. Il en est ressorti que les progrès avaient été inégaux et que l'UNICEF avait du mal à renforcer les capacités de direction internes et à améliorer la gestion des résultats en matière de réduction des risques de catastrophes dans le domaine de l'éducation ; il a été suggéré que le Fonds ait recours plus systématiquement à des approches bien établies telles que la réduction des risques de catastrophes axée sur l'enfant, l'élaboration de programmes d'éducation tenant compte des risques et les cadres de sécurité dans les écoles. Les résultats montrent que l'UNICEF doit acquérir des compétences qui lui permettent d'élaborer des programmes complexes et multisectoriels en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable dans la région.

47. Une évaluation formative de l'éducation inclusive en faveur des enfants présentant un handicap entreprise par le Bureau de l'évaluation indique que les bureaux de pays de l'UNICEF accordent une attention accrue à ce domaine, notamment en donnant des orientations, en formant les enseignants et en fournissant des services d'éducation de la petite enfance. Toutefois, il est nécessaire de définir un cadre conceptuel plus clair en matière d'éducation tenant compte du handicap pour rendre les interventions plus conformes à la Convention relative aux droits des personnes handicapées et pour que tous les programmes de l'UNICEF coïncident, tout en favorisant l'innovation et l'adaptation au niveau local. S'il est nécessaire d'augmenter le taux de scolarisation des enfants présentant un handicap, les programmes doivent être axés sur la question de savoir si les résultats scolaires escomptés sont obtenus. Il est ressorti d'une évaluation d'un programme de fourniture de matériel pédagogique accessible aux enfants malvoyants et malentendants dans les écoles primaires d'Ouganda que les premiers avaient obtenus de meilleurs résultats aux examens nationaux. À l'issue de cette évaluation, il a été recommandé de promouvoir l'innovation et le développement de technologies en faveur des enfants malvoyants et d'investir dans des systèmes éducatifs plus solides, notamment dans la formation des enseignants.

48. Afin de réduire la violence contre les enfants en Amérique latine et dans les Caraïbes, une évaluation des interventions menées par l'UNICEF a été entreprise dans plusieurs pays en 2019. Il a été tenu compte des questions de genre tout au long de l'évaluation et des recommandations particulières ont été formulées sur ces questions. L'évaluation a certes mis en évidence les résultats importants obtenus en matière de sensibilisation et de cadres juridiques, mais a également montré que l'UNICEF devait améliorer son positionnement stratégique sur cette question dans la région en adoptant une approche plus systématique et en mettant en place des systèmes de suivi et d'évaluation plus solides. Elle a fait ressortir l'importance que revêtait la participation des adolescents à la conception et à la conduite des initiatives de réduction de la violence contre les enfants.

V. Maintenir une gouvernance robuste de l'évaluation au sein de l'UNICEF

A. Gouvernance

49. La gouvernance de la fonction d'évaluation continue d'être renforcée sur la base des dispositions de la politique d'évaluation révisée.

50. Les modalités de gouvernance énoncées dans la politique d'évaluation révisée continuent de fournir le degré de contrôle et les orientations nécessaires. Elles concernent le Conseil d'administration, le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Groupe consultatif de l'évaluation. Le Conseil d'administration a examiné des rapports d'évaluation à toutes ses sessions en 2019 et pris des décisions sur ces rapports. Le Comité a examiné les indicateurs de performance de l'évaluation, les plans de travail, les budgets et les effectifs, et pris contact avec les composantes centrales et décentralisées de la fonction d'évaluation dans le cadre du rôle qu'il joue en matière de contrôle.

51. La composition du Groupe consultatif de l'évaluation a été élargie en 2019 afin que les questions liées à la capacité technique globale de la fonction reçoivent une attention accrue. La durée du mandat des membres du Groupe a été ajustée, ce qui permet de renouveler continuellement ceux-ci afin d'assurer la continuité. L'accent a été principalement mis sur la manière d'améliorer les méthodes d'évaluation rapide

et l'utilisation des évaluations, ainsi que de renforcer les mécanismes et les activités d'assurance qualité.

52. Le Comité de l'évaluation a continué d'entretenir un lien essentiel entre la fonction d'évaluation et le reste de l'organisation, en particulier les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Son mandat a été mis à jour conformément à la politique d'évaluation révisée et son rôle, qui consiste à conseiller la Directrice exécutive sur les recommandations d'évaluation ainsi qu'à renforcer la demande d'évaluation et à améliorer l'utilisation des évaluations au sein de l'organisation, a ainsi été précisé.

53. La politique d'évaluation révisée a permis de clarifier la question du contrôle de la fonction d'évaluation, dont le Directeur de l'évaluation a la responsabilité globale. Par l'intermédiaire des directeurs régionaux et des conseillers régionaux pour l'évaluation, les bureaux régionaux renforcent la coordination et les synergies au sein de la fonction d'évaluation de l'UNICEF et avec les partenaires des Nations Unies aux niveaux régional et national. Le fonds commun de financement des activités d'évaluation a permis de mettre à disposition des moyens supplémentaires par la création de postes de spécialistes de l'évaluation dans plusieurs pays, ce qui permet de mieux contrôler la fonction d'évaluation à l'échelle nationale.

