



## Conseil économique et social

Distr. générale  
18 avril 2022

Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2022**

14-17 juin 2022

Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

## Rapport annuel de 2021 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 2021. Il décrit le contexte opérationnel difficile rencontré par l'UNICEF dans le cadre de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), ainsi que les adaptations entreprises pour continuer à répondre aux besoins de l'organisation et des parties prenantes concernées en matière d'apprentissage et de responsabilité. Il présente un aperçu des performances de la fonction d'évaluation en 2021, ainsi qu'une analyse des réalisations et des enseignements tirés tout au long de la période 2018-2021.

En guise de conclusion, le rapport propose des réflexions prospectives sur la fonction d'évaluation et les enseignements tirés, et plus particulièrement sur les implications pour la fonction d'évaluation, qui doit s'assurer d'un alignement sur les buts fixés pour la prochaine période quadriennale, à l'appui de la Décennie d'action des Nations Unies pour la réalisation des objectifs de développement durable.

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

\* [E/ICEF/2022/9](#).

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



## I. Présentation

1. En 2021, alors que l'UNICEF continuait à faire face au double défi de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et de l'érosion continue des progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), la fonction d'évaluation a connu les mêmes vicissitudes. Malgré de nombreux défis de taille, la fonction d'évaluation s'est adaptée et s'est montrée à la hauteur. Les contraintes imposées par la COVID-19 se sont traduites par un arsenal de solutions innovantes, notamment le recours accru aux évaluations en temps réel et aux modalités de collecte de données à distance. En outre, l'augmentation des dépenses consacrées à l'évaluation a contribué à améliorer sensiblement le respect des engagements énoncés dans la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ([E/ICEF/2018/14](#)). Le nombre de soumissions a augmenté, tout comme la couverture géographique, et la fonction a eu recours à un ensemble plus diversifié de produits, ce qui a permis aux bureaux d'entreprendre des exercices d'évaluation malgré les circonstances difficiles.

2. La qualité des évaluations est également restée élevée en 2021. En parallèle, certains aspects nécessitant une amélioration continue ont été identifiés, notamment dans des sections particulièrement cruciales pour garantir la mise à profit des évaluations : les résumés analytiques et les enseignements tirés. En outre, malgré l'élargissement de l'éventail de solutions d'évaluation proposées en réponse à la COVID-19, la part des exercices d'évaluation non traditionnels, tels que les évaluations d'impact, les études d'évaluabilité et les évaluations conjointes et interorganisations, est restée relativement faible, tout comme l'engagement des gouvernements en faveur des évaluations (autant de domaines qui seront cruciaux compte tenu de l'urgence de la Décennie d'action des Nations Unies pour la réalisation des objectifs de développement durable). Enfin, bien que les exigences d'une riposte de l'administration aient été remplies de façon satisfaisante, la réactivité a décliné dans certains cas, et il n'est pas avéré que la riposte s'est traduite par des mesures significatives et constantes correspondant aux recommandations issues des évaluations.

3. Dans ce contexte, il est plus vital que jamais que la fonction d'évaluation soit pleinement en phase avec les besoins de l'organisation en matière de responsabilité et d'apprentissage, en produisant des données probantes pour renforcer la riposte institutionnelle et aider l'UNICEF et ses partenaires à accélérer les progrès pour tous les enfants, partout dans le monde. Les principales conclusions de ce rapport offrent donc des enseignements de première importance qui éclaireront la voie à suivre pour la période 2022-2025. Tout d'abord, il sera nécessaire de mettre davantage l'accent sur les évaluations aux niveaux des réalisations et de l'impact afin d'aider l'UNICEF et ses partenaires à mesurer les résultats finaux de l'action de l'organisation en matière de droits de l'enfant et de progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. En parallèle, la fonction d'évaluation doit générer des exercices plus rapides et mieux ciblés, pouvant contribuer à maximiser le taux de réussite initiale de l'UNICEF et de ses partenaires. Deuxièmement, la qualité durable des évaluations ne peut pas être considérée comme acquise : Il faut au contraire faire preuve de vigilance et trouver des solutions créatives pour que la qualité reste élevée. Troisièmement, l'organisation doit accorder une attention accrue au suivi des évaluations, notamment aux réponses de l'administration qui soient opportunes, viables, et activement mises en œuvre et contrôlées. Enfin, il faudra continuer à prêter attention à l'affectation de ressources adéquates à la fonction pour que l'organisation respecte les engagements pris en réponse aux décisions du Conseil d'administration à cet égard, que les progrès dans la réalisation des objectifs de performance fixés pour la fonction se poursuivent et que l'orientation stratégique adoptée soit concluante.

4. Ces mesures, parmi d'autres, seront essentielles pour que la fonction d'évaluation puisse évoluer, s'améliorer et faire face aux défis inédits que nous connaissons, à l'appui de la Décennie d'action. Un examen externe indépendant par les pairs sera commandé en 2022. Il permettra d'explorer plus avant ces domaines et, ce faisant, de contribuer à la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF en 2023.

## II. Introduction

5. L'année 2021 a commencé dans un climat extrêmement tendu. Alors que la plupart des objectifs de développement durable ne sont pas en voie d'être atteints et que le monde est toujours aux prises avec la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), le caractère urgent de la Décennie d'action des Nations Unies pour la réalisation des objectifs de développement durable a été mis en évidence, les droits des enfants étant menacés comme jamais depuis des générations. Certaines avancées acquises de longue lutte ont été freinées dans leur élan, et dans certains cas compromises, à cause de la pandémie. En parallèle, les conflits armés prolongés, l'insécurité alimentaire, l'augmentation des niveaux de pauvreté et les catastrophes naturelles liées aux changements climatiques ont continué à faire peser de lourdes menaces sur deux enjeux primordiaux : le respect des droits de l'enfant et l'accélération des progrès vers la réalisation des ODD. Dans ce contexte, il est plus vital que jamais que la mission de la fonction d'évaluation soit pleinement en phase avec les besoins de l'organisation en matière de responsabilité et d'apprentissage, en produisant des données probantes pour renforcer la riposte institutionnelle et aider l'UNICEF et ses partenaires à accélérer les progrès en faveur des droits de tous les enfants, partout dans le monde.

6. Malgré les nombreux défis posés par la pandémie en 2021, un certain nombre de réalisations importantes ont été accomplies. L'une d'entre elles s'est matérialisée par l'augmentation des dépenses absolues en matière d'évaluation, avec 15 millions de dollars supplémentaires dépensés en 2021 par rapport à 2018. Les augmentations budgétaires ont été particulièrement notables dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et dans la région Asie du Sud, où les investissements se sont accrus tant en matière de dépenses absolues qu'en pourcentage des dépenses afférentes aux programmes. La couverture géographique des évaluations s'est également améliorée en 2021, en particulier dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, insuffisamment couverte par le passé.

7. Des indices ont également laissé entrevoir une amélioration de la qualité des évaluations. Les scores de qualité du système mondial de contrôle des évaluations (GEROS) se sont régulièrement améliorés en matière de méthodologie et de résultats d'évaluation, tandis que la qualité des recommandations est restée élevée. Ces progrès ont renforcé la crédibilité et l'utilité des évaluations, comme le montre la conformité accrue dans la soumission des réponses de l'administration aux évaluations, qui a atteint près de 100 % en 2021. Une série d'évaluations particulièrement influentes, dont les recommandations se sont traduites par des actions clés, ont influencé le travail de l'organisation de manière significative.

8. Dans la lignée du programme de réforme des Nations Unies et conformément à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale), le nombre d'évaluations gérées conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies a augmenté. Cette tendance inclut les efforts menés pour effectuer des évaluations conjointes au niveau (décentralisé) des régions.

9. Ces réalisations sont, dans de nombreux cas, l'aboutissement d'évolutions positives observées au cours de la période 2018-2021 ; elles représentent une base

solide sur laquelle s'appuyer à mesure que la fonction d'évaluation continue de mûrir et de s'affirmer. La fonction est maintenant prête à se concentrer davantage sur l'amélioration de la qualité des évaluations et, en tandem avec l'administration de l'UNICEF, sur la qualité et la rapidité des réponses de l'administration ainsi que l'utilisation des données d'évaluation pour éclairer la prise de décision.

10. Un examen des principales données de performance montre qu'il reste beaucoup à accomplir dans ces domaines. Il convient de s'appuyer sur les progrès réalisés à ce jour, de relever les défis restants et de faire naître une fonction d'évaluation nouvelle génération au cours de la période 2022-2025. La fin de la période 2018-2021 constitue donc un moment crucial pour faire le point sur les réalisations et les enseignements tirés des quatre années précédentes et pour réfléchir à la manière dont le Bureau de l'évaluation et la fonction d'évaluation dans son ensemble peuvent améliorer la qualité et l'utilisation en temps opportun des données d'évaluation à l'appui de la Décennie d'action des Nations Unies pour la réalisation des objectifs de développement durable.

11. Le présent rapport examine les données relatives à l'état de la fonction d'évaluation en 2021, en matière de performance au regard des indicateurs clés de performance établis et en comparaison avec les trois premières années de la période quadriennale. Il fournit une brève analyse contextuelle des forces qui ont façonné la fonction d'évaluation et de la manière dont la fonction a relevé les défis et saisi les opportunités qui se sont présentées. Le rapport fournit également un aperçu des progrès réalisés par rapport aux indicateurs clés de performance, couplé à une analyse qui met en évidence les principaux points à retenir pour la période 2022-2025. Tout au long du document, des exemples d'évaluations particulièrement influentes qui ont éclairé l'action de l'UNICEF en 2021 sont mis en avant. Ces évaluations de 2021 proposent des exercices reconnus comme étant de haute qualité, prenant parfaitement en compte la question de genre, et ayant abouti à des changements positifs et tangibles pour les enfants.

### **III. Contexte opérationnel de l'UNICEF : Une année de défis et de solutions innovantes**

12. La pandémie de COVID-19 a révélé la nécessité de poursuivre l'adaptation des approches traditionnelles de l'évaluation en 2021 pour relever des défis inédits. Plusieurs évaluations prévues ont été mises en attente afin de concentrer les efforts sur les évaluations liées à la COVID-19, dans le but de tirer des enseignements sur la manière dont l'UNICEF avait répondu à la pandémie et sur la façon dont l'organisation pourrait mieux se préparer aux futures urgences sanitaires. À titre d'exemple, l'évaluation en temps réel de la riposte à la COVID-19 au Tchad a permis d'élaborer des interventions visant à atteindre les personnes les plus vulnérables par le biais de distributions de nourriture et de transferts en espèces, tandis que l'évaluation en temps réel de la riposte de l'UNICEF à la COVID-19 au Gabon a permis de concevoir un nouveau programme de coopération.

13. Dans le même temps, de nombreuses évaluations qui n'étaient pas explicitement axées sur la riposte à la COVID-19 ont intégré des champs d'enquête liés à la pandémie. Ainsi, le champ de l'évaluation récapitulative de l'Initiative de leadership des femmes afghanes en faveur des adolescentes a été réactualisé de façon à inclure une analyse des modalités d'octroi des fournitures essentielles en vue de préparer les adolescentes touchées par la COVID-19 au retour à l'école. La portée de l'évaluation des approches de ciblage géographique de l'UNICEF en Mongolie a également été élargie pour évaluer l'impact de la pandémie sur les enfants.

