

Distr. générale  
15 mai 2023  
Français  
Original : anglais

**Pour information**

---

## Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2023**

13-16 juin 2023

Point 10 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Projet de révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF**

#### *Résumé*

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

---

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

2. Le présent projet de révision de la politique d'évaluation marque le troisième processus de révision depuis l'approbation de la première politique d'évaluation par le Conseil d'administration en 2008. Il s'appuie sur la politique actuellement en vigueur, approuvée en 2018. La politique révisée guidera le processus d'évaluation de l'UNICEF jusqu'à la prochaine mise à jour, prévue en 2028.

3. La fonction d'évaluation de l'UNICEF a fait l'objet d'examens récents, notamment un examen indépendant par les pairs, qui ont permis de conclure que cette fonction demeurerait, pour l'essentiel, adaptée aux objectifs établis. Toutefois, l'examen indépendant par les pairs a montré qu'après cinq années de mise en œuvre de la politique actuelle, plusieurs aspects devaient être améliorés. D'autres facteurs ont également fait apparaître la nécessité d'une mise à jour : certains événements spécifiques tels que la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et d'autres chocs mondiaux, l'adoption des nouveaux objectifs du Plan stratégique, les conclusions des examens externes et l'évolution des normes et des règles internationales en matière d'évaluation.

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

5. Ce document a été présenté au Comité d'évaluation mondial et a fait l'objet d'une révision destinée à prendre en compte les observations formulées par les membres du personnel de l'organisation. Il est désormais soumis à l'attention du Conseil d'administration pour avis et discussion. Les prochaines étapes consisteront à continuer d'informer les collègues en interne sur les différents éléments de la politique de 2018 repris ou modifiés, et à améliorer le document sur la base de leurs observations et de celles du Conseil d'administration et du Comité consultatif pour les questions d'audit. La version révisée du document sera à nouveau soumise à l'approbation du Conseil d'administration. Une fois cette approbation obtenue, des

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

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

6. Le processus d'évaluation aide l'UNICEF et ses partenaires à obtenir les meilleurs résultats possibles en faveur des enfants, grâce à la production de données d'évaluation indépendantes, crédibles, faciles d'accès et obtenues de manière rapide, dans le respect de la déontologie. Il aide également l'UNICEF à mettre en œuvre le mandat de la Convention relative aux droits de l'enfant ainsi que l'énoncé de la mission de l'organisation<sup>1</sup>. La politique d'évaluation de l'UNICEF est alignée sur la Charte des Nations Unies<sup>2</sup>, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes<sup>3</sup>, la Convention sur les droits des personnes handicapées<sup>4</sup>, les principes humanitaires<sup>5</sup> et le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

7. La politique d'évaluation s'aligne également sur les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et sur les bonnes pratiques internationales. Elle s'applique à l'ensemble des contextes opérationnels de l'UNICEF tout en offrant la souplesse nécessaire au bon fonctionnement d'une organisation décentralisée. Elle fait suite et se substitue à la politique d'évaluation précédente<sup>6</sup>, et s'accompagne d'orientations destinées à faciliter le processus de mise en œuvre<sup>7</sup>.

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

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

b) **Supervision et responsabilité.** Les parties prenantes qui assument des missions de supervision attendent des évaluations qu'elles apportent un éclairage indépendant et impartial sur le travail de l'UNICEF, l'intégrité de ses processus d'identification et de gestion des risques, et son respect des normes déontologiques.

<sup>1</sup> Voir <https://www.unicef.org/fr/a-propos-unicef/mission>.

<sup>2</sup> Nations Unies, Charte des Nations Unies, 24 octobre 1945, chapitre IX, article 55 c.

<sup>3</sup> Voir <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.

<sup>4</sup> Voir (en anglais) [www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html](http://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html).

<sup>5</sup> Résolutions 46/182 et 58/114 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

<sup>6</sup> Voir le document E/ICEF/2018/14.

<sup>7</sup> « Corporate implementation framework for the UNICEF evaluation policy 2018 » (cadre de l'UNICEF pour la mise en œuvre de la politique d'évaluation de 2018) ; « UNICEF Procedure on the Implementation of the 2018 UNICEF Evaluation Policy » (procédure de l'UNICEF pour la mise en œuvre de la politique d'évaluation de 2018).

En outre, la fonction d'évaluation suppose que la direction donne suite aux recommandations formulées ;

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

d) **Autonomisation des parties prenantes communautaires, nationales et régionales.** Pour garantir l'efficacité de l'approche fondée sur les droits de la personne et des principes de l'aide humanitaire, il est indispensable qu'à tous les niveaux, les parties prenantes aient accès aux informations et aux compétences nécessaires pour interpréter et remettre en question les politiques et les programmes qui affectent leurs vies. Ce principe est entériné par la résolution 69/37 de l'Assemblée générale et se concrétise par la mise en œuvre d'initiatives visant à renforcer les capacités d'évaluation. Il implique également d'examiner la situation en matière d'inclusion, de respect, d'accès aux ressources et de rapports de force, en particulier s'agissant des personnes les plus vulnérables.

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

10. L'annexe propose une théorie du changement qui détaille la façon dont l'UNICEF entend atteindre ces différents objectifs. Le reste du présent document précise quelles sont les dispositions politiques à mettre en place pour optimiser la fonction d'évaluation et s'assurer qu'elle contribue à l'obtention des meilleurs résultats possibles en faveur des enfants par l'organisation et ses partenaires.

