



## Conseil économique et social

Distr. générale  
11 avril 2002  
Français  
Original: anglais

**Pour suite à donner**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2002**

3-7 juin 2002

Point 5 de l'ordre du jour provisoire\*

### **Rapport sur la fonction d'évaluation dans le contexte du plan stratégique à moyen terme\*\***

#### *Résumé*

Le présent rapport a été établi conformément à la décision 2001/23 du Conseil d'administration (E/ICEF/2001/6/Rev.1) relative au programme de travail pour 2002 adopté par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire en décembre 2001. Il s'agit d'un rapport d'étape sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF dans le contexte du plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 (E/ICEF/2001/13 et Corr.1).

Le chapitre II, qui fait suite à l'introduction, fait l'historique du rapport. Le chapitre III donne une vue d'ensemble du système d'évaluation utilisé par l'UNICEF ainsi que le cadre d'obligation redditionnelle applicable à l'évaluation. Les mesures qui ont été prises récemment pour renforcer la fonction d'évaluation sont énoncées au chapitre IV. Le plan d'évaluation sur plusieurs années proposé en appui au plan stratégique à moyen terme figure au chapitre V. Enfin, le chapitre VI contient un projet de recommandation pour approbation par le Conseil d'administration.

---

\* E/ICEF/2002/9.

\*\* La nécessité de mener des consultations approfondies au sein du secrétariat a retardé la soumission du présent rapport.



## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–2	3
II. Vue d'ensemble . . . . .	3–11	3
A. Historique . . . . .	3–6	3
B. Évaluation dans le contexte du plan stratégique à moyen terme . . . . .	7–11	4
III. Système d'évaluation de l'UNICEF . . . . .	12–34	5
A. Évaluation dans le cadre du système de suivi et de contrôle de l'exécution des programmes de l'UNICEF . . . . .	12–17	5
B. But de la fonction d'évaluation . . . . .	18–22	6
C. Conclusions de l'examen collégial . . . . .	23–24	8
D. Organisation du système d'évaluation . . . . .	25–29	9
E. Transparence des activités d'évaluation . . . . .	30–34	10
IV. Mesures prises pour renforcer la fonction d'évaluation . . . . .	35–49	12
A. Lacunes à combler . . . . .	35–39	12
B. Renforcement des capacités d'évaluation à l'échelon des pays . . . . .	40–41	14
C. Renforcement des bureaux de pays . . . . .	42–43	14
D. Renforcement des bureaux régionaux . . . . .	44–45	15
E. Renforcement du siège à New York . . . . .	46–47	15
F. Renforcement de la gestion de la fonction d'évaluation . . . . .	48–49	16
V. Plan d'évaluation pluriannuel à l'appui du plan stratégique à moyen terme . . . . .	50–57	16
A. Évaluation des priorités de l'organisation . . . . .	52–53	17
B. Évaluation des programmes de coopération avec les pays . . . . .	54	18
C. Évaluation des résultats de l'organisation . . . . .	55	19
D. Accès plus facile à la mémoire institutionnelle . . . . .	56–57	19
VI. Projet de recommandation . . . . .	58–59	20

## I. Introduction

1. Lors de sa deuxième session ordinaire de 2001, au cours de laquelle il a approuvé le programme de travail de ses sessions de 2002, le Conseil d'administration a demandé au secrétariat d'établir un rapport sur la fonction d'évaluation dans le cadre du plan stratégique à moyen terme pour la période 2002-2005 (E/ICEF/2001/13 et Corr.1) pour sa session annuelle de 2002 (E/ICEF/2001/6/Rev.1, décision 2001/23).

2. Le dernier rapport sur la fonction d'évaluation examiné par le Conseil d'administration date de la session ordinaire de 1992 (E/ICEF/1992/14, décision 1992/24). Il était intitulé « Bilan de l'application des activités d'évaluation à l'UNICEF » (E/ICEF/1992/L.9). En application de la décision 1995/8 du Conseil d'administration (E/ICEF/1995/9/Rev.1), le secrétariat présente chaque année au Conseil à sa session annuelle un résumé des conclusions des examens à mi-parcours et des principaux rapports d'évaluation, en faisant ressortir, notamment, les résultats obtenus, les enseignements tirés et la nécessité d'éventuelles modifications des programmes de pays. En outre, la Directrice générale rend compte des questions d'évaluation au Conseil d'administration dans la partie II de son rapport annuel. En 1999, le Conseil d'administration a décidé qu'à compter de l'an 2000, les renseignements inclus dans la partie II du rapport du Directeur général devraient lui être présentés d'une manière qui permette de mesurer aisément les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs des programmes et activités dans le cadre des priorités organisationnelles définies dans le plan à moyen terme pour la période 1998-2001 (E/ICEF/1998/13 et Corr.1 et E/ICEF/1999/7/Rev.1, décision 1999/7).

