



## Conseil économique et social

Distr. générale  
10 mai 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2023**

13-16 juin 2023

Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

## Rapport annuel de 2022 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 2022. Il analyse les performances et présente plusieurs exemples de souplesse, d'innovation et d'adaptation, ainsi que les avancées réalisées dans deux domaines dont le Conseil d'administration avait précédemment indiqué qu'ils nécessitaient des progrès accélérés : l'évaluation d'impact et le renforcement des capacités d'évaluation nationales.

Le document identifie également les défis et les solutions lorsque cela est possible, en s'appuyant sur les conclusions et les recommandations de l'examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, l'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025, ainsi que sur les consultations menées pour éclairer l'examen et la révision de la politique d'évaluation actuelle de l'UNICEF.

Il se conclut par des réflexions prospectives, notamment sur les activités émergentes visant à renforcer l'accent mis par l'organisation sur la recherche de résultats pour les enfants au niveau de l'impact et des réalisations.

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

\* E/ICEF/2023/9.

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



## I. Vue d'ensemble

1. L'année 2022 a été une année charnière pour l'évolution de la fonction d'évaluation, car elle a donné lieu à plusieurs changements stratégiques importants au cours de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2025 visant à ce que ladite fonction demeure adaptée à l'objectif de l'UNICEF durant cette période quadriennale et au-delà. Un document d'orientation visant à mettre en place une fonction d'évaluation de « nouvelle génération » a été finalisé au début de l'année 2022 et un examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation a également été commandé durant cette période. Cet examen a permis d'éclairer l'analyse et la révision de la politique d'évaluation plus tard dans l'année, laquelle est présentée au Conseil d'administration en même temps que le présent rapport. Une évaluation du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025, premier exercice de ce type dans le système des Nations Unies, a donné une nouvelle impulsion à l'évolution de la fonction.

2. La contribution de l'évaluation à la structure de contrôle et de responsabilité de l'UNICEF a également été clarifiée, et des progrès considérables ont été réalisés en matière d'innovation, de renforcement des capacités d'évaluation nationales et d'évaluation d'impact – autant de domaines précédemment identifiés par le Conseil d'administration comme nécessitant des progrès accélérés.

3. En ce qui concerne les indicateurs clés de performance établis pour la fonction d'évaluation, l'année 2022 a été marquée par des progrès mitigés. D'une part, le nombre d'évaluations soumises n'a jamais été aussi important et la qualité des évaluations reste globalement élevée, même si elle a baissé du fait de la sélection d'une nouvelle société externe pour l'assurance qualité et de l'introduction d'un cadre d'évaluation plus rigide. D'autres étapes clés ont été franchies, en particulier avec l'augmentation du pourcentage d'évaluations portant à la fois sur l'égalité des genres, l'action humanitaire ou l'inclusion du handicap, ainsi que du nombre d'évaluations de l'action humanitaire et d'évaluations conjointes.

4. D'autre part, malgré les progrès réalisés dans l'orientation stratégique générale des évaluations d'impact, le nombre d'évaluations de ce type est resté faible. En outre, l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans le champ d'analyse des évaluations a reculé. Essentiellement, les progrès majeurs enregistrés vers la réalisation de l'objectif consistant à consacrer 1 % du budget global à l'évaluation ont été réduits à néant.

## II. Contexte général et opérationnel

5. Bien qu'elle soit demeurée un aspect important du contexte opérationnel de l'UNICEF, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a eu une influence moindre sur la fonction d'évaluation en 2022. Pourtant, alors même qu'une crise mondiale commençait à s'estomper, une autre s'accroissait : la crise en Ukraine s'est intensifiée, tant par sa portée que par son ampleur, exigeant une intervention urgente de l'UNICEF et influençant considérablement les activités de la fonction d'évaluation. Les situations d'urgence de niveau 3 en cours en Afghanistan, en Éthiopie et au Yémen ont également exigé une attention immédiate.

6. C'est dans ce contexte que l'UNICEF a entamé la première année de mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique 2022-2025. D'une ambition inédite, ce Plan met l'accent sur la recherche de résultats pour les enfants au niveau de l'impact et des réalisations, ce qui suppose que l'organisation soit en mesure de mesurer les progrès réalisés à ces niveaux. Dans ses décisions 2021/3, 2021/10, 2022/5 et 2022/13, le Conseil d'administration insiste de plus en plus sur l'importance de mesurer les

résultats au niveau de l'impact et des réalisations. Les priorités de la fonction d'évaluation en 2022 ont également été guidées par d'autres domaines ayant fait l'objet d'une attention accrue de la part du Conseil d'administration, tels que le renforcement des capacités d'évaluation nationales et les systèmes de responsabilité et de contrôle.

7. L'année 2022 a également été déterminante pour l'évolution de la fonction d'évaluation en général. L'examen critique et indépendant par les pairs a permis de dégager des idées importantes pour la fonction dans le domaine politique et au-delà. L'examen de la politique d'évaluation a pris en compte ces contributions et d'autres dans le processus de révision, et un projet de révision de la politique sera présenté au Conseil d'administration lors de la session annuelle en cours.

8. Les ressources globales de l'UNICEF, examinées à la section IV.E, constituent un autre facteur ayant largement influencé les travaux de la fonction d'évaluation en 2022.

### **III. Principales évolutions de la fonction d'évaluation**

#### **A. COVID-19**

9. Alors que l'intensité de la pandémie de COVID-19 diminuait et que les opérations de l'UNICEF se normalisaient progressivement, l'organisation et ses partenaires ont pu tirer des enseignements importants des évaluations approfondies de leur intervention. L'évaluation de l'intervention de niveau 3 menée par l'UNICEF pour lutter contre la pandémie de COVID-19 a permis de déterminer la manière dont l'organisation a réagi à la première crise humanitaire véritablement mondiale. L'UNICEF a également contribué à l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle menée dans le cadre de la lutte contre la COVID-19, qui visait à évaluer les activités collectives de préparation et d'intervention déployées par les organisations membres du Comité permanent interorganisations pour répondre aux besoins humanitaires découlant de la pandémie. Ces deux démarches ont permis d'éclairer la riposte actuelle à la pandémie et de préparer l'UNICEF et ses partenaires aux futures situations d'urgence sanitaire.

#### **B. Ukraine**

10. Avec l'intensification de la crise en Ukraine, le Bureau de l'évaluation a détourné certaines ressources afin de satisfaire les besoins du bureau de pays en matière d'évaluation. Un fonctionnaire a notamment été déployé temporairement à distance pour soutenir la mise en place en temps voulu des systèmes de gestion des informations nécessaires au suivi, à l'établissement de rapports et à l'évaluation de l'intervention visant à faire face à l'afflux de réfugiés dans les pays voisins. L'évaluation s'est largement appuyée sur des données secondaires et sur la technologie de traitement du langage naturel pour analyser les informations provenant de sources de données institutionnelles disparates et inexploitées, telles que les comptes rendus de réunions et les outils de suivi des ressources humaines, évitant ainsi de surcharger inutilement le personnel de terrain participant à l'intervention d'urgence. Le nouveau prototype d'outil de génération de données nationales pour l'évaluation mis au point dans le cadre de ce processus a permis de créer des produits visuels interactifs, qui sont en cours d'adaptation en vue d'être utilisés dans l'ensemble de l'organisation.

11. En outre, les capacités d'évaluation ont été renforcées au niveau national grâce à la création d'un poste de spécialiste en chef de l'évaluation de classe P-5 au sein du bureau de pays en Ukraine. Cela a conduit à la réalisation d'un examen opérationnel

de l'intervention en Ukraine, appuyé par le personnel d'évaluation au niveau du siège et des bureaux régionaux.

### C. Stratégie et vision

12. Alors que l'organisation commençait à mettre en œuvre son nouveau Plan stratégique, le Bureau de l'évaluation a mené l'Étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025, dont les résultats ont été présentés au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2023 (E/ICEF/2023/3). Douze recommandations essentielles ont été formulées pour améliorer l'état de préparation et accroître ainsi les chances de l'UNICEF d'atteindre ses objectifs ambitieux et de mesurer ses progrès. Toutes les recommandations ont été acceptées par l'UNICEF dans la réponse de l'administration (E/ICEF/2023/4) et reflétées dans la décision 2023/3 du Conseil d'administration, qui a appelé l'UNICEF à poursuivre l'élaboration d'un plan d'action pour mettre en œuvre les 12 recommandations. Le Rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2022 (E/ICEF/2023/10) met également en évidence ces conclusions.

13. Un document d'orientation décrivant une fonction d'évaluation de « nouvelle génération » à l'UNICEF a également été finalisé au début de l'année 2022. Outre la présentation de la vision globale de l'UNICEF, qui consiste à exploiter systématiquement des données d'évaluation rigoureuses et stratégiquement hiérarchisées pour lui permettre, ainsi qu'à ses partenaires, de réaliser les droits de chaque enfant dans le cadre de la Décennie d'action, le document présente plusieurs plans préliminaires visant à concrétiser ces principes. Un élément clé de cette vision est l'amélioration de la cohérence et de l'harmonisation dans l'ensemble de la fonction d'évaluation. Des mesures importantes ont été prises à cet égard, notamment l'organisation de réunions régulières aux trois échelons de la fonction pour discuter des questions d'intérêt stratégique commun et d'une éventuelle planification d'activités conjointes. La première réunion d'évaluation mondiale en présentiel depuis la pandémie de COVID-19 a également eu lieu en novembre 2022.

14. S'appuyant sur cette vision interne, et conformément au paragraphe 68 de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF de 2018 (E/ICEF/2018/14), le Bureau de l'évaluation a entrepris deux autres examens de la fonction d'évaluation de l'UNICEF en 2022 : un examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation, et un examen et une révision de la politique d'évaluation.

15. Mené par un groupe externe et une équipe de consultants, l'examen critique par les pairs visait à fournir à l'UNICEF une évaluation indépendante, impartiale et fondée sur des données probantes de la situation actuelle au sein de sa fonction d'évaluation, ainsi que du degré d'optimisation de son rôle en matière d'apprentissage et de responsabilité au sein de l'organisation. Comme indiqué dans l'exposé présenté au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2023 (E/ICEF/2023/6), les pairs ont reconnu les progrès considérables réalisés par l'UNICEF depuis leur dernier examen datant de 2017, tout en formulant des recommandations concrètes d'amélioration au sein de la fonction elle-même et de l'organisation au sens large. Ces recommandations portent notamment sur l'application du principe de responsabilité et le suivi des rôles et des responsabilités, y compris concernant le financement et les rapports hiérarchiques, qui constituent des aspects pouvant limiter le respect des critères d'indépendance, de crédibilité et d'utilité. Les autres risques identifiés concernent les limites de l'utilisation des évaluations et des interactions entre la fonction d'évaluation et les autres fonctions de l'UNICEF liées aux connaissances. La nécessité pour le Bureau de l'évaluation de gagner en autonomie et de bénéficier d'un environnement favorable, et notamment du

soutien des équipes de direction et de gestion au sein d'autres fonctions de l'UNICEF, a également été soulignée. Le rapport final et la réponse de l'administration seront publiés sur les sites Web respectifs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de l'UNICEF.

16. Parallèlement au processus d'examen critique par les pairs, l'examen et la révision de la politique d'évaluation 2018 de l'UNICEF ont également commencé. L'objectif était d'évaluer d'un œil critique en quoi la politique actuelle a aidé la fonction d'évaluation à remplir efficacement son rôle, et si elle demeure adaptée à son objectif. Dirigé par le Bureau de l'évaluation en consultation avec les principales parties prenantes, le processus a suivi une approche méthodique, pragmatique et fondée sur des données probantes. Si les éléments essentiels de la politique de 2018 ont été conservés, certains ont été révisés afin de renforcer la capacité de la fonction d'évaluation à remplir efficacement son rôle.