14. En incitant la fonction d'évaluation à adopter des modes de réflexion et d'action innovants, la pandémie a également donné lieu à une série d'exercices d'évaluation, notamment des évaluations en temps réel et des évaluations communautaires rapides en 2021. S'inspirant d'expériences antérieures en matière d'évaluation humanitaire, ces exercices, ainsi que d'autres solutions créatives mises en œuvre à l'aune des restrictions liées à la pandémie, ont démontré qu'il était possible de produire des évaluations sans passer par une collecte de données sur place.

15. Bien que ces adaptations se soient avérées essentielles pour répondre aux besoins en matière d'apprentissage et de responsabilité au sein de l'organisation en ces temps difficiles, elles présentent des limites notables. Dans certains cas, l'accès réduit aux principales parties prenantes et aux titulaires de droits a affecté la représentation équilibrée des populations les plus difficiles à atteindre et des enfants à risque. Faute d'être présents sur le terrain, les évaluateurs n'ont eu qu'une interaction limitée avec le contexte d'intervention et ont été obligés de s'appuyer sur des ensembles de données incomplets. La fonction d'évaluation s'est efforcée de prendre en compte les risques et les limites associés et d'adapter les stratégies d'échantillonnage pour atténuer les lacunes, ainsi que les biais et les effets imprévus. Dans de nombreux cas, cependant, la collecte de données à distance a permis de surmonter certains défis. Bien que cette approche ait été cruciale pour répondre aux besoins d'évaluation de l'organisation, elle ne peut se substituer à long terme à des méthodes plus traditionnelles et plus fiables d'exploitation des données.

Encadré I

**Évaluations influentes en 2021 : Intégration des questions de genre dans la riposte de l'UNICEF à la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19)**

La pandémie de COVID-19 a ajouté une nouvelle série d'obstacles qui risquaient de priver encore davantage les femmes et les filles des informations, des services et des emplois auxquels elles ont droit. Il est essentiel de comprendre dans quelle mesure la riposte de l'UNICEF à la COVID-19 a pris en compte les défis uniques auxquels les femmes et les filles sont confrontées. Le recours à une approche participative, conçue et interprétée collectivement, a permis aux bureaux de pays et aux partenaires de mise en œuvre de l'UNICEF de disposer des résultats de l'évaluation en temps réel de l'intégration des questions de genre et de l'efficacité de la riposte à la COVID-19 de l'UNICEF en Asie du Sud, ce qui leur a permis de procéder à des ajustements et des adaptations à mi-parcours.

#### **IV. Aperçu des performances de la fonction d'évaluation : Progrès en cours et principaux enseignements**

16. L'analyse des données produites en rapport avec les indicateurs clés de performance au cours de l'année écoulée et de la période 2018-2021 dans son ensemble montre que la fonction d'évaluation a su affronter les défis considérables qui se sont présentés. Les progrès sont dus en grande partie aux investissements substantiels réalisés au cours de la période quadriennale. L'augmentation des dépenses consacrées à l'évaluation a permis de mieux honorer les engagements énoncés dans la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (E/ICEF/2018/14).

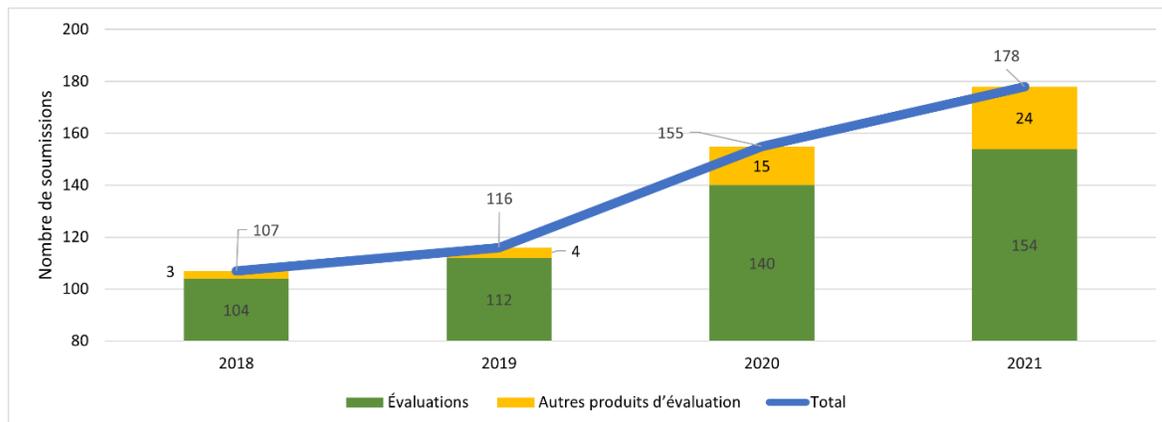
17. La présente section analyse les performances en matière de soumission d'évaluations, de couverture géographique, de qualité et d'utilisation, et décrit les investissements réalisés pour renforcer la fonction d'évaluation.

#### **A. Nombre d'évaluations soumises et couverture géographique**

18. Les normes de couverture définies dans la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF sont conçues de façon à garantir que l'organisation réalise un nombre adéquat d'évaluations des programmes, stratégies et politiques liés aux Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025, le but étant d'éclairer les politiques, les pratiques et les décisions. L'année 2021 a vu augmenter à la fois le nombre de soumissions d'évaluations et la couverture géographique. Dans le prolongement des années précédentes, la fonction d'évaluation de l'UNICEF a produit le plus grand nombre de soumissions jamais enregistré.

19. Les évaluations à l'UNICEF sont menées aux trois niveaux de l'organisation (siège, niveau régional et niveau national), la grande majorité étant réalisée au niveau national. Sur les 178 produits d'évaluation soumis en 2021, 14 ont été réalisés au niveau du siège, tandis que 164 ont été menés au niveau décentralisé. Comme le montre la figure I, l'année 2021 a enregistré 23 produits d'évaluation supplémentaires par rapport à 2020. Tout au long de la période quadriennale, le nombre de produits d'évaluation a augmenté de 67 %.

Figure I  
Nombre de soumissions d'évaluations, 2018-2021



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

20. Tout au long de l'année 2021, la pandémie de COVID-19, ainsi que le nombre croissant d'urgences de niveau 3, ont mis en exergue la nécessité de produire des données probantes qui soient non seulement suffisamment fiables pour éclairer la prise de décision, mais qui soient également générées rapidement, efficacement et à moindre coût. La fonction d'évaluation a répondu à ce besoin en proposant une série de solutions innovantes, à commencer par le recours accru aux évaluations en temps réel.

21. Six études d'évaluabilité ont été réalisées en 2021. Ces exercices visaient à améliorer la planification et la conception des programmes en évaluant dans quelle mesure les programmes seraient prêts à être évalués de manière méthodique à une date ultérieure. En outre, deux examens ont été réalisés dans le but de fournir un retour d'information opportun sur la mise en œuvre des programmes liés aux systèmes d'information et au suivi de la gestion de l'éducation. Les conclusions de ces examens seront cruciales pour le déploiement à grande échelle de ces programmes. Quatorze évaluations en temps réel ont été soumises en 2021, contre cinq en 2020. Toutes étaient liées à la pandémie de COVID-19 et ont contribué à la constitution de la base de données probantes visant à éclairer les ripostes nationales et régionales à la COVID-19.

22. Cet ensemble élargi de produits d'évaluation était essentiel pour mettre à la disposition des responsables une gamme d'outils afin de les aider à produire des données probantes en vue d'améliorer la programmation. Cette flexibilité accrue s'accompagne toutefois d'un besoin de clarifier les modalités d'adaptation sans sacrifier l'indépendance, la qualité et la crédibilité de l'évaluation. À l'avenir, il faudra établir une distinction plus claire entre les exercices d'évaluation indépendants et les autres types d'exercices. Il faudra également fournir des orientations plus claires sur les types d'exercices qui peuvent bénéficier d'un financement dans le cadre des 1 % des fonds réservés à l'évaluation dans la politique d'évaluation (soit le ratio prospectif de dépenses fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10).

23. Comme le montrent le tableau I et la figure II, ces deux tendances de fond (augmentation du nombre de produits et passage à un ensemble plus diversifié de produits d'évaluation) se sont manifestées à tous les niveaux de la fonction en 2021. Les soumissions de toutes les régions, à l'exception du siège et de la région Afrique de l'Ouest et centrale, ont dépassé celles des années précédentes. Le plus grand nombre de soumissions provenait de la région Afrique de l'Est et australe et de la région Asie du Sud, tandis que le siège présentait le nombre le plus faible.

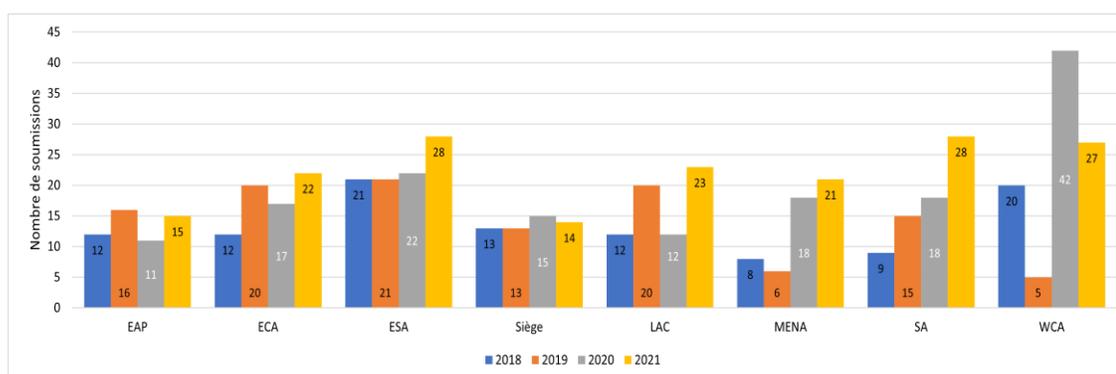
Tableau I  
Nombre d'évaluations et d'autres produits d'évaluation soumis, par lieu, 2021

Lieu	Produits soumis				Total
	Évaluations	Études d'évaluabilité	Examens	Évaluations en temps réel	
EAP	12	1	0	2	15
ECA	19	1	0	2	22
ESA	23	0	0	5	28
Siège	7	2	2	3	14
LAC	22	0	0	1	23
MENA	20	0	0	1	21
SA	25	1	2	0	28
WCA	26	1	0	0	27
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>178</b>

Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

Figure II  
Nombre de soumissions de produits d'évaluation, par lieu, 2018-2021



Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

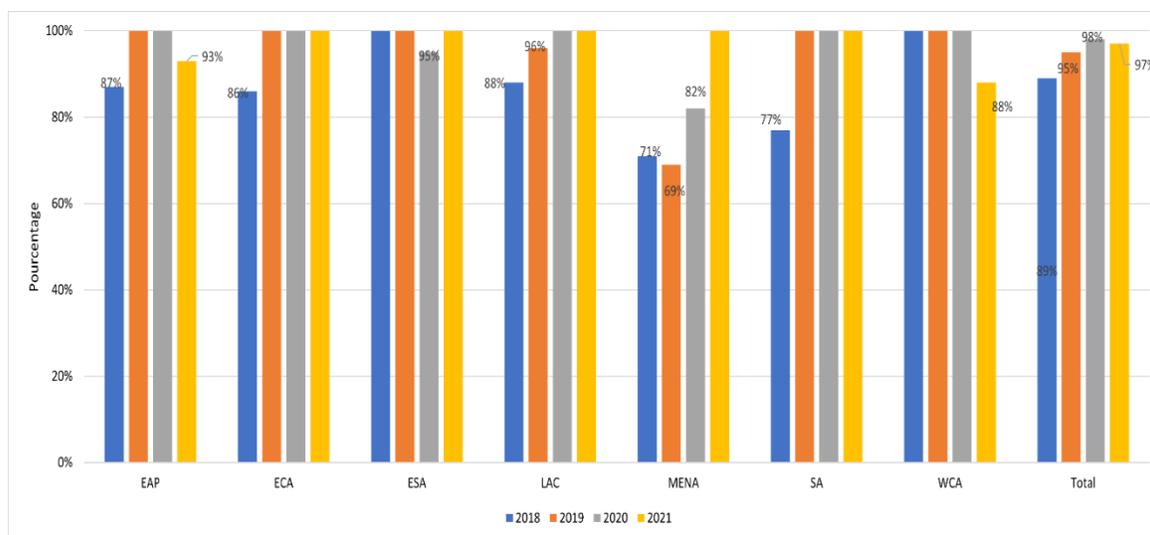
Source : EISI.

