



## Conseil économique et social

Distr. générale  
10 décembre 2021  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Première session ordinaire de 2022**

8-11 février 2022

Point 8 de l'ordre du jour provisoire\*\*

### Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025

#### Résumé

Le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 vise à favoriser une application plus rigoureuse du principe de responsabilité à l'échelle de l'organisation ainsi que l'apprentissage institutionnel à l'appui du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025, des objectifs de développement durable et de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de 2020 (résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale).

Le plan s'appuie sur : l'analyse des enseignements tirés du plan relatif aux évaluations mondiales pour 2018-2021 ; les mesures prises pour donner suite aux recommandations issues des évaluations des acteurs concourant à la fonction d'évaluation menées en 2017, y compris l'engagement figurant dans la politique d'évaluation révisée de 2018 de l'UNICEF ; les engagements en matière d'évaluation énoncés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 ; le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; l'examen quadriennal complet de 2020 ; les plans d'évaluation chiffrés, approuvés par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans le cadre des programmes de coopération avec les pays ; une vaste consultation menées au sein de l'organisation et auprès des principaux partenaires des Nations Unies.

Le plan propose une démarche permettant d'évaluer les divers aspects de l'action de l'UNICEF. Le portefeuille « efficacité institutionnelle » comprendra des évaluations du Plan stratégique, du Plan d'action 2022-2025 de l'UNICEF pour l'égalité des genres, de l'approche de l'UNICEF en matière de programmation tenant compte des risques, d'innovation et de gestion des ressources humaines, ainsi que son approche en matière de communication et de plaidoyer, entre autres domaines d'activité. Ce portefeuille comprendra également une étude d'évaluabilité et une première évaluation formative du Plan stratégique pour 2022-2025, programmée pour

\* [E/ICEF/2022/1](#).

\*\* Nouveau tirage pour raisons techniques (11 janvier 2022).



le premier semestre 2022. Le plan prévoit également des évaluations pertinentes pour chacun des groupes d'objectifs du Plan stratégique, l'action humanitaire, le genre, le handicap et les autres sources de vulnérabilité et d'exclusion étant intégrés dans l'ensemble du plan. En outre, le portefeuille « action humanitaire » comprend des évaluations de toutes les situations d'urgence de niveau 3, ainsi que des questions transversales telles que la responsabilité à l'égard des populations touchées, la localisation et la préparation. Par ailleurs, le plan couvre les évaluations réalisées conjointement avec les organismes apparentés des Nations Unies et d'autres partenaires.

Le plan cible stratégiquement les domaines considérés comme étant les plus cruciaux pour la responsabilisation et l'apprentissage institutionnels, une approche qui devrait favoriser de bons résultats pour l'UNICEF et ses partenaires tout au long de la décennie d'action. Ces évaluations stratégiques de l'organisation viseront à exploiter et à compléter le corpus croissant de données factuelles produites au niveau décentralisé ; on a en effet récemment constaté une augmentation notable de la portée et du nombre d'évaluations soumises.

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

## I. Introduction

1. Le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 énonce les priorités pour les évaluations institutionnelles que doit mener le Bureau de l'évaluation. Il est aligné sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et sur les principes du Programme de développement durable à l'horizon 2030. En outre, il traduit le caractère urgent de la décennie d'action. Depuis des générations, les droits de l'enfant n'avaient pas subi de tels assauts. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a frappé à un moment où la plupart des objectifs de développement durable n'étaient déjà plus sur la bonne voie ; les progrès en faveur des enfants s'en sont trouvés compromis, voire annulés. En cette période de crise et de possibilités sans précédent, il est plus urgent que jamais que la fonction d'évaluation aide l'UNICEF et ses partenaires à apprendre et à s'adapter afin de regagner du terrain et d'accélérer les progrès vers la réalisation des droits de tous les enfants, partout dans le monde.

2. Pour garantir un apprentissage et une responsabilisation optimaux, le plan tient compte de l'ensemble des activités de l'organisation. Le portefeuille « efficacité institutionnelle » du Bureau de l'évaluation se concentre sur les stratégies de changement et les facteurs de réussite qui soutiennent la réalisation du Plan stratégique et sont essentiels pour aider l'UNICEF et ses partenaires à réaliser les objectifs de la décennie d'action. Le portefeuille « évaluation de l'action humanitaire » porte sur la réponse de l'UNICEF aux crises humanitaires de niveau 3 ainsi que sur des questions telles que la localisation, la préparation, la programmation tenant compte du risque, la responsabilité à l'égard des populations touchées et les évaluations humanitaires interorganisations. Le plan prévoit des évaluations couvrant les cinq groupes d'objectifs du Plan stratégique, en mettant l'accent sur les réalisations et les lacunes dans la réalisation des droits des enfants les plus vulnérables, ainsi que sur les principaux obstacles et facteurs de réussite de la réalisation de ces droits.

3. Le plan décrit non seulement les priorités en matière d'évaluations institutionnelles mais aussi le soutien (assurance qualité, questions techniques) que le Bureau assure à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les partenariats mis en place avec le système des Nations Unies et avec l'ensemble des acteurs en matière d'évaluation. Le Bureau applique son plan de façon impartiale, en temps opportun et de manière à répondre aux multiples défis liés à l'aide humanitaire et au développement.

4. Le plan porte sur les évaluations institutionnelles menées par le Bureau de l'évaluation. Il ne traite pas des activités d'évaluation réalisées par les bureaux régionaux et nationaux. Les évaluations réalisées au niveau des pays sont décrites dans les plans d'évaluation chiffrés présentés en annexe des descriptifs de programme de pays soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Les bureaux régionaux procèdent à des évaluations couvrant plusieurs pays et aident les bureaux de pays à mettre en œuvre leurs plans d'évaluation chiffrés.

5. Bien qu'il soit établi pour une période de quatre ans, le plan sera modifié, au besoin, de façon à intégrer les problématiques qui émergeront au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique – notamment en ce qui concerne les nouvelles situations d'urgence. Le Conseil d'administration sera dûment informé, par le biais du rapport annuel sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF, des nouveaux enjeux qui se présentent.

## II. Un contexte changeant

6. Le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 définit une approche stratégique pour la réalisation des droits de l'enfant et des objectifs de développement durable d'ici 2030. Il souligne qu'il est essentiel de veiller à ce que l'action de l'UNICEF et de ses partenaires ait un effet sur l'impact. Dans cette optique, il témoigne également de la volonté du Fonds d'accélérer ses investissements dans les données, la recherche, l'évaluation et la gestion des connaissances, et de son engagement renouvelé à mieux exploiter les données factuelles pour élaborer les politiques et exécuter les programmes. Conformément à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale), l'UNICEF s'est également engagé à renforcer les capacités nationales d'évaluation et à travailler avec les partenaires des Nations Unies pour renforcer les activités d'évaluation à l'échelle du système.

7. Ces engagements demeurent primordiaux, mais les obstacles à leur réalisation se sont multipliés dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Les progrès durement acquis vers la réalisation des droits de l'enfant et des objectifs de développement durable ont été interrompus et, à bien des égards, anéantis.

8. Compte tenu des enjeux considérables pour les enfants et du fait que la décennie d'action est en cours, il est plus urgent que jamais que l'UNICEF exploite les résultats des évaluations pour se remettre sur les rails et accélérer les progrès vers les objectifs de développement durable. Cela signifie : réaliser des analyses plus rapides et plus solides et innover en matière de produits d'évaluation de l'organisation et dans la façon de communiquer les conclusions qui en ressortent. Il faut aussi s'assurer que les données arrivent au bon moment, en fonction des moments clés du cycle de programmation. Et il importe de s'engager de manière plus consciente et authentique dans des partenariats stratégiques, à l'interne comme à l'externe, et de renforcer la capacité des partenaires nationaux à produire et à utiliser les données factuelles nécessaires pour éclairer les décisions clés qui permettront d'atteindre les objectifs.

