



Conseil économique et social

Distr. générale
4 août 2023
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2023

5-8 septembre 2023

Point 7 de l'ordre du jour provisoire*

Politique d'évaluation révisée de l'UNICEF

Résumé

La politique d'évaluation révisée de l'UNICEF a été élaborée conformément à la décision 2018/10 du Conseil d'administration. Il précise l'objet et la raison d'être de la révision ; expose les objectifs, les principes et la théorie du changement qui sous-tendent le processus d'évaluation ; définit les principales procédures et responsabilités pour la gouvernance de cette fonction ; indique quelles sont les attentes en matière de couverture et d'utilisation des évaluations ; présente les différentes contributions aux partenariats d'évaluation et au renforcement des capacités d'évaluation nationales ; met en lumière les besoins en matière de ressources ; et se termine par quelques éléments relatifs à la mise en œuvre, à l'établissement de rapports et à l'examen périodique de la politique d'évaluation.

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

* E/ICEF/2023/24.

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



I. Vue d'ensemble

1. L'UNICEF a mis à jour sa politique d'évaluation pour que la fonction d'évaluation et les partenaires de l'organisation soient bien en mesure de fournir des données d'évaluation ciblées et rigoureuses, accessibles en temps opportun et susceptibles de faciliter la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025, du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs de développement durable.

2. La présente politique d'évaluation révisée marque le troisième processus de révision depuis l'approbation de la première politique d'évaluation par le Conseil d'administration en 2008. Elle prend appui sur la politique précédente¹ et résulte d'un processus approfondi et systématique d'analyse, et de larges consultations menées auprès des parties prenantes, notamment les collègues de l'UNICEF, le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit. Son contenu est aligné sur les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et sur les bonnes pratiques internationales, notamment en matière d'évaluation de l'aide humanitaire, d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité des évaluations, de transparence des processus et de participation des parties prenantes. Elle s'applique à l'ensemble des contextes opérationnels de l'UNICEF tout en offrant la souplesse nécessaire au bon fonctionnement d'une organisation décentralisée.

3. La présente politique s'inscrit donc dans un processus de révision crucial mais graduel, dont l'objectif ne consiste pas à altérer les fondements de la politique de 2018, mais à se concentrer sur les domaines nécessitant le plus d'améliorations. Parmi les principales évolutions envisagées, on peut notamment citer la clarification d'éléments tels que : la définition, les objectifs et les principes sous-jacents du processus d'évaluation ; les normes en matière de couverture ; l'adéquation et la prévisibilité des ressources humaines et financières nécessaires pour permettre à la fonction d'évaluation de remplir son rôle. L'engagement de l'organisation à allouer 1 % du budget-programme à l'évaluation n'est pas remis en cause. De même, les structures de gestion matricielle sur lesquelles repose la fonction décentralisée demeurent intactes, mais des éclairages supplémentaires sont apportés quant aux modalités de communication et de collaboration susceptibles de garantir l'indépendance du personnel d'évaluation au niveau décentralisé, essentielle à l'intégrité de cette fonction, tout en optimisant la pertinence et l'efficacité de leur action. La fonction d'évaluation maintient et renforce également son engagement à rechercher activement les opportunités de coordination et de collaboration avec d'autres fonctions complémentaires, telles que l'audit, la recherche, l'analyse des données, le suivi et la gestion des connaissances, ainsi que son engagement à favoriser les exercices d'évaluation menés de manière conjointe, au niveau interorganisations et à l'échelle du système.

4. Des orientations complémentaires seront élaborées en vue de garantir une mise en œuvre cohérente et significative de la politique, et de présenter les principaux indicateurs de performance qui feront l'objet d'un suivi et devront être renseignés pendant les cinq années de mise en œuvre.

5. La politique révisée guidera le processus d'évaluation de l'UNICEF jusqu'à la prochaine mise à jour, prévue en 2028. Sa mise en œuvre fera l'objet d'un suivi et de rapports annuels relatifs à la fonction d'évaluation. En outre, conformément à la décision 2023/12 du Conseil d'administration, une évaluation à mi-parcours sera

¹ Voir le document [E/ICEF/2018/14](#).

commandée afin de déterminer l'efficacité des mesures mises en place au regard des objectifs ayant trait à l'indépendance de la fonction.

II. Finalité et objectifs de l'évaluation au sein de l'UNICEF

6. Le processus d'évaluation aide l'UNICEF et ses partenaires à obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des enfants, grâce à la production de données d'évaluation indépendantes, crédibles, faciles d'accès et obtenues de manière rapide, dans le respect de la déontologie. Il aide également l'UNICEF à mettre en œuvre le mandat de la Convention relative aux droits de l'enfant ainsi que l'énoncé de la mission de l'organisation². La politique d'évaluation de l'UNICEF est alignée sur la Charte des Nations Unies³, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes⁴, la Convention sur les droits des personnes handicapées⁵, les principes humanitaires⁶ et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

7. Pour atteindre son objectif global, la fonction d'évaluation de l'UNICEF s'appuie sur quatre objectifs complémentaires.

a) **Optimiser les résultats obtenus en faveur des enfants dans les contextes humanitaires et de développement.** La fonction d'évaluation permet d'obtenir des éclairages à chaque étape du processus de programmation, de l'élaboration à la conclusion des programmes. Pour s'assurer de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité des interventions, il est essentiel de savoir repérer et expliquer ce qui fonctionne ou non, et pour qui. Cela permet aux décideurs de définir les approches les plus appropriées, de modifier les trajectoires et de comparer les résultats obtenus aux objectifs. L'évaluation offre à la fois un éclairage rétrospectif et des informations en temps réel, ce qui peut être utile aussi bien pour les opérations en cours que pour les interventions à venir. Elle est susceptible d'orienter l'action à différents niveaux, qu'il s'agisse d'initiatives pilotes, de programmes de grande envergure ou des politiques de l'organisation ;

b) **Contribuer au renforcement de la supervision et de la responsabilité.** Les parties prenantes qui assument des missions de supervision attendent des évaluations qu'elles apportent un éclairage indépendant et impartial sur le travail de l'UNICEF, l'intégrité de ses processus d'identification et de gestion des risques, et son respect des normes déontologiques. En outre, la fonction d'évaluation suppose que la direction donne suite aux recommandations formulées ;

c) **Favoriser l'apprentissage institutionnel.** La mise en commun des bonnes pratiques et des données d'évaluation crédibles favorise l'apprentissage institutionnel quant aux moyens les plus efficaces pour obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des enfants. De même que d'autres fonctions complémentaires, l'évaluation aide l'UNICEF à répéter ses propres réussites, à apprendre de ses erreurs, à inventer de nouvelles solutions et à garantir l'amélioration continue de l'organisation ;

d) **Autonomiser les parties prenantes communautaires, nationales et régionales.** Pour garantir l'efficacité de l'approche fondée sur les droits de la personne et des principes de l'aide humanitaire, il est indispensable qu'à tous les

² Voir <https://www.unicef.org/fr/a-propos-unicef/mission>.

³ Nations Unies, Charte des Nations Unies, 24 octobre 1945, chapitre IX, article 55 c.

⁴ Voir <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.

⁵ Voir (en anglais) www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html.

⁶ Résolutions 46/182 et 58/114 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

niveaux, les parties prenantes aient accès aux informations et aux compétences nécessaires pour examiner et interpréter les politiques et les programmes qui affectent leurs vies. Il implique également d'examiner la situation en matière d'inclusion, de respect, d'accès aux ressources et de rapports de force, en particulier s'agissant des personnes les plus vulnérables. Ce principe est reconnu par la résolution 69/37 de l'Assemblée générale et se concrétise par la mise en œuvre d'initiatives qui visent à renforcer les capacités d'évaluation de l'UNICEF en donnant aux partenaires des pays de programme les outils qui leur permettront de participer au processus d'évaluation, et de mesurer les résultats obtenus en faveur des enfants au niveau de l'impact et des réalisations.

8. Ces quatre objectifs se renforcent mutuellement. Par exemple, il existe des liens étroits entre l'efficacité des programmes et le principe de responsabilité. En effet, pour garantir qu'un programme atteindra ses objectifs, il convient notamment d'examiner sa conformité au plan initial, sa rentabilité et ses processus de gestion des risques. L'autonomisation des parties prenantes locales permet de renforcer l'efficacité des politiques et des programmes, tout en respectant le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées. Les synthèses d'évaluation combinent objectifs d'apprentissage et responsabilité, en offrant aux experts extérieurs la possibilité de comparer les approches adoptées par l'UNICEF aux bonnes pratiques internationales.

9. L'annexe propose une théorie du changement qui détaille la façon dont l'UNICEF entend atteindre ces différents objectifs. Le reste du présent document précise quelles sont les dispositions politiques à mettre en place pour optimiser la fonction d'évaluation et s'assurer qu'elle est en mesure d'atteindre ses objectifs.

III. Justification de la révision de la politique

10. La politique d'évaluation de l'UNICEF est régulièrement mise à jour pour s'adapter à l'évolution du contexte opérationnel de l'organisation. La précédente politique prévoyait la mise en œuvre d'un examen indépendant par les pairs en 2022, afin de garantir la pertinence de la politique de 2018 et son adéquation avec son environnement. Il était ensuite prévu que cette politique soit elle-même soumise à un processus d'examen et de révision. Ces deux exercices d'examen ont pris appui sur de nombreuses sources de données, notamment des consultations confidentielles, des études documentaires et des enquêtes.