B. Ressources

Ressources financières

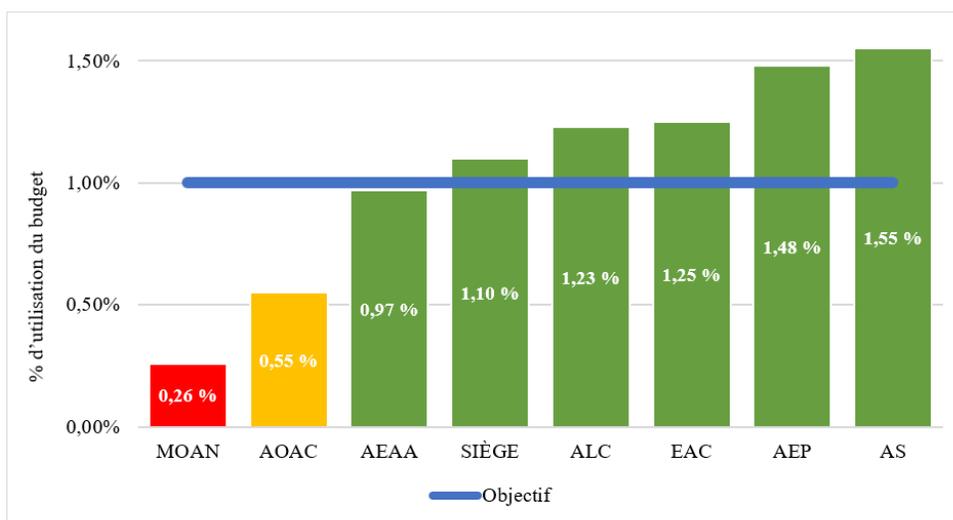
54. Les dépenses d'évaluation sont passées de 0,80 % des dépenses totales consacrées aux programmes en 2018 à 0,86 % en 2019. Toutefois, comme indiqué précédemment, ce chiffre demeure inférieur à l'objectif de 1 % fixé par le Conseil d'administration (voir figure VII). Le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a largement contribué à l'augmentation des dépenses d'évaluation et à l'élargissement de la couverture des évaluations correspondant. Il existe clairement des écarts entre régions en ce qui concerne cet objectif de 1 %, la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord étant très loin de l'atteindre et celle de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale devant redoubler d'efforts.

Figure VII
Dépenses d'évaluation de l'UNICEF, en pourcentage des dépenses totales consacrées aux programmes entre 2014 et 2019



Source : InSight.

Figure VIII
Dépenses engagées pour l'évaluation en 2019, par région, en pourcentage des dépenses totales consacrées aux programmes



Légende : AEAA = Afrique de l'Est et Afrique australe ; AEP = Asie de l'Est et Pacifique ;
 ALC = Amérique latine et Caraïbes ; AOAC : Afrique de l'Ouest et Afrique centrale ;
 AS = Asie du Sud ; EAC = Europe et Asie centrale ; MOAN = Moyen-Orient et Afrique du Nord.

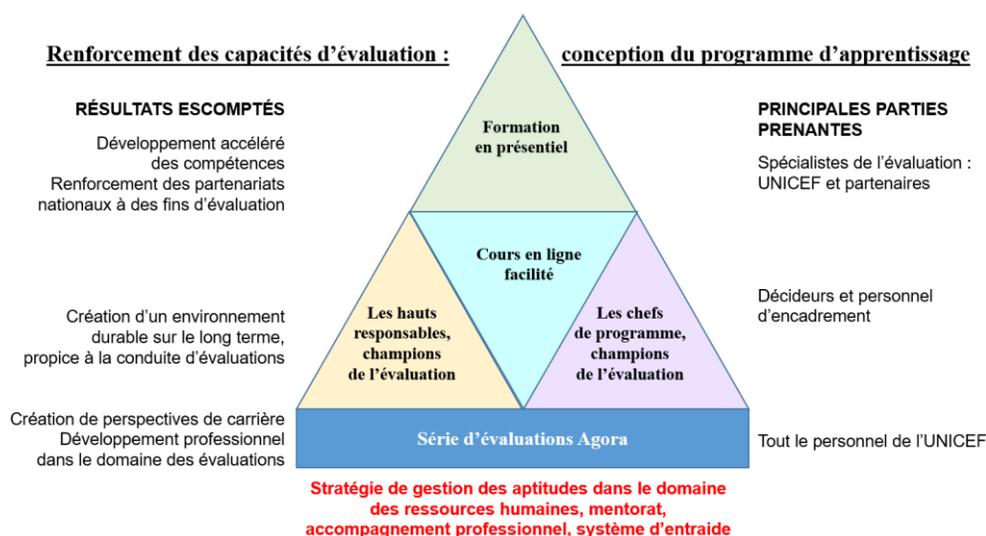
Source : inSight.