9. Ce sentiment d'urgence sous-tend le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025, notamment en recensant stratégiquement les thèmes d'évaluation qui apporteront la plus grande valeur ajoutée à l'apprentissage institutionnel et au principe de responsabilité, et aideront ainsi l'UNICEF et ses partenaires à maximiser les chances d'obtenir des résultats pour les enfants. Le nombre total d'évaluations prévues dans le cadre du portefeuille « efficacité institutionnelle » a donc augmenté par rapport à la période quadriennale précédente, ce qui reflète le rôle essentiel des facteurs de réussite et des stratégies de changement présentés dans le Plan stratégique pour 2022-2025 pour ce qui est de favoriser l'obtention de résultats en faveur des enfants.

10. Le plan s'appuie, en matière d'évaluation, sur des approches innovantes et souples, ce qui accroît non seulement leur rapidité et leur efficacité, mais aussi leur crédibilité et leur taux d'utilisation, afin de garantir que les gestionnaires disposent d'éléments factuels solides – quand les circonstances l'exigent – pour éclairer leurs décisions clés dans des environnements qui ne cessent d'évoluer.

11. L'accent a été mis sur le soutien au développement des capacités d'évaluation nationales et sur des actions qui sortent des cadres traditionnels de l'évaluation. Au sein de l'UNICEF, ce recentrement nécessitera une approche véritablement globale de la fonction d'évaluation, se situant entre les fonctions d'évaluation mondiale et décentralisée ; il nécessitera également un partenariat renforcé avec les fonctions distinctes mais complémentaires liées aux connaissances et aux données au sein de l'UNICEF, notamment la recherche, le suivi, l'analyse des données et l'audit, sans pour autant porter atteinte au mandat distinct qui est celui de la fonction d'évaluation

indépendante. Chez les partenaires d'évaluation externes, ce recentrement impliquera une augmentation des évaluations conjointes et interorganisations, le cas échéant. Dans la même veine, l'UNICEF continue de participer au développement de la fonction d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies, en application du rapport du Secrétaire général relatif à l'application de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/75/79-E/2020/55). Compte tenu de l'importance accordée à l'impact dans le Plan stratégique pour 2022-2025, le plan relatif aux évaluations mondiales privilégie aussi la mesure de l'impact lorsque c'est possible et souhaitable.

### III. Enseignements tirés de l'expérience

12. Au niveau le plus général, le plan s'inspire des enseignements tirés de la mise en œuvre de la Politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, qui date de 2018 (E/ICEF/2018/14). Les divers examens indépendants réalisés ces dernières années ont apporté un éclairage utile sur les performances de la fonction d'évaluation de l'UNICEF et ont permis d'en tirer des enseignements. Tout ceci a également façonné le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025. Le plan sera particulièrement axé sur la prise en compte des recommandations et des enseignements issus de l'évaluation institutionnelle de l'UNICEF par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales en 2020 et des recommandations figurant dans l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, réalisé en 2017 par le Comité d'aide au développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment en ce qui concerne la gouvernance de la fonction d'évaluation, dont les capacités sont en voie d'être renforcées au niveau décentralisé.

13. L'évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 a fait ressortir l'importance cruciale des facteurs de réussite et des stratégies de changement pour jeter les bases d'une organisation plus agile, plus apte à répondre aux nouvelles menaces qui pèsent sur les enfants et mieux équipée pour collaborer avec les autres organismes des Nations Unies. Ces constats ont permis de mettre à nouveau l'accent sur le portefeuille « efficacité institutionnelle » dans le plan relatif aux évaluations mondiales. Outre leur fonction de responsabilisation, les évaluations institutionnelles axées sur les stratégies de changement et les facteurs de réussite favoriseront un apprentissage riche, qui pourra s'appliquer à tous les groupes d'objectifs et qui étayera les efforts visant à transposer à plus grande échelle les stratégies éprouvées et à susciter une meilleure collaboration avec les partenaires.

14. La pandémie de COVID-19 a obligé l'organisation à adapter les approches d'évaluation traditionnelles à des circonstances sans précédent. Les aménagements apportés ont souvent consisté en de nouvelles solutions et des innovations, tendance qui devrait se poursuivre au cours des quatre prochaines années. Les nouvelles technologies, conjuguées à des approches plus robustes et à des capacités renforcées, favoriseront une meilleure utilisation des données d'évaluation. Dans la mise en œuvre de ces nouvelles approches, le Bureau d'évaluation tiendra compte des risques et des limites qui y sont associés afin d'atténuer les lacunes et les effets involontaires et les préjugés inconscients, en prenant notamment en considération la nécessité d'une représentation équilibrée des populations les plus difficiles à atteindre et des enfants à risque.

15. La fonction d'évaluation a grandement bénéficié du fait que le Bureau se soit doté de moyens d'innovation et d'apprentissage qui lui sont propres. Cela a facilité la mise à l'essai de nouvelles méthodes d'évaluation et permis au Bureau de favoriser

l'apprentissage institutionnel grâce à l'organisation d'événements mondiaux et régionaux et à l'utilisation des médias sociaux pour diffuser les produits d'évaluation et encourager leur utilisation.

16. L'un des principaux enseignements tirés du précédent plan relatif aux évaluations mondiales est que l'augmentation des capacités d'évaluation au niveau décentralisé permet au Bureau de se concentrer davantage sur la valeur ajoutée en procédant à une sélection minutieuse de sujets stratégiques pour compléter le vaste corpus de données factuelles dont l'organisation dispose déjà. Le plan précédent a également démontré qu'il importe de maintenir une distinction claire entre les évaluations en tant que telles et les exercices dits évaluatifs. Ces derniers continueront de fournir des preuves utiles pour la responsabilisation et l'apprentissage, en complément des exigences existantes en matière d'évaluation.

17. Enfin, faisant fond sur les leçons tirées du processus hautement consultatif d'élaboration du Plan stratégique, le Bureau a pour la première fois entrepris des consultations au niveau régional et national en vue de l'élaboration du plan relatif aux évaluations mondiales. Les bureaux régionaux et nationaux de l'UNICEF ont fourni des informations importantes qui ont permis de recenser les thèmes d'évaluation.

#### **IV. Principes directeurs**

18. En cette décennie d'action, alors que la pandémie de COVID-19 continue de retarder la réalisation des objectifs de développement durable, le principe directeur le plus important pour le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 est celui de l'urgence. Aujourd'hui plus que jamais, les travaux de la fonction d'évaluation doivent être axés de manière stratégique sur l'objectif consistant à aider l'UNICEF et ses partenaires à réussir en renforçant le principe de responsabilité et l'apprentissage. La fonction d'évaluation, unique source de données factuelles indépendantes et impartiales sur la performance de l'organisation, joue un rôle essentiel dans la prise de décisions. Les acteurs concourant à la fonction d'évaluation continueront d'être guidés par les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ainsi que par les critères d'évaluation que sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité.

19. L'intégration constitue un autre principe clé. Dans cette optique, les auteurs du plan ont tenu compte à la fois d'une analyse indépendante des plans d'évaluation chiffrée des programmes de pays, du Plan stratégique pour 2022-2025, du Plan d'action 2022-2025 pour l'égalité des genres et de nombreux autres documents portant sur des secteurs et des portefeuilles spécifiques, ainsi que de consultations menées à tous les niveaux de l'organisation et auprès des partenaires des Nations Unies. À l'instar de l'approche adoptée pour le Plan stratégique, le plan relatif aux évaluations mondiales prévoit l'intégration d'une perspective humanitaire dans toutes les évaluations. Les processus d'évaluation devront pleinement intégrer le principe consistant à ne laisser aucun enfant de côté, en tenant compte du genre, du handicap et d'autres sources de vulnérabilité et d'exclusion dans tous les aspects de la définition de la portée et des méthodes d'évaluation. Les modèles d'évaluation devront également refléter les liens importants entre les groupes d'objectifs du Plan stratégique ainsi qu'entre les objectifs de développement durable.

20. Le principe d'intégration s'étend à la fonction d'évaluation elle-même, comme en témoigne l'intensification des efforts déployés pour renforcer les liens significatifs entre les fonctions mondiales et décentralisées et pour faire en sorte que la fonction d'évaluation soit harmonisée dans l'ensemble de l'organisation. Ces efforts viseront à accroître à la fois la collaboration technique entre les niveaux mondial et décentralisé de la fonction d'évaluation, dans la mesure du possible, et les gains

d'efficacité, le but étant de maximiser l'obtention de résultats en faveur des enfants au niveau des pays.