11. La fonction d'évaluation de l'UNICEF a fait l'objet d'un examen indépendant par les pairs qui a permis de conclure qu'elle demeurerait, pour l'essentiel, adaptée aux objectifs fixés. Toutefois, cet examen a également permis de distinguer trois grands facteurs susceptibles de justifier certains ajustements. Le premier de ces facteurs concerne l'évolution de l'environnement externe de l'organisation. La maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a mis en évidence la nécessité de renforcer la production d'informations en temps réel et les processus d'analyse fondés sur une approche globale. L'innovation technologique a favorisé l'apparition de nouvelles sources et de nouvelles approches de l'analyse des données. En outre, en raison de l'environnement normatif dans lequel s'inscrit l'organisation, l'UNICEF a dû accorder une plus grande attention aux questions de supervision et s'impliquer davantage dans des enjeux tels que les changements climatiques, le genre, le handicap ou les inégalités raciales. Surtout, l'approche de la Décennie d'action a permis de prendre conscience qu'il était urgent de renouer avec les objectifs de développement durable et d'accélérer les progrès dans ce domaine, notamment face aux difficultés liées à la pandémie de COVID-19.

12. Le deuxième facteur était l'évolution des bonnes pratiques internationales. La révision des différentes politiques d'évaluation par les pairs a donné lieu à un

renforcement des approches concernant la définition des objectifs d'évaluation, des attentes en matière de couverture, des processus de planification, des processus d'assurance qualité, d'adoption, d'utilisation, de gouvernance et de gestion des risques. Ces exercices de révision se sont appuyés sur les orientations les plus récentes de la communauté internationale en matière d'évaluation, notamment les directives du GNUE relatives à la déontologie et à la prise en compte du handicap.

13. Enfin, le dernier facteur est l'évolution de l'environnement institutionnel au sein de l'UNICEF. Une mise à jour du cadre de responsabilité de l'organisation⁷ a permis de souligner le rôle que jouait l'évaluation en tant que fonction de contrôle de « deuxième ligne », aux côtés de l'audit, des enquêtes et de la déontologie, selon le modèle des « trois lignes ». Le Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025⁸ continue de considérer l'évaluation et les autres fonctions ayant trait aux données probantes comme une stratégie de changement collective.

IV. Définition de l'évaluation et différents types d'évaluation couverts par la politique

14. La fonction d'évaluation de l'UNICEF prend appui sur la définition du GNUE. L'évaluation a pour objectif d'apprécier, de manière indépendante et aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un portefeuille ou un domaine opérationnel porté par une entité donnée de manière individuelle ou, aux côtés de partenaires, dans le cadre d'évaluations conjointes, interorganisations, systémiques et menées par les pays. Les évaluations doivent s'appuyer sur des méthodes rigoureuses, permettant de garantir la validité des résultats obtenus (qu'ils correspondent ou non aux attentes), mais aussi des différents processus, facteurs contextuels et relations de cause à effet impliqués dans la chaîne de résultats, en les soumettant à des critères tels que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité⁹. Une évaluation doit fournir des analyses crédibles, utiles et fondées sur des données probantes. Il s'agit d'un exercice à la fois technique, social et déontologique, auquel les parties prenantes ont le droit d'être intégrées, notamment à travers l'accès aux conclusions, aux recommandations et aux enseignements qui éclaireront, en temps opportun, leurs processus décisionnels.

15. Cette définition peut être appliquée de nombreuses manières différentes, comme le montre la section VI.B. Les objectifs poursuivis en matière d'efficacité de l'action humanitaire et du développement nécessitent la mise en place d'évaluations sommatives portant, après une période de mise en œuvre suffisante, sur des interventions données et sur la contribution de l'UNICEF et des partenaires au niveau des réalisations ou de l'impact. Pour être pleinement assurées de la valeur finale de leur investissement, les parties prenantes s'appuient sur des évaluations d'impact qui permettent d'apprécier, à court, moyen et long terme, les conséquences positives des interventions sur la vie des enfants.

16. Par ailleurs, pour s'adapter à l'évolution du contexte opérationnel, à l'émergence de nouveaux enjeux et aux besoins en matière de retour d'informations, l'UNICEF doit s'appuyer sur des évaluations formatives, mises en œuvre de manière plus précoce et tournées vers l'avenir. Par conséquent, la fonction d'évaluation prévoit aussi ce type d'exercices, inscrits dans une perspective d'anticipation, tels que les études d'évaluabilité, les évaluations formatives et les évaluations en temps réel.

⁷ Voir le document [E/ICEF/2022/24](#).

⁸ Voir le document [E/ICEF/2021/25](#).

⁹ Dans les contextes humanitaires, l'adéquation, la couverture et l'interconnexion des interventions font également l'objet d'un examen régulier.

Elle produit également des synthèses d'évaluation, ainsi que des évaluations de l'efficacité institutionnelle, qui examinent les opérations internes, les fonctions de soutien et les initiatives institutionnelles.

17. La politique d'évaluation couvre l'ensemble de ces exercices. À l'inverse, certains exercices d'analyse ne s'inscrivent pas dans une logique d'indépendance et d'évaluation. Par conséquent, ils ne correspondent pas à la définition de la fonction d'évaluation et ne sont donc pas couverts par la politique. Parmi ces exercices, on peut notamment citer les études, les travaux de recherche, les processus de suivi, les analyses de données et les examens institutionnels pris en charge par l'organisation elle-même, tels que les analyses a posteriori, les exercices d'apprentissage par l'expérience et les examens de l'efficacité globale. Néanmoins, la fonction d'évaluation s'efforce de collaborer activement avec ces différentes fonctions, de manière à satisfaire les besoins des parties prenantes en matière de données probantes globales.

V. Principes directeurs

18. Pour passer de la définition générale à son application concrète, la fonction d'évaluation s'appuie sur un certain nombre de principes qui sous-tendent la politique d'évaluation. Certains de ces principes s'inspirent des normes et règles d'évaluation du GNUE, tandis que d'autres prennent appui sur les bonnes pratiques générales de gestion institutionnelle pour appliquer ces normes et ces règles au contexte institutionnel de l'UNICEF. Les normes et règles du GNUE sont bien connues¹⁰, mais le présent document décrit la façon dont elles interagissent avec des principes plus généraux pour adapter la notion d'évaluation au contexte propre de l'UNICEF.

a) **La compatibilité entre le principe d'indépendance et les impératifs de pertinence et d'utilité.** À tous les niveaux de l'organisation, la fonction d'évaluation de l'UNICEF est indépendante et impartiale, et la direction lui offre la latitude et les ressources nécessaires pour mener à bien ses missions. Cette indépendance, de même que la consultation régulière des parties prenantes, est indispensable pour garantir la crédibilité et l'utilité des évaluations, car elle permet de garantir que les sujets les plus pertinents sur le plan stratégique sont traités et que les conclusions et les recommandations formulées s'appuient exclusivement sur les données les plus probantes. Loin de s'y opposer, l'indépendance est donc parfaitement compatible avec les objectifs de pertinence et d'utilité ;

b) **Le partage des responsabilités en matière d'évaluation.** La mise en œuvre de la politique d'évaluation et la promotion d'une solide culture de l'évaluation sont des responsabilités partagées à l'échelle de l'UNICEF, qui nécessitent une étroite collaboration entre la fonction d'évaluation et le reste de l'organisation. Ce partenariat repose tout d'abord sur le soutien qu'apportent les hauts responsables à la fonction et sur une mise en œuvre rigoureuse de la politique d'évaluation, accompagnée d'un partage des responsabilités clairement établi et conforme au rôle de chacun ;

c) **L'efficacité du processus d'évaluation.** La recherche d'efficacité de l'UNICEF concerne également la fonction d'évaluation elle-même, à commencer par les processus de planification, fondés sur des mécanismes d'analyse et de consultation rigoureux, qui permettent d'accorder la priorité aux sujets d'évaluation les plus pertinents sur le plan stratégique. De manière plus générale, la fonction d'évaluation doit rester attentive à sa propre efficacité, tant en matière de ressources humaines et financières que sur le plan des partenariats internes et externes ;

d) **La cohérence institutionnelle nécessaire au sein d'une organisation décentralisée.** Il est particulièrement difficile pour une organisation décentralisée de

¹⁰ Voir la page suivante : <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

progresser de manière efficace vers des objectifs communs. La fonction d'évaluation doit bénéficier des effectifs, des financements et des mécanismes de gouvernance nécessaires pour produire des données d'évaluation susceptibles de répondre aux besoins en matière d'apprentissage à chaque niveau, mais aussi à l'échelle de l'organisation dans son ensemble, tout en contribuant à la responsabilité de l'UNICEF. La satisfaction de ces besoins incombe au personnel d'évaluation, qui doit donc travailler de manière indépendante, sous la direction du Bureau de l'évaluation, tout en entretenant une collaboration étroite avec les différents bureaux de l'organisation et en les consultant régulièrement ;

e) **L'implication des parties prenantes et le renforcement de leurs capacités.** L'appropriation locale est un objectif clé du Plan stratégique, qui concerne également la fonction d'évaluation. Les partenaires gouvernementaux et de la société civile ont besoin de l'expertise liée aux données probantes pour demander des comptes à l'UNICEF, aux autres partenaires et les uns aux autres, notamment au niveau des réalisations et de l'impact. Par conséquent, les évaluations doivent faire l'objet d'une participation active et inclusive de ces parties prenantes. À travers l'engagement de l'UNICEF en faveur du renforcement des capacités nationales d'évaluation, les parties prenantes ont vocation à acquérir les outils dont elles ont besoin pour assurer ces fonctions en toute autonomie.

f) **La déontologie comme moteur du processus d'évaluation.** Dans des domaines tels que les conflits d'intérêts, le contact avec des enfants, la confidentialité et la préservation de la dignité des populations touchées, les approches adoptées doivent être fondées sur le respect de la déontologie et faire l'objet d'un suivi. Les nouvelles opportunités telles que l'intelligence artificielle et les données des réseaux sociaux doivent être abordées avec toutes les précautions qui s'imposent. À travers des orientations détaillées, il est possible de favoriser la prise en compte des principes déontologiques en vigueur dans l'ensemble des fonctions ayant trait aux données probantes, dont la fonction d'évaluation¹¹. La transparence, qui fait partie des principes déontologiques dont la fonction d'évaluation doit tenir compte, suppose que l'ensemble des plans d'évaluation, des rapports d'évaluation et des contrôles de la qualité des évaluations soient accessibles au public¹² et soumis à des examens périodiques.