Ressources humaines et renforcement des capacités

55. Le renforcement de la capacité interne de l'UNICEF de planifier, de gérer et de mener des évaluations est essentiel à l'efficacité de la fonction. Conformément aux engagements pris dans la politique d'évaluation révisée, l'UNICEF élabore, en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies, un programme de formation à l'évaluation destiné au personnel et aux partenaires. Comme le montre la figure IX, ce programme d'apprentissage mixte comprend un apprentissage en ligne via une plateforme interactive, suivi d'une formation en présentiel. Il permet aux participants d'acquérir une expérience pratique fondée sur les activités d'évaluation en cours menées avec les États. Parallèlement, le Bureau de l'évaluation élabore, à l'intention des hauts responsables et des directeurs de programme, des modules d'orientation sur les nouveautés concernant l'évaluation, dans lesquels l'accent est mis sur ce qui est attendu de ces personnes pour que la fonction d'évaluation soit efficace. En outre, un cours consacré à l'évaluation, que les apprenants pourront suivre à leur rythme, est en préparation pour faciliter le travail de tout le personnel de l'UNICEF.

56. Dans le cadre des efforts visant à faire mieux comprendre le rôle que joue l'évaluation à l'UNICEF et à renforcer les capacités, le Bureau de l'évaluation a organisé, en 2019, la deuxième édition de la Journée mondiale d'apprentissage de l'évaluation à l'intention des principaux partenaires du milieu de l'évaluation. Le coup d'envoi de cette manifestation a été donné par la Présidente du Conseil d'administration, en présence des membres du Conseil d'administration, de représentants des États Membres et de représentants d'organismes des Nations Unies, de fondations et d'universités.

Figure IX
Stratégie de renforcement des capacités d'évaluation



C. Orientations, outils et assurance qualité

57. Le Bureau de l'évaluation continue d'élaborer des outils et des orientations visant à renforcer l'efficacité de la fonction et de perfectionner ceux qui existent déjà. Après l'achèvement de la première phase, relative à l'élaboration, la plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes a été mise en service en 2019. Elle intègre les systèmes de planification, d'analyse, d'établissement de rapports et

d'archivage en ce qui concerne les activités de production de données relatives aux fonctions de recherche et d'évaluation. En 2020, d'autres mises à niveau seront faites pour que l'outil soit pleinement intégré dans les mécanismes de planification des programmes de pays.

58. Des orientations sur l'analyse de l'égalité des genres ont été élaborées en 2019. Les orientations relatives à la prise en compte de l'égalité des genres dans les évaluations visent à guider les évaluateurs dans leur travail et à faire en sorte que les parties prenantes comprennent le rôle primordial des évaluations tenant compte de l'égalité des genres, qui sont un aspect essentiel du cycle de programmation.

59. Le Bureau de l'évaluation a entrepris des activités clés visant à améliorer l'assurance qualité des évaluations. Il a été procédé au deuxième examen du système mondial de contrôle des évaluations qui doit servir à déterminer a posteriori ce qu'il faut améliorer dans les évaluations de l'UNICEF. L'examen a montré que le système produisait des évaluations claires et indépendantes de la qualité des rapports d'évaluation et qu'il avait contribué à la tendance actuelle à l'amélioration de la qualité des évaluations de l'UNICEF. Il a notamment été recommandé que le modèle d'examen soit révisé pour tenir davantage compte des besoins qui se font jour, en particulier au niveau national, et que les consultations dont il est assorti soient améliorées. Il a également été recommandé que les modes de production et d'utilisation des métaévaluations soient rendus plus faciles d'usage. Pour améliorer la gestion des connaissances, il est nécessaire que le système mondial de contrôle des évaluations ne mette pas simplement l'accent sur l'application du principe de responsabilité mais qu'il soit également une plateforme d'apprentissage et de mise en commun de connaissances.

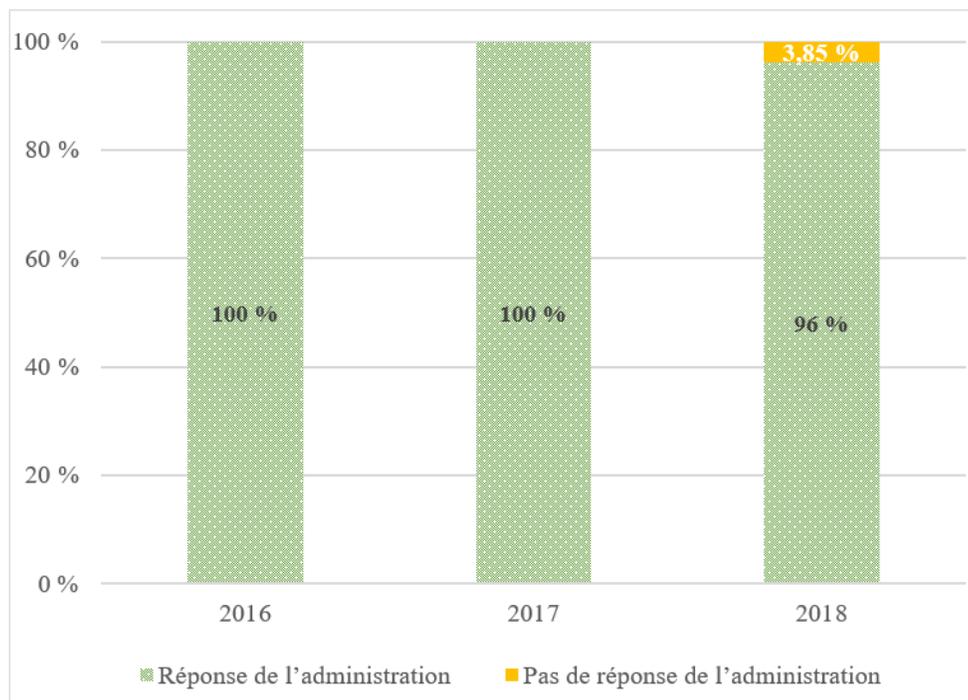
60. Le Bureau de l'évaluation a fait faire un examen des mécanismes d'assurance qualité au début et au cours d'une évaluation. Une fois terminé, les recommandations qui y seront formulées seront examinées aux fins de leur application en 2020.