24. Comme le montre la figure III, malgré la pandémie de COVID-19, la couverture géographique globale (bureaux nationaux et régionaux ayant effectué une évaluation) dans les régions n'a connu qu'une baisse négligeable entre 2020 et 2021 (de 98 % à 97 %). Cela a été possible grâce à l'adoption de techniques à distance et d'autres solutions de contournement. En outre, les évaluations multi-pays, dans le cadre desquelles les bureaux mettent en commun leurs ressources financières et humaines, ont permis de réaliser des évaluations dans des contextes où les ressources étaient limitées. Cinq des sept régions ont atteint une couverture de 100 %, et des

améliorations ont été enregistrées dans la région Afrique de l'Est et australe et dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. La couverture a diminué dans la région Asie de l'Est et Pacifique et dans la région Afrique de l'Ouest et centrale, car un pays de la première région et trois de la seconde n'ont pas réalisé d'évaluations depuis 2019. Il est prévu que les bureaux de pays ayant un faible taux de couverture réalisent des évaluations en 2022.

Figure III

### Taux de couverture des évaluations par région, 2018-2021\*



\* L'absence d'étiquette de données au-dessus d'une barre signifie qu'une couverture géographique de 100 % a été atteinte.

Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

## B. Évaluer l'impact et les contributions collectives au service des objectifs de développement durable

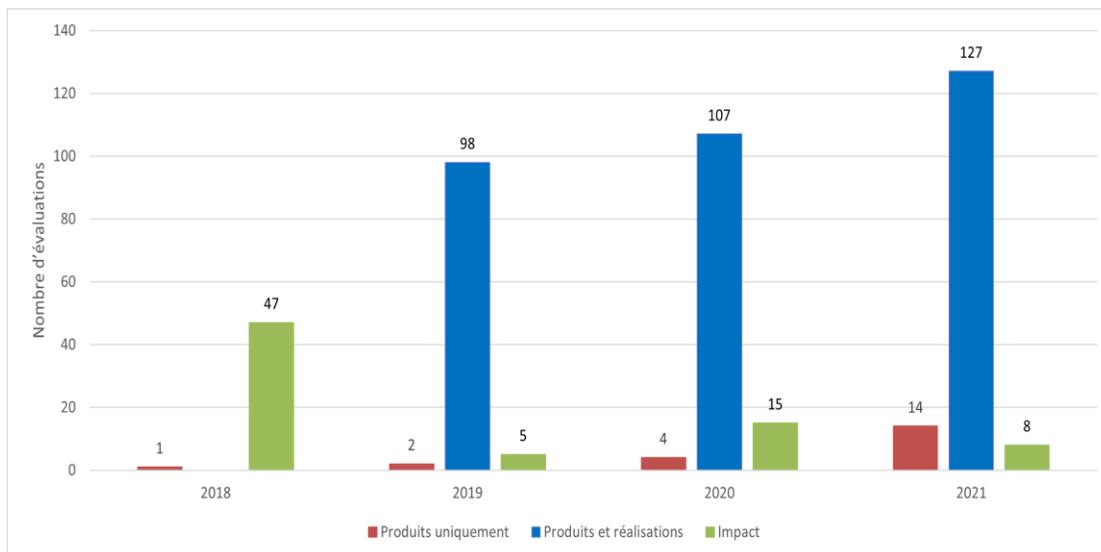
25. Si la pandémie a mis en évidence la nécessité de produire plus rapidement des données probantes, elle a également souligné la nécessité de suivre les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. Une tendance préoccupante a été observée à cet égard, à savoir la forte baisse du nombre d'évaluations aux niveaux de l'impact et des réalisations depuis 2018, alors que près de la moitié des évaluations incluaient des résultats au niveau de l'impact. Cela est dû en partie à l'utilisation actuelle d'une définition plus restrictive de l'impact par rapport aux années précédentes, selon laquelle seuls les modèles expérimentaux impliquant un groupe de contrôle sont classés comme tels. De plus, étant donné que le précédent modèle GEROS ne proposait pas d'option pour catégoriser les évaluations combinant produits et réalisations, il semble que le terme « réalisation » ait été retenu lorsque les deux niveaux de résultats étaient évalués.

26. À l'avenir, l'impact sera défini en fonction du niveau de la chaîne de résultats au regard duquel les effets institutionnels et programmatiques sont mesurés plutôt qu'en fonction de la méthode spécifique utilisée (c'est-à-dire, conformément à la définition de l'impact que donne le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, à savoir « la mesure dans laquelle l'intervention a produit ou devrait produire des effets significatifs

positifs ou négatifs, voulus ou non, à un niveau supérieur »)<sup>1</sup>. En mettant l'accent sur les « effets à un niveau supérieur » (c'est-à-dire, les effets mesurés par un changement matériel, systématique et/ou durable dans la vie ou l'expérience de ceux qui bénéficient d'une intervention donnée), l'impact se distingue des réalisations, qui se concentrent sur les changements intermédiaires ou instrumentaux qui doivent d'abord avoir lieu (par exemple, les changements de politique adoptés et d'autres orientations normatives, l'assistance technique fournie, les services utilisés) pour faciliter la réalisation de l'impact final souhaité.

27. En attendant, sur les 154 évaluations examinées, huit se situaient au niveau de l'impact, 132 aux niveaux des réalisations et des produits, et seulement 14 exclusivement au niveau des produits. La priorisation des produits et des réalisations est une tendance observée depuis 2019. Cela suggère qu'il y a peut-être une lacune dans le suivi conventionnel des projets, d'où la nécessité d'évaluations formatives qui examinent les produits et les réalisations. On s'attend à ce que davantage d'évaluations soient menées aux niveaux des réalisations et de l'impact, ce qui permettra à l'UNICEF de mieux déterminer les effets de ses interventions.

Figure IV  
Axe d'évaluation par niveau, 2018-2021



Source : GEROS.

28. Parallèlement, les évaluations produites en 2021 représentaient une combinaison équilibrée d'exercices rétrospectifs et récapitulatifs, et d'exercices prospectifs et formatifs. Plus de la moitié des évaluations (53 %) étaient récapitulatives et formatives, tandis qu'environ un tiers (34 %) étaient formatives. Douze évaluations étaient purement récapitulatives, et on a compté une méta-évaluation. Ce mélange d'objectifs suggère que les besoins de l'organisation en matière de responsabilité et d'apprentissage ont été traités sur un pied d'égalité.

<sup>1</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, « Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use ». Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement, Paris, décembre 2019.

Tableau II  
Évaluations réalisées en 2021, par type

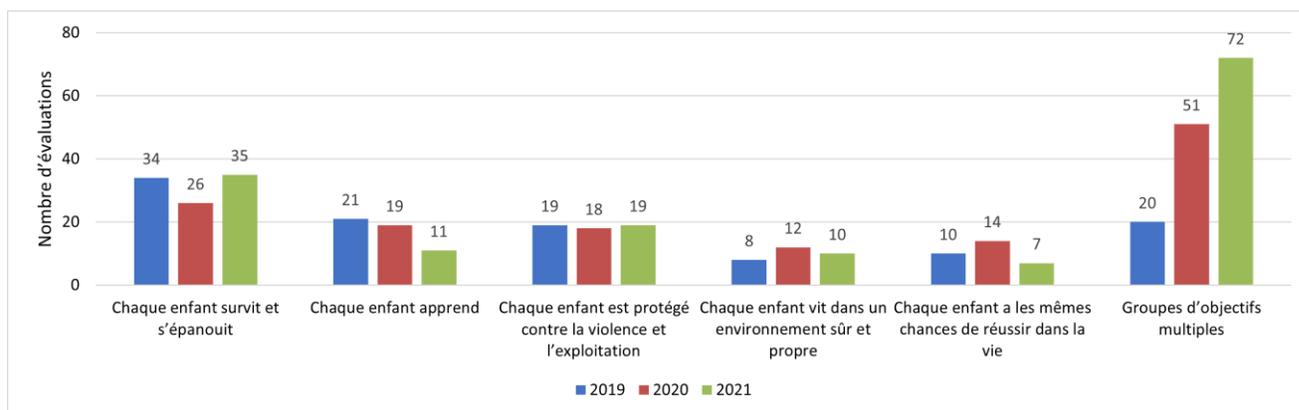
Type d'évaluation	Nombre d'évaluations	Pourcentage de l'ensemble des évaluations
Évaluations formatives	53	34
Évaluations récapitulatives	19	12
Évaluations récapitulatives et formatives	81	53
Méta-évaluations	1	1

Source : GEROS.

## 1. Répartition des groupes d'objectifs

29. Depuis 2019, on observe une augmentation d'année en année du nombre d'évaluations couvrant plusieurs groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2018-2021. Les bureaux régionaux et nationaux s'orientent en effet vers des évaluations plus stratégiques qui portent sur l'ensemble du programme national au lieu d'évaluer des interventions isolées.

Figure V  
Couverture thématique des évaluations, 2019-2021



Remarque : les chiffres pour 2018 ne sont pas disponibles, car le suivi systématique de la couverture thématique a été introduit pour la première fois en 2019.

Source : GEROS.

30. Le Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 (E/ICEF/2022/3) a été conçu pour assurer une large couverture des cinq groupes d'objectifs, ainsi que de l'action humanitaire et des thèmes transversaux. Il est donc prévu que l'équilibre de la couverture des groupes d'objectifs continue de s'améliorer.

## 2. Évaluations conjointes et interorganisations

31. Les membres du personnel chargé de l'évaluation à tous les niveaux de l'organisation continuent de participer activement au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et à ses groupes de travail, qui ont pour objectif de renforcer la pratique de l'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Il s'agit notamment de contribuer aux documents d'orientation et de partager les expériences pour favoriser l'apprentissage.