VI. Procédures d'évaluation

A. Planification des évaluations

19. La planification des évaluations doit permettre de garantir que les sujets les plus pertinents sur le plan stratégique sont prioritaires et traités en temps opportun. L'UNICEF doit définir un portefeuille équilibré de thèmes considérés comme les plus importants par les parties prenantes et comme nécessaires par la fonction d'évaluation, dont le choix doit être indépendant, impartial, axé sur les données probantes et fondé sur une analyse systématique des risques et des possibilités institutionnels. La mise en œuvre d'un processus de planification intégré permet de s'assurer que l'UNICEF procède à un nombre optimal d'évaluations, que ces dernières sont diffusées dans les délais et qu'elles respectent la capacité d'absorption des utilisateurs.

¹¹ D'autres services de l'UNICEF mettent au point des politiques relatives à l'utilisation des données et à la déontologie dans le contexte de la production de données probantes, qui seront finalisées en collaboration avec la fonction d'évaluation.

¹² L'ensemble des évaluations, des contrôles de la qualité et des réponses de l'administration est rendu public le plus rapidement possible, sauf cas exceptionnel ayant trait à la fonction d'audit de l'UNICEF et relevant des dispositions prévues par la décision 2012/13 du Conseil d'administration. Le rapport annuel relatif à la fonction d'évaluation rend compte de l'ensemble des évaluations éditées ou non diffusées.

Élaboration et mise à jour de plans pluriannuels chiffrés et financés

20. Chaque bureau de pays et chaque bureau régional de l'UNICEF doit mettre au point un plan d'évaluation pluriannuel, de même que la plupart des bureaux internationaux. Ce plan doit notamment comprendre une estimation rigoureuse des coûts et l'identification des sources de financement possibles. Ce type de plan fait l'objet d'un processus d'examen et de mise à jour périodique.

a) S'agissant des besoins nationaux, infranationaux et transfrontaliers, les plans d'évaluation chiffrés sont mis au point par les bureaux de pays et approuvés par le Conseil d'administration en même temps que les descriptifs de programmes de pays ;

b) S'agissant des initiatives multipays, des programmes régionaux et des thèmes relatifs à l'efficacité institutionnelle, les plans d'évaluation chiffrés sont mis au point par les bureaux régionaux et approuvés par le siège de l'UNICEF dans le cadre de l'examen des plans de gestion des bureaux régionaux ;

c) S'agissant des évaluations mondiales mises en œuvre à l'appui du plan stratégique quadriennal, les plans d'évaluation chiffrés sont mis au point par le Bureau de l'évaluation et approuvés par le Conseil d'administration.

21. L'évaluation est une composante essentielle de la gestion axée sur les résultats. La fonction de planification stratégique et les responsables de programmes doivent accorder une place suffisante à l'évaluation dans les différents processus de planification et de prise de décisions, tels que les réunions des équipes de gestion et les examens périodiques.

22. L'indépendance joue un rôle décisif dans la planification des évaluations. Pendant le processus de planification des évaluations mondiales, le Bureau de l'évaluation consulte les principales parties prenantes, mais il décide seul des exercices qui seront inclus ou non dans le plan d'évaluation. En dernier ressort, il appartient aux spécialistes de l'évaluation de déterminer si les différents exercices planifiés relèvent ou non de la politique d'évaluation. De la même façon, le Bureau de l'évaluation doit approuver les plans d'évaluation chiffrés d'envergure régionale et les fonctions régionales (les conseillers régionaux à l'évaluation, en consultation avec les directeurs régionaux) doivent approuver les plans d'évaluation chiffrés d'envergure nationale. Chacune de ces instances d'approbation peut réclamer des ajustements destinés à garantir la conformité des plans à la politique d'évaluation. Toute modification des plans d'évaluation est soumise aux mêmes processus d'approbation.

Principes de planification

23. La mise en place d'un plan d'évaluation équilibré repose sur plusieurs critères, notamment :

a) **La définition claire de l'utilité des évaluations dans la prise de décisions stratégiques**, qui dépend généralement des engagements fondamentaux présents dans les plans nationaux de développement, dans le Plan stratégique et dans les objectifs de développement durable ;

b) **L'étendue et l'échelle**, étant entendu que les programmes, bureaux, politiques, stratégies et initiatives de grande envergure doivent bénéficier d'une attention accrue ;

c) **La fréquence des exercices**, afin d'éviter les longues périodes sans processus d'évaluation ;

d) **La capacité d'innovation**, notamment dans le cadre des nouvelles activités, qui nécessitent une production rapide de données probantes avant leur déploiement à grande échelle ;

e) **Les gages de crédibilité**, dans la mesure où une analyse présentant un niveau de crédibilité suffisant peut être envisagée ;

f) **Les opportunités d'apprentissage**, en particulier celles qui permettent de combler des lacunes déjà mises en évidence en matière de données probantes ;

g) **La complémentarité** avec les plans d'évaluation des partenaires ;

h) **La capacité d'adaptation face à l'évolution rapide du contexte et aux situations d'urgence**, qui ont une incidence sur le calendrier et la qualité des programmes ;

i) **Une attention constante et réelle aux questions de genre, de handicap et de climat**, à la fois en tant que thèmes transversaux communs à toutes les évaluations et en tant que sujets d'évaluation spécifiques ;

j) **Les besoins en matière d'évaluation** des partenaires financiers ou d'autres interlocuteurs.

24. L'approbation des projets de plan d'évaluation dépend de leur orientation stratégique et de leur faisabilité, qui sont appréciées au regard des points suivants :

a) **Les normes relatives à la couverture des évaluations**, telles qu'elles sont présentées dans le tableau ci-dessous, sont respectées et le plan dans son ensemble correspond aux objectifs des programmes en matière d'efficacité, de responsabilité, d'apprentissage et d'autonomisation ;

b) **Les délais** sont respectés et les conclusions des évaluations sont diffusées en amont des principaux moments de décision ;

c) **Les ressources** nécessaires ont été définies et seront mises en réserve dans le cadre d'une approche entièrement chiffrée ;

d) Les **avantages comparatifs** des différents types d'exercices d'évaluation ont été pris en compte et leur séquençage permet d'obtenir des connaissances de plus en plus approfondies et complémentaires ;

e) Des efforts ont été déployés pour mettre en œuvre un **processus de coordination ou de collaboration avec les autres fonctions ayant trait aux données probantes** ;

f) **L'efficacité est optimisée**, grâce à la mise en œuvre d'évaluations thématiques ou multipays, qui se substituent aux activités autonomes non coordonnées, et grâce à la synchronisation des évaluations mondiales, qui permet de réduire la demande au niveau des bureaux extérieurs ;

g) Des **clauses déontologiques** peuvent être mises en place et appliquées.

B. Couverture des évaluations

25. Une couverture adéquate est essentielle pour permettre aux évaluations d'atteindre leurs objectifs. Le tableau ci-dessous présente les attentes auxquelles l'organisation doit répondre en matière d'évaluation.

Normes de l'UNICEF en matière de couverture des évaluations

<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Particularités à prendre en compte</i>	<i>Modalités de gestion</i>
PLANIFICATION OBLIGATOIRE			
Évaluations des programmes de pays	Au moins une fois tous les deux cycles de programme. Peuvent être menées de manière plus rapprochée si les circonstances l'exigent.	Les évaluations des programmes de pays nourrissent le contenu des futurs descriptifs de programme de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.	Prises en charge par les conseillers régionaux à l'évaluation ou par les spécialistes des évaluations multipays.
Évaluations des interventions d'urgence	<u>Situations d'urgence à court terme</u> (durée inférieure à trois ans) : Les situations d'urgence de niveau 1 doivent être intégrées aux évaluations des programmes de pays. Les situations d'urgence de niveaux 2 et 3 doivent faire l'objet d'évaluations autonomes. <u>Situations d'urgence prolongées</u> (durée égale ou supérieure à trois ans) : Les situations d'urgence de niveau 1 doivent être évaluées tous les trois à cinq ans ; les situations d'urgence de niveaux 2 et 3 doivent être évaluées tous les trois ans. Toutes les situations d'urgence prolongées doivent faire l'objet d'évaluations autonomes.	Des évaluations en temps réel peuvent être envisagées, au même titre que des évaluations sommatives, conjointes ou interorganisations.	Les bureaux de pays sont responsables de l'évaluation des situations d'urgence de niveau 1. Les bureaux régionaux sont responsables de l'évaluation des situations d'urgence de niveau 2. Le Bureau de l'évaluation est responsable de l'évaluation des situations d'urgence de niveau 3.
Évaluations mondiales	<u>Groupes d'objectifs du Plan stratégique</u> (cinq au total) : Au moins deux évaluations par groupe d'objectifs et par cycle du Plan stratégique. <u>Stratégies de changement/catalyseurs/priorités transversales du Plan stratégique</u> (19 thèmes au total) : Évaluation d'au moins trois des 19 thèmes par cycle du Plan stratégique. Au moins une évaluation axée sur les questions de genre.	Pour chaque groupe d'objectifs, on peut envisager des évaluations portant sur des initiatives mondiales multipartites. Les évaluations au niveau des réalisations ou de l'impact peuvent couvrir plusieurs groupes d'objectifs	Prises en charge par le Bureau de l'évaluation. Pour renforcer la base de données probantes disponibles, les évaluations régionales et nationales peuvent être mises en œuvre de manière simultanée.