VI. L'évaluation à l'appui d'une organisation apprenante

A. Renforcement de l'application des mesures correctives annoncées par l'administration

61. Les réponses de l'administration aux évaluations font systématiquement l'objet d'un suivi par l'UNICEF et les données montrent que toutes les évaluations soumises en 2017 et 96 % de celles soumises en 2018 ont donné lieu à une réponse de l'administration. Concernant les évaluations de 2019, soumises pour la plupart au cours du dernier trimestre de l'année, 35 % avaient déjà reçu une réponse de l'administration au moment de la rédaction du présent rapport. Des données complètes sur les réponses apportées par l'administration pour 2019 seront disponibles au deuxième trimestre 2020 et seront communiquées dans le prochain rapport annuel.

Figure X
Évaluations assorties d'une réponse de l'administration, 2016-2018

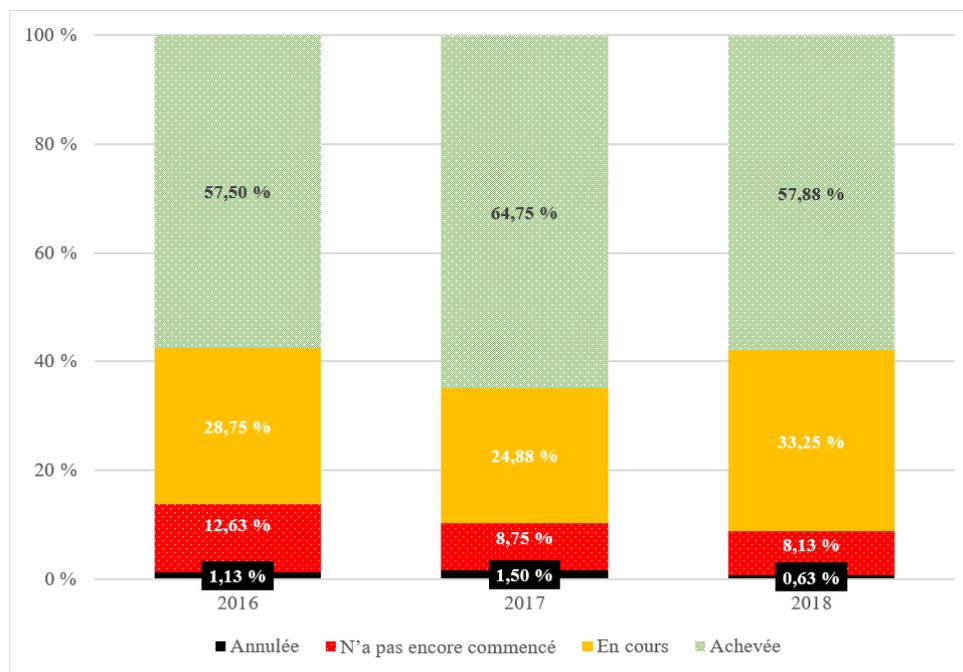


Source : plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes.

62. À ce jour, 87 % des mesures issues des évaluations menées en 2016 ont été appliqués ou sont en cours d'application (58 % ont été appliqués et 29 % sont en train de l'être) ; 90 % des mesures issues des évaluations menées en 2017 ont été appliqués ou sont en cours d'application (65 % ont été appliqués et 25 % sont en train de l'être) ; 91 % des mesures issues des évaluations menées en 2018 ont été appliqués ou sont en cours d'application (58 % ont été appliqués et 33 % sont en train de l'être).

63. Le Bureau de l'évaluation encourage les bureaux qui n'ont pas encore commencé à appliquer les mesures issues des réponses de l'administration à le faire rapidement et a mis en place un système pour inciter les bureaux en retard à cet égard à soumettre ces mesures en temps voulu.

Figure XI
Application des mesures correctives annoncées par l'administration
à l'issue d'une évaluation, 2016-2018



Source : plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes.

64. Pour la période 2016-2018, c'est au siège et en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale que l'application des réponses de l'administration a été la plus lente : l'application de 17 % des mesures annoncées n'a pas encore commencé (voir figure XII). En Afrique de l'Est et en Afrique australe, en Europe et en Asie centrale ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, les pourcentages correspondant à l'application des réponses de l'administration s'établissent à 11 %, 10 % et 9 %, respectivement.