17. À cet égard, et conformément à l'importance accrue accordée par le Conseil d'administration à la responsabilité et au contrôle, le principal rôle de contrôle de la fonction d'évaluation a été souligné dans le système de redevabilité de l'UNICEF mis à jour (E/ICEF/2022/24), et consiste notamment à fournir une assurance indépendante de l'adhésion systémique aux bonnes pratiques et de la validité des déclarations relatives aux résultats et à la bonne gestion. Le rôle du Bureau de l'évaluation en matière de responsabilité est mis en œuvre par la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation, y compris ses contributions aux processus de contrôle aux niveaux national, régional et mondial. Un large éventail de rôles d'évaluation et de contributions aux objectifs d'apprentissage de l'organisation est également mis en avant.

## **D. Évaluations au niveau de l'impact et des réalisations**

18. En réponse à la décision du Conseil d'administration de mettre davantage l'accent, à l'échelle mondiale, sur les évaluations au niveau de l'impact et des réalisations, ainsi qu'à la recommandation de l'évaluation 2021 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), à savoir produire des données probantes d'évaluation plus solides sur l'efficacité et la durabilité des programmes de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation a finalisé sa stratégie d'évaluation de l'impact et son cadre d'action pour la période 2022-2025. Élaborée à l'issue de vastes consultations internes et externes, cette stratégie sert de référence pratique à l'UNICEF, qui s'efforce d'étayer les plans nationaux et les politiques axées sur l'enfance par des données d'évaluation solides au niveau de l'impact et des réalisations. Elle présente plusieurs piliers stratégiques interdépendants visant : a) à augmenter le nombre d'évaluations d'impact et leur couverture ; b) à diversifier les méthodes et à innover ; et c) à améliorer l'apprentissage et les synergies entre les programmes, ainsi que les exigences en matière de partenariat et de ressources.

## **E. Partenariats**

19. Compte tenu de l'importance accordée par le Conseil d'administration au renforcement de la collaboration interinstitutions (E/ICEF/2021/3), les travaux visant à donner la priorité aux partenariats d'évaluation stratégique ont été lancés en 2022, avec en premier lieu l'élaboration d'une stratégie spécifique. L'UNICEF continue de coprésider le réseau EvalSDGs,<sup>1</sup> participe activement aux travaux du Comité permanent interorganisations concernant l'évaluation de l'action humanitaire

<sup>1</sup> Voir <https://evalsdgs.org>.

interinstitutionnelle<sup>2</sup> et entreprend conjointement de nombreuses autres évaluations interorganisations en dehors du secteur humanitaire. En 2022, l'UNICEF a également envisagé de devenir un partenaire officiel de l'Initiative mondiale pour l'évaluation<sup>3</sup> et tentera de mieux déterminer sa valeur ajoutée pour nouer d'autres partenariats internationaux au service du renforcement des capacités d'évaluation nationales et des activités de synthèse des données probantes en 2023.

20. Grâce au soutien de longue date apporté par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement à la fonction d'évaluation de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec le Groupe des programmes (Groupe d'objectifs 5), le Centre mondial de la recherche et de la prospective UNICEF Innocenti et la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, et avec le soutien de la Division des partenariats publics, a élaboré et signé un accord de 9 millions de dollars pour le lancement d'un partenariat global visant à produire des données probantes sur la protection sociale adaptative pour les enfants vivant dans des contextes fragiles.

21. L'UNICEF reste également engagé dans des partenariats plus larges de renforcement de l'écosystème des données probantes au-delà de l'évaluation.

## **F. Renforcement des capacités d'évaluation nationales**

22. En réponse aux recommandations du MOPAN et aux récentes décisions du Conseil d'administration<sup>4</sup> appelant à une accélération des progrès en matière de renforcement des capacités d'évaluation nationales, le Bureau de l'évaluation a lancé et renouvelé plusieurs initiatives importantes en 2022. Celles-ci comprenaient notamment le lancement d'une formation à l'intention des responsables d'évaluation. Intitulée « Executive Course for Evaluation Leaders » (ExCEL), la formation en présentiel de deux semaines était assurée par l'université nationale de Singapour. Deux formations ont eu lieu en 2022 à Singapour et une troisième a été dirigée en collaboration avec l'École de gouvernance transnationale de l'Institut universitaire européen en mars 2023. Ces événements ont rassemblé des délégations de 29 pays pour un total de 101 participants, dont 65 partenaires gouvernementaux de haut rang. Chaque délégation a préparé son propre plan d'action, qui comprenait des initiatives visant l'élaboration de projets de loi, de lois, de mesures publiques et de plans nationaux d'évaluation, l'élaboration ou la révision de directives nationales en matière d'évaluation, la mise en place de campagnes de sensibilisation, la conception de projets d'évaluation et l'organisation d'activités de suivi liées au renforcement des capacités d'évaluation nationales.

23. La formation ExCEL vise à améliorer la compréhension des concepts et des approches relatifs à l'évaluation, à renforcer la confiance dans l'utilisation des évaluations et à créer une communauté de spécialistes de l'évaluation parmi les hauts fonctionnaires, ainsi qu'à renforcer les partenariats d'évaluation entre les pays et en leur sein. Dans le cadre du soutien post-formation, 70 webinaires d'approfondissement ExCEL, ouverts aux diplômés de la formation ExCEL et à leurs collègues présents dans le pays, sont organisés dans divers domaines afin de garantir une formation d'efficacité tangible et maximale. La formation ExCEL poursuivra sur son élan en 2023, de même que le programme modéré intermédiaire en ligne pour le renforcement des systèmes d'évaluation.

---

<sup>2</sup> Voir <https://interagencystandingcommittee.org/inter-agency-humanitarian-evaluations>.

<sup>3</sup> Voir [www.globalevaluationinitiative.org](http://www.globalevaluationinitiative.org).

<sup>4</sup> Voir le document E/ICEF/2022/27.

24. Des initiatives novatrices de renforcement des capacités d'évaluation nationales sont également en cours au niveau régional. Par exemple, l'équipe d'évaluation du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et centrale et ses partenaires locaux ont formé conjointement un consortium de 26 universités d'Afrique francophone, par l'intermédiaire duquel ils ont cocréé un programme régional de master d'un an portant sur l'évaluation. Les doyens de la discipline, les professeurs et les étudiants de niveau supérieur ont participé à une discussion de six mois qui a débouché sur l'élaboration de 18 modules d'évaluation. Le déploiement du programme d'études, visant plus de 1 000 étudiants, est prévu pour la mi-2023. L'initiative a également inspiré des professeurs et des étudiants africains à publier des articles et des billets de blog sur des questions liées à l'évaluation, renforçant ainsi la diversification des voix qui alimentent le discours actuel sur le renforcement des capacités d'évaluation nationales.

## **G. Innovations en faveur d'une fonction d'évaluation de nouvelle génération**

25. Les progrès technologiques et méthodologiques continus ont également façonné la fonction d'évaluation en 2022. Parallèlement aux innovations dans l'utilisation des données en temps réel en Ukraine, l'équipe d'évaluation pour l'Europe et l'Asie centrale, en collaboration avec le Bureau de l'innovation de l'UNICEF, a lancé plusieurs essais contrôlés randomisés numériques afin d'estimer l'incidence des solutions numériques sur la mise en œuvre des programmes régionaux. L'équipe a également exploré les mégadonnées dans le domaine de la santé mentale, en appliquant des modèles d'analyse comportementale pour évaluer les interventions.

26. La fonction d'évaluation a également commencé à utiliser des sources de données secondaires longitudinales pour examiner les résultats de l'évaluation de l'intervention humanitaire de niveau 3 menée par l'UNICEF en Afghanistan et à étudier l'utilisation de l'intelligence artificielle pour synthétiser l'apprentissage thématique et analyser l'écoute sociale à l'aide de mégadonnées. En outre, les activités menées par le Bureau de l'évaluation pour recueillir des données fréquentes en temps réel au moyen d'enquêtes par téléphone mobile ont été déployées dans plusieurs régions afin d'obtenir rapidement des informations sur les programmes, ainsi que des données probantes pour la programmation intersectorielle.

27. En réponse aux recommandations du Conseil d'administration et du MOPAN, à savoir faire davantage pour promouvoir des changements transformationnels et systémiques au niveau des résultats<sup>5</sup>, l'UNICEF a commencé à travailler sur une métasynthèse systématique des données probantes provenant des évaluations menées au cours de son Plan stratégique 2018-2021 et de la première année de son Plan stratégique 2022-2025. L'objectif est de fournir une vue d'ensemble des impacts et des réalisations des interventions soutenues par l'UNICEF en faveur des enfants et des adolescents, d'identifier et d'analyser les principaux facteurs qui favorisent ou entravent la performance de l'UNICEF et de dégager les recommandations récurrentes qui nécessitent une action de la part de l'organisation. La synthèse utilise l'intelligence artificielle appliquée pour rechercher et identifier des termes dans les rapports d'évaluation.

28. En parallèle, dans le cadre des efforts déployés pour renforcer les capacités d'évaluation des organisations, le Bureau de l'évaluation a mis au point une série de notes méthodologiques et de séminaires en ligne couvrant des sujets tels que le suivi des processus et l'analyse des contributions, entre autres. Au niveau décentralisé,

<sup>5</sup> Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Annual Report 2021*. MOPAN, Paris, 2022.

l'équipe d'évaluation du bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et centrale, en partenariat avec d'autres régions, a élaboré des orientations méthodologiques sur les approches d'évaluation participatives adaptées au travail avec les enfants, y compris des méthodologies novatrices de photo-voix. Les ressources sont regroupées dans une « bibliothèque de méthodes » sur le portail interne SharePoint du Bureau de l'évaluation.

## **H. Ressources humaines**

29. L'année 2022 a également été marquée par le recrutement de personnel clé, notamment une nouvelle Conseillère principale en évaluation (poste récemment créé) et une nouvelle Cheffe de l'efficacité institutionnelle des évaluations. En outre, afin de renforcer la mobilité entre les fonctions, y compris entre celles liées aux données probantes, le Bureau de l'évaluation a organisé et participé à plusieurs affectations temporaires de perfectionnement.

30. Le Bureau de l'évaluation a également finalisé un nouvel accord à long terme avec 24 organisations, ce qui enrichit considérablement la liste de sociétés d'évaluation de qualité dans les pays du Sud et permet de fournir des compétences spécifiques dans des domaines tels que l'évaluation d'impact et l'étude d'évaluabilité.

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

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

31. En 2022, le nombre de soumissions d'évaluation a augmenté d'environ 12 %, tandis que la couverture géographique est restée approximativement au même niveau qu'en 2021. Dans le prolongement des années précédentes, la fonction d'évaluation a produit le plus grand nombre de soumissions jamais enregistré.