32. Au-delà de cette coopération globale sur le plan normatif, depuis 2018, on constate également une augmentation des évaluations gérées conjointement avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies. Sur les 10 évaluations gérées conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies en 2021, deux se situaient au niveau mondial : la synthèse des évaluations interorganisations de l'action du système des Nations Unies et des banques de développement en faveur de l'ODD 6 et l'Évaluation conjointe du programme conjoint UNFPA-UNICEF sur l'élimination des mutilations génitales féminines : Accélérer le changement – Phase III (2018-2021).

33. Il convient de souligner les efforts déployés au niveau des régions pour mener des évaluations conjointes dans des pays tels que la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria, la République de Moldova, le Soudan du Sud, le Sri Lanka et le Zimbabwe. En République de Moldova, par exemple, il s'agissait d'une évaluation systémique visant à examiner la réponse collective du système des Nations Unies face aux priorités nationales de développement. Les tendances positives telles que celles-ci devront s'accélérer au cours de la Décennie d'action pour soutenir les efforts visant à regagner le terrain perdu et à progresser sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable.

34. À ce jour, la pratique consistant à publier des réponses communes de l'administration aux évaluations conjointes et interorganisations a été variable. Les évaluations de ce type ne donnent pas toujours lieu à des réponses communes de l'administration et, lorsqu'elles existent, elles ne sont souvent pas assez prescriptives et leur suivi n'est pas assidu. Il existe cependant des exemples positifs de réponses communes tangibles de l'administration, en particulier en association avec les évaluations humanitaires interorganisations, qui peuvent être exploitées pour la mise en place de bonnes pratiques. L'expérience à ce jour a montré que les réponses communes de l'administration sont plus percutantes lorsqu'il existe des mécanismes formels de responsabilité conjointe/interorganisations, tels que le Comité permanent interorganisations et le Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être universel. Ce type d'action sera crucial en 2022 et au-delà, compte tenu de l'accent mis sur l'action conjointe et interorganisations, et conformément à l'examen quadriennal complet des politiques.

35. Les progrès ont été moindres en ce qui concerne le développement des capacités nationales d'évaluation. Parmi les évaluations examinées dans GEROS, seules quatre étaient dirigées par le pays hôte et 11 étaient gérées conjointement avec le pays hôte. Bien que ce chiffre représente une légère augmentation par rapport aux années précédentes, il est loin de correspondre aux engagements pris dans le cadre de la politique d'évaluation, et il faudra redoubler d'efforts à l'avenir.

36. La fonction d'évaluation continue d'aider les pays à évaluer leurs progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. En mars et mai 2021, pour la troisième année, l'UNICEF a proposé une formation sur l'intégration de l'évaluation dans les examens nationaux volontaires en Afrique. Organisée en collaboration avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Afrique anglophone, cette formation était destinée aux fonctionnaires gouvernementaux et au personnel de l'UNICEF. Du 18 au 20 mai 2021, l'UNICEF a proposé une formation destinée aux fonctionnaires gouvernementaux d'Afrique et d'Amérique latine. Organisée en collaboration avec le Ministère finlandais des affaires étrangères, l'Institut international pour l'environnement et le développement, l'International Development Evaluation Association, l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement et EvalSDGs, cette formation portait sur la manière de relier l'évaluation aux priorités nationales et à la réalisation des objectifs.

37. La fonction d'évaluation a également continué à soutenir un large éventail de pays, dont le Brésil, le Cambodge, les Fidji, la Guinée, l'Inde, le Kosovo<sup>2</sup>, Madagascar et l'Ouganda, avec des évaluations de politiques publiques, la gestion d'évaluations et la conduite d'évaluations pilotées par les pays.

### **3. Couverture des évaluations portant sur le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire**

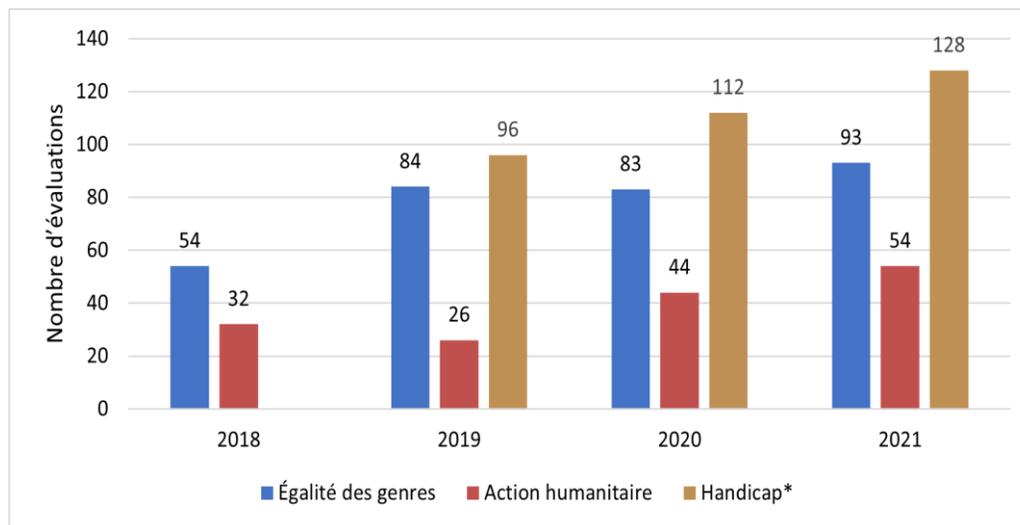
38. La couverture des évaluations portant sur le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire constituent des domaines clés pour la fonction. Le nombre d'évaluations couvrant le handicap dans les évaluations continue d'augmenter à mesure que les bureaux intègrent le handicap dans toutes les politiques et tous les programmes. Les équipes d'évaluation accordent une attention particulière à l'inclusion du handicap dans la conception, les résultats et les recommandations des évaluations. Pour s'assurer que personne n'est laissé de côté, les évaluateurs organisent des discussions de groupe avec des personnes handicapées et/ou leurs familles, et ventilent les données par handicap afin que les besoins des personnes présentant un handicap soient reflétés de manière adéquate dans les rapports d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation entreprend une synthèse de la prise en compte du handicap dans les évaluations, qui aboutira à l'élaboration d'orientations stratégiques pour la fonction. En outre, une évaluation intersectorielle de l'action de l'UNICEF en matière d'inclusion des enfants handicapés est en cours d'étude.

39. Par rapport à 2020, le nombre d'évaluations couvrant les questions de genre et l'action humanitaire a augmenté en 2021. On observe ainsi que 93 évaluations ont intégré le genre, contre 83 en 2020. De même que 54 évaluations ont couvert l'action humanitaire en tant que thème transversal, contre 44 en 2020. Dans les évaluations humanitaires, la fonction d'évaluation reste déterminée à rendre des comptes aux populations touchées. Cette responsabilité est assurée par la sensibilisation des populations touchées quant à leurs droits et aux normes de conduite attendues des équipes d'évaluation, ainsi que par leur implication en tant que parties prenantes clés dans l'élaboration des recommandations.

---

<sup>2</sup>Toutes les références au Kosovo s'entendent dans le cadre de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

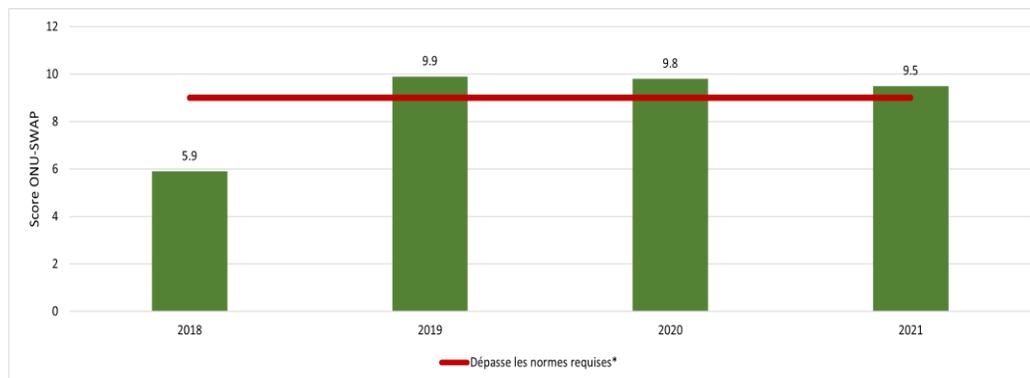
Figure VI  
**Nombre d'évaluations couvrant le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire, 2018-2021**



\* Le suivi de la couverture du handicap dans GEROS a débuté en 2019.  
 Source : GEROS.

40. L'analyse dans GEROS montre une amélioration constante de l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans le champ d'analyse des évaluations (objectifs d'évaluation, critères, questions/indicateurs dans le cadre d'évaluation). Les progrès ont été moindres en ce qui concerne l'utilisation de méthodes et d'outils sensibles au genre, l'analyse des données et la prise en compte du genre dans les résultats, les conclusions et les recommandations d'évaluation. Les performances de l'organisation dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes restent élevées. Après avoir pris en compte l'évaluation de 2019 du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes 2018-2021, la performance globale du portefeuille d'évaluations de 2021 « dépasse les normes requises », même si l'appréciation globale des évaluations individuelles était plus mitigée, comme le montre la figure VII.

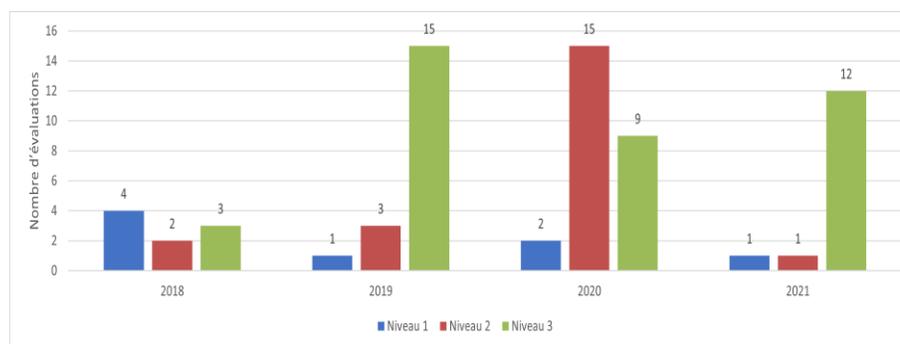
Figure VII  
Évaluation effectuée au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, 2018-2021



\* Pour qu'une entité « dépasse les normes requises », les rapports d'évaluation doivent présenter un score ONU-SWAP de 9,01 ou plus.  
Source : GEROS.

41. La fonction est restée axée sur l'évaluation des urgences déclarées en 2021. Comme l'indique la figure VIII, 14 évaluations de l'action humanitaire ont été menées en 2021. Il s'agissait de huit évaluations menées dans des pays qui sont actuellement désignés comme correspondant à des urgences de niveau 3 (quatre évaluations en Afghanistan, une au Soudan du Sud et trois au Yémen) et de quatre évaluations axées sur la pandémie de COVID-19. Il y a également eu une évaluation des urgences de niveau 1 et de niveau 2 respectivement en Somalie et à Cabo Delgado, au Mozambique. Outre ces évaluations, on a enregistré 12 évaluations en temps réel de la riposte à la COVID-19 (non incluses dans la figure VIII, car elles n'étaient pas prédéfinies comme des évaluations).