	<u>Efficacité institutionnelle</u> : Au moins quatre évaluations par cycle du Plan stratégique.	et compter pour chacun d'entre eux. Les synthèses ne permettent pas de répondre à ces besoins d'évaluation.	
Évaluations thématiques au niveau des bureaux de pays, portant notamment sur des thèmes transversaux	<u>Programmes de pays de petite envergure</u> : Au moins trois évaluations par cycle de programme de pays. <u>Programmes de pays de moyenne ou grande envergure</u> : En moyenne, au moins une évaluation par an pendant toute la durée du cycle de programme de pays.	Chaque évaluation doit examiner les principales interventions ou les performances de haut niveau (politiques ; programmes de pays ; activités nationales). On peut envisager aussi bien des évaluations formatives que des évaluations sommatives.	Prises en charge par les spécialistes nationaux ou régionaux des évaluations. Il est recommandé d'impliquer les parties prenantes dans les mécanismes de gestion de l'évaluation.
Évaluations multipays de niveau régional	<u>Évaluations thématiques/multipays de niveau régional</u> : Au moins trois évaluations par cycle du Plan stratégique. <u>Évaluations de l'efficacité institutionnelle de niveau régional</u> : Au moins une évaluation par cycle du Plan stratégique.	La participation aux évaluations mondiales ou multipays relève des responsabilités du bureau de pays lorsque le pays en question donne lieu à la publication d'un rapport national autonome.	
PLANIFICATION CONTINGENTE			
Études d'évaluabilité	Autorisées en cas de validation nécessaire des plans de programmation, notamment de la capacité à mettre en œuvre de futures évaluations.	Recommandées pour les programmes et les initiatives présentant des risques notables et pour ceux inclus dans le plan d'évaluation chiffré.	Prises en charge par le personnel d'évaluation, et non par le personnel des programmes.
Synthèses d'évaluation, métaévaluations	Autorisées lorsqu'il existe un nombre suffisant d'évaluations présentant un contenu pertinent.	Les résultats doivent être diffusés à l'occasion d'une	Peuvent être prises en charge par des

		étape clé du processus d'apprentissage ou d'élaboration des politiques.	spécialistes des programmes concernés, avec l'appui de personnes chargées des évaluations.
Évaluations d'impact	Autorisées lorsque l'attribution de la causalité par l'intermédiaire d'un contrefactuel crédible est souhaitable et faisable.	Fortement recommandées pour valider les programmes pilotes avant leur déploiement à grande échelle et pour l'évaluation des programmes. Peuvent être utilisées pour favoriser le respect des contraintes de calendrier.	Prises en charge par le personnel d'évaluation, généralement avec le concours d'entreprises ou d'universités spécialisées.
Évaluations systémiques à l'échelle des Nations Unies	Couverture et fréquence déterminées par le secrétariat du mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système	Prises en charge par le mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système, avec l'appui de l'organisation.	Prises en charge par le mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système.
Évaluations des programmes communs des Nations Unies, évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et évaluations des chapitres communs aux différents plans stratégiques (niveaux national, régional et international)	Couverture et fréquence déterminées par des mécanismes interorganisations.	Les évaluations conjointes peuvent constituer une réponse aux exigences thématiques au niveau national ou régional. Ne permettent pas de répondre aux exigences relatives à l'évaluation des programmes de pays de l'UNICEF.	Soumises aux procédures du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies.

Évaluations menées par les pays	Couverture et fréquence déterminées par les gouvernements partenaires.	Peuvent être considérées comme des évaluations de l'UNICEF à condition de respecter les critères d'indépendance.	Prises en charge par les partenaires nationaux.
AUTRES EXERCICES			
Exercices de suivi, de recherche, d'analyse et d'examen des données portant sur les politiques, les plans et les stratégies, notamment les examens de l'efficacité globale	Couverture et fréquence déterminées par le bureau commanditaire.	Ne peuvent être considérés comme des évaluations.	Peuvent être pris en charge par divers spécialistes, notamment dans les secteurs concernés.
Stratégies et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation	Couverture et fréquence déterminées avec les partenaires.	Ne peuvent être considérés comme des évaluations.	Modèle de conception et de gestion participatif, incluant les partenaires.

C. Gestion et conduite des évaluations

26. Toutes les activités d'évaluation doivent être conçues et gérées dans le respect des normes et des règles du GNUE et des principes décrits dans la politique d'évaluation.

27. Pour aboutir à un résultat crédible, chaque exercice d'évaluation doit être pris en charge par un spécialiste de l'évaluation de l'UNICEF et mené dans la plus grande indépendance, en consultation avec le Chef de bureau et d'autres parties prenantes. La plupart des évaluations sont menées par des consultants extérieurs qualifiés, sous la supervision d'un responsable qui s'assure que les critères de performance les plus exigeants sont remplis. Les équipes d'évaluation peuvent inclure des membres du personnel de l'UNICEF. Ces derniers peuvent également mener eux-mêmes l'évaluation, avec l'accord du conseiller régional à l'évaluation ou du Bureau de l'évaluation, selon les cas.

28. Les mécanismes de gouvernance doivent permettre de favoriser la collaboration avec les parties prenantes. Les pouvoirs publics, les partenaires de mise en œuvre et les acteurs de la société civile doivent être associés à toutes les étapes justifiant leur participation, que ce soit sous la forme de groupes de référence, de groupes consultatifs ou de groupes d'experts. L'implication des groupes vulnérables, des enfants et des jeunes s'inscrit dans les directives de l'UNICEF en matière d'éthique. Il convient également d'impliquer le personnel de l'UNICEF, notamment le personnel national.

29. L'assurance qualité joue un rôle indispensable à chaque étape du processus d'évaluation. Elle s'inscrit dans une approche étape par étape destinée à s'assurer, en temps réel, que les processus et les produits d'évaluation sont conformes aux normes les plus élevées et aux exigences fixées par le cahier des charges. Pour chaque activité, un niveau d'attente spécifique est fixé, en fonction des objectifs et du calendrier de l'évaluation, et fait ensuite l'objet d'un suivi tout au long des phases de conception, de mise en œuvre et d'analyse.

30. En matière de déontologie, toutes les évaluations de l'UNICEF doivent respecter les bonnes pratiques à chaque étape du processus. Le respect des règles déontologiques doit obligatoirement faire l'objet d'un processus de vérification préliminaire. Si nécessaire, cette vérification peut être assurée par un organisme externe, par exemple dans les situations d'urgence, face à des sujets sensibles ou dans le cadre d'une collecte de données auprès d'enfants et de groupes vulnérables. Les examens déontologiques sont utilisés à des moments clés pour que les exercices d'évaluation concernés demeurent conformes aux règles en vigueur.

31. Il est particulièrement difficile de concilier les principes d'indépendance, d'utilité et de partage des responsabilités. Pour s'y conformer dans le cadre de la gestion des évaluations, l'UNICEF s'appuie sur les directives minimales suivantes :

a) Les fonctions de responsable de l'évaluation et de chef d'équipe d'évaluation doivent être confiées à deux personnes distinctes ;

b) La fonction d'évaluation de l'UNICEF doit être indépendante. Pour l'y aider, des consultants externes sont recrutés en vue d'apporter une expertise et des capacités supplémentaires Placés sous la supervision du Responsable de l'évaluation, ces consultants doivent apporter une réponse adéquate à toute préoccupation éventuelle. Le Responsable peut quant à lui décider de modifier les produits d'évaluation en vue de garantir un niveau de qualité acceptable ;

c) Lorsque les parties prenantes ont eu l'occasion de commenter la version provisoire des produits d'évaluation, il appartient au Responsable d'en approuver la version finale.

D. Évaluation de la qualité

32. L'évaluation de la qualité est un examen a posteriori portant sur le rapport final d'un exercice d'évaluation. Il offre aux utilisateurs finaux un point de vue impartial sur la qualité de l'évaluation, fournit aux responsables d'évaluation des retours d'information qui favorisent l'apprentissage et les améliorations, et renforce la responsabilité à l'égard des parties prenantes assurant des missions de supervision. Chaque année, les tendances en matière de qualité font l'objet d'une synthèse, assortie de recommandations concrètes.

33. L'UNICEF dispose d'un système mondial de contrôle des évaluations, placé sous la responsabilité du Bureau de l'évaluation. L'ensemble des exercices d'évaluation couverts par la présente politique sont soumis à une évaluation menée dans le cadre de ce système mondial de contrôle des évaluations, parfois assurée par des experts extérieurs.

VII. Optimiser l'utilisation des évaluations

34. Chaque exercice d'évaluation a vocation à être utilisé de manière constructive. Cette utilisation repose sur une culture institutionnelle dans laquelle chaque partie prenante connaît la valeur de l'apprentissage et applique les enseignements tirés en vue d'obtenir de meilleurs résultats au regard du mandat de l'organisation, comprend l'utilité des évaluations, s'implique dans le processus d'évaluation à chaque étape du

cycle de programmation, connaît le rôle qu'elle doit jouer et les responsabilités qui lui incombent, et bénéficie d'un soutien qui lui permet de mieux les assumer. L'aspect constructif des évaluations constitue une responsabilité partagée de la fonction d'évaluation et de l'organisation dans son ensemble.