Figure XII
Application des mesures correctives annoncées par l'administration,
toutes régions confondues, 2016-2018



Légende : AEP = Asie de l'Est et Pacifique ; EAC = Europe et Asie centrale ; AEAA = Afrique de l'Est et Afrique australe ; ALC = Amérique latine et Caraïbes ; MOAN = Moyen-Orient et Afrique du Nord ; AS = Asie du Sud ; AOAC : Asie occidentale et Afrique centrale.

Source : plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes.

B. Renforcer encore l'utilisation et l'influence de l'évaluation

65. En 2019, des outils et des méthodes supplémentaires permettant de diffuser les éléments probants issus d'évaluations ont été mis au point dans le but d'accroître le recours aux évaluations.

66. Les webinaires ont été un moyen utile de partager des éléments d'orientation, des données d'expérience et des enseignements tirés des évaluations. En 2019, six webinaires ont été organisés sur divers sujets, parmi lesquels figuraient l'évaluation et la complexité à l'ère des objectifs de développement durable (en partenariat avec EvalSDG) ; les effets pervers et les compromis : l'évaluation dans le cadre du lien entre l'environnement, le climat et le développement ; et la transformation de la façon dont nous communiquons les évaluations.

67. Afin d'améliorer l'utilisation qui est faite des rapports d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a de plus en plus recours à l'infographie, qui permet une représentation visuelle succincte de l'information, ce qui rend les rapports plus conviviaux et plus accessibles. Citons par exemple :

a) quelques conclusions tirées de l'évaluation mondiale des programmes de l'UNICEF relatifs à l'approvisionnement en eau potable dans les zones rurales et dans les petites villes ;

b) l'évaluation formative de l'Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés ;

c) l'évaluation du portefeuille de programmes de l'UNICEF pour l'éducation des filles (2009-2015) ;

d) l'évaluation de l'innovation dans le travail de l'UNICEF.

68. Bien qu'il soit parfois difficile d'apprécier l'influence des évaluations sur la politique générale ou les programmes, il y a eu des exemples prometteurs d'évaluations influentes en 2019 :

a) Les recommandations issues de l'évaluation du programme d'hygiène et d'assainissement total piloté par la collectivité mené par l'UNICEF au Malawi ont entraîné un changement de stratégie de la part du bureau de pays, qui s'est détourné de l'assainissement total piloté par la collectivité pour s'orienter vers des solutions commerciales d'assainissement et a affiné son ciblage pour se concentrer sur un nombre réduit de partenaires dans un nombre réduit de districts. Le bureau de pays utilise les informations probantes générées par l'évaluation pour influencer la politique nationale en matière d'assainissement ;

b) L'évaluation de l'impact de la subvention automatique pour les enfants accordée par la Thaïlande a été utilisée par des comités politiques de haut niveau tels que le Comité national pour le développement des enfants et des jeunes pour décider des changements d'orientation en ce qui concerne cette subvention. Le Ministre du développement social et de la sécurité des personnes a présenté les principaux résultats de l'évaluation et de l'évaluation de ciblage en conseil des ministres en mars 2019. Le conseil des ministres a ensuite approuvé l'extension de la subvention aux enfants de moins de six ans et a relevé le seuil de pauvreté permettant de bénéficier du programme ;

c) L'évaluation de l'innovation à l'UNICEF, achevée en 2018, exerce toujours une influence notable sur l'organisation. Cette évaluation a permis de déterminer dans quelle mesure l'UNICEF était en mesure d'utiliser l'innovation comme stratégie clef pour atteindre les objectifs définis dans le Plan stratégique pour 2018-2021. L'un des principaux effets de l'évaluation a été l'élaboration, en juin 2019, de la première stratégie d'innovation de l'organisation. L'UNICEF avance bien sur les travaux relatifs à une nouvelle structure organisationnelle qui favorise l'innovation et à une démarche axée sur la gestion de portefeuille pour hiérarchiser les investissements ;

d) L'évaluation des stratégies et des résultats des programmes de l'UNICEF dans le domaine du renforcement des systèmes de protection de l'enfance a contribué à la révision de la stratégie de l'UNICEF pour la protection de l'enfance, qui date de 2008. Sur la base de l'une des recommandations formulées, de nouvelles orientations ont été établies pour les programmes, y compris des options en vue d'interventions visant à renforcer des systèmes dans différents contextes.

69. En 2019, le Bureau de l'évaluation a lancé une deuxième étude portant sur les évaluations de l'UNICEF qui ont eu une influence, afin d'analyser les facteurs qui favorisent ou entravent l'influence en ce qui concerne les changements de politique, l'amélioration des programmes et l'apprentissage institutionnel. Il ressort des résultats préliminaires que les évaluations influentes ont été réalisées selon une approche participative, avec un groupe de référence composé de plusieurs parties prenantes, ont été achevées dans les délais impartis et menées en collaboration avec les interlocuteurs concernés.