### III. Justification de la révision de la politique

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

12. L'examen par les pairs a permis de conclure que, pour l'essentiel, la politique de 2018 demeurait pertinente, tout en distinguant trois grands facteurs susceptibles de justifier certains ajustements. Le premier de ces trois facteurs était le contexte extérieur. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la nécessité de renforcer la production d'informations en temps réel et les processus d'analyse fondés sur une approche globale. L'innovation technologique a favorisé l'apparition de nouvelles sources et de nouvelles approches de l'analyse des données. En outre, en raison de l'environnement normatif dans lequel s'inscrit l'organisation, l'UNICEF a dû accorder une plus grande attention aux questions de supervision et s'impliquer

davantage dans des enjeux tels que les changements climatiques, le genre, le handicap ou les inégalités raciales. Surtout, l'approche de la Décennie d'action a permis de prendre conscience qu'il était urgent de renouer avec les objectifs de développement durable et d'accélérer les progrès dans ce domaine. Face aux difficultés liées à la pandémie de COVID-19, il est apparu nécessaire de renforcer le rôle des données probantes, notamment les données d'évaluation, dans la prise de décisions.

13. Le deuxième facteur était l'évolution des bonnes pratiques internationales. La révision des différentes politiques d'évaluation par les pairs a donné lieu à un renforcement des approches concernant la définition des objectifs d'évaluation, des attentes en matière de couverture, des processus de planification, des processus d'assurance qualité, d'adoption, d'utilisation, de gouvernance et de gestion des risques. Ces exercices de révision se sont appuyés sur les orientations les plus récentes de la communauté internationale en matière d'évaluation, notamment les directives du GNUE relatives à la déontologie et à la prise en compte du handicap.

14. Enfin, le dernier facteur est l'évolution de l'environnement institutionnel au sein de l'UNICEF. Une mise à jour du cadre de responsabilité de l'UNICEF<sup>8</sup> propose l'adoption du modèle des « trois lignes », qui réunit les fonctions d'évaluation et de supervision. L'évaluation constitue alors une fonction de « deuxième ligne », aux côtés de l'audit, des enquêtes et de la déontologie. Le Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025<sup>9</sup> continue de considérer l'évaluation et les autres fonctions ayant trait aux données probantes comme une stratégie de changement, tout en renforçant le rôle de la fonction d'évaluation dans l'examen des nouveaux domaines programmatiques, dans l'élaboration des politiques et la budgétisation, et dans la participation à des exercices d'évaluation menés de manière conjointe et à l'échelle du système. En 2022, les conclusions de l'Étude d'évaluabilité et de l'évaluation formative du nouveau Plan stratégique<sup>10</sup> ont mis en évidence la nécessité de synchroniser les activités des différentes fonctions ayant trait aux données probantes, au service d'un objectif commun : soutenir l'organisation selon une approche globale et intégrée.

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

15. La fonction d'évaluation de l'UNICEF prend appui sur la définition du GNUE. L'évaluation a pour objectif d'apprécier, de manière indépendante et aussi systématique et impartiale que possible, un ensemble d'opérations en cours ou achevées (une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un portefeuille, un domaine opérationnel ou un partenariat institutionnel). Les évaluations doivent s'appuyer sur des méthodes rigoureuses, permettant de garantir la validité des résultats obtenus (qu'ils correspondent ou non aux attentes), mais aussi des différents processus, facteurs contextuels et relations de cause à effet impliqués dans la chaîne de résultats, en les soumettant à des critères tels que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité<sup>11</sup>. Une évaluation doit fournir des informations crédibles, utiles et fondées sur des données probantes. Il s'agit d'un exercice à la fois technique, social et déontologique, auquel les parties prenantes ont le droit d'être intégrées, notamment à travers l'accès aux conclusions, aux recommandations et aux enseignements qui

<sup>8</sup> Voir le document [E/ICEF/2022/24](#).

<sup>9</sup> Voir le document [E/ICEF/2021/25](#).

<sup>10</sup> Voir le document [E/ICEF/2023/3](#).

<sup>11</sup> Dans les contextes humanitaires, l'adéquation, la couverture et l'interconnexion des interventions font également l'objet d'un examen régulier.

éclaireront, en temps opportun, leurs processus décisionnels et leurs diverses missions gouvernementales et civiques.

16. Cette définition peut être appliquée de nombreuses manières différentes, comme le montre le tableau 1 (voir la section V. B.). Les objectifs poursuivis en matière d'efficacité du développement nécessitent la mise en place d'évaluations sommatives portant, après une période de mise en œuvre suffisante, sur des interventions données et sur la contribution de l'UNICEF et des partenaires au niveau des réalisations. Pour être pleinement assurées de la valeur finale de leur investissement, les parties prenantes s'appuient sur des évaluations d'impact qui permettent d'apprécier, à court, moyen et long terme, les conséquences positives des interventions sur la vie des enfants.

17. Par ailleurs, pour s'adapter à l'évolution du contexte opérationnel, à l'émergence de nouveaux enjeux et aux besoins des parties prenantes en matière de retour d'informations, l'UNICEF doit s'appuyer sur des évaluations formatives, mises en œuvre de manière plus précoce et tournées vers l'avenir. Par conséquent, la fonction d'évaluation prévoit aussi ce type d'exercices, inscrits dans une perspective d'anticipation, tels que les études d'évaluabilité, les évaluations formatives et les évaluations en temps réel. Elle produit également des synthèses d'évaluation, ainsi que des évaluations de l'efficacité institutionnelle, qui examinent les opérations internes, les fonctions de soutien et les initiatives institutionnelles.

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

## V. Principes directeurs

19. Pour passer de la définition générale à son application concrète, la fonction d'évaluation s'appuie sur un certain nombre de principes qui s'inspirent des bonnes pratiques internationales et sous-tendent la politique d'évaluation.