21. Un principe connexe mais distinct est celui de la gestion de la collaboration. Ce principe sous-tendra la hiérarchisation de l'approche du Bureau de l'évaluation en matière de partenariats stratégiques (décrite dans la section portant sur les autres priorités, ci-dessous). Il est important de noter que ce principe régira également les efforts visant à coordonner de manière réfléchie et authentique des fonctions complémentaires telles que l'audit, le suivi, l'analyse des données, la recherche et la gestion des connaissances (et éventuellement à collaborer avec les acteurs qui les assurent) dans le but commun de mettre les informations et les connaissances au service de la réalisation des droits des enfants. Cette coordination et cette collaboration doivent se dérouler dans le respect de l'indépendance propre à la fonction d'évaluation, telle que prescrite par le Conseil d'administration.

22. Ces principes sous-tendent l'engagement du Bureau de l'évaluation à maximiser la contribution de l'évaluation à l'action de l'organisation. En même temps, c'est à l'ensemble de l'organisation qu'il incombe de renforcer et de maintenir une culture de l'évaluation, comme le souligne la Politique d'évaluation révisée. Le Bureau continuera de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes internes pour souligner que l'introspection critique joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances organisationnelles et l'obtention de meilleurs résultats en faveur des enfants et qu'il importe de donner suite aux recommandations issues de l'évaluation par des réponses de la direction et des plans d'action associés qui sont mis en œuvre de manière rigoureuse et constructive. De cette manière, le principe du partage des responsabilités orientera le travail du Bureau.

23. Enfin, une série d'autres principes directeurs, tels que le renforcement du partenariat stratégique avec les partenaires d'évaluation externes, la créativité et l'innovation ainsi que la priorité accordée au niveau des pays, tant dans les évaluations que dans le développement des capacités nationales d'évaluation, régiront le travail du Bureau de l'évaluation. Ces principes sont traités de manière plus détaillée dans la section VII.

## V. Objectifs

24. Le plan relatif aux évaluations mondiales vise à favoriser la responsabilisation et l'apprentissage institutionnels dans les domaines pour lesquels il a été jugé utile, au début de la période de mise en œuvre du Plan stratégique pour 2022-2025, de procéder à une analyse évaluative de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, s'agissant d'obtenir des résultats en faveur des enfants. Ce plan permettra aux décideurs nationaux, aux gestionnaires de programmes et aux organes directeurs de prendre des décisions fondées sur des données d'observation en leur fournissant des retours opportuns et fiables sur les mesures qui fonctionnent de manière satisfaisante (et celles qui fonctionnent moins bien), pour qui et pourquoi.

25. Les évaluations définies dans le plan couvrent toute l'étendue de l'action de l'organisation en faveur des enfants, y compris les cinq groupes d'objectifs ainsi que les stratégies de changement et les facteurs de réussite. Le plan contient en outre une description des différentes méthodes qui seront employées pour renforcer la capacité de l'organisation à gérer les évaluations.

26. D'autres exercices d'évaluation importants, tels que des synthèses, des examens et des évaluations de l'évaluabilité, sont également prévus, compte tenu notamment du caractère urgent de la décennie d'action et de la nécessité de fournir des éléments d'évaluation indépendants adaptés à l'objectif visé, sous la forme convenant le mieux

aux circonstances spécifiques. Ces autres exercices évaluatifs sont toutefois mentionnés séparément du plan lui-même, car ils ne font pas partie de l'évaluation.

27. Comme lors des cycles de planification stratégique précédents, la sélection des thèmes d'évaluation spécifiques abordés dans ce plan a été faite sur la base d'une analyse indépendante que le Bureau a menée pour cerner les sujets qui justifient une démarche évaluative spécialisée, au moment où l'organisation entreprend d'exécuter le Plan stratégique pour 2022-2025. Ces thèmes ont ensuite été précisés au moyen de consultations internes, et la sélection finale a été faite en fonction de deux séries de critères primordiaux : le contexte et la faisabilité.

28. Les critères contextuels sont les suivants :

a) Pertinence : le sujet proposé est d'une importance cruciale pour la réalisation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 et des engagements de l'organisme à l'égard du Programme 2030, et tient compte de différents environnements programmatiques ;

b) Opportunité : le calendrier et les modalités de l'évaluation sont explicitement liés à un examen ou à un événement stratégique majeur (exclusif à l'UNICEF ou interorganisations), et les résultats sont destinés à être utilisés par divers groupes de parties prenantes, y compris les responsables de programmes, les organes directeurs et les partenaires ;

c) Couverture régionale et sectorielle : le thème est considéré comme une priorité absolue dans plusieurs régions et/ou divisions du siège et est étayé par l'évaluation du ou des plans d'évaluation chiffrés du ou des pays examinés, le cas échéant ; le thème couvre des domaines d'activité stratégiques du programme qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation au cours des trois années précédentes ;

d) Investissements : le thème proposé correspond à un domaine dans lequel des investissements substantiels ont été réalisés (ou sont en voie de l'être) et ces investissements devraient pouvoir être quantifiés de manière acceptable ;

e) Financement : des fonds supplémentaires sont disponibles pour compléter les ressources du Bureau de l'évaluation ;

f) Historique d'évaluation : le sujet n'a pas fait l'objet d'une évaluation au niveau mondial au cours d'une période déterminée ;

g) Pertinence humanitaire : le sujet proposé revêt une importance particulière pour les contextes humanitaires.

29. Les critères de faisabilité sont les suivants :

a) Causalité, attribution et contribution : il est possible de mesurer les contributions spécifiques de l'organisation aux résultats couverts par l'évaluation ;

b) Impact : le thème offre une possibilité viable de suivre la logique du programme jusqu'à la mesure de son efficacité et de son impact et peut ensuite contribuer à des activités de plaidoyer ;

c) Évaluabilité : le thème peut être évalué aussi bien en principe (le programme repose sur une logique ou une théorie du changement claire) que dans la pratique (des mesures, accompagnées d'indicateurs, ont été élaborées et des données ont été recueillies eu égard à la logique du programme).

30. Sur la base de ces critères et de l'analyse d'un large éventail de documents pertinents ; des enseignements tirés des plans d'évaluation antérieurs ; des principes directeurs décrits ci-dessus ; et des consultations menées auprès des principales parties prenantes, notamment le Comité d'évaluation mondial et d'autres organismes



des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation propose un ensemble de thèmes et d'évaluations connexes, qui forment le cœur du plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025.

## VI. Évaluations

31. Le plan relatif aux évaluations mondiales énumère une gamme d'évaluations thématiques que le Bureau de l'évaluation doit mener. Ces évaluations portent sur les éléments clés du Plan stratégique pour la période 2022-2025, eu égard à la pertinence et à la cohérence des programmes et à l'efficacité et à l'efficience de leur exécution. Les résultats, l'impact et la pérennité du travail de l'UNICEF feront également l'objet d'évaluations thématiques. Celles-ci comporteront des évaluations sommatives ou formatives, selon le stade atteint dans l'exécution du programme. Afin de renforcer l'utilité des évaluations, en particulier pour les partenaires nationaux, et de favoriser l'apprentissage réciproque entre les pays, les évaluations pourront également présenter des études de cas couvrant l'intégralité d'un programme de pays ou une question thématique qui couvre plusieurs programmes de pays.

On procède généralement à une *évaluation sommative* vers la fin d'une initiative (ou lorsque celle-ci a atteint un certain degré de maturité ou de solidité) pour déterminer dans quelle mesure les résultats attendus ont été atteints et s'il en découle d'importantes conséquences imprévues, afin d'établir les responsabilités et d'orienter les interventions similaires qui seront conçues et réalisées à l'avenir.

On procède à une *évaluation formative* en cours de mise en œuvre dans le but de contribuer à l'amélioration des performances. Nombre d'évaluations sommatives ont néanmoins un aspect formatif dans la mesure où elles permettent d'orienter les phases ultérieures d'une intervention ou de guider de nouvelles interventions de type semblable. De même, les évaluations formatives peuvent comporter des éléments sommatifs servant à évaluer les premières phases de la mise en œuvre.