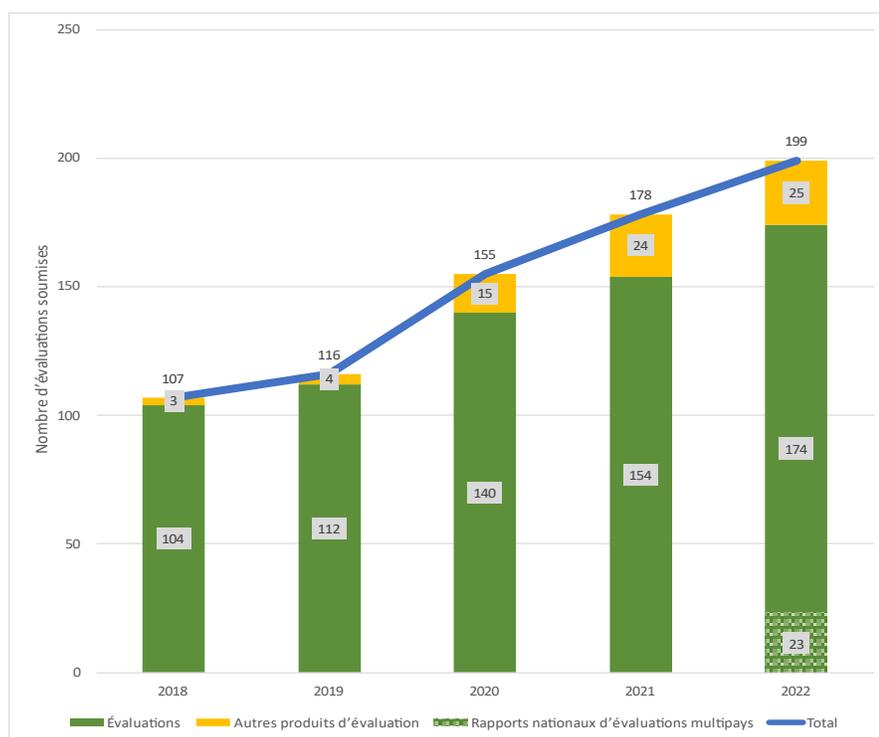
32. Les évaluations à l'UNICEF sont menées aux trois niveaux de l'organisation, la grande majorité étant réalisée au niveau national. Sur les 199 produits d'évaluation soumis en 2022<sup>6</sup>, 5 ont été réalisés au niveau du siège, tandis que 194 ont été menés au niveau décentralisé.

33. Comme le montre la figure I, l'année 2022 a enregistré 21 produits d'évaluation supplémentaires par rapport à 2021. Cette augmentation s'explique par le fait, d'une part, que 39 produits d'évaluation lancés pendant la pandémie mondiale n'ont été achevés qu'en 2022 et, d'autre part, qu'un plus grand nombre d'évaluations multipays ayant donné lieu à des rapports d'évaluation spécifiques à chaque pays ont eu lieu en 2022.

---

<sup>6</sup> Une autre évaluation interorganisations menée par le siège a été achevée en 2022, mais n'a pas encore été téléchargée dans la plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes (EISI), ni fait l'objet d'une évaluation de la qualité au moment de la rédaction du présent rapport. Il n'en est pas tenu compte dans les chiffres suivants ni dans d'autres mentions du nombre d'évaluations achevées en 2022.

Figure I  
Nombre d'évaluations soumises, 2018-2022



Source : EISI.

34. Cette augmentation est également due à une légère hausse du nombre d'autres produits d'évaluation. Dix études d'évaluabilité ont été réalisées en 2022, contre six en 2021. Ces exercices visaient à améliorer la planification et la conception des programmes en évaluant le degré de préparation de ces derniers à une évaluation significative à l'avenir. Il n'y a pas eu de révision en 2022. Quinze évaluations en temps réel ont été soumises, soit une de plus qu'en 2021. Onze d'entre elles étaient liées à la pandémie de COVID-19, les autres portant respectivement sur l'intervention déployée pour faire face aux ouragans qui ont frappé l'Amérique centrale, les grossesses chez les adolescentes, les jeunes vivant avec le VIH/sida et l'employabilité.

35. Comme le montrent le tableau 1 et la figure II, ces deux tendances (augmentation du nombre de soumissions et diversification des produits d'évaluation) se sont manifestées à tous les niveaux de la fonction en 2022.

Tableau 1  
**Nombre d'évaluations et d'autres produits d'évaluation soumis, par lieu, 2021 et 2022**

Lieu	Évaluations		Dont rapports nationaux d'évaluations multipays	Études d'évaluabilité		Examens		Évaluations en temps réel		Nombre total de produits d'évaluation	
	2021	2022	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
EAP	12	23	1	1	2	0	0	2	3	15	28
ECA	19	16	3	1	3	0	0	2	3	22	22
ESA	23	24	0	0	0	0	0	5	0	28	24
Siège <sup>a</sup>	7	4	0	2	1	2	0	3	0	14	5
LAC	22	27	7	0	0	0	0	1	9	23	36
MENA	20	21	0	0	0	0	0	1	0	21	21
SA	25	18	0	1	2	2	0	0	0	28	20
WCA	26	41	12	1	2	0	0	0	0	27	43
<b>Total</b>	154	174	23	6	10	4	0	14	15	178	199

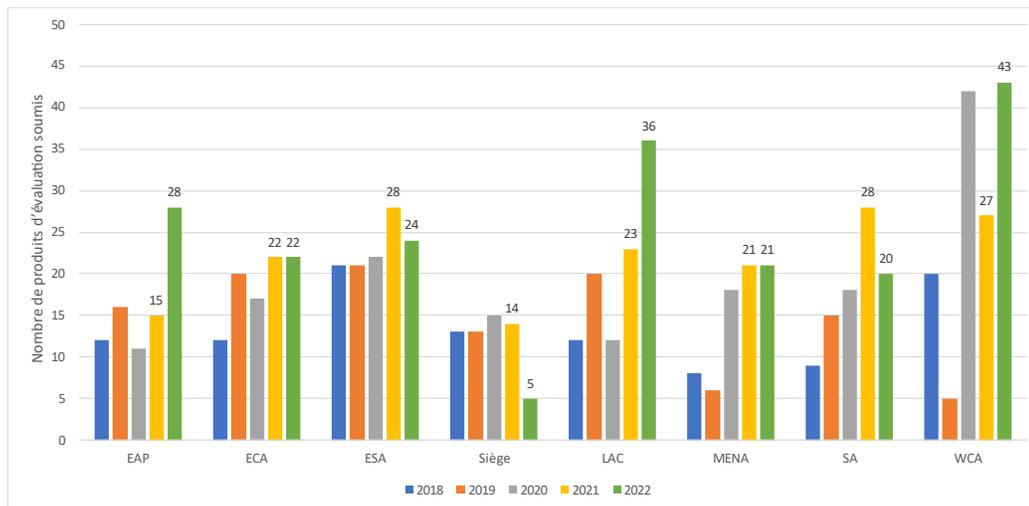
<sup>a</sup> Une autre évaluation interorganisations menée par le siège a été achevée en 2022, mais n'a pas encore été téléchargée dans la plateforme EISI, ni fait l'objet d'une évaluation de la qualité au moment de la rédaction du présent rapport. Il n'en est pas tenu compte dans les chiffres suivants ni dans d'autres mentions du nombre d'évaluations achevées en 2022.

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

36. Le nombre de soumissions a considérablement augmenté dans les régions Asie de l'Est et Pacifique, Amérique latine et Caraïbes et Afrique de l'Ouest et centrale. Dans cette dernière région, cependant, plusieurs rapports nationaux d'évaluations multipays ont été publiés. C'est également le cas, dans une moindre mesure, dans la région Amérique latine et Caraïbes. Alors que les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord et Europe et Asie centrale ont soumis le même nombre de produits d'évaluation que l'année dernière, on observe une légère baisse dans la région Afrique de l'Est et australe, et une réduction notable dans la région Asie du Sud, ainsi qu'au siège. Les raisons pouvant expliquer cette réduction au niveau du siège sont examinées dans la section V.

Figure II  
**Nombre de produits d'évaluation soumis au niveau décentralisé par lieu, 2018-2022**

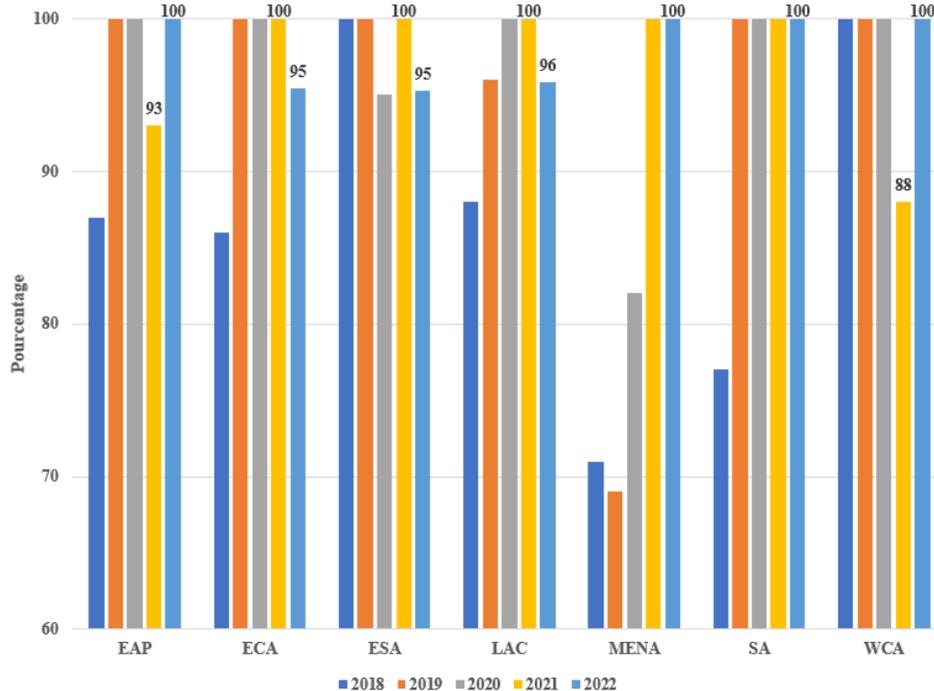


*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

*Source* : EISI.

37. Comme le montre la figure III, la couverture géographique globale (bureaux de pays et bureaux régionaux ayant réalisé une évaluation au cours des trois dernières années) est restée presque la même en 2022 (98 %) qu'en 2021 (97 %). Les évaluations multipays, 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 sont limitées. Deux des sept régions ont gardé une couverture de 100 % (Moyen-Orient et Afrique du Nord, Asie du Sud), tandis que deux autres régions (Asie de l'Est et Pacifique, Afrique de l'Ouest et centrale) ont augmenté leur couverture à 100 % en 2022 (alors qu'elle était respectivement de 93 % et 88 %). Dans trois autres régions, la couverture, qui était de 100 %, a légèrement baissé (à 95 % en Europe et Asie centrale et en Afrique de l'Est et australe, et à 96 % en Amérique latine et dans les Caraïbes).

Figure III  
Taux de couverture des évaluations par région, 2018-2022



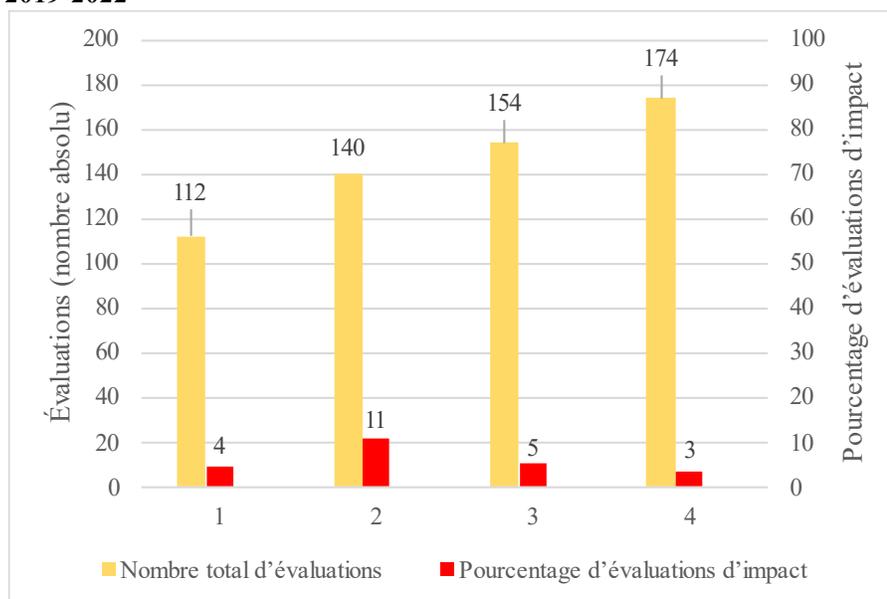
Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

Source : EISI.