35. Pour s'assurer que les évaluations font l'objet d'une utilisation constructive, des décisions doivent être prises en amont pour garantir leur pertinence, leur rapidité, leur qualité, leur crédibilité et leur utilité. En d'autres termes, la planification est essentielle. Une stratégie d'adoption tenant compte des différents usages et utilisateurs possibles doit être élaborée en amont de l'évaluation et ajustée au fur et à mesure.

36. Il appartient à la fonction d'évaluation de veiller à ce que les conclusions des évaluations soient communiquées par l'intermédiaire de mécanismes clairs, adaptés et gérés de manière adéquate. Les responsables de programmes et les spécialistes de la communication – notamment la communication avec les populations vulnérables – doivent être associés aux stratégies d'adoption dès les premières étapes du processus de planification. L'UNICEF s'engage à communiquer les résultats des évaluations selon des modalités adaptées aux différentes catégories de parties prenantes et par l'intermédiaire de canaux de communication optimaux. Une importance particulière est accordée à la nécessité d'aider les populations touchées à faire entendre leur voix à chaque moment clé du processus d'évaluation.

37. La fonction d'évaluation est chargée de formuler des recommandations concrètes et les utilisateurs des évaluations sont responsables de l'usage qui en est fait. Ces utilisateurs sont impliqués à chaque étape du processus d'évaluation, mais leur responsabilité n'est pas formellement engagée avant la diffusion d'une réponse de l'administration, qui constitue une réaction générale à l'évaluation et précise quelles sont les recommandations acceptées, partiellement acceptées ou refusées (en précisant, le cas échéant, le motif du refus). Un plan d'action précise ensuite quelles sont les mesures à adopter, selon quel calendrier et quels sont les acteurs concernés. Si le souhait en est exprimé, la réponse de l'administration peut dépasser le cadre des recommandations initiales. Les acteurs responsables de la mise en œuvre des mesures doivent se tenir au fait de ces engagements et proposer des réponses aux différents obstacles et possibilités. Les réponses de l'administration seront élaborées sous la conduite de l'unité la plus appropriée ; sur demande de la Direction du Bureau de l'évaluation, le Bureau de la Directrice générale doit assurer la coordination des évaluations relatives à l'efficacité institutionnelle, afin de garantir l'application la plus large possible des recommandations à l'échelle de l'organisation.

38. Tous les exercices mentionnés dans la section VI.B. du tableau appellent une réponse de l'administration, à l'exception des exercices de la catégorie « autres exercices », qui n'en appellent pas, et des synthèses d'évaluation, des métaévaluations et des évaluations menées par ou avec les partenaires (par exemple, les évaluations conjointes, interorganisations, systémiques et menées par les pays), qui appellent une réponse de l'administration lorsque l'organisation et les partenaires estiment que cela est faisable et justifié.

39. La fonction d'évaluation proposera un système qui permettra aux responsables de rendre compte du processus de mise en œuvre des réponses de l'administration, et grâce auquel le Bureau de l'évaluation pourra procéder à l'examen régulier des progrès accomplis et des obstacles rencontrés. Le Bureau de l'évaluation reviendra également sur les principales évaluations, deux à cinq ans après leur conclusion, afin de mesurer leur impact global et d'en tirer des leçons qui amélioreront l'utilisation. Il assurera le suivi de la mise en œuvre des réponses de l'administration et, plus largement, des tendances en matière d'utilisation au sein des mécanismes de

gouvernance actuels, de manière à créer l'élan nécessaire à une accélération des progrès.

40. L'utilisation dépasse le seul cadre des évaluations individuelles et peut notamment prendre la forme de synthèses d'évaluation produites par la fonction d'évaluation, qui peuvent contenir des recommandations thématiques destinées à l'UNICEF ou, en cas d'intervention conjointe, aux différentes entités concernées. Les synthèses d'évaluation permettent de remédier au manque de données probantes et de replacer l'expérience particulière de l'UNICEF dans le contexte plus large des connaissances mondiales, favorisant ainsi l'apprentissage. Pour donner plus de poids à cette approche, il est essentiel d'établir des liens avec la stratégie à moyen terme de l'UNICEF pour la gestion des connaissances mondiales (2021-2022), avec celle qui lui a succédé pour la période suivante et avec les structures de gestion des connaissances actives au sein des nombreuses divisions et unités de l'UNICEF.

41. Lorsque les circonstances l'exigent, des ajustements peuvent être envisagés. Les situations d'urgence, par exemple, peuvent conduire à employer des méthodes plus rapides et moins formelles (mais suffisamment rigoureuses), à privilégier les conclusions en temps réel revêtant un caractère formatif plutôt que sommatif, et à renforcer les canaux de communication avec les populations touchées. Néanmoins, les responsabilités en matière de consultation des parties prenantes et de réponse de l'administration ne sont pas remises en cause, bien qu'elles puissent être soumises à des échéances et à un niveau de rigueur et de détail moins stricts.

VIII. Complémentarité avec les autres fonctions de l'UNICEF ayant trait aux données probantes

42. L'évaluation fait partie d'un ensemble de fonctions distinctes mais complémentaires, parmi lesquelles l'audit, la recherche, le suivi, les données et l'analytique, la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel, qui ont toutes trait aux données probantes et forment un écosystème global. Bien qu'indépendante, la fonction d'évaluation s'efforce de coopérer avec ces fonctions complémentaires, selon une approche holistique consistant à envisager, partout où cela s'avère faisable et justifié, l'institution et l'enfant dans leur globalité.

43. La fonction d'évaluation doit conserver son indépendance, y compris lorsqu'elle collabore activement avec d'autres fonctions. En dernier ressort, la pertinence, le calendrier et les modalités de collaboration de la fonction d'évaluation doivent être décidés par le Bureau de l'évaluation au niveau mondial et par le Responsable de l'évaluation, en consultation avec le chef de bureau, aux niveaux régional et national. En outre, quelque soit le scénario, il appartient à la fonction d'évaluation de déterminer si et quand un exercice d'évaluation indépendant doit être préféré aux autres types d'exercices non couverts par la politique.

IX. Gouvernance de l'évaluation

44. Par leur structure et les rôles et responsabilités assignés à chaque instance ou individu, les mécanismes de gouvernance ayant trait à la fonction d'évaluation visent à favoriser une mise en œuvre de la politique d'évaluation conforme aux normes et règles du GNUE, en particulier l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction à tous les niveaux de l'organisation.

A. Conseil d'administration

45. En tant qu'organe directeur de l'UNICEF, le Conseil d'administration a besoin d'une fonction d'évaluation solide pour trois raisons principales :

a) Le Conseil d'administration utilise les évaluations de l'UNICEF et doit donc s'appuyer sur des analyses indépendantes, fondées sur des données probantes. Chaque session, un ou plusieurs exercices d'évaluation, sélectionnés sur la base de l'intérêt stratégique qu'ils revêtent, sont présentés aux membres du Conseil d'administration, assortis de la réponse de l'administration correspondante. Ce processus permet de rendre compte des actions que l'organisation a menées à bien et des difficultés qu'elle a rencontrées, en soulignant notamment l'effet favorable ou défavorable des mécanismes de gouvernance sur la performance de l'organisation, en vue d'éclairer les décisions du Conseil d'administration ;

b) Le Conseil d'administration assure des missions de supervision qui consistent notamment à réunir les conditions nécessaires au succès de la fonction d'évaluation. Dans le cadre du budget intégré, il approuve le budget alloué au Bureau de l'évaluation, ainsi que les plans d'évaluation chiffrés mondiaux et nationaux. Il approuve la politique d'évaluation et prend connaissance des rapports annuels consacrés à sa mise en œuvre et à l'état de la fonction d'évaluation. À de nombreuses occasions, il adopte des décisions dans lesquelles il exprime des attentes et propose des orientations destinées à améliorer la performance de la fonction ;

c) Le Conseil d'administration et la Direction générale sont tous deux garants de la capacité de la fonction d'évaluation à remplir sa mission. Le Conseil d'administration et la Direction du Bureau de l'évaluation se consultent mutuellement sur les sujets ayant trait aux principaux aspects de la fonction. La Direction générale consulte le Conseil d'administration concernant la désignation ou la cessation de service du Directeur du Bureau de l'évaluation.

B. Direction générale

46. Les directeurs généraux ont besoin de données d'évaluation indépendantes et disponibles rapidement pour assurer leurs missions en matière de supervision et d'orientations stratégiques. Ils donnent l'exemple en favorisant l'indépendance de la fonction et l'application de la politique d'évaluation, et en assumant un rôle d'accompagnement et de supervision auprès de la Direction du Bureau de l'évaluation. Ils encouragent le développement d'une culture fondée sur l'apprentissage, le recul critique, la prise de décisions éclairée par des données probantes, l'amélioration permanente et la responsabilité. Ils s'assurent que les ressources humaines et financières nécessaires sont disponibles et encouragent l'élaboration de réponses de l'administration significatives. La Direction du Bureau de l'évaluation rend compte de son action à la Direction générale et bénéficie, sur demande, d'un accès confidentiel. La Direction générale consulte le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit pour la désignation et la cessation de service des directeurs du Bureau de l'évaluation.

47. S'agissant de la supervision de la fonction et de la mise en œuvre de la politique d'évaluation, la Direction générale consulte le Comité consultatif pour les questions d'audit. Les directeurs généraux reçoivent également les conseils des membres de l'Équipe mondiale de gestion, dont les réunions visent, au moins une fois par an, à examiner et à discuter des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique.