32. En outre, un certain nombre d'autres exercices évaluatifs, au-delà des évaluations à grande échelle, sont prévus. Il s'agit notamment :

a) de synthèses et d'examen d'évaluation, qui analysent les données d'évaluation liées à un sujet ou à un thème particulier, du point de vue de la couverture et de la qualité, associent les résultats et les enseignements clés et présentent des conclusions générales et des recommandations. Les évaluations menées à l'échelle d'un seul ou de plusieurs pays constituent d'importantes sources de données pour les synthèses d'évaluation ;

b) d'études d'évaluabilité, axées sur l'état de préparation à l'évaluation, tant sur le plan théorique (solidité de la théorie du changement ou de la logique du programme) que pratique (solidité des mesures de performances ; disponibilité et qualité des données), et sur le caractère favorable (ou non) du contexte. Compte tenu des besoins liés à la décennie d'action, au cours de la période 2022-2025, la portée des études d'évaluabilité sera élargie de sorte que ces études dépasseront les questions d'évaluation technique pour poser des questions plus fondamentales sur la mesure dans laquelle les éléments clés sont en place pour permettre au programme ou à l'initiative évalué(e) de réussir. Étant donné qu'elles porteront sur ces deux paramètres, les études accroîtront la probabilité que les objectifs du programme seront atteints.

33. Le plan relatif aux évaluations mondiales prévoit 31 évaluations. Les évaluations proposées fourniront des données probantes sur les résultats obtenus en rapport avec les cinq objectifs, ainsi qu'avec les stratégies de changement et les facteurs de réussite. La répartition des thèmes est présentée dans le tableau 1. En outre, le rapport annuel sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF rendra compte de sept études d'évaluabilité (dont une reconduite du plan précédent) et de trois examens et synthèses d'évaluation.

Tableau 1  
**Répartition des thèmes d'évaluation**

<i>Composante du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025</i>	<i>Nombre de produits d'évaluation<sup>a</sup></i>
<b>Groupe d'objectifs 1 :</b>	
1. Renforcer les soins de santé primaires et les interventions de santé à fort impact	
2. Intégrer les services de vaccination aux soins de santé primaires	
3. Accélérer l'éradication du VIH/sida	
4. Santé et développement de la petite enfance et des adolescents	
5. Santé mentale et bien-être psychosocial	
6. Nutrition dans la petite enfance	
7. Nutrition des adolescents et des femmes	
8. Détection et traitement précoces de la malnutrition	4
<b>Groupe d'objectifs 2 :</b>	
1. Accès à des possibilités d'apprentissage de qualité	
2. Apprentissage, compétences, participation et implication	4
<b>Groupe d'objectifs 3 :</b>	
1. Protection contre la violence, les mauvais traitements et l'exploitation	
2. Promotion des soins, de la santé mentale et du bien-être psychosocial et de la justice	
3. Prévention des pratiques néfastes	5
<b>Groupe d'objectifs 4 :</b>	
1. Services et pratiques sûrs et équitables en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène	
2. Systèmes d'eau, d'assainissement et d'hygiène et autonomisation des communautés	
3. Changements climatiques, risques de catastrophe et dégradation de l'environnement	3
<b>Groupe d'objectifs 5 :</b>	
1. Réduire la pauvreté infantile	
2. Accès à une protection sociale inclusive	5 <sup>b</sup>
Action humanitaire	3 <sup>c</sup>
Efficacité institutionnelle	7

<sup>a</sup> À l'exclusion des évaluations reportées de 2021, qui sont entièrement financées par le budget de 2021.

<sup>b</sup> L'égalité sera intégrée à toutes les évaluations.

<sup>c</sup> L'action humanitaire sera intégrée dans la plupart des évaluations. La liste exclut également les évaluations de niveau 3 et les évaluations humanitaires interorganisations/conjointes.

34. Les processus d'évaluation devront pleinement intégrer le principe consistant à ne laisser aucun enfant de côté, en tenant compte du genre, du handicap et d'autres sources de vulnérabilité et d'exclusion dans tous les aspects de la définition de la

portée et des méthodes d'évaluation. Par conséquent, l'évaluation prévue du Plan d'action pour l'égalité des genres fait partie du portefeuille « efficacité institutionnelle ». Dans le même ordre d'idées, les produits d'évaluation conjointe avec d'autres organismes des Nations Unies sont énumérés au titre des groupes d'objectifs correspondants. Le plan prévoit actuellement cinq évaluations conjointes<sup>1</sup> et de nombreux autres exercices évaluatifs conjoints. Ce nombre va fort probablement augmenter à mesure que les organismes apparentés du système des Nations Unies finaliseront leurs plans d'évaluation.

35. Le tableau 2 présente les thèmes d'évaluation prioritaires et la manière dont ils seront échelonnés au cours des quatre années couvertes par le plan. La plupart des produits d'évaluation seront commandés et gérés par le Bureau de l'évaluation, mais les coûts et la gestion des évaluations conjointes réalisées en collaboration avec d'autres organismes devront être partagés.

Tableau 2

### Thèmes et produits d'évaluation proposés pour le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année d'achèvement/ de soumission</i>
<b>Groupe d'objectifs 1</b>	
Évaluation des travaux de l'UNICEF dans les situations d'urgence de santé publique <sup>a</sup>	2022
Évaluation de la contribution de l'UNICEF au Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19	2023
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF pour prévenir le surpoids et l'obésité chez les enfants et les adolescents	2023
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière de soins de santé primaires	2024
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière de santé mentale et de soutien psychosocial	2025
<b>Groupe d'objectifs 2</b>	
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage <sup>a</sup>	2022
Évaluation des contributions de l'UNICEF à la réduction du nombre d'enfants non scolarisés et à l'amélioration des possibilités de parcours d'apprentissage non traditionnels	2023
Évaluation des contributions de l'UNICEF au développement du jeune enfant	2024
Évaluation des contributions de l'UNICEF au développement de compétences transférables chez les adolescents et les jeunes	2024
Évaluation des contributions de l'UNICEF à la formation des enseignants et à l'amélioration des résultats de l'apprentissage	2025
<b>Groupe d'objectifs 3</b>	
Évaluation de la protection des enfants touchés par les migrations en Asie du Sud-Est, du Sud et centrale, 2018-2022	2022
Évaluation du Programme mondial du Fonds des Nations Unies pour la population et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance visant à mettre fin aux mariages d'enfants, phase II (2020-2023)	2023

<sup>1</sup> À l'exclusion des évaluations reportées de 2021.

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année d'achèvement/ de soumission</i>
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière d'accès à la justice pour les enfants	2023
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF pour combattre la violence faite aux garçons, aux filles et aux femmes	2024
Évaluation du Programme conjoint FNUAP-UNICEF de lutte contre les mutilations génitales féminines	2025
<b>Groupe d'objectifs 4</b>	
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière de climat et de réduction des risques de catastrophe	2023
Évaluation du programme accéléré Assainissement et eau pour tous (2023-2024)	2024
Évaluation à mi-parcours de la stratégie de l'UNICEF en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (2016-2030)	2024
<b>Groupe d'objectifs 5</b>	
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en faveur de l'inclusion des questions de handicap	2022
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à la réduction de la pauvreté, y compris dans les contextes humanitaires ou précaires	2022
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à la réduction des inégalités en milieu urbain, en particulier dans les bidonvilles et les établissements informels	2023
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF pour soutenir les systèmes de protection sociale efficaces face aux chocs	2024
Évaluation de l'impact de l'action menée par l'UNICEF sur les systèmes de protection sociale inclusifs	2025
<b>Action humanitaire</b>	
Évaluations de l'intervention de l'UNICEF dans les crises humanitaires de niveau 3 <sup>b</sup>	2022
Examen de l'arrangement de co-pilotage du groupe thématique mondial (« cluster ») Éducation (UNICEF-Save the Children International) <sup>a</sup>	2022
Évaluation itérative du plan d'action conjoint HCR-UNICEF pour les enfants réfugiés <sup>a</sup>	2022
Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise en République arabe syrienne <sup>a</sup>	2022
Évaluation de l'action humanitaire interorganisations dans le cadre de l'action menée pour faire face à la crise au Yémen <sup>a</sup>	2022
Évaluation de la riposte de l'UNICEF à la pandémie mondiale (niveau 3) de COVID-19 <sup>a</sup>	2022
Évaluation de l'action humanitaire interorganisations menée dans le cadre de la riposte mondiale à la COVID-19 <sup>a</sup>	2022
Évaluation de l'approche de l'UNICEF en matière de localisation	2023
Évaluation de l'investissement de l'UNICEF dans la préparation pour des interventions rapides, efficaces et efficaces	2024
Évaluation de l'engagement et de la responsabilité de l'UNICEF vis-à-vis des populations touchées dans le cadre de l'action humanitaire et de son lien avec la responsabilité sociale à plus long terme	2025