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

38. Comme le montre la figure IV, les interventions des programmes de l'UNICEF restent peu couvertes par des évaluations d'impact qui évaluent rigoureusement l'efficacité des interventions novatrices et modulables. Au total, 3 % de toutes les évaluations ont été menées selon une méthode contrefactuelle crédible en 2022. Comme observé au cours des quatre dernières années, les évaluations d'impact dans le domaine de la protection sociale continuent de dominer la répartition thématique en 2022, avec deux tiers des évaluations d'impact appartenant à ce domaine programmatique. Les conclusions des évaluations de l'impact de la protection sociale ont joué un rôle important dans la mise en place de programmes efficaces d'allocations pour enfants. Si la capacité à améliorer les évaluations d'impact est renforcée dans l'ensemble de la fonction d'évaluation, des ressources supplémentaires sont nécessaires pour contribuer à l'élaboration d'une base de données d'évaluation rigoureuse dans d'autres domaines programmatiques, notamment la protection de l'enfance et la nutrition.

Figure IV  
**Pourcentage d'évaluations d'impact en pourcentage du nombre total d'évaluations soumises, 2019-2022**



Source : système mondial de contrôle des évaluations (GEROS).

39. Les évaluations produites en 2022 continuent d'afficher une combinaison équilibrée d'exercices rétrospectifs (récapitulatifs) et d'exercices prospectifs (formatifs), bien que l'on compte moins d'exercices exclusivement formatifs. Près de la moitié des évaluations (47 %) étaient récapitulatives et formatives, tandis qu'environ un tiers (32 %) étaient exclusivement formatives. Une sur cinq (20 %) était purement récapitulative, et on a compté une métaévaluation.

Tableau 2  
**Évaluations réalisées en 2021 et 2022, par type**

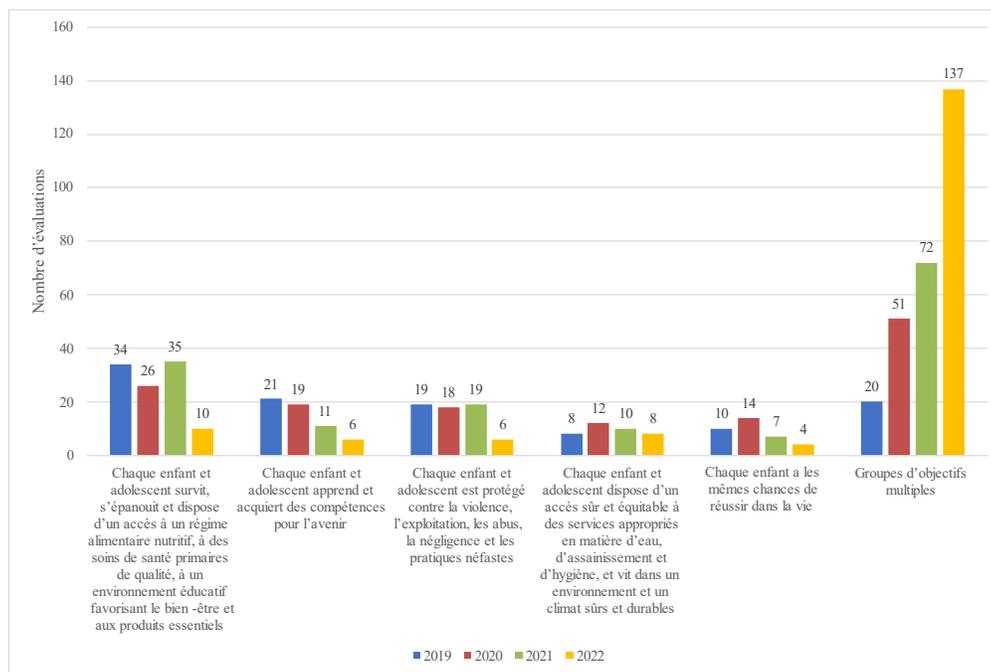
Type d'évaluation	Nombre d'évaluations		Pourcentage des évaluations totales	
	2021	2022	2021	2022
Évaluations formatives	53	56	34	32
Évaluations récapitulatives	19	35	12	20
Évaluations récapitulatives et formatives	81	82	53	47
Métaévaluation	1	1	1	1

Source : GEROS.

### 1. Répartition des groupes d'objectifs

40. 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 (passant de 20 à 137 entre 2019 et 2022). Les bureaux régionaux et les bureaux de pays s'orientent en effet vers des évaluations plus stratégiques au niveau décentralisé qui reflètent le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 (E/ICEF/2022/3) conçu pour garantir une large couverture dans l'ensemble des groupes d'objectifs.

Figure V  
Couverture thématique des évaluations, 2019-2022<sup>a</sup>



<sup>a</sup> Les groupes d'objectifs du précédent Plan stratégique de l'UNICEF étaient légèrement différents : 1. Chaque enfant survit et s'épanouit ; 2. Chaque enfant apprend ; 3. Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation ; 4. Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ; 5. Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie.

## 2. Évaluations conjointes et interorganisations

41. En 2022, 36 membres du personnel d'évaluation de l'UNICEF issus de l'ensemble de l'organisation ont participé activement à 20 groupes de travail et d'intérêt du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui couvraient un large éventail de sujets et de secteurs. L'UNICEF reste engagé auprès du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et continuera à soutenir les orientations nouvelles et actualisées, à faire progresser l'apprentissage et à partager les bonnes pratiques d'évaluation avec l'ensemble de la communauté d'évaluation des Nations Unies.

42. En outre, depuis 2018, le nombre d'évaluations gérées conjointement avec une ou plusieurs institutions des Nations Unies a augmenté. Sur les 14 évaluations (on en comptait 10 en 2021) gérées conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies en 2022, 4 ont eu lieu dans les régions Asie de l'Est et Pacifique et Europe et Asie centrale, 3 dans la région Afrique de l'Est et australe, 1 dans la région Amérique latine et Caraïbes, 1 dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, et 1 au niveau mondial. L'Afrique de l'Ouest et centrale et l'Asie du Sud n'ont pas réalisé d'évaluations conjointes en 2022.

43. En 2022, l'UNICEF a continué d'aider les gouvernements à utiliser des données d'évaluation dans le cadre de leurs examens nationaux volontaires ainsi que de l'évaluation des objectifs de développement durable menée par les pays. L'UNICEF a notamment aidé le Gouvernement du Nigéria à réaliser des évaluations nationales de l'efficacité et de l'incidence des objectifs de développement durable 3 et 4. En tant que membre d'un groupe de travail EvalPartners multipartite et à la demande de la mission permanente du Nigéria auprès des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation a contribué à la rédaction d'une résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le renforcement des examens nationaux volontaires au moyen d'évaluations. Le Bureau de l'évaluation a également organisé, en collaboration avec le Programme

alimentaire mondial et d'autres membres du groupe de travail EvalPartners, un laboratoire virtuel d'examen national volontaire lors du Forum politique de haut niveau pour le développement durable de 2022, dont les discussions portaient sur la manière dont les évaluations nationales pouvaient contribuer à produire les examens nationaux volontaires fondés sur des données probantes prévus pour la réalisation des objectifs de développement durable. En juin 2022, pour la deuxième année consécutive, l'UNICEF, 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, a organisé un atelier en ligne intitulé « Evaluation to connect national priorities with the SDGs » (l'évaluation en vue de rapprocher les priorités nationales des objectifs de développement durable). L'atelier de cette année s'adresse particulièrement aux responsables gouvernementaux de toute l'Asie.

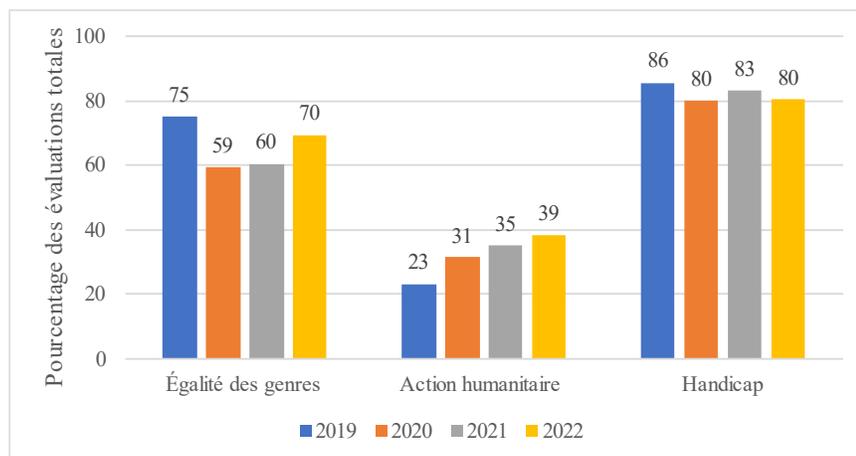
### **3. Couverture des évaluations portant sur le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire**

44. L'UNICEF veille tout particulièrement à ce que ses évaluations couvrent les questions liées au handicap, à l'égalité des genres et à l'action humanitaire. La couverture du handicap est restée globalement stable, oscillant entre 80 % et 86 % depuis 2019, avec une légère baisse de 3 % en 2022 par rapport à 2021. Les équipes d'évaluation continuent d'être informées de la manière dont la conception, les résultats et les recommandations de l'évaluation doivent prendre en compte le handicap dans l'ensemble des politiques et des programmes. Il est demandé aux évaluateurs de mener des discussions de groupe avec des personnes handicapées ou leur famille et de recueillir des données ventilées par handicap afin que personne ne soit laissé de côté.

45. En 2022, l'UNICEF a fait des progrès notables à l'égard de l'indicateur 10 de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, qui évalue la mesure dans laquelle l'inclusion du handicap est prise en compte à toutes les étapes d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a entrepris une métasynthèse de l'inclusion du handicap dans les évaluations du développement et de l'action humanitaire menées de 2016 à 2021 et formulé des orientations sur les stratégies d'inclusion du handicap à adopter tout au long du processus d'évaluation. L'UNICEF fait donc désormais partie des rares institutions dont le score relatif à l'indicateur 10 est passé de la mention « Proche des normes requises » à la mention « Répond aux normes requises ». Après avoir été largement diffusées par l'intermédiaire du réseau Global Action on Disability et des médias sociaux, les orientations du Bureau de l'évaluation ont reçu un accueil favorable, aussi bien en interne qu'en externe. Ces efforts devraient permettre de remédier à la légère baisse constatée en 2022.

46. Comme le montre la figure VI, alors que le pourcentage d'évaluations portant sur le handicap a légèrement diminué pour revenir à la valeur de 2020, les évaluations portant sur l'égalité des genres et sur l'action humanitaire, en tant que thématique transversale, ont respectivement augmenté de 10 % et 4 % en 2022. La fonction d'évaluation continue de faire respecter les normes de conduite s'appliquant aux équipes d'évaluation afin de mobiliser les populations touchées, en les informant de leurs droits et en les faisant participer à l'élaboration des recommandations en tant que parties prenantes clés.