## II. Vue d'ensemble

### A. Historique

3. Par sa décision 1992/24, le Conseil d'administration a réaffirmé sa décision 1990/4 (E/ICEF/1990/13), par laquelle il demandait qu'un examen des évaluations antérieures et de leur utilisation ainsi qu'un résumé du plan et de la structure d'évaluation soient inclus dans tous les plans de pays qui lui sont présentés. Il a, en outre, décidé ce qui suit : des évaluations seraient prévues dans tous les domaines d'activité bénéficiant de l'assistance de l'UNICEF; l'évaluation au niveau du programme de pays, outre qu'elle représentait un effort orienté vers des projets concrets, devrait de plus en plus tenir compte des activités entreprises au niveau du programme; l'UNICEF devrait mettre en service une base de données d'évaluation améliorée, afin de suivre l'exécution des activités d'évaluation et de faciliter le processus consistant à tirer des leçons de celles-ci; les ressources financières et le personnel requis seraient disponibles pour mettre en oeuvre les plans d'évaluation et veiller à l'utilisation des résultats; un plan d'évaluation thématique du type « chenille », portant sur trois ou quatre ans, devrait être établi; les évaluations effectuées conjointement avec les donateurs devraient être intensifiées; et la collaboration en matière d'évaluation serait resserrée avec les gouvernements en vue de répondre aux besoins de renforcement de la capacité et des institutions dans le cadre du programme de pays, en donnant la priorité à certains pays de l'Afrique subsaharienne.

4. Comme suite aux décisions du Conseil d'administration, aux recommandations formulées par des commissaires aux comptes dans leurs rapports et à l'évaluation de l'UNICEF par plusieurs donateurs (E/ICEF/1993/CRP.7), le Directeur général adjoint chargé des programmes, dans sa directive de juin 1993 (CF/EXD/1993-006), a annoncé la création du Bureau de l'évaluation et de la recherche. Cette décision a été prise dans le but de mieux marquer la volonté de l'UNICEF de renforcer les capacités nationales consacrées à la recherche nationale de base sur les questions se rapportant aux femmes et aux enfants. Elle faisait également écho aux mesures prises pour renforcer les capacités globales d'évaluation de l'UNICEF et améliorer la fonction d'appui à la planification des programmes.

5. Au cours de sa session annuelle de juin 1998, le Conseil d'administration a adopté la réorganisation du Fonds (E/ICEF/Organization/Rev.3, en date du 24 avril 1998) dans le contexte de l'application du Programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF et du budget d'appui pour l'exercice biennal 1998-1999. La réorganisation du siège de l'UNICEF a été axée sur les fonctions d'élaboration des stratégies, de définition des politiques, de sensibilisation et de contrôle, en tenant compte du fait que le Fonds est depuis toujours une organisation décentralisée qui travaille sur le terrain, et que les structures du siège coopèrent pour appuyer et renforcer au mieux les programmes de pays et la bonne exécution du mandat du Fonds. La Division de l'évaluation, des politiques et de la planification a été créée pour jouer un rôle d'encadrement technique en matière de suivi et d'évaluation de l'efficacité de l'organisation s'agissant d'observer la situation des enfants dans le monde, veiller à ce que les résultats des évaluations et autres études soient pris en compte lors de l'élaboration des politiques et des stratégies du Fonds, analyser les incidences des tendances sociales et économiques sur les enfants, ainsi que des politiques qui les affectent, et coordonner les procédures relatives à la planification stratégique et à l'établissement des plans à moyen terme de l'UNICEF. À la suite de la réorganisation du Fonds, le Bureau de l'évaluation et de la recherche est devenu une unité administrative de la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification.

6. En décembre 2001, dans le contexte de l'adoption du plan stratégique à moyen terme (décision 2001/22) et du budget d'appui pour l'exercice biennal 2002-2003 (E/ICEF/2001/AB/L.10 et décision 2001/13), le Conseil d'administration a approuvé la restructuration du Groupe des programmes au siège fondée sur les résultats obtenus et l'expérience acquise dans le cadre des structures précédentes. Pour répondre à la nécessité d'utiliser plus judicieusement la fonction d'évaluation et d'offrir un appui technique pour renforcer l'évaluation des résultats, le Bureau de l'évaluation est devenu une entité séparée dotée de ressources plus importantes qui rend compte directement au Directeur général adjoint chargé des programmes et de la planification stratégique. Cette mesure permet en outre une plus grande conformité du Fonds avec les normes professionnelles internationales pour ce qui est du statut du Bureau de l'évaluation au sein de l'organisation.