C. Directions

48. Conformément au principe du partage des responsabilités, les directions sont responsables de la diffusion de la politique d'évaluation au sein de leurs réseaux opérationnels et de l'intégration de ses résultats dans leur action. Les directions qui disposent d'un budget pour les programmes favorisent les processus d'évaluation à travers l'établissement de niveaux de référence, la mise en œuvre d'exams des programmes, la mobilisation des parties prenantes au service de l'utilisation des

conclusions d'évaluation, la préparation des réponses de l'administration et la recherche de financements.

49. L'ensemble des divisions participent à une réflexion globale sur la définition des priorités en matière de planification de l'évaluation qui aboutit à une application intégrée des processus d'évaluation et d'autres sources de données probantes. Les divisions qui collaborent de façon régulière avec la fonction d'évaluation désigneront des référents qui leur permettront de renforcer leur compréhension du rôle de l'évaluation et des besoins des utilisateurs. De même, la fonction d'évaluation nommera des experts qui serviront de partenaires spécialisés aux différentes divisions concernées.

D. Directions régionales

50. Les directions régionales sont responsables de la diffusion et de la mise en œuvre de la politique d'évaluation au sein de leurs régions respectives. Elles favorisent l'instauration d'une culture positive de l'évaluation, notamment à travers une bonne connaissance de la politique et de ses exigences. Elles contribuent à l'établissement d'un calendrier fondé sur la définition des priorités en matière d'évaluation et sur leur intégration aux processus de planification et aux documents stratégiques. Elles assurent le suivi de l'utilisation des résultats d'évaluation et accompagnent les représentants et autres parties prenantes dans leur application, si nécessaire.

51. Toute direction régionale joue un rôle essentiel pour garantir l'indépendance de la fonction d'évaluation et un impact positif. Ainsi, elles veillent à ce que le bureau régional et l'ensemble des bureaux de pays soient dotés d'un personnel suffisant et que les responsables d'évaluation soient en mesure de communiquer avec les chefs de bureau. Elles assurent le suivi des enveloppes budgétaires et des dépenses en prenant appui sur les exigences de la politique en matière de financement. Elles supervisent le travail des conseillers régionaux à l'évaluation dans le cadre d'une structure hiérarchique impliquant également la Direction du Bureau de l'évaluation. Il leur appartient de travailler en étroite collaboration avec cette dernière pour assurer la mise en œuvre pleine et entière de la politique selon un modèle de gestion matricielle.

52. Les directions régionales bénéficient du soutien des équipes régionales de gestion, qui veillent à ce que la performance de la région en matière d'évaluation et son utilisation des résultats d'évaluation fassent l'objet d'un suivi pris en charge par un comité permanent. Chaque équipe régionale de gestion adopte une stratégie régionale d'évaluation, qui est ensuite mise en œuvre par le bureau régional et les représentants.

E. Représentants des bureaux de pays

53. Il appartient aux représentants de s'assurer que la politique d'évaluation est bien mise en œuvre au niveau national. Ils jouent un rôle moteur pour garantir le respect des engagements nationaux inscrits dans la stratégie régionale d'évaluation, dans le plan d'évaluation chiffré et dans d'autres types d'accords. Pour s'assurer de la mise en œuvre de la politique, ils s'impliquent dans : le soutien aux processus participatifs de hiérarchisation des priorités ; l'intégration des données d'évaluation dans les examens des programmes ; l'allocation de ressources humaines et financières suffisantes ; l'adoption de normes de qualité et de clauses déontologiques ; la préparation et la mise en œuvre des réponses de l'administration ; l'utilisation des résultats d'évaluation.

54. Les représentants entretiennent une relation hiérarchique directe avec les responsables de la fonction d'évaluation au sein du bureau et servent de lien entre ces

derniers et les conseillers régionaux à l'évaluation. Ils font également en sorte que le personnel impliqué dans la gestion des évaluations bénéficie d'opportunités de perfectionnement professionnel et que les évaluations soient prises en compte dans les examens des performances du personnel.

55. Les représentants travaillent dans le cadre de l'équipe de pays des Nations Unies pour faciliter l'intégration des données d'évaluation au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et aux différentes initiatives interorganisations. Ils contribuent au renforcement des capacités d'évaluation des gouvernements et des partenaires nationaux.

F. Direction du Bureau de l'évaluation

56. Grâce à sa position de leadership et au soutien qu'elle fournit, la Direction du Bureau de l'évaluation s'assure que la fonction d'évaluation respecte les normes et les règles professionnelles en vigueur, ainsi que les engagements inscrits dans la politique d'évaluation. Les directeurs sont désignés par la Direction générale, en consultation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Conseil d'administration. Ils sont nommés pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois et non cumulable avec toute autre fonction au sein de l'UNICEF. Ils sont placés sous l'autorité directe de la Direction générale et peuvent être convoqués par le Conseil d'administration.

57. La Direction du Bureau de l'évaluation conseille la direction de l'UNICEF et le Conseil d'administration au sujet de la fonction d'évaluation et des conclusions d'évaluation stratégiques, afin que ces instances disposent du plus grand nombre d'informations pertinentes pour assumer au mieux leur rôle institutionnel. Les directeurs du Bureau de l'évaluation représentent la fonction d'évaluation au sein des différents forums de haut niveau et auprès du Conseil d'administration. Avec ce dernier et la Direction générale, ils font en sorte que les fonctions d'évaluation conservent leur indépendance. Ils font le lien avec les principaux partenaires afin de mettre en place des normes communes et une action coordonnée. Ils sont responsables, aux côtés des principales parties prenantes, de l'élaboration et de la mise à jour régulière de la politique d'évaluation, et du suivi de ses progrès. Avec les parties prenantes, ils préparent les plans relatifs aux évaluations mondiales et assurent la gestion du Bureau de l'évaluation, qui fonctionne de manière indépendante au sein de l'organisation, afin de vérifier le niveau de crédibilité et d'utilité des exercices d'évaluation. Ils s'assurent que ces derniers respectent l'ensemble des normes déontologiques et prennent en charge la gestion fiduciaire des ressources allouées à la fonction d'évaluation. Ils favorisent et accélèrent l'utilisation des résultats d'évaluation, et mettent en place un système permettant de mesurer la qualité des évaluations de l'UNICEF. Ils aident les bureaux à se doter d'un personnel suffisant et, aux côtés des directeurs régionaux, supervisent le travail des conseillers régionaux à l'évaluation.

G. Conseillers régionaux à l'évaluation

58. Les conseillers régionaux à l'évaluation sont présents dans tous les bureaux régionaux et correspondent à des postes de niveau P-5. Les conseillers régionaux à l'évaluation assurent des fonctions de leadership et de soutien à l'égard de la fonction d'évaluation régionale, y compris du personnel national. Le travail des conseillers régionaux à l'évaluation s'inscrit dans les 15 missions techniques et de gestion qui caractérisent les postes régionaux, et leur action est donc placée sous la supervision d'une structure de gestion matricielle.

59. Les responsabilités des conseillers régionaux à l'évaluation sont résumées ici et présentées plus en détail dans un document d'orientation complémentaire. Sous la supervision des directeurs régionaux, les conseillers régionaux à l'évaluation coordonnent l'élaboration et la concrétisation de la stratégie régionale d'évaluation. Ils conseillent la Direction régionale au sujet des plans d'évaluation des bureaux de pays, des besoins en matière de financement et de personnel, et des dispositifs de gestion. Ils soutiennent l'utilisation des résultats d'évaluation par les parties prenantes et encouragent le partage des apprentissages entre pays. Ils informent la Direction régionale et l'équipe régionale de gestion des résultats d'évaluation et des problèmes rencontrés par la fonction d'évaluation. Ils coordonnent les différentes contributions régionales en organisant des échanges à l'échelle de l'organisation et représentent leurs régions respectives au sein des mécanismes interorganisations.

60. Sous la supervision de la Direction du Bureau de l'évaluation, les conseillers régionaux à l'évaluation gèrent le portefeuille régional d'activités d'évaluation et la composante régionale des évaluations mondiales. Ils garantissent la mise en œuvre d'évaluation de haute qualité, conformes aux directives déontologiques en vigueur. Ils renforcent les processus de gestion des évaluations à l'échelle régionale et encouragent à l'utilisation de modèles d'évaluation solides et de méthodes innovantes. Ils soutiennent les efforts de renforcement des capacités d'évaluation aux niveaux régional et national. Ils supervisent le personnel d'évaluation au niveau national dans le cadre de dispositifs de gestion matricielle, et favorisent le renforcement des compétences et les perspectives d'évolution professionnelle. Ils gèrent l'utilisation des fonds alloués au niveau régional et vérifient la prévisibilité des recettes et leur conformité aux besoins.

H. Spécialistes nationaux ou multipays de l'évaluation, ou personnel affecté à la gestion des évaluations

61. Chaque bureau de pays doit disposer d'un Responsable de l'évaluation doté de compétences techniques et de gestion conformes aux objectifs nationaux de l'UNICEF en matière d'évaluation. La section XII.A, consacrée aux ressources humaines, détaille les diverses possibilités de recrutement pour ce type de poste. La supervision de ces responsables de l'évaluation peut incomber à différents types d'acteurs, selon la taille et la configuration des bureaux de pays. Toutefois, pour garantir une indépendance optimale, il est indispensable qu'ils bénéficient d'un accès direct aux chefs de bureau pour évoquer les questions ayant trait à l'évaluation, quelle que soit l'autorité chargée de leur supervision. Ils entretiennent une relation de gestion matricielle avec les conseillers régionaux à l'évaluation.