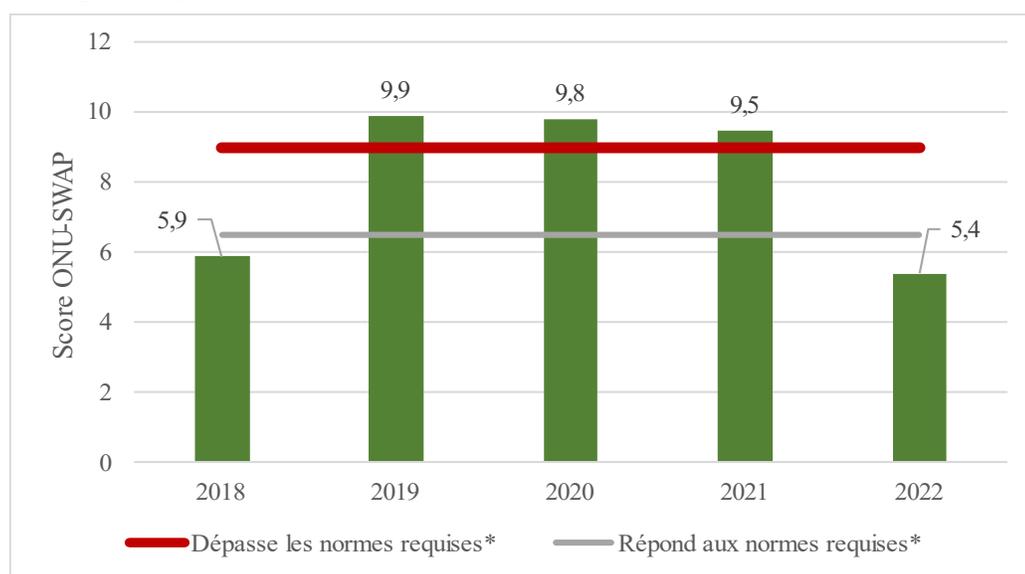
Figure VI  
**Pourcentage d'évaluations couvrant le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire, 2019-2022**



Source : GEROS.

47. Si l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans le champ d'analyse des évaluations (objectifs, critères, questions/indicateurs du cadre d'évaluation) s'est constamment améliorée ces dernières années, en 2022, les performances réalisées par l'organisation dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP) se sont détériorées. Grâce à l'évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes (2018-2021), la performance globale des évaluations s'est fortement améliorée en 2019, obtenant systématiquement la mention « Dépasse les normes requises » jusqu'en 2021. Toutefois, la performance globale du portefeuille d'évaluations 2022 se situe juste en dessous du score correspondant à la mention « Répond aux normes requises », comme le montre la figure VII ci-dessous.

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, 2018-2022**



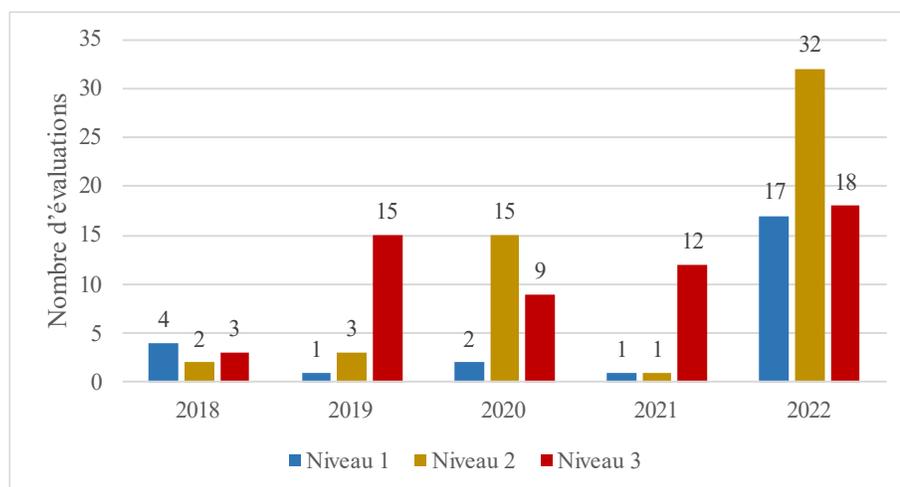
<sup>a</sup> Les rapports d'évaluation doivent obtenir un score minimal ONU-SWAP de 9 pour obtenir la mention « Dépasse les normes requises » ou de 6,5 pour la mention « Répond aux normes requises ».

Source : GEROS.

48. La fonction est restée axée sur l'évaluation des urgences déclarées en 2022. Comme l'indique la figure VIII, les évaluations portant sur l'action humanitaire ont été beaucoup plus nombreuses que les années précédentes, et on compte notamment 18 évaluations dans des pays participant actuellement à des interventions d'urgence de niveau 3, contre 12 en 2021. On observe également une augmentation considérable du nombre d'évaluations des situations d'urgence de niveau 2 (33 évaluations, contre 1 en 2021 et 15 en 2020).

Figure VIII

**Nombre d'évaluations de l'action humanitaire réalisées, par niveau d'urgence, 2018-2022**

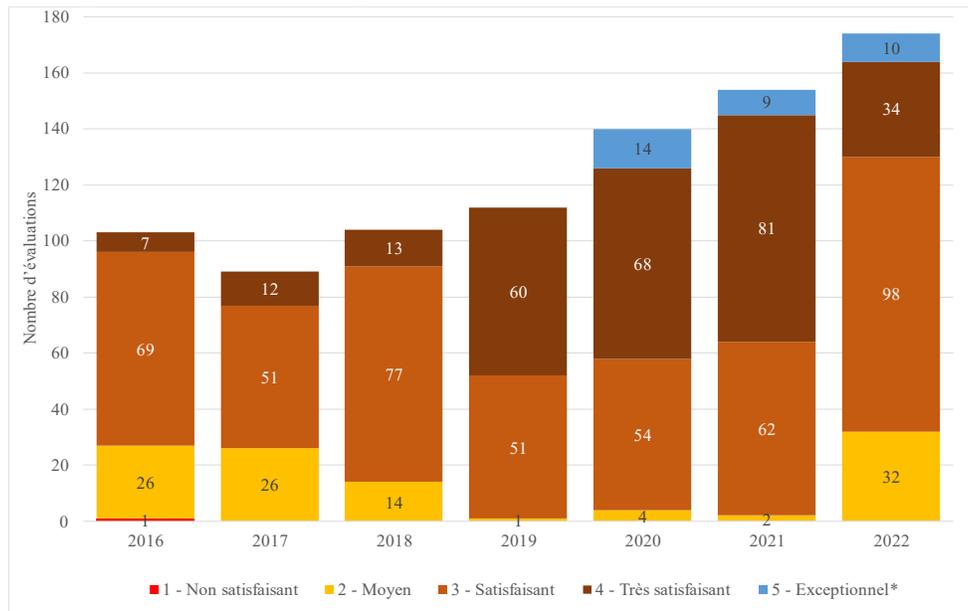


Source : GEROS.

### C. Qualité des évaluations

49. Alors que la qualité des évaluations est restée élevée au cours de la période 2019-2021, une baisse a été enregistrée en 2022. Sur les 174 évaluations qui ont fait l'objet d'un examen indépendant par une société externe utilisant le système mondial de contrôle des évaluations (GEROS), 3 ont été jugées « exceptionnelles », contre 9 en 2021 ; 41 ont été jugées « très satisfaisantes », contre 81 en 2021 ; et 100 ont été jugées « satisfaisantes », contre 62 en 2021. Trente évaluations ont été jugées « moyennes », contre deux en 2021. Aucune évaluation n'a reçu la mention « Non satisfaisante », une tendance positive qui se poursuit depuis 2017.

Figure IX  
Notes globales relatives à la qualité des évaluations, 2016-2022<sup>a</sup>



<sup>a</sup> La catégorie de niveau « exceptionnel » a été introduite dans le cycle 2020 après un examen du système GEROS.  
Source : GEROS.

Tableau 3

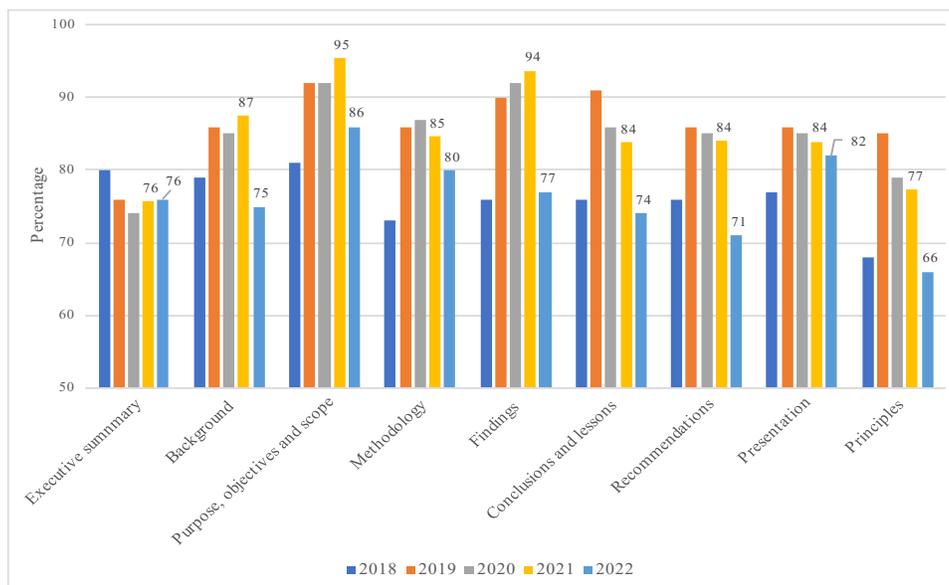
**Moyenne et médiane des scores relatifs à la qualité des évaluations, 2016-2022**

Année	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Score moyen</b>	2,80	2,84	2,92	3,53	3,66	3,63	3,13
<b>Score médian</b>	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00

50. Cette tendance à la baisse de la qualité est largement due au cadre d'évaluation plus rigide introduit en 2022, piloté par une nouvelle société externe chargée d'évaluer les rapports d'évaluation de l'UNICEF. Le durcissement de l'évaluation de la qualité contribuera à garantir que toutes les évaluations répondent progressivement à des normes plus strictes et que la fonction d'évaluation continue de s'améliorer.

51. Dans la figure X ci-dessous, une ventilation détaillée des informations montre que l'introduction d'un processus d'évaluation plus rigide a entraîné une réduction des scores pour toutes les composantes clés des rapports d'évaluation.

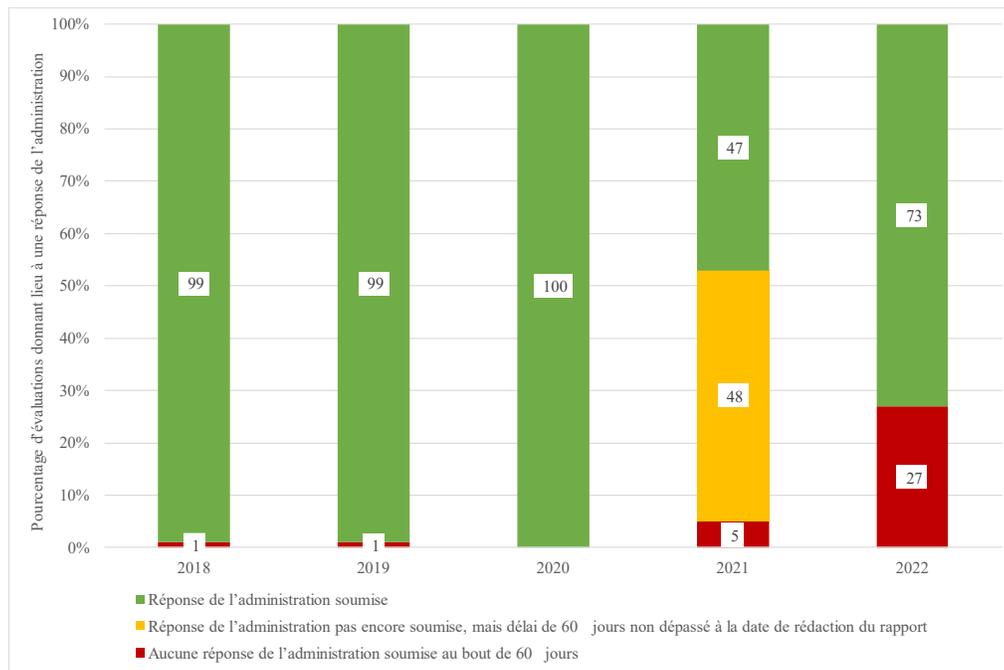
Figure X  
Score moyen relatif à la qualité des évaluations par section de rapport, 2018-2021



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

52. Sur les 165 évaluations réalisées en 2022 qui nécessitaient une réponse de l'administration, 121 réponses ont été soumises dans les délais (73 %). Quarante-quatre réponses de l'administration (27 %) ont dépassé le délai de 60 jours et accusent désormais un retard, ce qui représente une augmentation considérable par rapport à 2021, où ce chiffre était de 5 %. Toutefois, les tendances des années antérieures (2018-2020) montrent que presque toutes les évaluations finissent par obtenir une réponse de la part de l'administration.