Figure VIII  
Nombre d'évaluations humanitaires réalisées, par niveau d'urgence, 2018-2021

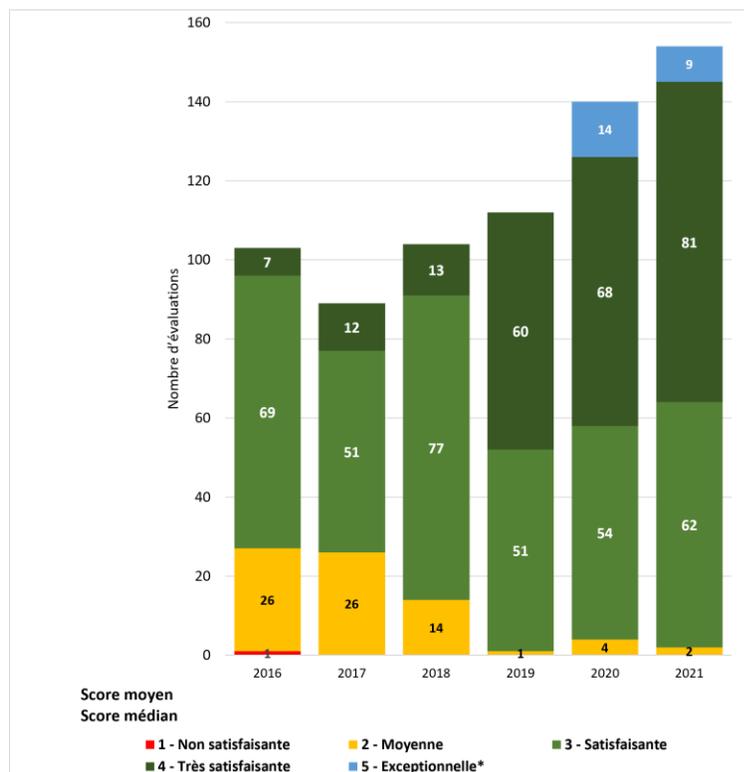


Source : EISI.

### C. Qualité des évaluations

42. La qualité des évaluations est restée globalement élevée en 2021 et, malgré une légère baisse en 2020, les performances ont retrouvé leur niveau d'avant la pandémie en 2021. Sur les 154 évaluations qui ont été examinées de manière indépendante par une société externe utilisant GEROS, neuf (6 %) ont été jugées « exceptionnelles », 81 (53 %) « très satisfaisantes » et 62 (40 %) « satisfaisantes ». Seules deux évaluations (1 %) ont été jugées « passables ». Aucune évaluation n'a reçu la note « insatisfaisant », une tendance positive qui se poursuit depuis 2016.

Figure IX  
Notes globales de qualité des évaluations, 2016-2021

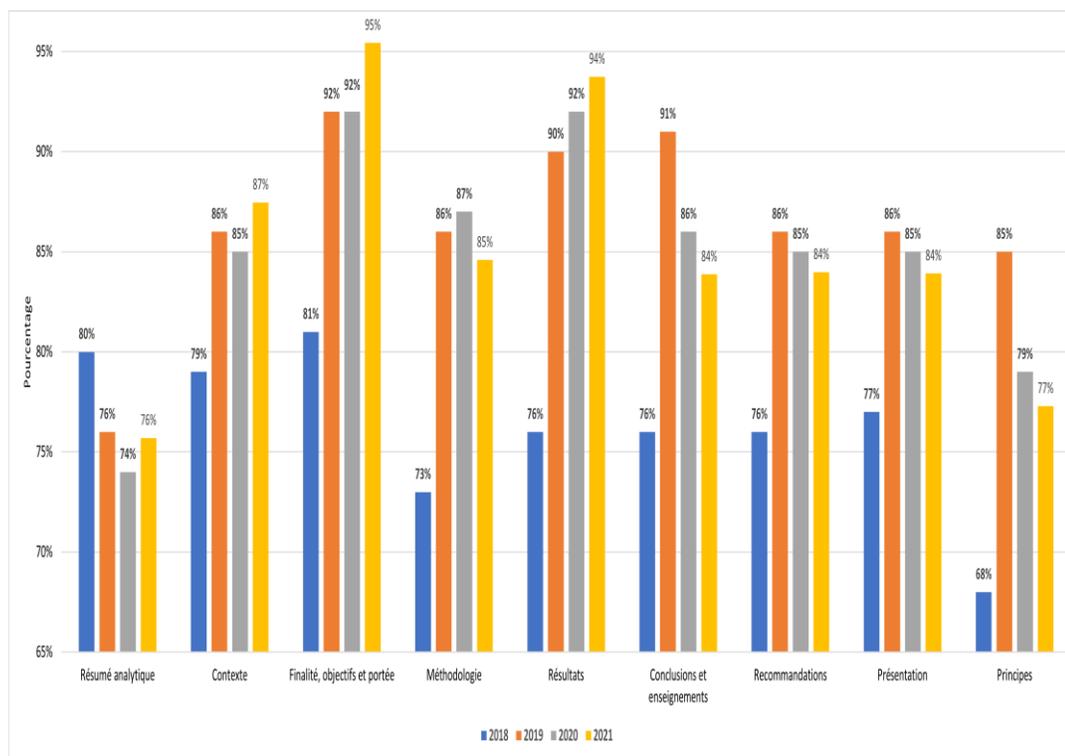


\* La catégorie « exceptionnel » a été introduite dans le cycle 2020 à la suite d'un examen GEROS.  
Source : GEROS.

43. Une analyse plus approfondie des éléments individuels des rapports d'évaluation révèle un tableau mitigé. Les sections sur les enseignements tirés, le résumé analytique et les principes d'évaluation de certaines évaluations de 2021 ont affiché des performances moins élevées que d'autres composantes des rapports. À cet égard, il convient de noter que la section sur les enseignements tirés, qui représente 5 % de la pondération dans GEROS, est désormais considérée comme un élément obligatoire. Ce changement a été introduit en 2021 pour souligner l'importance de proposer des enseignements bien agencés dans le cadre de l'apprentissage institutionnel. En outre, la qualité des évaluations a également été affectée par des résumés analytiques trop longs ou insuffisamment détaillés pour faire office de documents autonomes. De plus, certains rapports n'indiquaient pas explicitement comment le handicap avait été intégré dans l'évaluation. Ce facteur, qui est une dimension récemment incluse dans GEROS, a donné lieu à des scores plus faibles au titre des principes d'évaluation.

44. Dans de nombreux cas, l'impossibilité de recueillir des données sur place a compromis la qualité et la crédibilité des évaluations. Par exemple, les données GEROS pour le portefeuille 2021 ont montré que les évaluations n'étaient pas suffisamment solides sur le plan méthodologique en comparaison avec les deux années précédentes.

Figure X  
**Note moyenne pour la qualité des évaluations par section de rapport, 2018-2021**



*Remarque* : le score de qualité pour chaque section de rapport va de 0 à 100 (où 0 correspond à la note de qualité moyenne la plus basse possible et 100 correspond à une note de qualité moyenne parfaite parmi tous les rapports inclus chaque année).

*Source* : GEROS.

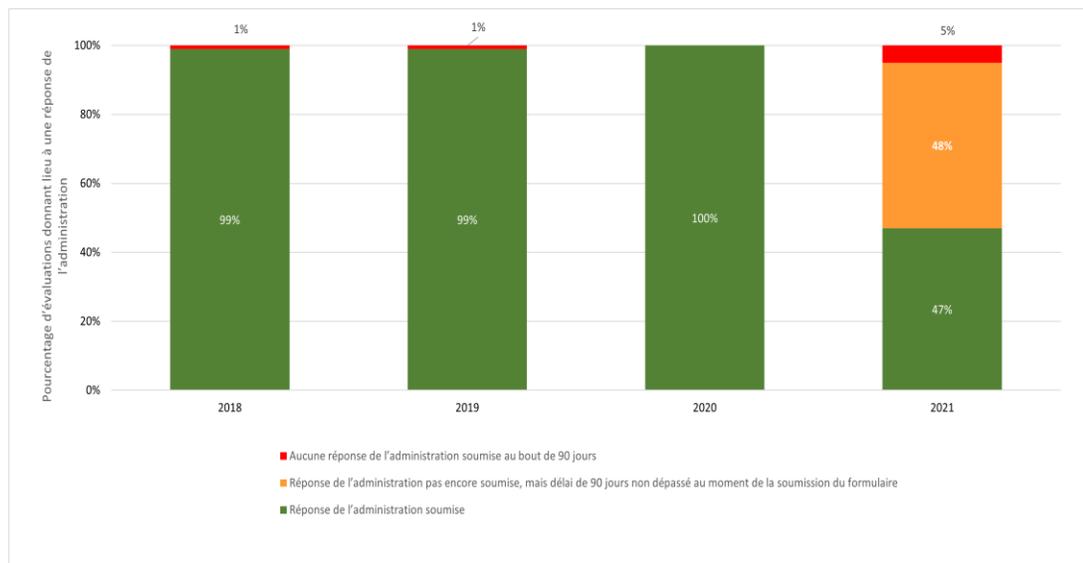
## D. Garantir l'apprentissage institutionnel fondé sur les évaluations

### 1. Soumission et mise en œuvre de la réponse de l'administration à la suite d'une évaluation

45. Les réponses de l'administration constituent une plateforme essentielle pour assurer la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. La politique d'évaluation de l'UNICEF exige que les réponses de l'administration soient soumises dans les 60 jours suivant la publication d'une évaluation dans la plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes (EISI). Bien que ce délai ait été porté à 90 jours en 2020 et 2021 en raison de la pandémie de COVID-19, il a été rétabli à 60 jours en 2022.

46. Dans l'ensemble, les bureaux de l'UNICEF soumettent les réponses de l'administration dans les délais. Pas moins de 99 % des évaluations menées entre 2018 et 2020 ont fait l'objet d'une réponse de l'administration. Pour le cycle 2021, les réponses de l'administration ont déjà été soumises pour 73 évaluations (47 %). Sur les 81 évaluations qui n'ont pas reçu de réponse de l'administration, seules sept ont dépassé le délai de 90 jours et accusent un retard.

**Figure XI**  
**Délai de conformité avec les critères de réponse de l'administration, 2018-**

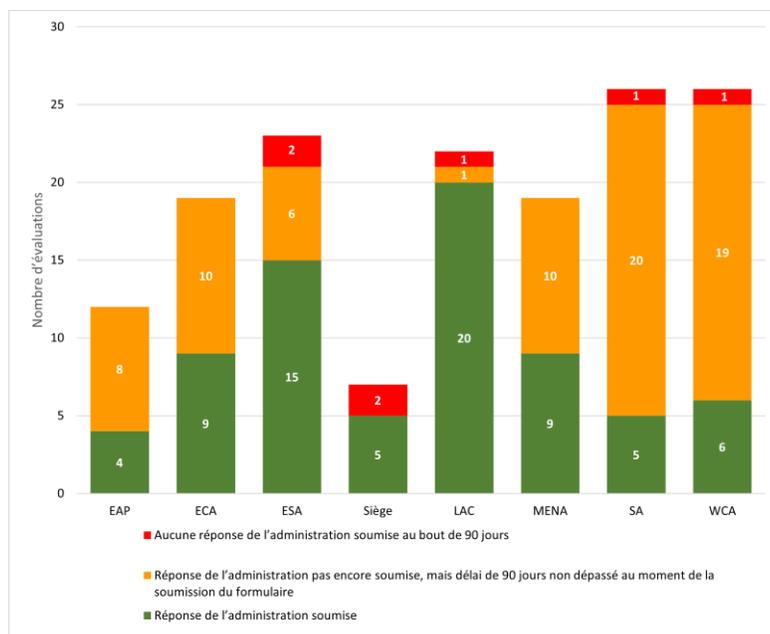


**2021\***

\* Le délai de soumission d'une réponse de l'administration a été porté de 60 à 90 jours en 2020 et 2021, en raison de la pandémie de COVID-19.  
 Source : EISI.