62. Les missions qui incombent aux responsables nationaux de l'évaluation ressemblent fortement à celles des conseillers régionaux à l'évaluation, avec des particularités propres à leurs contextes opérationnels respectifs. Les responsables nationaux de l'évaluation se distinguent principalement par une implication plus forte auprès des équipes d'évaluation et dans le renforcement des capacités d'évaluation nationales, un soutien direct à la demande d'évaluations menées par les pays et d'évaluations conjointes et interorganisations menées au niveau national. Ils comptent sur l'administration pour identifier les priorités en matière d'évaluation, favoriser une culture de l'évaluation et garantir la disponibilité des fonds nécessaires.

X. Partenariats d'évaluation

63. Les partenariats d'évaluation conclus par l'UNICEF visent à acquérir une compréhension plus globale des résultats programmatiques et des contributions respectives des différents acteurs, à assurer une responsabilité mutuelle dans le cadre des stratégies communes, à augmenter la rentabilité et à réduire les frais de

transaction. Ces partenariats prennent des formes diverses, allant des évaluations conjointes ponctuelles à des collaborations à long terme dans de grands domaines stratégiques tels que le renforcement des capacités, les évaluations d'impact et les évaluations de l'action humanitaire. Pour choisir ses partenariats, l'UNICEF privilégie l'obtention de résultats en faveur des enfants, et ajuste son degré d'implication en fonction de la proposition de valeur sur laquelle repose le partenariat.

64. Les partenaires d'évaluation peuvent être des entités des Nations Unies, des institutions financières internationales, des gouvernements, des organisations bénévoles d'évaluateurs professionnels, des organisations de la société civile, des organisations non gouvernementales, des fondations, des groupes de réflexion, des établissements universitaires, des consortiums d'évaluation, des populations touchées ou encore le secteur privé. Les partenariats peuvent prendre la forme d'un échange de ressources ou d'une coopération non financière, axée sur les dimensions technique et stratégique. Sur des questions telles que la propriété intellectuelle, les clauses déontologiques et les mécanismes communs de financement, les partenariats sont soumis à des protocoles déjà établis par l'UNICEF.

65. Au niveau mondial, la collaboration avec les partenaires du GNUE se concentre sur le soutien apporté à la fonction d'évaluation indépendante qui se déploie à l'échelle du système des Nations Unies. Il s'agit ainsi de procéder à l'évaluation des programmes conjoints ou de l'action humanitaire, de mettre au point des orientations techniques communes, de garantir le financement des évaluations dans le cadre des flux financiers destinés au développement, et de renforcer les capacités d'évaluation. Aux niveaux régional et national, la collaboration se concentre sur le renforcement de la fonction d'évaluation des plateformes de données gérées par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies. Elle consiste à évaluer les enjeux abordés par les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et à aider les partenaires nationaux à atteindre leurs objectifs en matière de renforcement des capacités et d'évaluation menée par les pays. À chaque échelle, les partenaires examineront la contribution des Nations Unies aux résultats obtenus en matière de développement et s'efforceront de maintenir des performances élevées au regard des indicateurs d'évaluation fixés par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

XI. Renforcement des capacités d'évaluation nationales

66. L'engagement de l'UNICEF en faveur de l'appropriation des processus de développement par les pays et du leadership national s'applique aussi à la question de l'évaluation. Il s'inspire des résolutions 70/1 et 69/237 de l'Assemblée générale, qui portent respectivement sur l'adoption du Programme 2030 et sur le renforcement des capacités nationales à évaluer les activités de développement, et de la résolution 77/283, qui encourage les pays à mener des évaluations relatives aux objectifs de développement durable afin de renforcer leurs examens nationaux volontaires et d'utiliser les données d'évaluation dans le cadre de leurs processus décisionnels.

67. L'UNICEF considère l'investissement en faveur du renforcement des capacités d'évaluation nationales comme un aspect central de l'autonomisation des parties prenantes nationales. Il s'agit de donner à ces dernières les moyens de participer pleinement au processus d'évaluation et de mesurer les résultats communs obtenus en faveur des enfants de la façon la plus globale possible, notamment au niveau de l'impact et des réalisations. Le soutien à la fonction d'évaluation doit se concentrer sur les priorités des gouvernements et des autres acteurs nationaux dans ce domaine, qui portent généralement sur : a) l'élaboration de politiques nationales d'évaluation ;

b) le renforcement des systèmes d'évaluation sur le plan de la fiabilité technique et de la résilience aux situations d'urgence ; c) le renforcement de la place accordée à l'évaluation dans les examens nationaux volontaires et dans les rapports d'étape consacrés aux objectifs de développement durable ; d) l'amélioration de la qualité et de l'utilisation des évaluations menées par les pays ; e) le renforcement de la capacité à exploiter les données d'évaluation ; f) l'accompagnement des entreprises privées, des établissements universitaires et d'autres acteurs en vue de créer une offre compétitive de services d'évaluation ; g) la promotion d'une culture de l'autonomisation favorable à la responsabilité envers les populations touchées.

68. Le soutien de l'UNICEF aux évaluations menées par les pays se concentre sur les programmes nationaux ayant trait à la réalisation des objectifs de développement durable. Les évaluations menées par les pays ne répondent pas à une commande de l'UNICEF et ne sont pas gérées par l'organisation. Par conséquent, elles ne sont pas soumises à la présente politique. Néanmoins, dans la mesure du possible, l'UNICEF s'efforcera de promouvoir le respect des normes et des règles internationales en matière d'évaluation. Lorsqu'une évaluation menée par un pays a bénéficié du soutien de l'organisation et qu'elle respecte les normes de qualité et d'indépendance en vigueur, elle peut être considérée comme une évaluation de l'UNICEF.

69. Pour développer une masse critique nationale d'experts et de responsables sensibles à la question des données probantes, capables de mener des évaluations rigoureuses – notamment au niveau de l'impact –, il convient de mettre en place des centres d'excellence capables de former des cadres et des responsables techniques au sein des gouvernements, des organisations de la société civile, des universités et des associations professionnelles. On peut ainsi envisager la mise en œuvre d'activités visant à former des équipes nationales de grande envergure et bénéficiant d'une reconnaissance régionale ou mondiale. Les objectifs d'autonomisation peuvent guider les initiatives visant à 1) favoriser l'émergence de réservoirs de talents dans le domaine de l'évaluation ; 2) accueillir des membres des populations touchées au sein des équipes d'évaluation ; 3) intégrer les prestataires de services nationaux aux équipes d'évaluation en vue de renforcer les compétences à l'échelle nationale.

70. Dans la mesure du possible, les activités de renforcement des capacités d'évaluation nationales sont prises en charge en collaboration avec les principaux partenaires. Le GNUE a encouragé les entités des Nations Unies à coordonner leur action dans ce domaine et à consacrer les ressources nécessaires à cet objectif¹³. La décision consistant à faire du renforcement des capacités d'évaluation nationales une priorité de la fonction de Coordonnateur résident est également le signe d'un engagement accru des Nations Unies¹⁴.

XII. Ressources

71. Pour obtenir les meilleurs résultats possibles tout en conservant le niveau d'indépendance requis, il est essentiel que la fonction d'évaluation s'appuie sur des ressources prévisibles et pérennes.

A. Ressources humaines

72. L'évaluation est une fonction spécialisée, assumée par des professionnels qui doivent posséder les compétences techniques, stratégiques et interpersonnelles

¹³ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *United Nations contributions to national evaluation capacity development and the evolution of national evaluation systems: an overview of General Assembly resolution 69/237*, 2022.

¹⁴ Groupe des Nations Unies pour le développement durable, *Management and Accountability Framework of the United Nations Development and Resident Coordinator System*, 2021.

conformes à leur niveau de responsabilité. La fonction sera donc dotée de spécialistes capables de répondre aux exigences fixées par le cadre de compétences du GNUE.

73. Les bureaux de pays ont besoin de capacités d'évaluation adaptées à leurs profils respectifs. Les bureaux de pays les plus grands doivent disposer d'au moins un poste de spécialiste de l'évaluation de niveau P-4 ou supérieur. Il est recommandé de créer une unité spécialisée dans l'évaluation ou dans les données probantes, qui collaborera avec l'ensemble des sections. Les bureaux de pays plus modestes doivent mettre en commun leurs ressources pour financer le recrutement d'un spécialiste multipays de l'évaluation susceptible de répondre à leurs besoins collectifs. Lorsqu'ils n'ont pas la possibilité de faire appel à un spécialiste multipays, ces bureaux doivent nommer un Responsable de l'évaluation, qui pourra également assumer des fonctions ayant trait aux données probantes. Les représentants de pays s'assurent que les spécialistes ou les responsables de l'évaluation disposent du temps et de l'indépendance nécessaires pour assurer leurs missions dans ce domaine. La description de ces dernières doit faire l'objet d'une section à part entière dans les plans de travail. Les conseillers régionaux à l'évaluation, en consultation avec les directeurs régionaux, peuvent fournir aux bureaux de pays des conseils adaptés à leur situation concernant le niveau et la structure de leur personnel.

74. Chaque bureau régional disposera d'un poste dédié de Conseiller régional à l'évaluation de niveau P-5, qui servira également de Responsable de la section régionale de l'évaluation ou des données probantes. Au niveau du siège, le Bureau de l'évaluation sera placé sous l'autorité d'un Directeur ou d'une Directrice qualifié(e) de niveau D-2 et d'au moins un Directeur ou d'une Directrice adjoint(e) de niveau P-6 ou D-1.