Figure XI  
**Délaï de conformité avec les critères de réponse de l'administration, 2018-2022<sup>a</sup>**

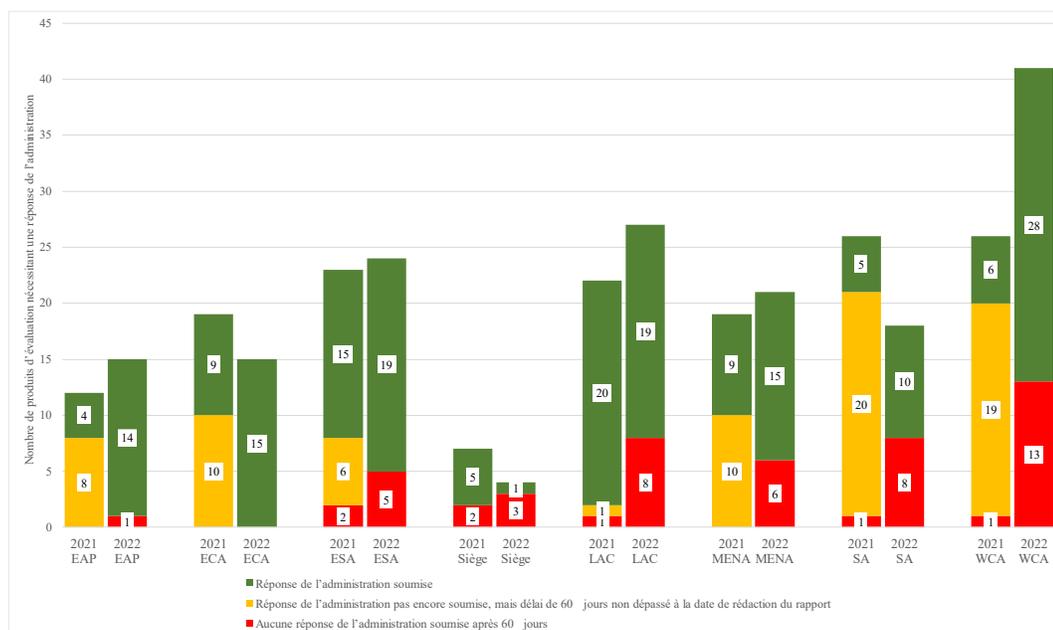


<sup>a</sup> Le délai de soumission d'une réponse de l'administration a été temporairement porté à 90 jours en 2020 et 2021, en raison de la pandémie de COVID-19.

Source : EISI.

53. Comme le montre la figure XII ci-dessous, au moment de la rédaction du présent rapport, seule la région Europe et Asie centrale a obtenu toutes les réponses de l'administration dans les délais. La région Afrique de l'Ouest et centrale est celle qui enregistre le plus de retard dans les réponses de l'administration (13 réponses en retard), suivie des régions Asie du Sud et Amérique latine et Caraïbes (8 réponses chacune), de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (6 réponses), et de la région Afrique de l'Est et du Sud (5 réponses). Les sièges comptent chacun trois réponses en retard, tandis que la région Asie de l'Est et Pacifique n'en compte qu'une seule.

**Figure XII**  
**Décal de conformité avec les critères de réponse de l'administration, par lieu, 2021-2022<sup>a</sup>**

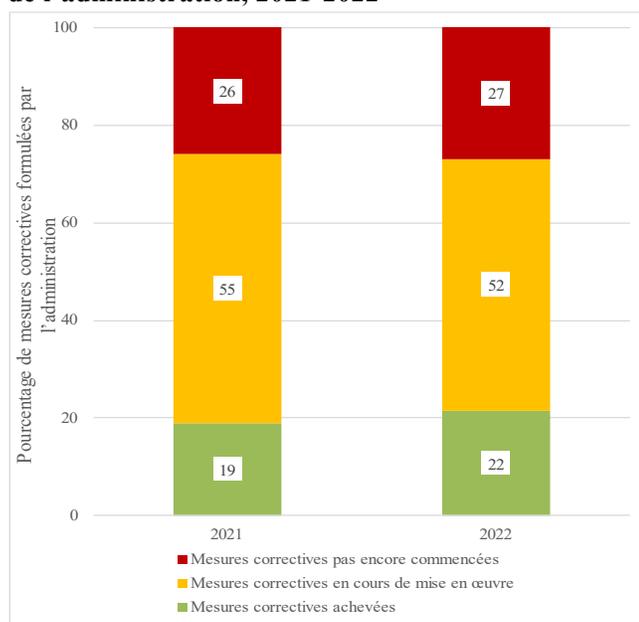


<sup>a</sup> Le délai de soumission d'une réponse de l'administration a été temporairement porté à 90 jours en 2020 et 2021, en raison de la pandémie de COVID-19.

**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.

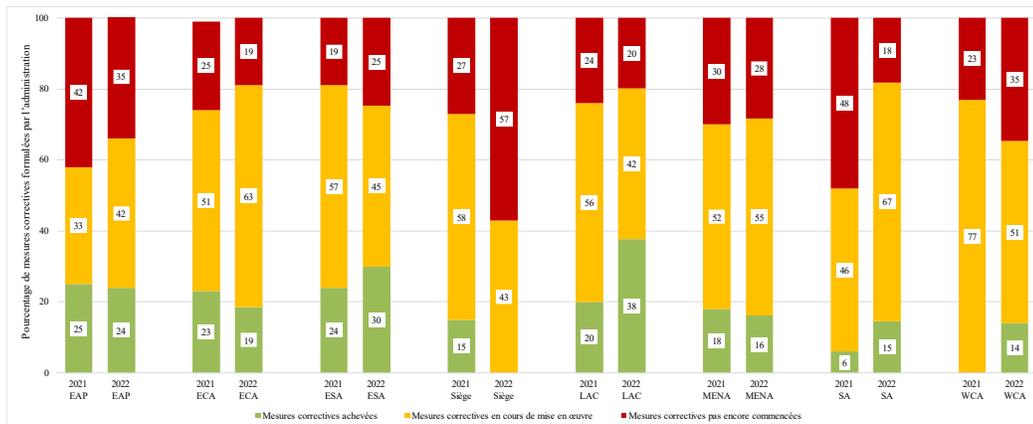
**Figure XIII**  
**État d'avancement de la mise en œuvre des mesures identifiées dans les réponses de l'administration, 2021-2022**



Source : EISI.

54. Au niveau régional, on observe quelques variations du rythme de mise en œuvre des mesures correctives formulées par l'administration entre 2021 et 2022, comme le montre la figure XIV ci-dessous.

Figure XIV  
**État d'avancement de la mise en œuvre des mesures identifiées dans les réponses de l'administration, par lieu, 2021-2022**

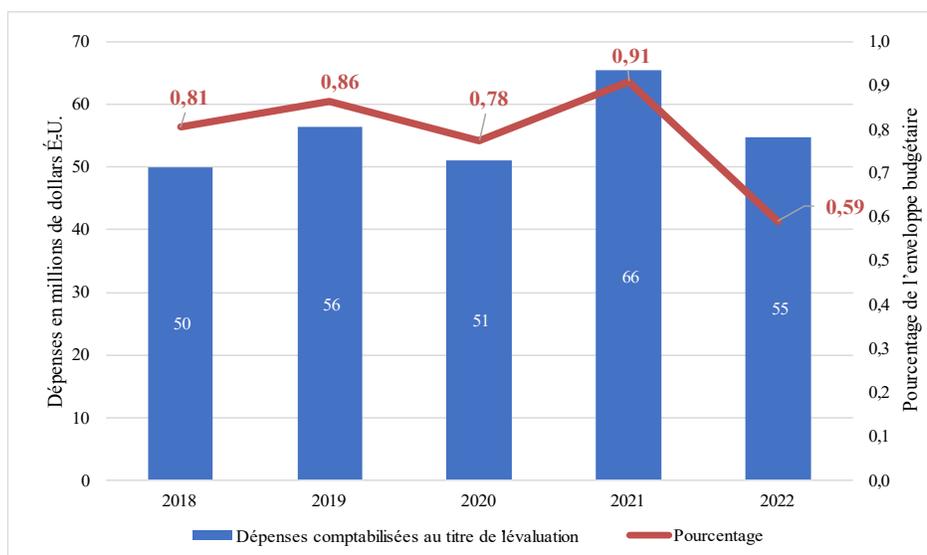


*Légende :* EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.  
*Source :* EISI.

### E. Ressources financières et dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation

55. La figure XV montre l'évolution de l'ensemble des dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation au cours de cette période, en utilisant la formule actuelle qui inclut toutes les dépenses (montants réels et engagements) comptabilisées au titre de l'évaluation, en pourcentage de l'enveloppe budgétaire totale.

Figure XV  
**Dépenses de l'UNICEF comptabilisées au titre de l'évaluation, en millions de dollars É.-U. et en pourcentage de l'enveloppe budgétaire totale, 2018-2022<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Les barres et les montants qui y sont indiqués correspondent aux dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation en millions de dollars É.-U. pour chaque année. Les chiffres et la courbe en rouge indiquent le pourcentage du budget total alloué aux dépenses d'évaluation par année.

*Source :* données du numérateur : activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation (montants réels et engagements) au 31 décembre 2022 ; données du dénominateur : enveloppe budgétaire totale au 31 janvier 2023.