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année d'achèvement/ de soumission</i>			
<b>Efficacité institutionnelle</b>				
Étude d'évaluabilité et évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025	2022			
Évaluation des approches de l'UNICEF en matière de communication et d'activités de plaidoyer		2023		
Évaluation de la gestion des ressources humaines à l'UNICEF		2023		
Évaluation du Plan d'action 2022-2025 de l'UNICEF pour l'égalité des genres		2023		
Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025			2024	
Évaluation de l'innovation à l'UNICEF			2024	
Évaluation de la programmation de l'UNICEF tenant compte des risques en matière d'action humanitaire, de développement et de consolidation de la paix et de résilience				2025
<b>Activités intersectorielles</b>				
Renforcement des capacités	2022	2023	2024	2025
Méthodes et impact	2022	2023	2024	2025
<b>Autres activités évaluatives</b>				
Études d'évaluabilité, états de référence pour l'évaluation, synthèses, etc.	2022	2023	2024	2025

<sup>a</sup> Ces évaluations font partie du plan relatif aux évaluations mondiales pour 2018-2021 ou ont été ajoutées au plan de travail du Bureau de l'évaluation en 2021, l'achèvement étant prévu en 2022.

<sup>b</sup> Les interventions face aux crises humanitaires de niveau 3 en Afghanistan, dans le nord de l'Éthiopie et au Yémen seront évaluées en 2022 ; les autres interventions face aux crises de niveau 3 seront évaluées lorsqu'elles auront été activées, le cas échéant.

## VII. Autres priorités

### Résultats de l'évaluation des programmes de pays

36. La méthodologie d'évaluation des programmes de pays a été revue afin de mettre davantage l'accent sur l'obtention de résultats au niveau des pays, de renforcer les liens avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et d'améliorer la rapidité et la couverture des évaluations sans nuire à la qualité. Les directives relatives à ces évaluations ont été partagées en vue de leur adoption et de leur adaptation par l'ensemble des acteurs ; il y était notamment précisé que, dans le but d'améliorer la couverture et de respecter la norme concernant l'indépendance, ces évaluations doivent être gérées par les bureaux régionaux avec le soutien du Bureau de l'évaluation.

### Accélérer l'innovation, généraliser les nouvelles méthodes et développer les évaluations d'impact

37. Les acteurs concourant à la fonction d'évaluation ont élaboré un portefeuille complet d'évaluations faisant appel à un éventail de méthodes adaptées aux besoins qui découlent des contextes programmatiques de plus en plus complexes dans lesquels l'UNICEF opère. Le Bureau de l'évaluation est conscient qu'il doit davantage aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à choisir les méthodes d'évaluation les plus appropriées et innovantes, notamment pour des évaluations d'impact

rigoureuses, et à trouver d'autres sources de données permettant de répondre à la demande croissante de données factuelles de qualité, solides, pertinentes et actualisées, surtout en ce qui concerne les résultats et l'impact.

38. Au cours de la période de quatre ans couverte par le plan relatif aux évaluations mondiales, le Bureau de l'évaluation mettra sur pied un laboratoire d'innovation méthodologique afin d'accélérer et de généraliser l'application de méthodes et d'outils innovants et d'un coût avantageux, ainsi que d'utiliser une gamme plus large de données pour les évaluations. Plus précisément, le laboratoire se concentrera sur la mise à l'essai d'applications évaluatives d'autres sources de données pour les évaluations d'impact (nouvelles ou programmées), notamment a) les données administratives ; b) les enquêtes en grappes à indicateurs multiples et les autres données sur les ménages ; c) les données haute fréquence à distance ; d) les données spatiales. Le Bureau répondra aux demandes des bureaux de pays en matière de diagnostic des données d'évaluation, d'analyse des données et de nouveaux outils par le biais du service d'assistance concernant les données et les méthodes d'évaluation. En outre, pour répondre à la demande existante d'évaluations d'impact rigoureuses associant plusieurs méthodes et pour étendre la portée de cette modalité à de nouveaux thèmes prioritaires, à des modalités programmatiques innovantes et à de nouveaux contextes, le Bureau lancera le fonds catalyseur d'impact, avec des subventions de contrepartie pour des évaluations menées par des pays sélectionnés dans le cadre d'un concours. Le Bureau conseillera les acteurs de la fonction d'évaluation décentralisée sur les éléments à prendre en compte lors du choix des méthodes d'impact, sur l'utilisation d'outils de collecte de données existants ou innovants, ainsi que sur de nouvelles approches méthodologiques adaptées au contexte.

39. Le Bureau de l'évaluation a récemment recruté un spécialiste hors classe chargé de promouvoir et guider la mise en œuvre de l'évaluation de la stratégie d'impact et du cadre de mesure à différents niveaux de la fonction d'évaluation, l'accent étant mis sur l'amélioration de la couverture et la mise à l'échelle des solutions innovantes, le renforcement des capacités et l'amélioration de l'apprentissage institutionnel en matière de preuves d'impact. Le choix des domaines thématiques pour une couverture accrue des évaluations d'impact sera guidé par les lacunes recensées dans les preuves d'impact rassemblées pour le Plan stratégique pour 2022-2025. Le Bureau soutiendra la fonction d'évaluation en fournissant des conseils techniques sur la conception d'évaluations d'impact expérimentales, quasi-expérimentales et non expérimentales, tout en favorisant les approches associant plusieurs méthodes, en fonction de l'avantage comparatif de chaque méthode et de sa valeur complémentaire dans le contexte. Il mettra davantage l'accent sur l'harmonisation accrue des phases d'évaluation d'impact et de planification des programmes. Il œuvrera également avec les bureaux nationaux et régionaux à créer conjointement des outils de production de preuves d'impact en vue de renforcer la crédibilité et l'appropriation nationale de ces preuves. Grâce à la convergence des équipes chargées des méthodes, de l'impact, de l'innovation et de l'apprentissage, le Bureau sera bien placé pour soutenir la production de preuves d'impact afin d'aider les partenaires nationaux à transposer à plus grande échelle les interventions transformatrices et à contribuer à l'apprentissage institutionnel.

### **Évaluations conjointes et interorganisations**

40. Les évaluations conjointes et interorganisations gagneront en importance au cours de la période quadriennale, compte tenu du caractère interdépendant des objectifs de développement durable et de l'esprit de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que de la nécessité de minimiser l'empreinte de l'évaluation et de saisir les possibilités d'accroître l'efficacité, notamment en termes de rapport coût-efficacité. La pandémie de COVID-19 a également mis en évidence

la nécessité de créer des liens plus étroits entre les activités de programmation, allant de la préparation à l'intervention et au relèvement, et cet impératif a donné un élan important à la multiplication des partenariats d'évaluation.

41. Conformément au rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, l'UNICEF soutiendra aussi activement le processus en cours visant à établir pleinement une fonction d'évaluation à l'échelle du système, afin de fournir des preuves cruciales de la performance collective des entités du système des Nations Unies s'agissant d'appuyer la réalisation des objectifs de développement durable. En outre, l'UNICEF continuera de développer des partenariats d'évaluation avec des partenaires extérieurs au système des Nations Unies (partenariats qui ont été encouragés pendant la pandémie de COVID-19), afin de cerner les domaines d'évaluation communs et de prendre les mesures nécessaires, et de renforcer les capacités d'évaluation nationales. Dans cette optique, des efforts concertés seront déployés pour renforcer les partenariats d'évaluation au niveau des pays, tant au sein des équipes de pays des Nations Unies qu'avec d'autres partenaires au niveau des pays, y compris, dans la mesure du possible, les partenaires gouvernementaux, afin de se concerter et, lorsque c'est possible, de collaborer dans le cadre d'activités évaluatives en rapport avec les objectifs de développement durable.