75. À des fins d'indépendance, il est indispensable que les responsables de l'évaluation puissent rendre compte de leur action auprès des chefs de bureau, ou qu'ils puissent échanger directement avec eux sur les questions ayant trait à l'évaluation. Les responsables doivent également être en mesure de présenter leur travail de manière régulière à l'équipe de gestion. La structure de gestion matricielle contribue à l'indépendance, au renforcement technique et au mentorat.

76. Tous les membres du personnel exerçant des fonctions relatives à l'évaluation doivent bénéficier d'un soutien technique. Les conseillers régionaux à l'évaluation et les spécialistes multipays de l'évaluation organiseront des programmes d'entraide à l'échelle de l'UNICEF, notamment en faisant appel aux autres fonctions ayant trait aux données probantes dont les missions coïncident avec celles de la fonction d'évaluation. Au niveau régional ou mondial, il conviendra de proposer un accès à des consultants, à des entreprises et à des centres d'excellence dont la fiabilité aura été vérifiée au préalable. Dans le domaine technique, la création de réservoirs de talents, établis et approuvés conjointement avec les autres parties prenantes, permettra d'accompagner l'UNICEF dans ses missions et dans ses efforts de renforcement des capacités d'évaluation nationales.

77. L'UNICEF gère la fonction d'évaluation comme une carrière à part entière, avec ses différentes possibilités d'évolution et de perfectionnement professionnels. Les postes vacants seront pourvus de manière à respecter un équilibre entre la mobilité interne et les processus de recrutement externe. Les activités de formation et de mentorat bénéficieront aussi bien aux nouveaux postes qu'au personnel existant. Le Bureau de l'évaluation encouragera l'élaboration et la mise en œuvre de formations, de missions de perfectionnement, de conférences, d'activités de mentorat, de communautés de pratique et d'autres initiatives de renforcement des capacités. Après avoir dûment examiné les risques et les avantages que cela représente, les spécialistes de l'évaluation peuvent également envisager de rejoindre ou de prendre la tête des équipes d'évaluation afin de développer leurs compétences. Des missions de

perfectionnement et des échanges seront organisés en vue de renforcer l'exposition du personnel aux autres fonctions ayant trait aux données probantes, et de les amener à exercer des activités de planification et de programmation. La réciprocité sera encouragée et les autres secteurs ou fonctions pourront intégrer l'évaluation à leurs plans de développement des ressources humaines.

B. Ressources financières

78. Pour respecter les engagements de la présente politique, l'organisation devra consacrer au moins 1 % des dépenses des programmes à la fonction d'évaluation, conformément aux décisions 2022/5 et 2023/12 du Conseil d'administration. Cette règle s'applique à tous les bureaux et divisions disposant d'un budget programmatique, sauf modification exceptionnelle des objectifs de dépense par la Direction du Bureau de l'évaluation¹⁵. Le chiffre de 1 % est une moyenne glissante sur deux ans, ce qui laisse la possibilité de rester en dessous de ce seuil pendant un an. Ce dernier sera calculé selon une formule type¹⁶. Les dépenses liées à l'ensemble des exercices, indiquées dans la section VI.B du tableau, sont prises en compte dans le calcul du seuil de 1 %, à l'exception des activités hors évaluation présentes dans la catégorie « autres exercices ».

79. Il appartient à la Direction générale, aux directions régionales et autres, et aux représentants de pays de s'assurer que la fonction d'évaluation bénéficie de ressources adéquates et prévisibles. Le Bureau de l'évaluation et les conseillers régionaux à l'évaluation sont responsables du suivi et de l'établissement de rapports trimestriels sur les dépenses d'évaluation.

80. La prévisibilité des ressources est essentielle. Le plan d'évaluation chiffré, initialement présenté dans le cadre du plan national, du plan régional ou du Plan stratégique, doit faire l'objet de mises à jour régulières. Afin d'optimiser la prévisibilité, il convient de s'appuyer autant que possible sur les ressources ordinaires et de ne faire appel aux autres ressources que lorsqu'elles sont disponibles et pour répondre aux besoins non pourvus. La faisabilité des estimations et le niveau des réserves feront l'objet d'un processus d'examen et de révision périodique. Il appartient au bureau concerné de remédier à d'éventuelles insuffisances concernant l'allocation des ressources.

81. La stabilité budgétaire est essentielle à la planification des évaluations mondiales. Le budget de base du Bureau de l'évaluation provient du budget institutionnel de l'UNICEF, approuvé tous les quatre ans par le Conseil d'administration. Pour faciliter la mise en œuvre du plan, répondre à l'émergence de nouveaux besoins et garantir un progrès constant vers la cible de 1 %, l'administration doit débloquer des fonds supplémentaires sur la base des déficits de financement identifiés de manière continue, en étroite collaboration avec le Bureau de l'évaluation. La fonction d'évaluation contribuera à l'élaboration des stratégies mondiales de collecte de fonds en vue de définir clairement les besoins en matière d'évaluation et de souligner l'importance des ressources ordinaires dans le financement.

¹⁵ Un document d'orientation relatif au respect de ce seuil de 1 % permettra de préciser les attentes et les exceptions possibles.

¹⁶ Deux formules seront utilisées pour calculer le pourcentage de dépenses liées aux évaluations. La première formule, qui sera utilisée pour les rapports soumis au Conseil d'administration, ne tiendra compte que des dépenses, tandis que la seconde formule, qui sera utilisée pour le suivi interne des progrès accomplis, prendra également en compte les exercices en cours. Cette seconde formule offrira un degré de précision plus important, car elle garantira la prise en compte rapide des activités en cours ayant déjà fait l'objet d'un engagement, mais pas encore de dépenses. Chaque formule prendra les mêmes unités de mesure pour numérateur et dénominateur, afin de veiller à la cohérence des calculs.

82. Pendant la période couverte par le Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF a constitué un fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation, que le budget intégré pour 2022-2025 a ensuite permis de consolider. Ce fonds commun a vocation à combler d'éventuels déficits de financement et à favoriser les stratégies d'investissement opportunistes, au service d'évaluations d'impact rigoureuses et d'efforts d'innovation et de renforcement des capacités. Pour offrir à la fonction d'évaluation des ressources adéquates et prévisibles, il est essentiel de maintenir ce fonds à un niveau suffisant en le reconstituant de façon régulière.

83. Le financement des autres fonctions ayant trait aux données probantes ne doit pas se confondre avec celui de la fonction d'évaluation, sauf autorisation exceptionnelle de la Direction du Bureau de l'évaluation (lorsque ces fonctions connexes contribuent directement aux activités d'évaluation).

XIII. Risques

84. La bonne application de la présente politique nécessite la mise en œuvre d'approches solides en matière de gestion des risques. Les principaux risques potentiels anticipés pour la période couverte par la politique sont indiqués dans la théorie du changement fournie en annexe. Ils concernent notamment certains aspects généraux relatifs : au contexte institutionnel dans lequel se déploie la fonction (par exemple, la présence d'un environnement favorable aux évaluations, le soutien concret de la direction, le respect des rôles et responsabilités assignés) ; aux ressources (par exemple, la disponibilité de ressources financières et humaines suffisantes et prévisibles, adaptées aux besoins) ; au degré de participation des acteurs internes et externes (par exemple, les partenaires impliqués dans les évaluations conjointes, interorganisations et systémiques, la complémentarité des fonctions d'évaluation au sein de l'UNICEF, les acteurs de la structure de gouvernance), ainsi qu'à d'autres domaines. Les phases de révision et les processus de planification conduiront les parties prenantes de l'évaluation à examiner les risques, qu'ils soient actuels, imminents ou plus éloignés. Les mesures d'atténuation des risques feront l'objet d'un document d'orientation complémentaire, d'un suivi régulier et seront intégrées aux rapports annuels relatifs à la fonction d'évaluation.

XIV. Établissement de rapports sur la mise en œuvre de la politique et processus de révision

85. La section consacrée à la gouvernance traite des différents mécanismes visant à garantir la responsabilité de la fonction d'évaluation et de l'ensemble de l'organisation, et à asseoir la place de la fonction au sein de l'organisation. La Direction du Bureau de l'évaluation se chargera de préparer les éléments nécessaires au bon fonctionnement de ces mécanismes. Les décisions qui en résulteront seront communiquées aux parties prenantes par les responsables concernés, puis approuvées avant application. Des indicateurs clés seront régulièrement intégrés au tableau de bord consacré aux performances de l'organisation.

86. La Direction du Bureau de l'évaluation rendra compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique auprès du Conseil d'administration à l'occasion du rapport annuel relatif à la fonction d'évaluation, qui sera assorti d'une réponse de l'administration¹⁷. Parmi les sujets qui devront être abordés, on peut notamment citer les activités et réalisations, les principales conclusions d'évaluation, le statut de la réponse de l'administration, l'état du programme de travail et l'examen des

¹⁷ Tous les deux ans, si nécessaire, une présentation des nouvelles tendances et une analyse plus profonde seront proposées.

performances de l'organisation au regard des engagements exprimés dans la politique et de la théorie du changement.

87. Un examen indépendant de la performance de la politique sera mené en 2027, en amont de la prochaine révision. En outre, conformément à la décision 2023/12 du Conseil d'administration, une évaluation à mi-parcours sera commandée afin de déterminer l'efficacité des mesures mises en place au regard des objectifs ayant trait à l'indépendance de la fonction. L'UNICEF coopérera pleinement à cet exercice ainsi qu'à tout autre examen visant à apprécier les performances de la fonction d'évaluation.

XV. Projet de décision

Le Conseil d'administration

1. *Prend note* de la proposition finale de projet de révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF ([E/ICEF/2023/27](#)).
2. *Approuve* la politique d'évaluation révisée.

Annexe

Théorie du changement pour la fonction d'évaluation de l'UNICEF