70. L'UNICEF a mis au point un nouveau concept de série de notes de synthèse synthétisant les informations probantes sur les méthodes s'étant avérées bénéfiques

pour les enfants dans les domaines d'activité où l'UNICEF joue un rôle moteur. La série « What Works » s'appuiera sur des résultats fondés sur des éléments probants, des analyses documentaires et des évaluations de programmes pour illustrer les enseignements tirés, les défis futurs et les possibilités à explorer pour l'organisation. La série, dont la publication est prévue pour le deuxième trimestre 2020, sera accompagnée des conférences axées sur l'apprentissage, destinées à stimuler les échanges entre les experts des programmes de l'UNICEF et les décideurs.

VII. Évaluations institutionnelles

71. Le plan des évaluations mondiales définit le programme des évaluations institutionnelles pour la période couverte par le Plan stratégique pour 2018-2021. L'exécution du plan est en bonne voie (voir l'annexe pour des informations détaillées sur le programme de travail pour 2019 et 2020 et sur les travaux supplémentaires, tels que les évaluations conjointes, qui ont été décidés après l'approbation du plan par le Conseil d'administration). Une évaluation sur l'apprentissage précoce est en train d'être intégrée à une autre évaluation portant sur l'enseignement et l'apprentissage (des premières années à l'enseignement secondaire). Grâce à des ajustements apportés au modèle d'évaluation, les évaluations institutionnelles sont achevées plus rapidement, et leur présentation dans les délais prévus est garantie.

72. L'évaluation formative de la contribution de l'UNICEF au renforcement des systèmes de santé a mis en lumière les défis à relever dans ce domaine. Cette évaluation a permis à l'UNICEF de reconnaître la nécessité d'un nouveau modèle pour mieux articuler et répartir les responsabilités s'agissant du renforcement des systèmes de santé.

73. Une évaluation de la contribution de l'UNICEF à l'éducation dans les situations de crise humanitaire a conclu que l'UNICEF avait réussi à faire valoir l'importance de l'éducation comme élément crucial de toute intervention humanitaire et assumait efficacement son rôle de chef de file sectoriel. Il a été estimé que les solutions éducatives proposées par l'UNICEF convenaient mieux à des situations de catastrophe naturelle, mais qu'elles étaient peu adaptées aux situations d'urgence complexes et aux crises prolongées. Les recommandations ont souligné la nécessité de renforcer les responsabilités des dirigeants nationaux en matière d'éducation dans les situations de crise humanitaire et de prendre la tête d'une action visant à répondre à la crise de l'apprentissage en élaborant des solutions éducatives ciblées.

74. Trois évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle ont été lancées en 2019 et ont concerné les mesures prises face à la sécheresse en Éthiopie, face au cyclone Idai et en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles, ces deux dernières évaluations étant en cours.

75. L'évaluation des mesures prises face à la sécheresse en Éthiopie a permis d'évaluer l'action menée par la communauté humanitaire face aux épisodes récurrents de sécheresse constatés au cours de la période 2015-2018. Pour mener à bien l'évaluation, une enquête auprès des ménages a été effectuée pour recueillir des données primaires sur l'opinion des populations touchées concernant les mesures prises face à la sécheresse. Il est ressorti de l'évaluation que les mesures prises ont sauvé des vies et ont été efficaces à bien des égards grâce à la pertinence de l'aide fournie, à leur étroite intégration avec les mesures gouvernementales et à la forte coordination internationale assurée par des coordonnateurs de groupes spécialisés. Cependant, la réaction des organisations humanitaires et des donateurs a été trop tardive. L'action humanitaire s'est avérée inefficace s'agissant de restaurer les moyens de subsistance et de renforcer la résilience des communautés. Il a été recommandé qu'à l'avenir les interventions fassent l'objet d'un meilleur suivi, que

l'on facilite la prise de mesures rapides en prévoyant des financements pluriannuels non préaffectés et que l'on élabore des programmes de réduction des risques de sécheresse.

76. Conformément à l'engagement pris au titre du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) d'étendre les programmes axés sur les transferts monétaires et les programmes de protection sociale, le Bureau de l'évaluation a mené en 2019 un exercice de cadrage destiné à déterminer le champ, tant en ce qui concerne les programmes que les zones géographiques, que devrait couvrir la prochaine évaluation des programmes de protection sociale de l'UNICEF, y compris les programmes axés sur les transferts en espèces.

77. L'évaluation menée conjointement par le FNUAP et l'UNICEF de la phase I de leur Programme mondial visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants a permis de mesurer les progrès réalisés sur la voie de l'obtention de résultats, la viabilité des interventions et l'efficacité et l'efficience du programme dans le but de faciliter la conception de la deuxième phase du programme. L'évaluation a révélé que les capacités complémentaires du FNUAP et de l'UNICEF permettaient une approche multisectorielle qui était essentielle pour s'attaquer à la question complexe du mariage d'enfants. Les recommandations portaient notamment sur le renforcement de la base de données probantes et de la gestion des connaissances, ainsi que sur l'amélioration des systèmes de suivi et d'établissement de rapports, de l'investissement en faveur des ressources humaines et de la conception des programmes.