### **Soutenir le renforcement des capacités d'évaluation nationales**

42. La résolution 69/237 de l'Assemblée générale sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays, adoptée en 2014, instaure un cadre visant à aider les pays à mettre en place des systèmes d'évaluation nationaux afin qu'ils puissent rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable. Dans sa résolution, l'Assemblée générale invitait les entités des Nations Unies à appuyer, sur leur demande, les mesures prises pour renforcer davantage les capacités des États Membres en matière d'évaluation, conformément à leurs politiques et priorités nationales.

43. Ces capacités seront particulièrement importantes au cours de la décennie d'action, au moment où les États Membres intensifient leurs efforts pour atteindre les objectifs de développement durable. Pour réaliser de réels progrès en faveur des enfants, il est également essentiel de pouvoir poser un regard critique sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, pourquoi et pour qui. Dans cette optique, le Bureau a commencé en 2021 à élargir sa liste d'accords à long terme avec des consultants, en s'efforçant explicitement de tirer parti du savoir-faire en matière d'évaluation dans les pays de programme.

### **Appui aux partenariats d'évaluation stratégique**

44. Le Bureau de l'évaluation continuera de codiriger le réseau EVALSDG<sup>2</sup> et sera un membre actif du Groupe de gestion d'EvalPartners<sup>3</sup>. Grâce à ces collaborations,

<sup>2</sup> Le réseau EVALSDGs a pour vocation de constituer un solide partenariat d'évaluation afin d'orienter, de soutenir, de mesurer et d'évaluer les efforts de développement en rapport avec les objectifs de développement durable.

<sup>3</sup> EvalPartners est géré par l'UNICEF et par l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation, et soutenu par de nombreux partenaires, dont : l'International Development Evaluation Association ; l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ; le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ; le Programme des Nations Unies pour le développement ; l'Organisation internationale du Travail ; le Centre de recherches pour le développement international ; la Fondation Rockefeller ; l'organisme BetterEvaluation ; le Réseau latino-américain et caribéen de suivi, d'évaluation et de systématisation (ReLAC) ; le Programme de renforcement des capacités régionales d'évaluation des projets de lutte contre la pauvreté rurale en Amérique latine et dans les Caraïbes ; la Sri Lanka Evaluation Association ; et le International Program Evaluation Network.

notamment, l'UNICEF poursuivra son action de soutien à la préparation d'examens nationaux réalisés à titre volontaire.

45. Les travaux menés conjointement, au niveau interorganisations et à l'échelle du système, avec des partenaires d'évaluation traditionnels et non traditionnels, seront essentiels dans ce cycle de plan stratégique. Le Bureau de l'évaluation procédera, début 2022, à un examen des partenariats en cours, le but stratégique étant d'accorder la priorité à ceux qui offrent les meilleures possibilités de maximiser la contribution de l'évaluation aux objectifs de développement durable et à la réalisation des droits de l'enfant.

46. Le Bureau de l'évaluation continuera de promouvoir l'acquisition et l'échange de connaissances sur les nouvelles données d'évaluation, notamment en mettant à disposition une bibliothèque des supports d'évaluation d'impact et des outils de mobilisation du public et de diffusion. À cette fin, les partenariats avec les institutions universitaires seront essentiels en termes de soutien et d'examen par des pairs et la réalisation de contenu original et de supports d'apprentissage, ainsi que pour la diffusion et la mobilisation qui permettront de promouvoir les enseignements de l'UNICEF au profit de l'organisation et de l'ensemble du secteur de l'action humanitaire et du développement. Il s'agira notamment de mettre en valeur et de promouvoir l'action menée à tous les niveaux de la fonction décentralisée auprès des experts de l'UNICEF, des universitaires et des partenaires de réalisation et d'autres organismes du système des Nations Unies, ainsi que de mobiliser des parties prenantes clés telles que les jeunes et les décideurs politiques.

#### **Amélioration de la qualité des évaluations et de la supervision**

47. Le Bureau de l'évaluation continuera de contribuer activement au soutien apporté aux activités d'évaluation, au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux, par divers moyens : accompagnement, orientations, outils, formations et amélioration des systèmes. L'objectif est d'améliorer la qualité et la crédibilité des évaluations, de les conduire en temps opportun et de faire en sorte que les résultats qui en découlent soient appliqués à bon escient, pendant tout le cycle du programme. Cette action servira également de base à l'amélioration des savoir-faire et compétences du personnel de l'UNICEF en matière d'évaluation, ainsi qu'au maintien des activités du Groupe consultatif de l'évaluation, qui a été créé au cours de la dernière période quadriennale et dont le rôle sera de fournir, sur demande, des conseils techniques externes.

48. Afin de mieux renforcer l'indépendance et la couverture adéquate des évaluations au niveau décentralisé, le Bureau de l'évaluation cherchera à obtenir le maintien du Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation, qui a été créé au cours de la dernière période quadriennale pour financer les évaluations mais qui n'est actuellement pas financé pour la prochaine période quadriennale. Le financement des activités d'évaluation viendrait compléter les efforts déployés par le Fonds en matière de financement des capacités au niveau décentralisé, en mettant à disposition des fonds de démarrage pour favoriser la culture de l'évaluation au niveau des pays, au sein de l'UNICEF et chez les partenaires.

### **VIII. Cadre d'allocation des ressources**

49. Le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2022-2025 comprend des crédits approuvés de 13,6 millions de dollars (frais de personnel exclus) destinés aux évaluations mondiales et à d'autres priorités clés en rapport avec les évaluations, y compris a) une aide à l'assurance qualité ; b) des orientations techniques ; c) des mesures visant à renforcer et à professionnaliser la fonction d'évaluation de l'UNICEF



et les systèmes sous-jacents dans l'ensemble de l'organisation ; d) la participation du Bureau de l'évaluation à des partenariats, réseaux et initiatives interorganisations visant à renforcer et à harmoniser l'évaluation au sein du système des Nations Unies, ainsi qu'à des initiatives de développement des capacités nationales d'évaluation.

Tableau 3  
**Cadre d'allocation des ressources annuelles destinées aux évaluations mondiales, 2022-2025**

Année	<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>		
	<i>Source de financement</i>		
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>
2022	1 707	1 850	3 557
2023	2 357	1 220	3 557
2024	3 227	915	4 142
2025	1 457	880	2 337
<b>Total</b>	<b>8 748</b>	<b>4 865</b>	<b>13 613</b>

*Abréviations* : RO = ressources ordinaires ; AR = autres ressources (y compris les autres ressources affectées aux opérations d'urgence et les autres ressources affectées aux opérations ordinaires).

*Remarque* : la portée et la mise en œuvre des évaluations financées par des ressources autres que les ressources ordinaires doivent faire l'objet d'opérations de collecte de fonds.

Tableau 4  
**Cadre d'allocation des ressources par produit d'évaluation, 2022-2025**

Thème d'évaluation	<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>		
	<i>Financement requis</i>		
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>
<b>Groupe d'objectifs 1</b>			
Évaluation de la contribution de l'UNICEF au Dispositif pour accélérer l'accès aux outils de lutte contre la COVID-19	250	0	250
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF pour prévenir le surpoids et l'obésité chez les enfants et les adolescents	200	0	200
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière de soins de santé primaires	270	0	270
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière de santé mentale et de soutien psychosocial	200	50	250
<b>Groupe d'objectifs 2</b>			
Évaluation des contributions de l'UNICEF à la réduction du nombre d'enfants non scolarisés et à l'amélioration des possibilités de parcours d'apprentissage non traditionnels	0	250	250
Évaluation des contributions de l'UNICEF au développement du jeune enfant	250	0	250