47. Un nombre disproportionné de réponses de l'administration ont été soumises tardivement au niveau mondial, tandis que trois des sept régions (Asie de l'Est et Pacifique, Europe et Asie centrale, et Moyen-Orient et Afrique du Nord) ne déploraient aucun retard.

**Figure XII**  
**Délai de conformité avec les critères de réponse de l'administration, par lieu, 2021**



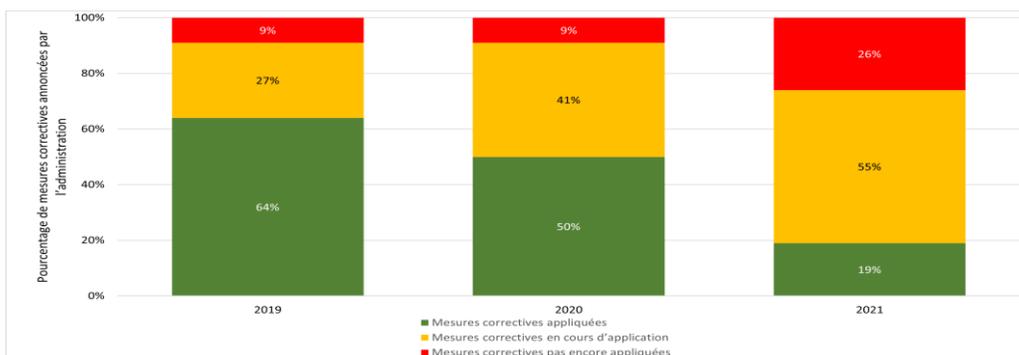
*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

48. Ces dernières années, on a constaté une augmentation significative de la mise en œuvre des mesures préconisées dans les réponses de l'administration. Au sein de l'UNICEF, le degré d'application des mesures correctives annoncées par l'administration à la suite des évaluations menées en 2019 est actuellement de 91 % (64 % ont été appliquées et 27 % sont en cours d'application), tandis que seulement 9 % des mesures ne sont pas encore appliquées. Pour les évaluations conduites en 2020, la mise en œuvre des mesures s'élève également à 91 % (50 % ont été appliquées et 41 % sont en train de l'être). Pour les évaluations conduites en 2021, la mise en œuvre des mesures s'élève également à 91 % (19 % ont été appliquées et 72 % sont en cours d'application), tandis que 9 % des mesures ne sont pas encore appliquées.

Figure XIII

### État d'avancement de la mise en œuvre des mesures identifiées dans les réponses de l'administration, 2019-2021



Source : EISI.

#### Encadré II

### Évaluations influentes en 2021 : Établissement de liens entre l'action humanitaire et le développement

L'Évaluation formative de l'action menée par l'UNICEF pour corréler développement et action humanitaires a servi de base à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour la période 2022-2025 et de l'examen quadriennal complet de 2020, en mettant l'accent sur « le renforcement de la collaboration, de la cohérence et de la complémentarité » et sur « la contribution à la consolidation et à la pérennisation de la paix » en interne dans le cadre de la planification, de la programmation et de l'établissement de rapports de l'UNICEF, et en externe par l'intermédiaire des mécanismes applicables à l'échelle du système des Nations Unies.

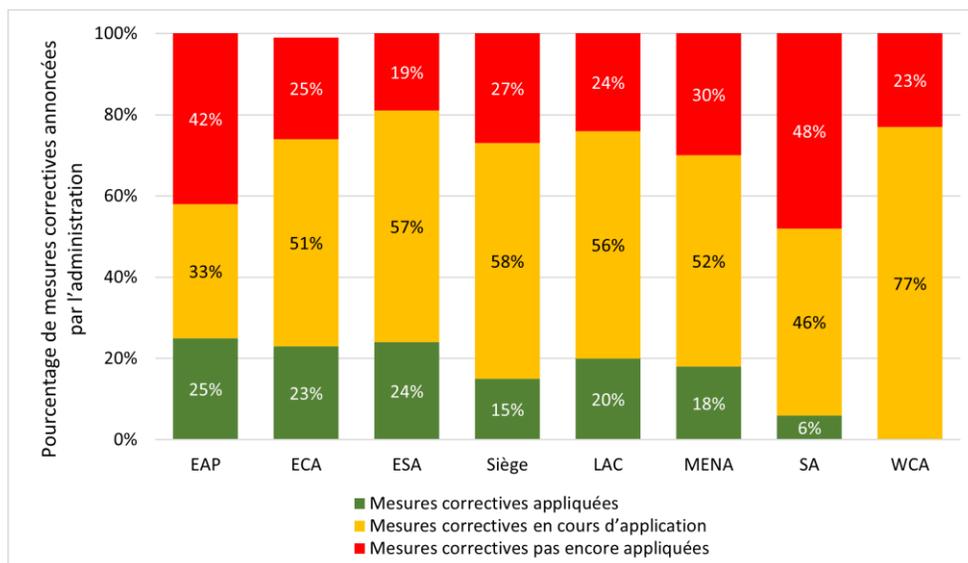
L'évaluation du programme de coopération 2017-2021 entre le Pérou et l'UNICEF (*Evaluación del Programa de País*) a éclairé la conception et la mise en œuvre du programme de coopération de pays 2022-2026, en aidant à formuler des stratégies programmatiques et à définir les priorités de mise en œuvre aux niveaux national et infranational. La conception du programme définit clairement l'intégration de la gestion des situations d'urgence dans le programme de pays en s'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19. En outre, l'évaluation a permis de rendre compte de l'utilisation des ressources au Gouvernement péruvien, à la société péruvienne, aux partenaires nationaux, aux organismes de coopération et aux donateurs internationaux.

La loi sur l'enfance de 1998 est essentielle à la protection des droits de l'enfant au Ghana, car elle définit le rôle des travailleurs sociaux dans le traitement des affaires de pension alimentaire. Cela a toutefois entraîné le surmenage des travailleurs sociaux. L'évaluation formative et récapitulative du programme de protection de l'enfance a indiqué qu'il convenait de privilégier le système des tribunaux familiaux. En conséquence, la procédure intersectorielle pour la protection de l'enfance et le bien-être des familles a été modifiée et les affaires de pension alimentaire pour enfants sont désormais considérées comme étant « à faible risque », ce qui signifie qu'elles ne doivent pas être gérées par les travailleurs sociaux. Des amendements supplémentaires à la loi sur l'enfance ont également été proposés à la suite de l'évaluation.

49. Au niveau régional, on observe une variation marginale du rythme d'application des mesures correctives annoncées par l'administration à la suite des évaluations menées entre 2019 et 2021. La mise en œuvre a toutefois été affectée par la pandémie de COVID-19. Il est prévu que la dynamique d'action reprenne en 2022, lorsque les restrictions liées à la pandémie seront levées.

Figure XIV

#### État d'avancement de la mise en œuvre des mesures identifiées dans les réponses de l'administration, par lieu, 2021



Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

#### Encadré III

#### Évaluations influentes en 2021 : Amélioration de la conception des programmes

L'évaluation du programme de coopération 2017-2021 entre le Pérou et l'UNICEF a éclairé la conception et la mise en œuvre du programme de coopération de pays 2022-2026, en aidant à formuler des stratégies programmatiques et à définir les priorités de mise en œuvre aux niveaux national et infranational. La conception du programme définit clairement l'intégration de la gestion des situations d'urgence dans le programme de pays en s'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19. En outre, l'évaluation a permis de rendre compte de l'utilisation des ressources au Gouvernement péruvien, à la société péruvienne, aux partenaires nationaux, aux organismes de coopération et aux donateurs internationaux.

## 2. Gestion des connaissances et diffusion des résultats des évaluations

50. Même les évaluations de qualité optimale ne sont pas d'une grande utilité si elles ne sont pas aisément accessibles aux décideurs et facilement traduisibles en apprentissage pratique pour un large éventail de parties prenantes. En outre, un haut niveau de conformité avec les processus de réponse de l'administration ne signifie pas nécessairement que les réponses de l'administration sont pertinentes ou suffisamment ciblées pour répondre aux recommandations formulées. À l'avenir, une nouvelle réflexion devra être menée au sein de la fonction, ainsi qu'au niveau de

l'administration, afin de s'assurer que les évaluations ont un impact positif maximal pour les enfants dans le cadre de la Décennie d'action.

51. La responsabilité de l'administration de l'UNICEF consiste à garantir la qualité et la mise en œuvre des réponses de l'administration. Cependant, la fonction d'évaluation peut avoir un rôle de premier plan pour s'assurer que la conformité des réponses de l'administration est non seulement élevée mais aussi appropriée. Comme indiqué dans la section précédente, la qualité des deux domaines les plus cruciaux pour garantir l'adoption de l'évaluation (à savoir, le résumé analytique et les sections sur les enseignements tirés) s'est détériorée depuis 2019. Le Bureau de l'évaluation s'efforcera de renforcer ses modèles et ses orientations dans ces domaines, notamment dans le cadre des réponses de l'administration. À partir de 2022, le Bureau de l'évaluation commandera également un examen des réponses actuelles de l'administration et de leur mise en œuvre afin de fournir à l'administration une évaluation critique et utile. En attendant, l'UNICEF a amélioré la plateforme EISI pour y inclure des notifications concernant les réponses de l'administration en suspens et les mesures à l'approche de l'échéance fixée. En outre, avant la clôture de toute réponse de l'administration, des pièces justificatives doivent être jointes pour prouver que les mesures ont été mises en œuvre, un examinateur extérieur au bureau concerné vérifiant la bonne mise en œuvre desdites mesures.

52. Il importe de reconnaître que d'autres parties de l'organisation, notamment le personnel, les partenaires, le Conseil d'administration et le Comité consultatif, jouent également un rôle crucial dans le suivi du processus de réponse de l'administration et dans le renforcement de la responsabilité globale de l'organisation. Dans le climat actuel de surinformation, il est donc essentiel que les évaluations soient communiquées aussi efficacement que possible. Pour ce faire, le Bureau de l'évaluation a étendu ses partenariats et mis à jour ses plateformes technologiques pour permettre un accès plus facile aux données probantes issues des évaluations. Lancé en septembre 2020, Global Development Commons (« Espace commun Développement mondial ») est une plateforme accessible au public dont les données d'évaluation sont disponibles dans le domaine public. La plateforme soutenue par l'UNICEF fournit essentiellement des données d'évaluation, ainsi que des données sur les enfants et les jeunes provenant de partenaires externes. Le Bureau de l'évaluation est représenté dans le groupe de travail de l'UNICEF sur les plateformes numériques, qui entend fournir des solutions numériques pour la gestion des données, des analyses et des connaissances.