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

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

de la politique d'évaluation, accompagnée d'un partage des responsabilités clairement établi et conforme au rôle de chacun ;

c) **L'efficacité du processus d'évaluation.** L'UNICEF doit utiliser les ressources qui lui sont allouées de la manière la plus efficace possible et la fonction d'évaluation permet d'analyser cette efficacité, à la fois dans ses aspects financiers et non financiers. Cette recherche d'efficacité concerne également la fonction d'évaluation elle-même, à commencer par les processus de planification, fondés sur des mécanismes d'analyse et de consultation rigoureux, qui permettent d'accorder la priorité aux sujets d'évaluation les plus pertinents et nécessaires sur le plan stratégique. En outre, la fonction d'évaluation doit rester attentive à sa propre efficacité, tant en matière de ressources humaines et financières que sur le plan de la collaboration avec les autres fonctions ayant trait aux données probantes ;

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

e) **L'implication des parties prenantes et le renforcement de leurs capacités.** L'engagement de l'UNICEF en faveur d'un renforcement des capacités institutionnelles d'évaluation se traduit par la mise en place de partenariats susceptibles de promouvoir l'appropriation et de valoriser les connaissances au niveau local. L'appropriation locale contribue au respect du Plan stratégique et de ses principes : défendre l'équité, ne laisser personne de côté, lutter contre le racisme et la discrimination, et promouvoir l'égalité des genres. Pour que les acteurs locaux soient en mesure de prendre en charge leurs propres activités de plaidoyer, il convient de les inclure dans les différents forums ayant trait aux données probantes, où ils pourront représenter des réalités sociales spécifiques et servir de contrepoids à la parole des experts extérieurs. Les divers acteurs gouvernementaux et de la société civile ont besoin de l'expertise liée aux données probantes pour demander des comptes à l'UNICEF, aux autres partenaires et les uns aux autres ;

f) **La déontologie comme moteur du processus d'évaluation.** Dans des domaines tels que les conflits d'intérêts, le contact avec des enfants, la confidentialité et la préservation de la dignité des populations touchées, les approches adoptées en matière de protection doivent obligatoirement être fondées sur le respect de la déontologie et faire l'objet d'un suivi. Les nouvelles opportunités telles que l'intelligence artificielle et les données des réseaux sociaux doivent être abordées avec toutes les précautions qui s'imposent. L'application des principes déontologiques à l'ensemble des fonctions ayant trait aux données probantes fait l'objet de documents d'orientation détaillés<sup>12</sup>. Comme toute procédure d'évaluation, ces précautions sont elles-mêmes soumises à un processus d'examen externe. La transparence, qui fait partie des principes déontologiques dont la fonction d'évaluation doit tenir compte, suppose que l'ensemble des plans d'évaluation, des

---

<sup>12</sup> Notamment la Procédure de l'UNICEF relative aux normes éthiques en matière de collecte et d'analyse des données, de recherche et d'évaluation (2021), disponible (en anglais) à l'adresse suivante : <https://www.unicef.org/evaluation/documents/unicef-procedure-ethical-standards-research-evaluation-data-collection-and-analysis>. On peut également citer la politique de protection des données et du respect de la confidentialité.

rapports d'évaluation et des contrôles de la qualité des évaluations soient accessibles au public<sup>13</sup> et soumis à des examens périodiques.

## **VI. Procédures d'évaluation**

### **A. Planification des évaluations**

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

#### **Élaboration et mise à jour de plans pluriannuels chiffrés et financés**

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

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

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

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

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

23. L'indépendance joue un rôle décisif dans la planification des évaluations. En dernier ressort, il appartient aux spécialistes de l'évaluation de déterminer si les différents exercices planifiés relèvent ou non de la politique d'évaluation. Pendant le processus de planification des évaluations mondiales, le Bureau de l'évaluation consulte les principales parties prenantes, mais il décide seul des exercices qui seront inclus ou non dans le plan d'évaluation. De la même façon, le Bureau de l'évaluation doit approuver les plans d'évaluation chiffrés d'envergure régionale et les fonctions

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



régionales (les conseillers régionaux à l'évaluation, en consultation avec les directeurs régionaux) doivent approuver les plans d'évaluation chiffrés d'envergure nationale. Chacune de ces instances d'approbation peut réclamer des ajustements destinés à garantir la conformité des plans à la politique d'évaluation. Toute modification des plans d'évaluation est soumise aux mêmes processus d'approbation.

### Principes de planification

24. Pour aboutir à un plan d'évaluation équilibré, proposant à la fois des exercices axés sur la demande et des exercices axés sur les données probantes, les parties prenantes doivent prendre en compte différents critères, parmi lesquels :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) **Les normes relatives à la couverture des évaluations**, telles qu'elles sont présentées dans le tableau 1, sont respectées et le plan dans son ensemble correspond aux objectifs des programmes en matière d'efficacité, de responsabilité, d'apprentissage et d'autonomisation ;

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

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

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

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

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

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

## B. Couverture des évaluations

26. Une couverture adéquate est essentielle pour permettre aux évaluations d'atteindre leurs objectifs. Le tableau 1 présente les différentes exigences en matière de couverture des évaluations aux niveaux national, régional et institutionnel.