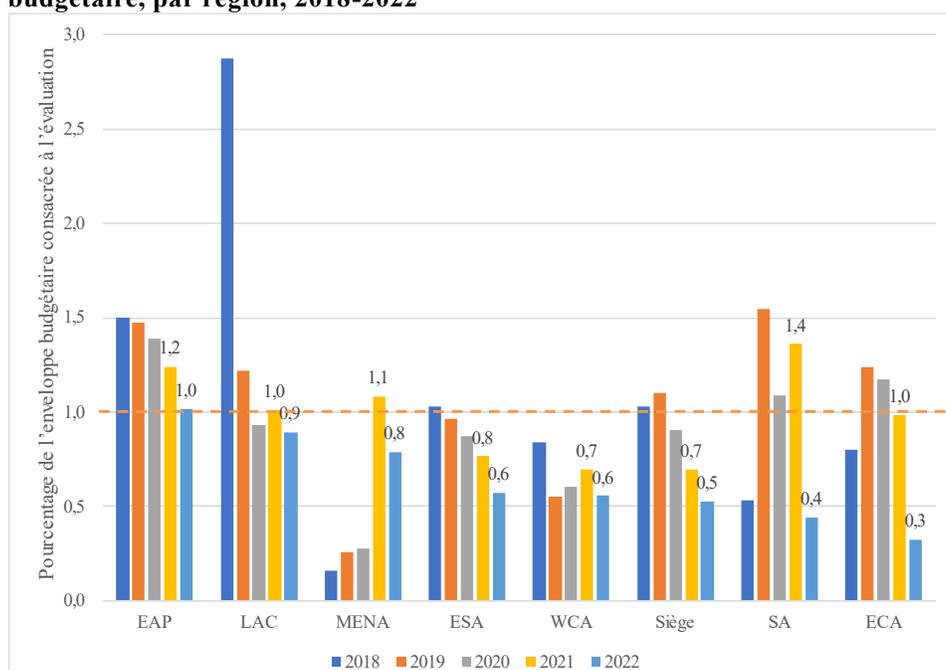
56. Les dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation ont considérablement diminué en 2022 par rapport à 2021, pour atteindre 0,59 % de l'enveloppe budgétaire

globale. Ces informations sont fondées sur les données internes enregistrées au début de chaque nouvelle année. Les chiffres relatifs aux états financiers ayant été rendus disponibles plus tôt dans l'année, ils pourraient être utilisés pour calculer ce pourcentage avec plus de précision. Si les états financiers de 2022 étaient utilisés pour calculer les dépenses consacrées aux programmes, ce pourcentage s'établirait à 0,66 %. Les états financiers de l'UNICEF étant désormais disponibles en début d'année, la formule relative à l'indicateur de performance des dépenses d'évaluation peut être révisée dès 2023 pour fournir des chiffres actualisés au moment de l'établissement des rapports.

57. La figure XVI ci-dessous montre les tendances au niveau décentralisé. Une région, celle d'Asie de l'Est et du Pacifique, a atteint l'objectif de 1 %, tandis que les régions Amérique latine et Caraïbes et Moyen-Orient et Afrique du Nord s'en sont rapprochés, en consacrant respectivement 0,9 % et 0,8 % de leur enveloppe budgétaire totale aux activités comptabilisées au titre de l'évaluation. Toutes les autres régions, y compris le siège, se situent autour de 0,5 %.

Figure XVI

**Dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation en pourcentage de l'enveloppe budgétaire, par région, 2018-2022**



*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* : données du numérateur : activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation (montants réels et engagements) au 31 décembre 2022 ; données du dénominateur : enveloppe budgétaire totale au 31 janvier 2023.

58. Une analyse des dépenses consacrées aux activités comptabilisées au titre de l'évaluation est présentée dans le tableau 4 ci-dessous. Cette analyse a révélé qu'en 2022, si 70 % des dépenses d'évaluation déclarées ont réellement été consacrées aux évaluations et aux autres produits et activités d'évaluation, une part importante (30 %) a été consacrée à d'autres types d'activités.

Tableau 4  
**Activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation, par type d'activité, 2022**

<i>Activités</i>	<i>Dépenses (en dollars É.-U.)</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Activités directement liées à l'évaluation</b>	<b>38 073 275</b>	<b>70</b>
Données et enquêtes	3 505 294	6
Planification et examens des programmes	1 755 344	3
Suivi	1 294 542	2
Recherche	264 703	1
Production de données probantes	612 357	1
Renforcement des systèmes	4 187 139	8
Autres	5 128 126	9
<b>Total</b>	<b>54 820 780</b>	<b>100</b>

Source : Activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation (montants réels et engagements) au 31 décembre 2022.

59. Comme indiqué ci-dessus, certaines des tendances observées en 2022 concernant le pourcentage du budget total alloué aux dépenses d'évaluation peuvent être dues à l'augmentation globale de l'enveloppe budgétaire au cours des dernières années. Afin d'éliminer ce facteur qui peut fausser la répartition des dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation, le tableau 5 fournit une ventilation plus détaillée.

Tableau 5  
**Activités comptabilisées au titre de l'évaluation, à l'exclusion des sièges et des bureaux disposant des budgets les plus importants, 2022**

<i>Bureaux</i>	<i>Dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation (en millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Pourcentage de l'enveloppe budgétaire totale</i>	<i>Dépenses consacrées aux activités directement liées à l'évaluation (en millions de dollars É.-U.)</i>	<i>Pourcentage de l'enveloppe budgétaire totale</i>	<i>Dépenses consacrées à d'autres activités</i>	<i>Pourcentage de l'enveloppe budgétaire totale</i>
Tous les bureaux de pays et bureaux régionaux (à l'exclusion du siège)	46,3	0,60	30,9	0,40	15,4	0,20
Bureaux de pays et bureaux régionaux (à l'exclusion de six bureaux dont les dépenses consacrées aux programmes dépassent 250 millions de dollars)	36,5	0,71	24,8	0,48	11,7	0,23

Source : données du numérateur : activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation (montants réels et engagements) au 31 décembre 2022 ; données du dénominateur : enveloppe budgétaire totale au 31 janvier 2023.

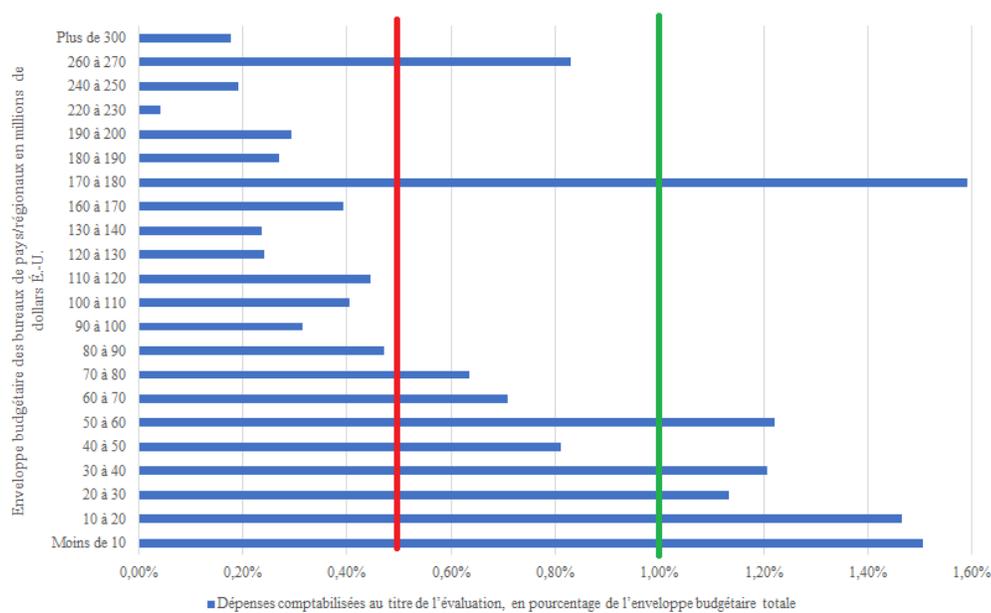
60. Les chiffres de la première ligne du tableau ci-dessus ne tiennent pas compte des bureaux centraux et ne reflètent que les dépenses des bureaux de pays et des bureaux

régionaux. Dans ce scénario, le pourcentage des dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation s'améliore légèrement, passant de 0,59 % à 0,60 %. Le pourcentage des dépenses directement liées à l'évaluation est de 0,40 %.

61. La deuxième ligne exclut les six plus grands bureaux de pays dont le budget est supérieur à 250 millions de dollars et qui travaillent souvent dans des environnements d'intervention complexes (trois des six bureaux de pays exclus participent à des interventions d'urgence de niveau 3). Dans ce scénario, les dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation atteignent 0,71 %, les dépenses consacrées aux activités directement liées à l'évaluation représentant 0,48 % de l'enveloppe budgétaire totale.

Figure XVII

**Activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation, par montant de l'enveloppe budgétaire totale, 2022**

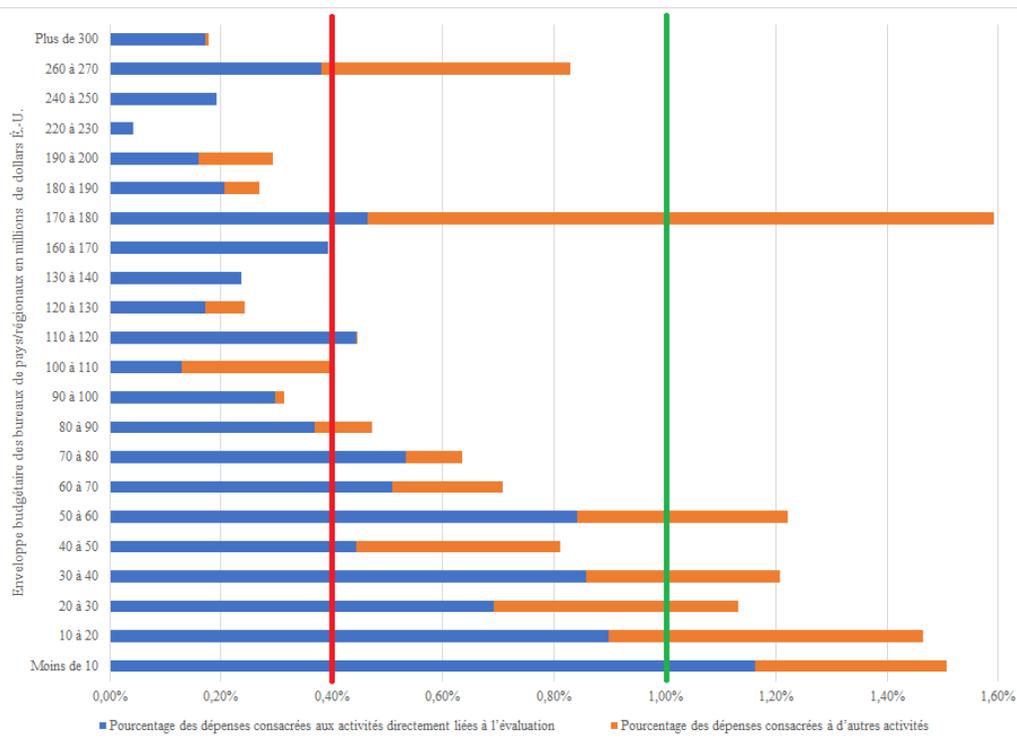


Source : données du numérateur : activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation (montants réels et engagements) au 31 décembre 2022 ; données du dénominateur : enveloppe budgétaire totale au 31 janvier 2023.

62. La figure XVII montre que les bureaux régionaux et les bureaux de pays (à l'exclusion du siège pour éviter de fausser négativement les résultats) dont l'enveloppe budgétaire totale dépasse 80 millions de dollars consacrent moins de 0,5 % de leur budget aux activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation.

63. Les données aberrantes apparaissant entre 260 et 270 millions de dollars et entre 170 et 180 millions de dollars dans la figure ci-dessus correspondent aux bureaux ayant consacré d'importantes dépenses à des activités qui ne sont pas directement liées à l'évaluation.

Figure XVIII  
**Dépenses consacrées aux activités comptabilisées au titre de l'évaluation, en pourcentage de l'enveloppe budgétaire totale, 2022**



Source : données du numérateur : activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation (montants réels et engagements) au 31 décembre 2022 ; données du dénominateur : dépenses totales consacrées aux programmes au 31 janvier 2023.

64. La figure XVIII montre que le volume important de dépenses consacrées aux activités comptabilisées au titre de l'évaluation pour les deux catégories de bureaux bénéficiant de budgets élevés (260-270 millions de dollars et 170-180 millions de dollars) peut s'expliquer par le fort pourcentage d'autres activités (hors évaluation) ayant été comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation. La plupart des bureaux dont l'enveloppe budgétaire totale est supérieure à 80 millions de dollars ont consacré environ 0,4 % de leur budget à des activités directement liées à l'évaluation.