53. La fonction d'évaluation gère également un portail de ressources d'évaluation, où l'on peut trouver des enseignements tirés, des documents techniques et d'autres outils liés à la production d'une évaluation. De même, la fonction d'évaluation gère des sites de collaboration à l'échelle de l'organisation, qui sont hébergés dans SharePoint. Ces sites de collaboration servent d'espaces de co-création ainsi que de bibliothèques numériques de référence (documents, articles et tout contenu lié aux webinaires d'évaluation et aux activités d'apprentissage).

54. En 2021, le Bureau de l'évaluation a produit une série d'activités d'apprentissage comprenant des webinaires (pour des publics internes et externes), des initiatives mondiales d'apprentissage (deux événements en 2021), une semaine d'apprentissage multimédia sur la COVID-19, ainsi que divers événements Global Development Commons qui ont réuni l'UNICEF, des universités, des organisations non gouvernementales et des étudiants des pays du Sud. La série de webinaires Global Development Commons comprenait des experts de l'UNICEF ainsi que des partenaires externes, notamment l'Organisation internationale du Travail, le Réseau des solutions de développement durable des Nations Unies, la Sustainable

Development Goals Youth Academy et des universités des États-Unis, d'Inde, du Kenya, du Pakistan et du Pérou.

Encadré IV

#### Évaluations influentes en 2021 : Renforcement des politiques de protection de l'enfance par l'évaluation

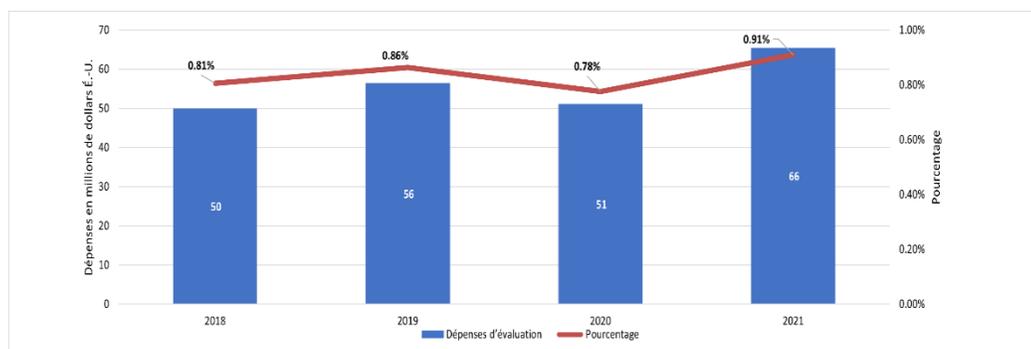
La loi sur l'enfance de 1998 est essentielle à la protection des droits de l'enfant au Ghana, car elle définit le rôle des travailleurs sociaux dans le traitement des affaires de pension alimentaire. Cela a toutefois entraîné le surmenage des travailleurs sociaux. L'évaluation formative et récapitulative du programme de protection de l'enfance du Gouvernement ghanéen et de l'UNICEF (2012-2019) a indiqué qu'il convenait de privilégier le système des tribunaux familiaux. En conséquence, la procédure intersectorielle pour la protection de l'enfance et le bien-être des familles a été modifiée et les affaires de pension alimentaire pour enfants sont désormais considérées comme étant « à faible risque », ce qui signifie qu'elles ne doivent pas être gérées par les travailleurs sociaux. Des amendements supplémentaires à la loi sur l'enfance ont également été proposés à la suite de l'évaluation.

### E. Ressources financières et dépenses d'évaluation

55. De 2018 à 2021, l'UNICEF a enregistré une augmentation des dépenses globales liées aux programmes (de 6,2 milliards de dollars en 2018 à 7,2 milliards de dollars en 2021). Comme le montre la figure XV, cela s'est traduit par une augmentation des dépenses globales d'évaluation. La figure XVI offre un aperçu des tendances en s'appuyant sur la formule actuelle, qui a été utilisée pendant la période 2018-2021.

Figure XV

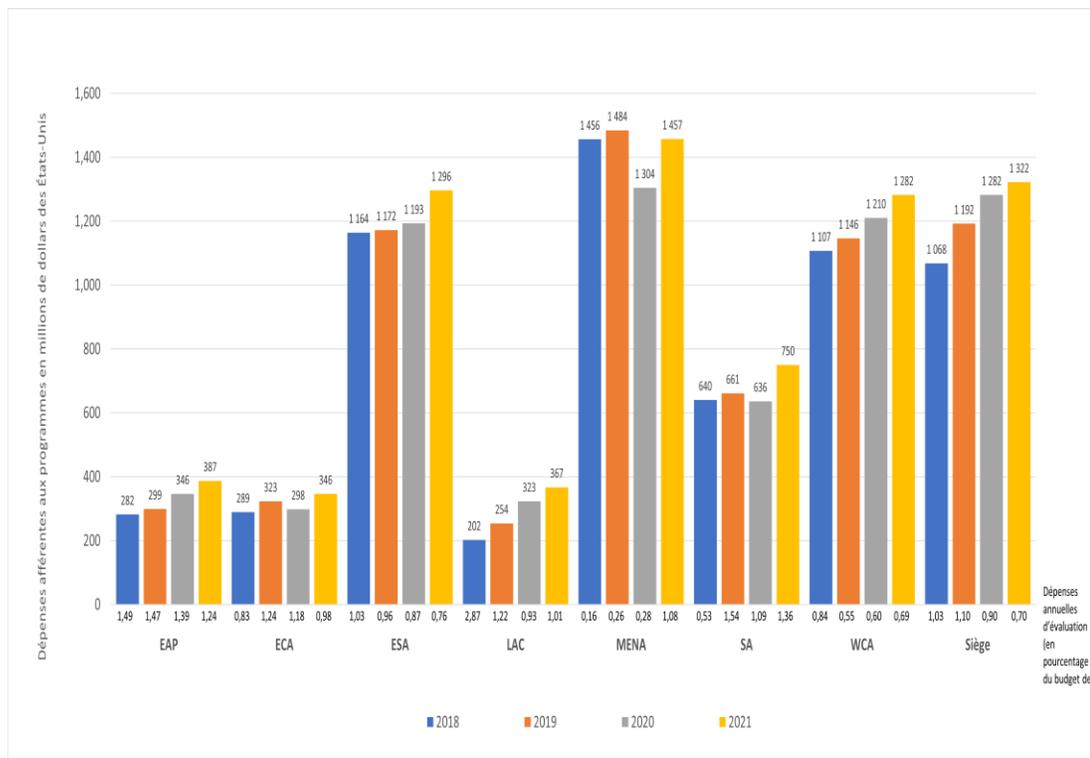
#### Dépenses d'évaluation de l'UNICEF, en dollars et en pourcentage du budget total des programmes, 2018-2021



Source : Tableau de bord des performances de la fonction d'évaluation dans le système InSight.

56. Les performances concernant les dépenses d'évaluation se sont améliorées en 2021 par rapport à 2020, ces dépenses s'élevant à 0,91 % des dépenses globales afférentes aux programmes. Au niveau décentralisé, toutes les régions ont dépassé la barre des 0,5 %. Une augmentation particulièrement importante des dépenses a été enregistrée dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, où 0,8 % des dépenses liées aux programmes ont été consacrées aux évaluations ; la région Asie du Sud a également connu une forte hausse de ses dépenses d'évaluation.

Figure XVI  
**Dépenses afférentes aux programmes et pourcentage des dépenses d'évaluation, par lieu, 2018-2021\***



\* Les barres et les montants figurant au-dessus indiquent les dépenses afférentes aux programmes pour chaque région et chaque année. Le chiffre mentionné sous chaque barre indique le pourcentage du budget des programmes qui a été consacré à l'évaluation dans chaque région au cours de l'année correspondante.

Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : Tableau de bord des performances de la fonction d'évaluation dans le système InSight.

57. Outre la nécessité de continuer à veiller à ce que la fonction d'évaluation dispose de ressources suffisantes, il sera important, au cours de la période quadriennale actuelle, de comparer les progrès en matière de suivi des dépenses d'évaluation au sein de l'UNICEF avec les tendances et les pratiques actuelles des autres organismes des Nations Unies. Le Bureau de l'évaluation a commencé à compiler ces informations pour alimenter la discussion.

58. Les progrès décrits dans ce rapport sont en grande partie dus à l'augmentation globale des dépenses absolues consacrées à l'évaluation ces dernières années, en particulier au niveau des régions, ce qui a été rendu possible par la création du Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. À l'avenir, il sera essentiel de veiller à ce que cette source de financement reste suffisante si l'on veut que les gains de couverture réalisés au niveau des régions soient durables.

## 1. Capacités en ressources humaines

59. Les ressources financières fournies à la fonction d'évaluation ont permis de garantir des ressources humaines adéquates pour mener les évaluations. Toutes les régions ont réussi à recruter des spécialistes de l'évaluation multipays, qui ont joué un rôle crucial dans la réalisation des évaluations, notamment dans des contextes où les ressources étaient limitées. Les bureaux qui ont accès à ces spécialistes peuvent désormais mettre en commun leurs ressources pour mener des évaluations. Pour

mettre en œuvre les objectifs fixés par la politique en matière de couverture, certains bureaux disposant d'un budget supérieur à 100 millions de dollars s'assurent également de la présence d'un(e) spécialiste spécifiquement affecté(e) à l'évaluation, puisqu'ils sont censés réaliser des évaluations chaque année.

Encadré V

**Évaluations influentes : Évaluation multi-pays de l'action de l'UNICEF en faveur du développement de la petite enfance dans le cadre de la riposte à la COVID-19 en Europe et en Asie centrale**

L'étude de cas sur la Croatie incluse dans l'évaluation multi-pays de l'action de l'UNICEF en faveur du développement de la petite enfance dans le cadre de la riposte à la COVID-19 en Europe et en Asie centrale a fourni des informations brèves et factuelles permettant d'apporter des améliorations progressives aux interventions en faveur du développement de la petite enfance dans le cadre de la riposte à la COVID-19. L'évaluation a contribué à l'amélioration de l'environnement réglementaire en Croatie, en mettant l'accent sur le soutien aux familles et aux enfants les plus vulnérables dans tous les plans d'urgence et en garantissant l'engagement du Gouvernement pour un déploiement à grande échelle. Cette évaluation a également apporté une contribution précieuse à l'élaboration du nouveau descriptif de programme de pays de l'UNICEF en Croatie.

60. Conformément à son engagement à poursuivre le renforcement des capacités du personnel en matière d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a accompli en 2021 des progrès notables concernant le programme d'apprentissage mixte sur l'évaluation destiné au personnel et aux partenaires ; celui-ci comprend un apprentissage en ligne de niveau intermédiaire assuré via une plateforme interactive, suivi d'une formation avancée de deux semaines en présentiel dispensée par l'Université nationale de Singapour. Une formation pilote et deux sessions en ligne ont été organisées en 2021, avec des participants issus de quatre régions (Asie de l'Est et Pacifique, Afrique de l'Est et australe, Europe et Asie centrale, et Asie du Sud). Des certificats de formation ont été remis à 53 participants ayant achevé la formation. La faculté est en phase de recrutement, et proposera le programme en français et en espagnol en 2022. L'Université nationale de Singapour a élaboré un programme de formation en présentiel, qui sera dispensé en 2022 à une centaine d'employés et de partenaires. En outre, deux formations en ligne à progression autonome sont actuellement testées, avant leur lancement au cours du second semestre de l'année.