Tableau 1

### Normes de l'UNICEF en matière de couverture des évaluations

<i>Catégorie d'évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Particularités à prendre en compte</i>	<i>Modalités de gestion</i>
<b>PLANIFICATION OBLIGATOIRE</b>			
Évaluations des programmes de pays	Au moins une fois tous les deux cycles de programme.  Peuvent être menées de manière plus rapprochée si les circonstances l'exigent.	Les évaluations des programmes de pays nourrissent le contenu des futurs descriptifs de programme de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.	Prises en charge par les conseillers régionaux à l'évaluation ou par les spécialistes des évaluations multipays.
Évaluations des interventions d'urgence	<u>Situations d'urgence à court terme</u> (durée inférieure à trois ans) : Les situations d'urgence de niveau 1 doivent être intégrées aux évaluations des programmes de pays. Les situations d'urgence de niveaux 2 et 3 doivent faire l'objet d'évaluations autonomes.  <u>Situations d'urgence prolongées</u> (durée égale ou supérieure à trois ans) : Les situations d'urgence de niveau 1 doivent être évaluées tous les trois à cinq ans ; les situations d'urgence de niveaux 2 et 3 doivent être évaluées tous les trois ans. Toutes les situations d'urgence prolongées doivent	Des évaluations en temps réel peuvent être envisagées, au même titre que des évaluations sommatives, conjointes ou interorganisations.	Les bureaux de pays sont responsables de l'évaluation des situations d'urgence de niveau 1. Les bureaux régionaux sont responsables de l'évaluation des situations d'urgence de niveau 2. Le Bureau de l'évaluation est responsable de l'évaluation des situations d'urgence de niveau 3.

	faire l'objet d'évaluations autonomes.		
Évaluations mondiales	<p><u>Groupes d'objectifs du Plan stratégique</u> (cinq au total) : Au moins deux évaluations par groupe d'objectifs et par cycle du Plan stratégique.</p> <p><u>Stratégies de changement/catalyseurs/priorités transversales du Plan stratégique</u> (19 thèmes au total) : Évaluation d'au moins trois des 19 thèmes par cycle du Plan stratégique. Au moins une évaluation axée sur les questions de genre.</p> <p><u>Efficacité institutionnelle</u> : Au moins quatre évaluations par cycle du Plan stratégique.</p>	<p>Pour chaque groupe d'objectifs, on peut envisager des évaluations portant sur des initiatives mondiales multipartites.</p> <p>Les évaluations au niveau des réalisations ou de l'impact peuvent couvrir plusieurs groupes d'objectifs et compter pour chacun d'entre eux.</p> <p>Les synthèses ne permettent pas de répondre à ces besoins d'évaluation.</p>	<p>Prises en charge par le Bureau de l'évaluation.</p> <p>Pour renforcer la base de données probantes disponibles, les évaluations régionales et nationales peuvent être mises en œuvre de manière simultanée.</p>
<p>Évaluations thématiques au niveau des bureaux de pays, portant notamment sur des thèmes transversaux</p> <p>Évaluations multipays de niveau régional</p>	<p><u>Programmes de pays de petite envergure</u> : Au moins trois évaluations par cycle de programme de pays.</p> <p><u>Programmes de pays de moyenne ou grande envergure</u> : En moyenne, au moins une évaluation par an pendant toute la durée du cycle de programme de pays.</p> <p><u>Évaluations thématiques/multipays de niveau régional</u> : Au moins trois évaluations par cycle du Plan stratégique.</p> <p><u>Évaluations de l'efficacité institutionnelle de niveau régional</u> : Au moins une évaluation par cycle du Plan stratégique.</p>	<p>Chaque évaluation doit examiner les principales interventions ou les performances de haut niveau (politiques ; programmes de pays ; activités nationales).</p> <p>On peut envisager aussi bien des évaluations formatives que des évaluations sommatives.</p> <p>La participation aux évaluations mondiales ou multipays relève des responsabilités du bureau de pays lorsque le pays en question donne lieu</p>	<p>Prises en charge par les spécialistes nationaux ou régionaux des évaluations.</p> <p>Il est recommandé d'impliquer les parties prenantes dans les mécanismes de gestion de l'évaluation.</p>

		à la publication d'un rapport national autonome.	
<b>PLANIFICATION CONTINGENTE</b>			
Études d'évaluabilité	Autorisées en cas de validation nécessaire des plans de programmation, notamment de la capacité à mettre en œuvre de futures évaluations.	Recommandées pour les programmes et les initiatives présentant des risques notables et pour ceux inclus dans le plan d'évaluation chiffré.	Prises en charge par le personnel d'évaluation, et non par le personnel des programmes.
Synthèses d'évaluation, métaévaluations	Autorisées lorsqu'il existe un nombre suffisant d'évaluations présentant un contenu pertinent.	Les résultats doivent être diffusés à l'occasion d'une étape clé du processus d'apprentissage ou d'élaboration des politiques.	Peuvent être prises en charge par des spécialistes des programmes concernés, avec l'appui de personnes chargées des évaluations.
Évaluations d'impact	Autorisées lorsque l'attribution de la causalité par l'intermédiaire d'un contrefactuel crédible est souhaitable et faisable.	Fortement recommandées pour valider les programmes pilotes avant leur déploiement à grande échelle et pour l'évaluation des programmes.  Peuvent être utilisées pour favoriser le respect des contraintes de calendrier.	Prises en charge par le personnel d'évaluation, généralement avec le concours d'entreprises ou d'universités spécialisées.
Évaluations systémiques à l'échelle des Nations Unies	Couverture et fréquence déterminées par le secrétariat du mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système.	Prises en charge par le mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système, avec l'appui de l'organisation.	Prises en charge par le mécanisme indépendant d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des résultats à l'échelle du système.