78. L'évaluation conjointe du Programme commun FNUAP-UNICEF de lutte contre les mutilations génitales féminines a mesuré la contribution du programme à l'accélération de l'élimination de ces pratiques au cours des dix dernières années. Les auteurs de l'évaluation ont proposé d'aller plus loin dans l'approche commune en favorisant a) des solutions innovantes ; b) la consolidation des avantages comparatifs ; c) une stratégie-cadre tenant compte des questions de genre ; d) des stratégies de communication formelles destinées à atteindre les objectifs en matière d'évolution des comportements.

79. L'évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes a permis d'apprécier la qualité, l'application et les résultats des deux plans successifs suivis par l'organisation et de recenser des éléments probants permettant de faire progresser le programme de l'UNICEF en matière d'égalité des sexes. Il a notamment été recommandé de travailler à la révision de l'architecture des politiques institutionnelles afin que celle-ci reflète plus fidèlement la mission de l'organisation dans différents contextes ; de favoriser l'élaboration d'une nouvelle politique en matière d'égalité des sexes qui lie les changements institutionnels aux résultats en matière d'égalité femmes-hommes ; d'intégrer l'égalité des sexes à la planification et à la programmation ; de renforcer les capacités pour assurer la sensibilisation à l'égalité des sexes et garantir que l'on dispose des compétences techniques nécessaires dans ce domaine ; de jouer un rôle moteur et de veiller à l'application du principe de responsabilité pour assurer l'adhésion à l'action menée ; de repenser le positionnement de la section chargée des questions de genre au sein de l'organisation afin qu'elle rende compte directement aux équipes chargées des programmes et de la gestion.

80. Voir l'annexe au programme de travail pour 2020 et 2021.

VIII. Conclusion

81. L'expérience acquise en 2019 suggère un certain nombre d'enseignements et de priorités pour l'avenir.

82. Tout d'abord, il demeure nécessaire de mettre davantage l'accent sur l'utilisation des données probantes issues des évaluations. Bien que le contexte dans lequel les programmes sont élaborés devienne plus complexe et que l'organisation connaisse une croissance en termes de ressources humaines et financières, il faudra sans doute pondérer les attentes concernant l'augmentation continue du nombre d'évaluations en mettant l'accent sur l'utilisation optimale des éléments probants issus des évaluations aux fins de la supervision des programmes et de l'apprentissage. En outre, les efforts visant à améliorer la qualité des évaluations doivent se poursuivre en parallèle de ceux visant à atteindre les objectifs fixés en termes de couverture par la politique d'évaluation.

83. De même, alors que l'UNICEF continue de s'efforcer de s'acquitter de ses propres obligations en matière de contrôle et d'apprentissage, il faut trouver un équilibre entre ces efforts et la nécessité de renforcer la collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires nationaux dans le cadre des évaluations menées par les pays et avec les autres organismes des Nations Unies dans le cadre des évaluations conjointes, à l'appui de la Décennie d'action.

84. Bien que les dépenses consacrées à l'évaluation continuent d'augmenter, l'organisation n'atteint toujours pas le niveau de référence fixé à cet égard par le Conseil d'administration. Il faut redoubler d'efforts en 2020 pour atteindre l'objectif de 1 % de l'ensemble des dépenses consacrées aux programmes. Il faut également redoubler d'efforts pour accélérer l'application des mesures annoncées par l'administration.

85. Les progrès accomplis dans la prise en compte systématique de l'égalité des sexes dans les évaluations sont dus à l'intensification de l'appui fourni aux bureaux de pays en termes de capacités, et il convient de continuer sur cette voie en mettant l'accent sur la formation et l'assurance de la qualité.

86. Dans un monde en mutation, la fonction d'évaluation doit continuer à être agile et viser à apporter en temps utile des informations probantes sur les stratégies et méthodes qui fonctionnent. Les évaluations en temps réel et les examens rapides, qui se sont révélés utiles tant pour l'apprentissage que pour l'application du principe de responsabilité, devraient se poursuivre. Cela sera particulièrement pertinent dans le contexte de la crise actuelle liée à la COVID-19, qui a un impact imprévisible et sans précédent sur toutes les sociétés et sur les activités de l'UNICEF.

87. À l'avenir, les priorités de la fonction d'évaluation en 2020 incluront de nouveaux domaines pour l'apprentissage institutionnel, comme par exemple les situations d'urgence sanitaire publique et l'enregistrement des faits d'état civil. Le Bureau de l'évaluation prévoit d'étendre sa présence numérique et sa présence dans les médias sociaux. Enfin, à l'appui de la Décennie d'action, des efforts importants continueront d'être faits pour soutenir et façonner le programme de développement des capacités d'évaluation nationales, et pour établir des liens plus étroits entre les évaluations des programmes nationaux et les évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies.

IX. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note des documents suivants présentés au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 2020 :

- a) Rapport annuel de 2019 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2020/12](#)) et réponse de l'administration ([E/ICEF/2020/13](#)) ;
- b) Évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes, résumé ([E/ICEF/2020/14](#)) et réponse de l'administration ([E/ICEF/2020/15](#)).