## V. Conclusion et perspectives

65. L'année 2022 a été une année charnière pour l'évolution de la fonction d'évaluation, car elle a donné lieu à plusieurs changements stratégiques importants au cours de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2025 visant à ce que ladite fonction demeure adaptée à l'objectif de l'UNICEF durant cette période quadriennale et au-delà. Une vision stratégique a été finalisée au début de l'année, et d'importantes mesures ont été prises pour concrétiser ces objectifs ambitieux. Ceux-ci visaient notamment à mieux cibler les priorités des partenariats d'évaluation, à promouvoir l'intégration et l'harmonisation de la fonction aux trois niveaux de l'organisation (y compris en réalisant des progrès préliminaires vers une planification et une mise en œuvre plus intégrées de l'évaluation), à mettre davantage l'accent sur la synthèse des évaluations pour obtenir un aperçu global de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas (et comment et pourquoi), à améliorer le cadre d'évaluation de la qualité de l'évaluation, à combler les lacunes de longue date en matière de ressources humaines et à normaliser les attentes en matière de performance au sein du Bureau de l'évaluation afin de les aligner sur la vision.

66. Trois autres domaines, qui s'inscrivent dans la vision et dont le Conseil d'administration avait précédemment indiqué dans ses décisions qu'ils nécessitaient des progrès accélérés, ont connu des avancées particulièrement importantes : le renforcement des capacités d'évaluation nationales, l'innovation méthodologique et le renforcement des capacités d'évaluation d'impact. À l'opposé de l'évaluation d'impact, des progrès considérables ont été réalisés pour mieux intégrer les méthodes nouvelles et innovantes d'application des études d'évaluabilité et d'autres exercices d'évaluation prospectifs, afin d'aider l'UNICEF et ses partenaires (y compris le Conseil d'administration) à identifier et à gérer les risques, à saisir les possibilités et, le cas échéant, à changer de cap le plus tôt possible, en faisant preuve d'une souplesse optimale. En tête de file figurent l'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025, qui vise à fournir à l'organisation dans son ensemble une première vision de ses forces et de ses lacunes au cours des six premiers mois de son nouveau Plan stratégique.

67. Ensemble, ces avancées témoignent d'un effort continu pour garantir que la fonction d'évaluation, tout en conservant l'indépendance essentielle à son rôle, évolue en même temps que l'organisation, son environnement opérationnel et ses besoins en matière d'apprentissage et de responsabilité. Au-delà de ces initiatives fonctionnelles, deux autres exercices portant sur l'ensemble de l'organisation ont été lancés afin de garantir un positionnement optimal de la fonction d'évaluation lui permettant de remplir à la fois son rôle d'apprentissage et de responsabilité, aidant ainsi l'UNICEF et ses partenaires (y compris le Conseil d'administration) à obtenir les meilleurs résultats possible en faveur des enfants. Il s'agissait notamment d'un examen critique et indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, ainsi que d'un examen et d'une révision internes de sa politique d'évaluation, tous deux requis par la Politique d'évaluation de l'UNICEF de 2018 actuellement en vigueur. Le processus d'examen et de révision de la politique s'est largement appuyé sur les conclusions et les recommandations de l'examen critique et indépendant par les pairs, ainsi que sur une série d'autres contributions, notamment des consultations, des examens documentaires, des enquêtes auprès du personnel et une analyse comparative des politiques d'évaluation d'autres organismes. L'examen critique et indépendant par les pairs comprenait des recommandations visant à améliorer la fonction d'évaluation elle-même ainsi que son positionnement au sein de l'organisation ; certaines touchaient à la politique d'évaluation, tandis que d'autres portaient sur la pratique et la culture de l'évaluation au sein de l'organisation.

68. Au-delà de ces grands domaines d'amélioration, la situation en matière d'évaluation est mitigée. Cette année, le nombre d'évaluations soumises n'a jamais été aussi important et le taux de couverture géographique élevé enregistré ces dernières années s'est maintenu, avec notamment une augmentation du nombre d'évaluations de l'action humanitaire, d'évaluations conjointes et interorganisations et d'évaluations portant sur les questions de genre. Dans le même temps, cette croissance quantitative n'est qu'un indicateur de la maturité globale de la fonction : il est impératif de veiller à ce que toutes les évaluations, d'une part, soient ciblées de manière optimale pour englober les problématiques les plus importantes pour l'organisation d'un point de vue stratégique et, d'autre part, présentent un haut degré de crédibilité et d'utilité. La proportion d'évaluations au niveau de l'impact et des réalisations reste également faible. Bien que la qualité des évaluations ait légèrement diminué, elle est restée relativement élevée ; il s'agit là d'un résultat particulièrement encourageant compte tenu de l'introduction d'un nouveau cadre plus rigide d'évaluation de la qualité. L'existence de directives et d'un objectif de financement spécifique pour l'évaluation a constitué un point fort qui a été salué lors de l'examen critique et indépendant par les pairs.

69. La mobilisation de ressources prévisibles et suffisantes au sein de la fonction, y compris pour les évaluations d'impact, est un domaine qui nécessite des progrès continus, une priorité qui a été soulignée par le Conseil d'administration dans sa décision 2022/5. Les ressources consacrées à la fonction d'évaluation ont accusé un net recul par rapport à la tendance positive observée entre 2018 et 2021. L'examen critique et indépendant par les pairs a souligné qu'il était nécessaire d'accorder une plus grande attention à cet aspect et que l'administration était tenue de veiller à ce que des fonds suffisants et prévisibles soient consacrés à l'évaluation. Il a en outre été recommandé de clarifier l'objectif de 1 %, notamment concernant le mode de calcul et les éléments inclus. Les discussions et les accords entre le Bureau de la Directrice générale, la Division de la gestion et de l'administration financières et le Bureau de l'évaluation au début de l'année 2023 ont permis de réaliser de grandes avancées dans la résolution définitive de ce défi de longue date, ce qui constitue un signe important de progrès dans ce domaine. Le projet de révision de la politique et les orientations de mise en œuvre qui l'accompagnent renforceront ces avancées et, en 2023, la formule sera révisée pour garantir cohérence et exactitude. Les orientations sur les dépenses institutionnelles qui peuvent légitimement être comptabilisées au titre de l'évaluation seront en outre approfondies.

70. Pour rétablir la tendance positive antérieure en matière de progrès vers l'objectif de 1 %, le Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation doit également être reconstitué aux niveaux observés au début de la période quadriennale précédente. Cela permettra d'inverser radicalement la tendance à la baisse des dépenses du siège et d'accroître la prévisibilité et la rapidité du financement. Il est également nécessaire d'assurer un suivi adéquat des dépenses au niveau décentralisé, de veiller à ce que les réponses de l'administration soient dûment mises en œuvre, d'établir des mécanismes de responsabilité plus solides et de clarifier les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation dans les bureaux de pays.

71. Il reste d'autres défis à relever. L'examen critique et indépendant par les pairs a mis en évidence la nécessité de clarifier l'obligation de rendre des comptes ainsi que les rôles et les responsabilités, notamment s'agissant du financement et des rapports hiérarchiques, deux aspects pouvant nuire au respect des critères d'indépendance et de crédibilité. D'autres risques ont en outre été identifiés et concernent notamment les limites de l'utilisation des évaluations par l'administration et les interactions entre la fonction d'évaluation et les autres fonctions de l'UNICEF liées aux données probantes et aux connaissances. Le rapport a conclu que, bien que le Bureau de l'évaluation joue un rôle dans la résolution de ces problèmes, il doit être mieux équipé et soutenu par d'autres composantes de l'environnement favorable, notamment l'administration et les autres fonctions de l'UNICEF, pour que des progrès tangibles puissent être accomplis.

72. Plusieurs autres domaines relèvent directement de la fonction d'évaluation. Par exemple, le nombre d'évaluations portant sur les questions liées au handicap a légèrement diminué en 2022. Si le nombre d'évaluations couvrant les questions de genre a augmenté en 2022, la qualité de l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes dans le champ d'analyse des évaluations a quant à elle diminué. Ces enjeux devront faire l'objet d'un suivi attentif afin d'inverser les tendances en 2023.

73. Il est tout aussi préoccupant de constater que seules 4<sup>7</sup> des 13 évaluations prévues pour 2022 dans le plan relatif aux évaluations mondiales 2022-2025 ont été réalisées dans les délais impartis. Toutes ces évaluations seront achevées en 2023,

---

<sup>7</sup> Une autre évaluation interorganisations menée par le siège a été achevée en 2022, mais n'a pas encore été téléchargée dans la plateforme EISI, ni fait l'objet d'une évaluation de la qualité au moment de la rédaction du présent rapport.

mais ces retards auront probablement un effet en cascade sur la soumission des évaluations de 2023. L'un des facteurs déterminants de ces retards a été la lenteur et l'insuffisance des versements financiers, qui ont retardé le lancement (et ainsi l'achèvement) de certaines évaluations. Parmi les autres facteurs, on peut citer le déploiement temporaire de personnel clé dans le cadre de missions de renfort et de perfectionnement en réponse aux priorités de l'organisation, les lacunes de longue date en matière de ressources humaines et la rotation du personnel.

74. À l'avenir, comme recommandé dans l'examen critique par les pairs (et l'évaluation 2021 du MOPAN), le Bureau de l'évaluation poursuivra ses activités commencées en 2021 et 2022 pour renforcer activement la coordination et la collaboration avec d'autres fonctions liées aux données probantes, notamment en mettant en place une coopération sur les questions d'éthique dans la production de données probantes, une cartographie conjointe des lacunes en matière de données probantes et des stratégies dans ce domaine, des initiatives conjointes de perfectionnement professionnel et un soutien à la mobilisation des ressources.

75. Les progrès réalisés en 2022 dans d'autres domaines se poursuivront. L'UNICEF lancera prochainement le fonds catalyseur d'impact, une initiative stratégique visant à soutenir la réalisation d'évaluations d'impact de qualité dans les domaines thématiques prioritaires de l'organisation, tout en poursuivant les efforts relatifs aux évaluations d'impact qui ont débuté en 2022, notamment dans les domaines du mariage d'enfants, de la santé mentale et du soutien psychosocial, et de la malnutrition chez l'enfant. En outre, la forte impulsion donnée au renforcement des capacités d'évaluation nationales en 2022 se poursuivra.

76. Les tendances mises en avant dans le présent rapport annuel ne sont pas surprenantes, car elles ne font qu'étayer par des données objectives les questions soulevées lors de l'examen critique et indépendant par les pairs et reprises dans les consultations institutionnelles liées à l'examen et à la révision de la politique d'évaluation. Les efforts déployés pour y répondre du point de vue des politiques seront reflétés dans le projet de révision de la politique d'évaluation qui sera présenté au Conseil d'administration lors de la présente session. Le Bureau de l'évaluation se réjouit à l'idée de travailler avec l'administration de l'UNICEF, dans les mois à venir, pour mettre en œuvre les recommandations de l'examen critique par les pairs, et avec le Conseil d'administration pour finaliser le projet de révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF qui s'attaque aux défis non résolus, aidant ainsi la fonction d'évaluation et l'organisation dans son ensemble à produire des résultats aussi positifs que possible en faveur des enfants dans les années à venir.

## VI. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* du rapport annuel de 2022 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2023/18](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2023/19](#)) ;
2. *Prend également note* de l'évaluation de l'intervention de niveau 3 menée par l'UNICEF pour lutter contre la pandémie de maladie à coronavirus 2019, de sa synthèse ([E/ICEF/2023/20](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2023/21](#)).