## V. Conclusion et perspectives

61. Les défis posés par la pandémie de COVID-19 ont continué à ponctuer l'année 2021. La fonction d'évaluation s'est adaptée à ces défis sans précédent en identifiant de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux produits d'évaluation pour contribuer à la riposte en cours, et de nouveaux partenariats d'évaluation pour s'attaquer aux domaines spécifiques associés à cette urgence sanitaire inédite.

62. Malgré les contraintes, la fonction d'évaluation a continué à obtenir de bons résultats sur les indicateurs de performance établis : Les activités d'évaluation et leur couverture ont augmenté, tout comme les dépenses d'évaluation. La qualité des évaluations est généralement restée élevée, et la conformité avec les critères afférents à la réponse de l'administration était quasi universelle, laissant indiquer que certaines des conditions préalables nécessaires – bien qu'éventuellement insuffisantes – à la prise de mesures significatives (en phase avec les recommandations issues des

évaluations) sont réunies. Comme le montrent les évaluations présentées dans ce rapport, les évaluations ont considérablement contribué aux missions de l'organisation.

63. La pandémie a présenté non seulement des défis, mais aussi des opportunités. La collecte de données à distance est devenue une solution de contournement nécessaire pour surmonter les restrictions d'accès. Parallèlement, les évaluations en temps réel, les synthèses et les examens ont démontré qu'une analyse utile pouvait être produite rapidement et de manière assez peu contraignante. Même si certaines de ces solutions ne sont pas entièrement viables, elles illustrent le fait que l'évaluation peut être rationalisée sans compromettre de manière significative la mission d'évaluation indépendante de la fonction.

64. Dans le même temps, l'adaptation de la fonction aux défis permanents permet de tirer des enseignements précieux pour la période quadriennale actuelle. Le Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 résume ces enseignements et offre un premier aperçu de certains des principaux courants qui ont façonné l'orientation stratégique de la fonction en 2021. Il s'agit notamment de mettre davantage l'accent sur la production de données probantes aux niveaux des réalisations et de l'impact. Il s'agit également d'élargir l'ensemble des exercices d'évaluation mis à la disposition des responsables pour contribuer à éclairer le travail de l'organisation de manière plus réactive et plus opportune.

65. Le Plan relatif aux évaluations mondiales trace également la voie vers une harmonisation et une intégration considérablement renforcées, tant au sein de la fonction qu'avec les partenaires. Cela passe par une cohérence accrue entre les portefeuilles d'évaluations pour une approche plus holistique, considérant l'enfant dans sa globalité ; une intégration plus cohérente et significative du genre, du handicap et d'autres sources de vulnérabilité afin de s'assurer qu'aucun enfant n'est laissé pour compte ; une cohérence plus affirmée entre les trois niveaux de la fonction d'évaluation ; une coordination et une collaboration accrues avec des fonctions distinctes mais complémentaires telles que le suivi, la recherche et l'audit ; et une collaboration accrue avec les partenaires d'évaluation traditionnels et non traditionnels sous la forme d'évaluations conjointes et interorganisations renforcées en lien avec les objectifs de développement durable.

66. Les données relatives aux performances présentées dans ce rapport annuel constituent une source supplémentaire de connaissances à partir desquelles il est possible de tirer des enseignements à même de tracer la voie à suivre. Certains aspects de cette analyse renforcent les enseignements et l'orientation stratégique relayés par le Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025, tandis que d'autres aspects viennent compléter l'orientation stratégique de la fonction avec de nouvelles données et informations qui n'étaient pas disponibles lors de l'élaboration du plan quadriennal.

67. L'un des enseignements les plus marquants est qu'il subsiste un déséquilibre dans le recours aux évaluations traditionnelles par rapport aux exercices d'évaluation moins traditionnels tels que les études d'évaluabilité, les synthèses et les évaluations en temps réel. Bien que la fonction d'évaluation ait élargi son éventail d'exercices d'évaluation pour répondre aux demandes et aux défis uniques posés par la pandémie de COVID-19, ces exercices non traditionnels représentent toujours une petite minorité parmi l'ensemble des exercices produits en 2021. Pour que la fonction d'évaluation reste parfaitement adaptée aux objectifs de la Décennie d'action, il sera nécessaire de rééquilibrer la gamme d'offres entre l'évaluation traditionnelle et les modalités moins traditionnelles. D'une part, il faudra mettre davantage l'accent sur les évaluations aux niveaux des réalisations et de l'impact, comme l'a affirmé le Conseil d'administration dans sa décision 2022/5. D'autre part, la fonction doit également inclure davantage d'exercices précoces, brefs et peu contraignants déjà

disponibles : études d'évaluabilité, évaluations en temps réel, examens et synthèses des constatations. Les premières modalités seront essentielles pour mesurer les résultats tangibles en faveur des enfants du point de vue de la responsabilité, tandis que les secondes seront essentielles pour aider l'organisation à atteindre des résultats tangibles. Dans le cadre de ces efforts, il conviendra de mettre davantage l'accent sur les systèmes d'évaluation conjoints et interorganisations, en s'appuyant plus étroitement sur les objectifs de développement durable et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

68. Par ailleurs, la qualité durable des évaluations ne peut pas être considérée comme acquise : Il faut au contraire faire preuve de vigilance et trouver des solutions créatives pour que la qualité reste élevée, voire s'améliore. Si la qualité est restée relativement élevée dans l'ensemble en 2021, elle a diminué ou stagné dans certains domaines clés par rapport aux années précédentes. Si les adaptations liées à la COVID-19 peuvent expliquer certaines de ces lacunes, elles ne les expliquent pas nécessairement toutes. En 2022, une analyse plus approfondie sera entreprise pour identifier les raisons précises des variations de qualité. En outre, un examen de la plateforme GEROS sera entrepris pour s'assurer qu'elle est à jour et cohérente en pratique, mais également optimisée pour s'approprier les différentes approches d'assurance qualité qui pourraient être requises pour les divers types d'exercices d'évaluation actuellement conçus.

69. La qualité seule ne garantit pas qu'une évaluation atteindra son objectif ultime, à savoir influencer sur les actions, les décisions et l'orientation stratégique globale de l'UNICEF et de ses partenaires. Bien qu'il soit encourageant de constater que la conformité avec les critères relatifs à la réponse de l'administration est restée élevée en 2021, cela ne signifie pas pour autant que les réponses de l'administration sont pleinement viables ni qu'elles sont activement mises en œuvre et supervisées de manière systématique. Le troisième enseignement à tirer de cette analyse est que l'organisation doit accorder une attention accrue au suivi des évaluations. En 2022, une analyse critique sera entreprise afin d'identifier tous les domaines liés à l'offre qui pourraient nécessiter une amélioration (c'est-à-dire, des aspects des évaluations elles-mêmes, tels que la formulation des recommandations, l'approche GEROS pour évaluer la qualité des recommandations, la gestion des évaluations, le processus de réponse de l'administration ou d'autres facteurs). En parallèle, cette analyse critique explorera les domaines potentiels d'amélioration du côté de l'utilisateur final, tels que les plateformes et les structures de gouvernance entourant l'élaboration et la mise en œuvre des réponses de l'administration. Enfin, une synthèse sera commandée afin d'identifier les domaines opérationnels de l'organisation qui ont été ciblés à plusieurs reprises par les recommandations issues des évaluations, mais vis-à-vis desquels aucune mesure significative n'a encore été prise. De cette manière, la fonction d'évaluation rejoindra le reste de l'organisation dans le cadre de la transition globale vers une orientation plus axée sur les réalisations et l'impact, comme le prévoit le Plan stratégique pour la période 2022-2025.

70. Il faudra des ressources pour entreprendre les changements stratégiques majeurs décrits ci-dessus, tout en maintenant les gains obtenus à ce jour. Dans cet esprit, la présente analyse révèle que le financement adéquat de la fonction (une directive établie par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10 et rappelée dans sa décision 2022/5) est un domaine qui nécessitera une attention soutenue au cours de la période quadriennale actuelle. S'il est vrai que les ressources de la fonction dans son ensemble doivent être garanties, il est particulièrement important que le financement de la fonction d'évaluation au niveau des régions soit suffisant et prévisible. Il s'agit en effet du niveau le plus concerné par les évaluations, où les progrès les plus notables ont été observés en 2021 et où l'impact sur les objectifs de développement durable devra être mesuré. Ces dernières années, les dépenses hors

personnel et certaines dépenses de personnel de la fonction d'évaluation décentralisée ont été couvertes par le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. Le Budget intégré pour 2022-2025 régularise ce Fonds au niveau proposé de 21,5 millions de dollars. À l'avenir, il conviendra de surveiller le Fonds de manière continue afin de s'assurer que ce montant est suffisant pour consolider les gains importants obtenus à ce jour, et pour honorer les missions ambitieuses qui nous attendent au cours de la période quadriennale actuelle.

71. Pour que la fonction d'évaluation continue à évoluer et reste adaptée aux objectifs visés, il sera nécessaire d'aller au-delà des modes d'analyse internes, à l'instar des préconisations du présent rapport annuel ou du Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025. C'est pourquoi les conclusions du présent rapport seront analysées plus en détail en 2022 afin de découvrir les causes principales des défis permanents qui doivent être relevés, ainsi que les facteurs clés de succès que nous devons extrapoler à l'ensemble de la fonction d'évaluation. En 2022, le Bureau de l'évaluation commandera en outre un examen externe par les pairs qui examinera plus en détail les questions décrites ci-dessus, ainsi que la maturité globale de la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation, d'un point de vue indépendant, impartial et objectif. Cet examen indépendant par les pairs fournira de nouvelles orientations à la fonction d'évaluation et constituera surtout une contribution essentielle à la révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF, qui sera présentée au Conseil d'administration en 2023.

72. Grâce aux nombreuses pistes énoncées ci-dessus, on peut espérer que la fonction d'évaluation continue à évoluer, à s'améliorer et à s'adapter aux défis sans commune mesure que nous connaissons à l'heure actuelle. En axant l'évaluation sur ses propres missions en 2022 et au-delà pour s'assurer qu'elles sont aussi opportunes, pertinentes, efficaces, efficaces et probantes que possible, la fonction d'évaluation visera à soutenir l'apprentissage et la responsabilité de l'organisation de manière toujours plus appuyée, en fournissant à l'UNICEF, à ses partenaires et au Conseil d'administration les données d'évaluation dont ils ont besoin pour faire respecter les droits de chaque enfant, partout dans le monde, dans le cadre de la Décennie d'action.

## VI. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* du rapport annuel de 2021 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2022/17](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2022/18](#)) ;

2. *Prend également note* de l'évaluation du rôle de l'UNICEF en tant que chef de file ou co-chef de file de cluster, de son résumé ([E/ICEF/2022/19](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2022/20](#)).