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>		
	<i>Financement requis</i>		
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>
Évaluation des contributions de l'UNICEF au développement de compétences transférables chez les adolescents et les jeunes	250	0	250
Évaluation des contributions de l'UNICEF à la formation des enseignants et à l'amélioration des résultats de l'apprentissage	200	50	250
<b>Groupe d'objectifs 3</b>			
Évaluation de la protection des enfants touchés par les migrations en Asie du Sud-Est, du Sud et centrale (2018-2022)	0	0	0
Évaluation du Programme mondial du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) visant à mettre fin aux mariages d'enfants, phase II (2020-2023)	0	0	0
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière d'accès à la justice pour les enfants	200	0	200
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF pour combattre la violence faite aux garçons, aux filles et aux femmes	200	65	265
Évaluation du Programme conjoint FNUAP-UNICEF de lutte contre les mutilations génitales féminines <sup>a</sup>	0	0	0
<b>Groupe d'objectifs 4</b>			
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en matière de climat et de réduction des risques de catastrophe	200	70	270
Évaluation du programme accéléré Assainissement et eau pour tous (2023-2024)	200	50	250
Évaluation à mi-parcours de la stratégie de l'UNICEF en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène (2016-2030)	200	100	300
<b>Groupe d'objectifs 5</b>			
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF en faveur de l'inclusion des questions de handicap	250	0	250
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à la réduction de la pauvreté, y compris dans les contextes humanitaires ou précaires	0	250	250
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à la réduction des inégalités en milieu urbain, en particulier dans les bidonvilles et les établissements informels	200	50	250
Évaluation de l'action menée par l'UNICEF pour soutenir les systèmes de protection sociale efficaces face aux chocs	200	50	250
Évaluation de l'impact de l'action menée par l'UNICEF sur les systèmes de protection sociale inclusifs	200	50	250
<b>Action humanitaire</b>			
Intervention de l'UNICEF dans les crises humanitaires de niveau 3 <sup>b</sup>	0	1000	1000

Thème d'évaluation	<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>		
	<i>Financement requis</i>		
	<i>RO</i>	<i>AR</i>	<i>Total</i>
Évaluation humanitaire conjointe/interorganisations <sup>c</sup>	250	250	500
Évaluation de l'approche de l'UNICEF en matière de localisation	200	50	250
Évaluation de l'investissement de l'UNICEF dans la préparation pour des interventions rapides, efficaces et efficaces	200	50	250
Évaluation de l'engagement et de la responsabilité de l'UNICEF vis-à-vis des populations touchées dans le cadre de l'action humanitaire et de son lien avec la responsabilité sociale à long terme	100	150	250
<b>Efficacité institutionnelle</b>			
Étude d'évaluabilité et évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de l'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025	200	350	550
Évaluation des approches de l'UNICEF en matière de communication et d'activités de plaidoyer	200	300	500
Évaluation de la gestion des ressources humaines à l'UNICEF	200	250	450
Évaluation du Plan d'action 2022-2025 de l'UNICEF pour l'égalité des genres	100	250	350
Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025	200	300	500
Évaluation de l'innovation à l'UNICEF	200	350	550
Évaluation de la programmation de l'UNICEF tenant compte des risques en matière d'action humanitaire, de développement et de consolidation de la paix et de résilience	200	230	430
<b>Activités intersectorielles</b>			
Renforcement des capacités	1 628	0	1 628
Méthodes et impact	1 000	0	1 000
<b>Autres activités évaluatives</b>			
Études d'évaluabilité, états de références pour l'évaluation, synthèses, et autres produits évaluatifs au-delà des évaluations	600	300	900

<sup>a</sup> Le financement de ces évaluations provient d'autres organismes des Nations Unies.

<sup>b</sup> Les interventions face aux crises humanitaires de niveau 3 en Afghanistan, dans le nord de l'Éthiopie et au Yémen seront évaluées en 2022 ; les autres interventions face aux crises de niveau 3 seront évaluées lorsqu'elles auront été activées, le cas échéant.

<sup>c</sup> Parmi les évaluations humanitaires conjointes/interorganisations qui auront lieu en 2022, on note i) l'évaluation humanitaire interorganisations à l'échelle du système en ce qui a trait à la riposte à la COVID-19 ; ii) l'évaluation du plan d'action conjoint HCR-UNICEF pour les enfants réfugiés.

50. Le cadre d'allocation des ressources est conçu comme un guide général plutôt que comme un budget au sens strict du terme. Une certaine flexibilité est requise non seulement pour répondre aux demandes spécifiques pouvant apparaître au cours d'une année donnée, mais aussi pour réaliser les évaluations conjointes. Des fonds de

réserve pourront être requis pour aborder de nouvelles problématiques conformes aux priorités globales du plan.

## **IX. Exécution**

51. Une approche consultative mobilisant les parties prenantes sera adoptée afin de garantir que les évaluations seront exécutées en temps voulu et maximiser l'utilisation des résultats. La démarche suivie pour la planification et la réalisation des évaluations sera nécessairement itérative et se déploiera sur différents niveaux. Concernant les plans de travail annuels, une démarche de définition de la portée et des consultations seront mises en place afin d'identifier, pour des domaines particuliers, les lacunes, les besoins et les possibilités en matière de données probantes, dans la perspective d'élaborer un programme d'évaluation pertinent et réalisable. Concernant chacune des évaluations individuelles, le travail de définition de la portée et des méthodes d'évaluation permettra de concevoir une approche efficace, réalisable et économique. Les méthodes seront choisies en fonction des besoins propres au thème, dans le cadre de ces phases de définition de la portée et des méthodes d'évaluation.

## **X. Risques**

52. Parmi les risques qui pèsent sur la réalisation des évaluations prévues dans le plan, citons les suivants : a) si les efforts de mobilisation des ressources n'étaient pas à la hauteur des objectifs, notamment en ce qui concerne la fonction d'évaluation décentralisée ; b) s'il y avait des retards dans l'exécution des évaluations ou d'autres difficultés, du fait de la pandémie de COVID-19 en cours ou d'autres contraintes externes ; c) l'entrée en fonctions d'un nouveau directeur général ou d'une nouvelle directrice générale pourrait entraîner un changement dans les priorités organisationnelles et la gouvernance de la fonction d'évaluation ; d) s'il y avait un retard dans la production des réponses de l'administration et/ou si le taux de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation était faible ; e) si la différence entre l'évaluation et les autres fonctions, notamment le suivi des performances et la recherche, était mal comprise, ce qui entraînerait un empiètement sur le mandat et le rôle distincts des acteurs responsables de l'évaluation ; f) s'il y avait un manque correspondant de volonté de respecter la décision du Conseil d'administration de réserver 1 % du budget du programme pour l'évaluation en tant que source exceptionnelle de données factuelles indépendantes sur la performance organisationnelle, ce qui entraînerait l'affectation de ce financement à des fins autres que l'évaluation.

53. Les hypothèses inverses correspondantes sont : que d'autres ressources pourront être mobilisées chaque année au niveau proposé, que les contraintes imposées par la pandémie de COVID-19 s'estomperont progressivement, que la fonction d'évaluation restera à l'avenir une priorité élevée, pleinement soutenue par la nouvelle administration, et que le rythme de production des réponses de la direction et de mise en œuvre des recommandations s'accélénera.

54. Ces risques et hypothèses ainsi que les obstacles feront l'objet d'un suivi régulier et d'une gestion adaptative, lorsque nécessaire. Le Bureau de l'évaluation poursuivra ses efforts visant à mobiliser des fonds en temps opportun, et rendra compte des progrès réalisés dans le rapport qu'il établira, à l'intention du Conseil d'administration, sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF.

55. Comme indiqué dans les sections précédentes du présent document, les contraintes créées par la COVID-19 et d'autres facteurs externes ont conduit à des

solutions créatives qui continueront d’être mises en œuvre autant que possible et tant qu’elles resteront nécessaires et pertinentes. La promotion d’autres approches créatives et innovantes continuera d’atténuer les risques cités tout en améliorant, de manière générale, la rapidité, l’efficacité et la robustesse des analyses. L’action menée pour renforcer la culture d’évaluation se poursuivra, le rôle de l’ensemble de l’organisme à cet égard sera mis en valeur et la nouvelle Directrice générale sera pleinement informée. En outre, les processus de définition de la portée et de mise en œuvre des évaluations continueront d’être améliorés, pour permettre de trouver le juste équilibre entre la nécessité d’obtenir la participation active de la direction du programme au processus d’évaluation et celle de réduire au minimum l’investissement en temps que ces processus exigent. En outre, l’état des réponses en suspens de l’administration et des recommandations restées sans suite sera mis en évidence au début de la période quadriennale, et des mesures seront mises en place pour promouvoir une action plus simple et plus agile dans ces processus à l’avenir.