Évaluations des programmes communs des Nations Unies, évaluations des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et évaluations des chapitres communs aux différents plans stratégiques (niveaux national, régional et international)	Couverture et fréquence déterminées par des mécanismes interorganisations.	Les évaluations conjointes peuvent constituer une réponse aux exigences thématiques au niveau national ou régional.  Ne permettent pas de répondre aux exigences relatives à l'évaluation des programmes de pays de l'UNICEF.	Soumises aux procédures du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies.
Évaluations menées par les pays	Couverture et fréquence déterminées par les gouvernements partenaires.	Peuvent être considérées comme des évaluations de l'UNICEF à condition de respecter les critères d'indépendance (voir section XI).	Prises en charge par les partenaires nationaux.
<b>AUTRES EXERCICES</b>			
Exercices d'examen des politiques, des plans et des stratégies	Couverture et fréquence déterminées par le bureau commanditaire.	Ne peuvent être considérés comme des évaluations.	Peuvent être pris en charge par divers spécialistes, notamment dans les secteurs concernés.
Stratégies et activités de renforcement des capacités en matière d'évaluation	Couverture et fréquence déterminées avec les partenaires.	Ne peuvent être considérées comme des évaluations.	Modèle de conception et de gestion participatif, incluant les partenaires.

### C. Gestion et conduite des évaluations

27. Toutes les activités d'évaluation doivent être conçues et gérées dans le respect des normes internationales en matière d'évaluation et des principes décrits dans la politique d'évaluation.

28. Pour aboutir à un résultat crédible, chaque exercice d'évaluation doit être pris en charge par un spécialiste de l'évaluation de l'UNICEF et mené dans la plus grande indépendance, avec le concours du Chef de bureau et d'autres parties prenantes. La

plupart des évaluations sont menées par des consultants extérieurs qualifiés, sous la supervision d'un responsable qui s'assure que les critères de performance les plus exigeants sont remplis. Les équipes d'évaluation peuvent inclure des membres du personnel de l'UNICEF. Ces derniers peuvent également mener eux-mêmes l'évaluation, avec l'accord du conseiller régional à l'évaluation ou du Bureau de l'évaluation, selon les cas.

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

30. L'assurance qualité joue un rôle indispensable à chaque étape du processus d'évaluation. Elle s'inscrit dans une approche étape par étape destinée à s'assurer, en temps réel, que les processus et les produits d'évaluation sont conformes aux normes et aux exigences professionnelles fixées par le cahier des charges. Pour chaque activité, un niveau d'attente spécifique est fixé et fait ensuite l'objet d'un suivi tout au long des phases de conception, de mise en œuvre et d'analyse. Les attentes en matière de qualité doivent être d'un niveau élevé et s'adapter aux besoins et aux calendriers respectifs des parties prenantes.

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

32. Il est particulièrement difficile de concilier les principes d'indépendance, d'utilité et de partage des responsabilités. Pour obtenir les meilleurs résultats possibles, l'UNICEF applique les recommandations suivantes :

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

b) Placés sous la supervision du Responsable de l'évaluation, les consultants doivent apporter une réponse adéquate à toute préoccupation éventuelle. Le Responsable peut quant à lui décider de modifier les produits d'évaluation en vue de garantir un niveau de qualité acceptable ;

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

## **D. Évaluation de la qualité**

33. L'évaluation de la qualité est un examen a posteriori portant sur le rapport final d'un exercice d'évaluation. Il offre aux utilisateurs finaux un point de vue impartial sur la qualité de l'évaluation, fournit aux responsables d'évaluation des retours d'information qui favorisent l'apprentissage et les améliorations, et renforce la responsabilité à l'égard des parties prenantes assurant des missions de supervision.

Chaque année, les tendances en matière de qualité font l'objet d'une synthèse, assortie de recommandations concrètes.

34. L'UNICEF dispose d'un système mondial de contrôle des évaluations, placé sous la responsabilité du Bureau de l'évaluation. L'ensemble des exercices d'évaluation couverts par la présente politique sont soumis à une évaluation menée dans le cadre de ce système mondial de contrôle des évaluations, parfois assurée par des experts extérieurs. Le système fait l'objet d'ajustements réguliers destinés à garantir que les processus d'évaluation de la qualité sont toujours adaptés au large éventail d'exercices d'évaluation entrepris par l'UNICEF.

## VII. Optimiser l'utilisation des évaluations

35. Chaque exercice d'évaluation a vocation à être utilisé de manière constructive. Cette utilisation repose sur une culture institutionnelle dans laquelle chaque partie prenante connaît le rôle qu'elle doit jouer, comprend l'utilité des évaluations, s'implique dans le processus d'évaluation à chaque étape du cycle de programmation et bénéficie d'un soutien qui lui permet d'assumer au mieux ses responsabilités. L'aspect constructif des évaluations constitue une responsabilité partagée de la fonction d'évaluation et de l'organisation dans son ensemble.

36. Pour s'assurer que les évaluations font l'objet d'une utilisation constructive, des décisions doivent être prises en amont pour garantir leur pertinence, leur rapidité, leur qualité, leur crédibilité et leur utilité. En d'autres termes, la planification est essentielle. Une stratégie d'adoption tenant compte des différents usages et utilisateurs possibles doit être élaborée en amont de l'évaluation et ajustée au fur et à mesure. Il convient également d'étudier les possibilités en matière d'autonomisation et d'examiner attentivement les applications à long terme dans les politiques.

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

38. La fonction d'évaluation est chargée de formuler des recommandations concrètes et les utilisateurs des évaluations sont responsables de l'usage qui en est fait. Ces utilisateurs sont impliqués à chaque étape du processus d'évaluation, mais leur responsabilité n'est pas formellement engagée avant la diffusion d'une réponse de l'administration, qui constitue une réaction générale à l'évaluation et précise quelles sont les recommandations acceptées, partiellement acceptées ou refusées (en précisant, le cas échéant, le motif du refus). Un plan d'action précise ensuite quelles sont les mesures à adopter, selon quel calendrier et quels sont les acteurs concernés. Les parties prenantes ont une connaissance approfondie des différents usages possibles et il peut donc arriver que la réponse de l'administration dépasse le cadre des recommandations initiales. Les acteurs responsables de la mise en œuvre des mesures doivent se tenir au fait de ces engagements et proposer des réponses aux différents obstacles et possibilités. Les réponses de l'administration seront élaborées sous la conduite de l'unité la plus opérationnelle ; dans le cas des évaluations relatives à l'efficacité institutionnelle, le Bureau de la Directrice générale doit assurer la

coordination pour la majorité d'entre elles, afin de garantir l'application la plus large possible des recommandations à l'échelle de l'organisation.