Annexe

Programme de travail pour 2019 et 2020

<i>Commencé avant 2019 et achevé en 2019</i>	<i>Commencé et achevé en 2019</i>	<i>Commencé en 2019, s'achèvera en 2020</i>	<i>Commencera en 2020</i>	<i>Observations</i>
				Achevée
				Achevé
				Achevée
				Achevée et présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019
				Achevée
				Achevée
				Achevée

<i>Commencé avant 2019 et achevé en 2019</i>	<i>Commencé et achevé en 2019</i>	<i>Commencé en 2019, s'achèvera en 2020</i>	<i>Commencera en 2020</i>	<i>Observations</i>
Évaluation de l'intervention de niveau 3 de l'UNICEF face à la crise au Soudan du Sud				Achevée
Évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes				Achevée
Évaluation de l'engagement des jeunes en faveur de la consolidation de la paix ^a				Achevée
Évaluation en temps réel indépendante de l'action menée par l'UNICEF pour faire face au cyclone Idai au Malawi, au Mozambique et au Zimbabwe ^a				Achevée
Évaluation de l'éducation inclusive en faveur des enfants présentant un handicap				Achevée
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à l'éducation dans les situations de crise humanitaire				Achevée
Étude du travail de l'UNICEF en faveur des enfants vivant en milieu urbain				En cours
Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle visant favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles (conjointe) ^a				En cours
Évaluation-synthèse : une évaluation efficace pour la réalisation de la cible 5 de				Achevée

<i>Commencé avant 2019 et achevé en 2019</i>	<i>Commencé et achevé en 2019</i>	<i>Commencé en 2019, s'achèvera en 2020</i>	<i>Commencera en 2020</i>	<i>Observations</i>
	l'ODD 4 : égalité et inclusion dans l'éducation (conjointe) ^a			
		Étude d'évaluabilité du chapitre commun du Plan stratégique (conjointe) ^a		En cours
		Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle dans le cadre de l'action menée pour faire face au cyclone Idai au Mozambique (conjointe) ^a		En cours
		Évaluation indépendante de la subvention accordée par la direction générale Protection civile et opérations d'aide humanitaire européennes au profit du module de l'Éducation mondial : renforcer la coordination des activités éducatives dans les situations d'urgence (2017-2019) ^a		En cours
		Évaluation de la contribution de l'UNICEF visant à améliorer l'intégration des questions de développement et d'aide humanitaire		En cours
		Examen des mesures prises par l'UNICEF en réponse à la crise de niveau 2 en République bolivarienne du Venezuela ^a		En cours
		Évaluation des programmes Eau, Assainissement et Hygiène pour tous (WASH) dans les crises prolongées		En cours

<i>Commencé avant 2019 et achevé en 2019</i>	<i>Commencé et achevé en 2019</i>	<i>Commencé en 2019, s'achèvera en 2020</i>	<i>Commencera en 2020</i>	<i>Observations</i>
		Évaluation du développement et des activités d'éveil du jeune enfant et des soins donnés à celui-ci		En cours
		Évaluation des mesures prises par le système des Nations Unies face au sida au cours de la période 2016-2018 (conjointement avec ONUSIDA) ^a		En cours
			Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes, phase 2 – évaluations par pays : Afghanistan, Nigéria, République centrafricaine et Somalie	En cours
			Évaluation formative du rôle de l'UNICEF en tant que chef de file sectoriel (co-chef de file) ^a	En cours
			Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle dans le cadre de l'action menée pour faire face à la crise au Yémen (conjointe) ^a	En cours
			Évaluation de la contribution de l'UNICEF à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage ^b	En cours

<i>Commencé avant 2019 et achevé en 2019</i>	<i>Commencé et achevé en 2019</i>	<i>Commencé en 2019, s'achèvera en 2020</i>	<i>Commencera en 2020</i>	<i>Observations</i>
			Évaluation de l'environnement favorable aux programmes WASH	Sera remplacée par une synthèse sur l'objectif de développement durable n° 6 réalisée conjointement avec des organismes des Nations Unies ^a
			Évaluation des approches des programmes de protection sociale dans les situations de crise humanitaire, y compris les programmes faisant appel à des interventions monétaires	En cours
			Évaluation rapide des informations probantes relatives à la protection des enfants en déplacement (conjointe) ^a	En cours
			Examen de l'efficacité du développement de l'UNICEF	En cours
			Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021	Phase de planification
			Évaluation du travail de l'UNICEF visant à renforcer l'enregistrement des naissances et les systèmes de statistiques de l'état civil	Phase de planification
			Évaluation de programme : protection des enfants en déplacement dans la Corne de l'Afrique	En cours

<i>Commencé avant 2019 et achevé en 2019</i>	<i>Commencé et achevé en 2019</i>	<i>Commencé en 2019, s'achèvera en 2020</i>	<i>Commencera en 2020</i>	<i>Observations</i>
			Évaluation du travail de l'UNICEF dans les situations d'urgence sanitaire publique	Commencera au second semestre 2020

^a Décision prise après l'approbation du plan des évaluations mondiales par le Conseil d'administration.

^b Dont une évaluation prévue sur l'apprentissage précoce.