## **XI. Communication de l’information**

56. Il sera rendu compte des progrès réalisés dans l’exécution du plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 dans le rapport annuel relatif à la fonction d’évaluation de l’UNICEF, qui est présenté au Conseil d’administration chaque année.

## **XII. Projet de décision**

*Le Conseil d’administration*

*Approuve* le plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025 (E/ICEF/2022/3).

## Annexe

## Évaluations institutionnelles réalisées au cours de la période quadriennale 2018-2021

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année de réalisation</i>
<b>Chaque enfant survit et s'épanouit</b>	
Évaluation du programme conjoint H4+ (initiative conjointe de six organismes des Nations Unies visant à apporter un appui technique à la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent)	2018
Évaluation des stratégies et programmes de l'UNICEF visant à réduire les retards de croissance chez les enfants de moins de 5 ans	2018
Évaluation du programme de l'UNICEF sur la prévention de la transmission mère-enfant du VIH et le sida pédiatrique	2018
Évaluation de la contribution de l'UNICEF au renforcement des systèmes de santé	2018
Évaluation indépendante des mesures prises à l'échelle du système des Nations Unies pour lutter contre le sida au cours de la période 2016-2019 (en collaboration avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida)	2020
Étude conjointe de l'évaluabilité du Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous	2020
Évaluation du développement et des activités d'éveil du jeune enfant et des soins donnés à celui-ci	2021
<b>Chaque enfant apprend</b>	
Évaluation de l'Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés	2018
Évaluation de l'action humanitaire en rapport avec le kit pour le développement de la petite enfance	2018
Évaluation du portefeuille de programmes de l'UNICEF pour l'éducation des filles (2009-2015)	2018
Évaluation d'impact de l'apprentissage et du développement du jeune enfant par le jeu basés sur le kit pour le développement de la petite enfance de l'UNICEF	2018
Normes relatives à l'apprentissage et au développement du jeune enfant et état de préparation à l'école	2018
Une évaluation efficace pour la réalisation de la cible 5 de l'objectif de développement durable n° 4 : égalité et inclusion dans l'éducation	2019
Évaluation de la contribution de l'UNICEF à l'éducation dans les situations de crise humanitaire	2020
Évaluation formative de l'intervention de l'UNICEF auprès des jeunes en faveur de la consolidation de la paix	2020
Étude formative de l'éducation inclusive en faveur des enfants en situation de handicap	2020
Chapitre additionnel consacré à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) dans le rapport d'évaluation formative portant sur l'éducation inclusive des enfants handicapés	2020
Évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage pendant la pandémie de COVID-19 <sup>a</sup>	2021

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année de réalisation</i>
<b>Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation</b>	
Étude conjointe d'évaluabilité (2018) et examen indépendant à mi-parcours (2019) du Programme mondial FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants	2019
Renforcement des systèmes de protection de l'enfance : évaluation des stratégies de l'UNICEF et des résultats de ses programmes	2019
Étude d'évaluabilité de la protection de l'enfance dans le cadre de l'action humanitaire	2019
Évaluation du programme conjoint UNICEF-FNUAP sur les mutilations génitales féminines/l'excision	2019
Évaluation rapide des données relatives à la protection des enfants en déplacement	2020
Évaluation du travail de l'UNICEF visant à renforcer l'enregistrement des naissances et les systèmes de statistiques de l'état civil	2021
Évaluation des programmes de l'UNICEF visant à renforcer la prévention et la lutte multisectorielles contre la maltraitance et l'exploitation des enfants en déplacement dans la Corne de l'Afrique et contre la violence envers ces enfants	2021
Évaluation du Programme conjoint FNUAP-UNICEF de lutte contre les mutilations génitales féminines, phase III	2021
<b>Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre</b>	
Évaluation des programmes de l'UNICEF relatifs à l'alimentation en eau potable dans les zones rurales et dans les petites villes (2006-2016)	2018
Interventions WASH de l'UNICEF dans les situations d'urgence humanitaire : synthèse des évaluations (2010-2016)	2018
Évaluation mondiale de l'élaboration des programmes de l'UNICEF relatifs à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène lors de crises prolongées (2014-2019) <sup>b</sup>	2020
Synthèse des évaluations des activités menées à l'échelle du système des Nations Unies en vue de la réalisation de l'objectif de développement durable n° 6 <sup>c</sup>	2021
<b>Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie que les autres</b>	
Étude d'évaluabilité de la participation et de l'autonomisation des adolescents	2019
Évaluation des approches des programmes de protection sociale dans les situations de crise humanitaire, l'accent étant mis sur les programmes faisant appel à des interventions monétaires	2021
Évaluation des travaux menés par l'UNICEF en faveur des enfants en milieu urbain	2020
Examen rapide des interventions de protection sociale pour faire face à la pandémie de COVID-19 au niveau mondial	2021
<b>Action humanitaire</b>	
Amélioration des interventions en cas d'urgence : synthèse des évaluations de l'action humanitaire réalisées par l'UNICEF sur la période 2010-2016	2018
Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes	2019
Évaluation de l'action humanitaire interorganisations dans le cadre de la lutte contre la sécheresse en Éthiopie	2019
Évaluation conjointe de l'action humanitaire du Fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation, en partenariat avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires	2019

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année de réalisation</i>
Évaluation de l'action humanitaire interorganisations sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles	2020
Évaluation du groupe thématique (« cluster ») mondial Éducation (2017-2019) : renforcer la coordination des activités éducatives dans les situations d'urgence	2020
Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes : Afghanistan	2020
Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes : Nigéria	2021
Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes : Somalie	2021
Évaluation formative du rôle de l'UNICEF en tant que chef de file sectoriel (co-chef de file)	2021
Évaluation formative des activités de l'UNICEF visant à établir des liens entre les programmes humanitaires et les programmes de développement <sup>d</sup>	2021
<b>Évaluation des situations d'urgence de niveaux 3 et 2</b>	
Évaluation de la réponse de niveau 3 de l'UNICEF à l'épidémie de choléra au Yémen : une crise au sein d'une crise	2018
Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise des réfugiés rohingya au Bangladesh	2018
Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise humanitaire au Soudan du Sud – Partie 1 (survie de l'enfant – eau, assainissement et hygiène, santé, nutrition et questions connexes)	2018
Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise de niveau 3 en République démocratique du Congo	2019
Évaluation en temps réel de l'action menée par l'UNICEF pour faire face au cyclone Idai au Mozambique, au Malawi et au Zimbabwe	2019
Évaluation de l'action humanitaire interorganisations menée pour faire face au cyclone Idai au Mozambique	2019
Examen des mesures prises par l'UNICEF face à l'urgence de niveau 2 en République bolivarienne du Venezuela	2020
Évaluation en temps réel des interventions de l'UNICEF contre la COVID-19 au niveau des pays	2020
Évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise humanitaire au Soudan du Sud – Partie 2 (protection des enfants, éducation, place centrale de la protection et questions connexes)	2021
<b>Stratégies de changement et facteurs de réussite</b>	
Évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF	2019
Examen des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles : rapport du groupe indépendant d'expertes	2018
Évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des genres	2018
Évaluation des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19	2020
Examen de l'efficacité des activités de développement de l'UNICEF	2020
Évaluation du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021	2020
Évaluation de l'état de préparation axée sur le climat et l'environnement	2020
Étude d'évaluabilité du chapitre commun aux plans stratégiques du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes	2020



---

<i>Thème d'évaluation</i>	<i>Année de réalisation</i>
Évaluation de l'état de préparation de l'initiative Business for Results (Les entreprises au service des résultats)	2020

---

*Source* : Plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes de l'UNICEF.

- <sup>a</sup> Dont une évaluation prévue sur l'apprentissage précoce.
  - <sup>b</sup> Changement de nom de l'évaluation des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans les situations de crise humanitaire.
  - <sup>c</sup> Cette activité a remplacé l'évaluation de la contribution de l'UNICEF à la création d'un cadre plus propice pour les services d'eau, d'assainissement et d'hygiène.
  - <sup>d</sup> Cette activité a remplacé l'étude d'évaluabilité de la contribution de l'UNICEF visant à améliorer l'intégration des questions de développement et d'aide humanitaire.
-