39. La fonction d'évaluation proposera un système qui permettra aux responsables de rendre compte du processus de mise en œuvre des réponses de l'administration, et grâce auquel le Bureau de l'évaluation pourra procéder à l'examen régulier des progrès accomplis et des obstacles rencontrés. Le Bureau de l'évaluation reviendra également sur les principales évaluations, deux à cinq ans après leur conclusion, afin de mesurer leur impact global et d'en tirer des leçons qui amélioreront l'utilisation. Il assurera le suivi de la mise en œuvre des réponses de l'administration et, plus largement, des tendances en matière d'utilisation, et en rendra compte auprès des structures responsables de la supervision. Ces différents dirigeants et forums ont le pouvoir de s'attaquer aux obstacles et au non-respect des attentes en matière d'utilisation, et de créer l'élan nécessaire à une accélération des progrès.

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

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

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

42. L'évaluation fait partie d'un ensemble de fonctions distinctes mais complémentaires, parmi lesquelles l'audit, la recherche, le suivi, les données et l'analytique, la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel, qui ont toutes trait aux données probantes et forment un écosystème global. Bien qu'indépendante, la fonction d'évaluation s'efforce d'établir des liens solides avec ces fonctions complémentaires, selon une approche holistique consistant à envisager, partout où cela s'avère faisable et justifié, l'institution et l'enfant dans leur globalité. Les initiatives collaboratives peuvent notamment prendre la forme de plans globaux visant à produire des données probantes de manière complémentaire et échelonnée, au profit de l'organisation et de ses partenaires.

43. Cet effort commun peut aussi porter sur le renforcement des capacités dans des domaines tels que les statistiques sociales, la déontologie, la collecte de fonds, l'innovation méthodologique et le perfectionnement professionnel des membres du personnel. Partout où cela est possible, la collaboration doit également donner lieu à la création d'unités et/ou de comités spécialisés dans les données probantes au sein des différents bureaux de l'UNICEF.



44. La collaboration avec la fonction de gestion axée sur les résultats joue un rôle essentiel dans le renforcement de l'efficacité et de la responsabilité en matière de développement. Les observations issues des évaluations aident les responsables de programme à mettre au point des théories du changement, à mesurer l'évaluabilité des programmes, à apprécier leur efficacité et à valider les résultats obtenus. Les données relatives à la gestion des programmes facilitent l'analyse des responsabilités dans le cadre des portefeuilles relatifs à l'évaluation de l'efficacité institutionnelle et des programmes de pays. L'adoption d'approches complémentaires en matière d'audit et d'évaluation permet d'envisager la gestion des risques et l'efficacité selon une perspective commune.

45. La fonction d'évaluation doit conserver son indépendance, y compris lorsqu'elle collabore activement avec d'autres fonctions. En dernier ressort, le choix des évaluations à mener et des thèmes concernés appartient au Bureau de l'évaluation au niveau mondial et au Responsable de l'évaluation, en consultation avec le chef de bureau, aux niveaux régional et national.

## **IX. Gouvernance de l'évaluation**

46. Les mécanismes de gouvernance qui permettent d'accompagner la mise en œuvre de la politique d'évaluation sont présentés ci-dessous.

### **A. Conseil d'administration**

47. En tant qu'organe directeur de l'UNICEF, le Conseil d'administration a besoin d'une fonction d'évaluation solide, qui lui permet d'assurer la supervision de l'organisation de trois façons :

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

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

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

## **B. Direction générale**

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

49. S'agissant de la supervision de la fonction et de la mise en œuvre de la politique d'évaluation, la Direction générale consulte le Comité consultatif pour les questions d'audit, un organe externe comprenant notamment un expert de l'évaluation. Les directeurs généraux bénéficient également des conseils du Comité d'évaluation mondial, un organe consultatif présidé par le Directeur général adjoint pour la gestion, où siègent l'ensemble des directeurs généraux adjoints, des directeurs concernés par l'évaluation et des directeurs régionaux. Le Comité d'évaluation mondial examine les questions qui relèvent de sa compétence, aborde le rôle de la direction dans les processus d'évaluation et propose des pistes pour renforcer l'impact positif de la fonction d'évaluation sur le travail de l'organisation. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation sont présentés dans le cadre des réunions de l'Équipe mondiale de gestion.

## **C. Directions**

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

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

## **D. Directions régionales**

52. Les directions régionales sont responsables de la diffusion et de la mise en œuvre de la politique d'évaluation au sein de leurs régions respectives. Elles favorisent l'instauration d'une culture positive de l'évaluation, notamment à travers une bonne

connaissance de la politique et de ses exigences. Elles contribuent à l'établissement d'un calendrier fondé sur la définition des priorités en matière d'évaluation et sur leur intégration aux processus de planification et aux documents stratégiques. Elles assurent le suivi de l'utilisation des résultats d'évaluation et accompagnent les représentants et autres parties prenantes dans la mise en œuvre de solutions telles que des activités de plaidoyer sur les politiques.

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

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

## **E. Représentants des bureaux de pays**

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

56. Les représentants entretiennent une relation hiérarchique directe avec les responsables de la fonction d'évaluation au sein du bureau et servent de lien entre ces derniers et les conseillers régionaux à l'évaluation. Ils font en sorte que le personnel impliqué dans la gestion des évaluations bénéficie d'opportunités de perfectionnement professionnel et que les évaluations soient prises en compte dans les examens des performances du personnel.

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

## **F. Direction du Bureau de l'évaluation**

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

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

## **G. Conseillers régionaux à l'évaluation**

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

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

régionales en organisant des échanges à l'échelle de l'organisation et représentent leurs régions respectives au sein des mécanismes interorganisations.

62. Sous la supervision de la Direction du Bureau de l'évaluation, les conseillers régionaux à l'évaluation gèrent le portefeuille régional d'activités d'évaluation et la composante régionale des évaluations mondiales. Ils garantissent la mise en œuvre d'évaluation de haute qualité, conformes aux directives déontologiques en vigueur. Ils renforcent les processus de gestion des évaluations à l'échelle régionale et encouragent à l'utilisation de modèles d'évaluation plus solides et de méthodes innovantes. Ils soutiennent les efforts de renforcement des capacités d'évaluation aux niveaux régional et national. Ils supervisent le personnel d'évaluation au niveau national, par l'intermédiaire de dispositifs de gestion matricielle, et favorisent le renforcement des compétences et les perspectives d'évolution professionnelle. Ils gèrent la partie régionale du fonds de financement commun et assurent le suivi global de l'adéquation et de la prévisibilité budgétaires.

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

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

64. Les missions qui incombent aux responsables nationaux de l'évaluation sont résumées ici et présentées plus en détail dans un document d'orientation connexe. Elles sont très proches des fonctions des conseillers régionaux à l'évaluation, avec quelques différences évidentes (types de partenaires, échelle des évaluations, etc.). Les responsables nationaux de l'évaluation se distinguent principalement par une implication plus directe auprès des équipes d'évaluation, un engagement plus important en faveur du renforcement des capacités d'évaluation nationales, des exigences en matière de soutien portant sur les évaluations menées par les pays et la grande solidité des priorités et des protocoles d'évaluation mis en place, à l'échelle interorganisations, par les Nations Unies. Les responsables nationaux peuvent compter sur le soutien de la direction pour déterminer quelles sont leurs priorités en matière d'évaluation et bénéficier des financements nécessaires.

## **X. Partenariats d'évaluation**

65. Les partenariats d'évaluation conclus par l'UNICEF visent à acquérir une compréhension plus globale des résultats programmatiques et des contributions respectives des différents acteurs, à assurer une responsabilité mutuelle dans le cadre des stratégies communes, à augmenter la rentabilité et à réduire les frais de transaction. Ces partenariats prennent des formes diverses, allant des évaluations conjointes ponctuelles à des collaborations à long terme dans de grands domaines stratégiques tels que le renforcement des capacités, les évaluations d'impact et les évaluations de l'action humanitaire. Pour choisir ses partenariats, l'UNICEF privilégie la faisabilité et l'obtention de résultats en faveur des enfants, et ajuste son

degré d'implication en fonction de la proposition de valeur sur laquelle repose le partenariat.

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

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

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

68. L'engagement de l'UNICEF en faveur de l'appropriation des processus de développement par les pays et du leadership national s'applique aussi à la question de l'évaluation. Cet engagement s'inspire des résolutions 70/1 et 69/237 de l'Assemblée générale, qui portent respectivement sur l'adoption du Programme 2030 et sur le renforcement des capacités nationales à évaluer les activités de développement. L'UNICEF souhaite que l'objectif de renforcement des capacités d'évaluation nationales soit partagé par l'ensemble de la communauté du développement, sur le modèle de l'Initiative mondiale pour l'évaluation.

69. L'UNICEF considère l'investissement en faveur du renforcement des capacités d'évaluation nationales comme un aspect central de son action en matière d'évaluation. Le soutien à la fonction d'évaluation doit se concentrer sur les priorités des gouvernements et des autres acteurs nationaux dans ce domaine. Ces priorités portent généralement sur : a) l'élaboration de politiques nationales d'évaluation ; b) le renforcement des systèmes d'évaluation sur le plan de la fiabilité technique et de la résilience aux situations d'urgence ; c) le renforcement de la place accordée à l'évaluation dans les examens nationaux volontaires et dans les rapports d'étape consacrés aux objectifs de développement durable ; d) l'amélioration de la qualité et de l'utilisation des évaluations menées par les pays ; e) le renforcement de la capacité à exploiter les données d'évaluation ; f) l'accompagnement des entreprises privées, des établissements universitaires et d'autres acteurs en vue de créer une offre

compétitive de services d'évaluation ; g) la promotion d'une culture de l'autonomisation favorable à la responsabilité envers les populations touchées.

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

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

72. Dans la mesure du possible, les activités de renforcement des capacités d'évaluation nationales sont prises en charge en collaboration avec les principaux partenaires. Le GNUE a encouragé les entités des Nations Unies à coordonner leur action dans ce domaine et à consacrer les ressources nécessaires à cet objectif<sup>14</sup>. La décision consistant à faire du renforcement des capacités d'évaluation nationales une priorité de la fonction de Coordonnateur résident est également le signe d'un engagement accru des Nations Unies<sup>15</sup>.

## **XII. Ressources**

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

### **A. Ressources humaines**

74. L'évaluation est une fonction spécialisée, assumée par des professionnels qui doivent posséder les compétences techniques, stratégiques et interpersonnelles conformes à leur niveau de responsabilité et à l'environnement institutionnel de l'UNICEF. La fonction sera donc dotée de spécialistes capables de répondre aux exigences fixées par le cadre de compétences du GNUE.

<sup>14</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *United Nations contributions to national evaluation capacity development and the evolution of national evaluation systems: an overview of General Assembly resolution 69/237, 2022.*

<sup>15</sup> Groupe des Nations Unies pour le développement durable, *Management and Accountability Framework of the United Nations Development and Resident Coordinator System, 2021.*

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

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

77. À des fins d'indépendance, il est indispensable que les responsables de l'évaluation puissent rendre compte de leur action auprès des chefs de bureau, ou qu'ils puissent échanger directement avec eux sur les questions ayant trait à l'évaluation. Les responsables doivent également être en mesure de présenter leur travail de manière régulière à l'équipe de gestion. La structure de gestion matricielle, qui permet d'associer le contrôle de la gestion par un superviseur et la supervision technique par un supérieur hiérarchique, contribue à l'indépendance, au renforcement technique et au mentorat. Les spécialistes multipays de l'évaluation et les responsables nationaux de l'évaluation entretiendront une relation matricielle avec les conseillers régionaux à l'évaluation, et ces derniers entretiendront une relation matricielle avec la Direction du Bureau de l'évaluation.

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

79. L'UNICEF gère la fonction d'évaluation comme une carrière à part entière, avec ses différentes possibilités d'évolution et de perfectionnement professionnels. Les postes vacants seront pourvus de manière à respecter un équilibre entre la mobilité interne et les processus de recrutement externe. Les activités de formation et de mentorat bénéficieront aussi bien aux nouveaux postes qu'au personnel existant. Le Bureau de l'évaluation encouragera l'élaboration et la mise en œuvre de formations, de missions de perfectionnement, de conférences, d'activités de mentorat, de



communautés de pratique et d'autres initiatives de renforcement des capacités. Après avoir dûment examiné les risques et les avantages que cela représente, les spécialistes de l'évaluation peuvent également envisager de rejoindre ou de prendre la tête des équipes d'évaluation afin de développer leurs compétences. Des missions de perfectionnement et des échanges seront organisés en vue de renforcer l'exposition du personnel aux autres fonctions ayant trait aux données probantes, et de les amener à exercer des activités de planification et de programmation. La réciprocité sera encouragée et les autres secteurs ou fonctions pourront intégrer l'évaluation à leurs plans de développement des ressources humaines.

## **B. Ressources financières**

80. Pour respecter les engagements de la présente politique, l'organisation devra consacrer au moins 1 % des dépenses des programmes à la fonction d'évaluation, conformément à la décision 2022/5 du Conseil d'administration. Cette règle s'applique à tous les bureaux et divisions disposant d'un budget programmatique, sauf modification exceptionnelle des objectifs de dépense par la Direction du Bureau de l'évaluation<sup>16</sup>. Le chiffre de 1 % est une moyenne glissante sur deux ans, ce qui laisse la possibilité de rester en dessous de ce seuil pendant un an.

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

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

83. La stabilité budgétaire est essentielle à la planification des évaluations mondiales. Pour faciliter ce processus de planification, la direction doit débloquer les montants approuvés en amont. Afin d'aider l'UNICEF à atteindre ses objectifs financiers, la fonction d'évaluation contribuera à l'élaboration des stratégies mondiales de collecte de fonds en vue de définir clairement les besoins en matière d'évaluation et de souligner l'importance des ressources ordinaires dans le financement.

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

---

<sup>16</sup> Un document d'orientation relatif au respect de ce seuil de 1 % permettra de préciser les attentes, les exceptions possibles et les modalités de calcul.

85. Le financement des autres fonctions ayant trait aux données probantes ne doit pas se confondre avec celui de la fonction d'évaluation, sauf autorisation exceptionnelle de la Direction du Bureau de l'évaluation (lorsque ces fonctions connexes contribuent directement aux activités d'évaluation). La fonction d'évaluation est activement engagée en faveur d'une collaboration substantielle avec ces autres fonctions et soutient les efforts qu'elles déploient pour obtenir des financements adéquats et pérennes.

### **XIII. Risques**

86. L'application de la présente politique nécessite la mise en œuvre d'approches solides en matière de gestion des risques. Les phases de révision et les processus de planification conduiront les parties prenantes de l'évaluation à examiner les risques, qu'ils soient actuels, imminents ou plus éloignés. Des mesures d'atténuation des risques seront mises en place et feront l'objet d'un suivi et de rapports, conformément à la théorie du changement proposée en annexe.

87. L'examen par les pairs et d'autres exercices de cette nature ont permis de mettre en évidence une série de risques potentiels. Ces risques, et les solutions envisagées, seront résumés dans un document d'orientation qui complétera la présente politique.

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

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

89. La Direction du Bureau de l'évaluation rendra compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique auprès du Conseil d'administration à l'occasion du rapport annuel relatif à la fonction d'évaluation, qui sera assorti d'une réponse de l'administration<sup>17</sup>. Parmi les sujets qui devront être abordés, on peut notamment citer les activités et réalisations, les principales conclusions d'évaluation, le statut de la réponse de l'administration, l'état du programme de travail et l'examen des performances de l'organisation au regard des engagements exprimés dans la politique et la théorie du changement.

90. Un examen indépendant de la performance de la politique sera mené en 2027, en amont de la prochaine révision. L'UNICEF coopérera pleinement à cet exercice ainsi qu'à tout autre examen visant à apprécier les performances de la fonction et de la politique d'évaluation.

---

<sup>17</sup> Pour laisser émerger des tendances et favoriser une analyse plus approfondie, certains sujets peuvent être traités une fois tous les deux ans.

# Annexe

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