## **B. Évaluation dans le contexte du plan stratégique à moyen terme**

7. Le plan stratégique à moyen terme conjugue, en matière de programmation, une conception renforcée de la gestion fondée sur les résultats et une approche fondée sur les droits de l'homme. Le nouveau plan, qui s'appuie sur les enseignements tirés de la mise en oeuvre du plan à moyen terme, fixe cinq priorités

organisationnelles, définit les objectifs et les indicateurs avec plus de précision, et renforce l'utilisation stratégique de la fonction d'évaluation. Pour la première fois, un plan a été proposé pour l'évaluation du plan stratégique à moyen terme.

8. Il ressort du plan stratégique à moyen terme que l'évaluation portera plus sur le niveau du programme de pays et sur la gestion globale de l'UNICEF. Elle examinera la raison d'être, l'efficacité et l'efficience de l'administration ainsi que l'économie des activités menées ou appuyées par l'UNICEF. L'évaluation favorisera la transparence et l'exécution axée sur les résultats.

9. L'évaluation des programmes de pays sera renforcée progressivement. Au cours des deux premières années du plan stratégique à moyen terme, le Bureau de l'évaluation définira des principes et méthodologies de base et conduira quelques essais sur le terrain, en tenant compte de ce qui a déjà été fait à cet égard. À compter de la troisième année, la responsabilité de ce travail sera transférée graduellement aux bureaux régionaux.

10. Le plan stratégique à moyen terme a été formulé de sorte que les priorités de l'UNICEF correspondent à ses objectifs stratégiques et que les indicateurs servent de critères d'évaluation de sa performance. Au bout de la troisième année de la période de quatre ans, l'application du plan stratégique à moyen terme sera évaluée afin de déterminer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs prioritaires de l'organisation. Cette évaluation tiendra compte des examens à mi-parcours et des principales évaluations des programmes de pays. Les enseignements qui en sont tirés serviront à élaborer le prochain plan stratégique à moyen terme.

11. Le plan d'évaluation portant sur la période du plan stratégique à moyen terme couvrira des thèmes et questions essentiels d'une importance stratégique. Les priorités définies dans ce plan détermineront le choix des évaluations thématiques à entreprendre aux niveaux national, régional et mondial. Ces évaluations seront surtout axées sur les programmes, les stratégies et les politiques. Les évaluations thématiques porteront sur divers domaines interdépendants ainsi que sur l'efficacité de l'UNICEF. Le plan d'évaluation sera appliqué dans certains cas en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies ou d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. Les résultats seront consignés dans une base de données électronique en ligne et diffusées dans le cadre de journées d'étude, notamment.

### **III. Système d'évaluation de l'UNICEF**

#### **A. Évaluation dans le cadre du système de suivi et de contrôle de l'exécution des programmes de l'UNICEF**

12. À sa troisième session ordinaire de 1997, le Conseil d'administration a approuvé le rapport d'activité faisant le point des grandes orientations concernant les tâches, les responsabilités et les obligations additionnelles relatives au suivi et au contrôle de l'exécution des programmes de l'UNICEF (E/ICEF/1997/AB/L.12 et E/ICEF/1997/12/Rev.1, décision 1997/28). Le suivi et le contrôle de l'exécution des programmes ont toujours fait partie des grands thèmes du programme de perfectionnement des méthodes de gestion du Fonds. Ils visent à assurer des programmes de qualité bien adaptés aux besoins pour une utilisation responsable des

ressources qui permette aux femmes et aux enfants de profiter au maximum des programmes.

13. Le suivi et le contrôle de l'exécution des programmes figurent dans tous les aspects du travail de l'UNICEF. Le système de contrôle du Fonds est un processus cyclique mettant en jeu l'évaluation du programme et des résultats opérationnels au regard des priorités et objectifs de l'organisation établis dans le cadre de la planification stratégique. Pour répondre à la question : « Quels sont nos résultats par rapport à nos objectifs? » on procède au « suivi des activités », fonction de gestion menée dans tous les services de l'UNICEF et au « contrôle » des activités par l'intermédiaire de mécanismes indépendants permettant d'évaluer les programmes et les résultats opérationnels.

14. Le respect des obligations redditionnelles est assuré par un double système interne de suivi et de contrôle de l'exécution des programmes. Le suivi porte sur toutes les tâches associées à la supervision. C'est une fonction de gestion assignée à tous les niveaux de l'organisation. Le contrôle en est assuré par les activités de vérification interne indépendantes des comptes et par des enquêtes menées au sein même de l'UNICEF et par des organes extérieurs mandatés dans le système des Nations Unies. Il appartient ensuite à la hiérarchie de faire appliquer les recommandations découlant des activités de contrôle qui auront été acceptées.

15. À l'UNICEF, la fonction d'évaluation est à la fois un mécanisme de contrôle au niveau des pays, des régions et du siège et un instrument permettant à l'organisation de progresser en tirant les enseignements de l'expérience et en identifiant les méthodes optimales. Des évaluations sont menées dans le cadre du suivi des activités pour voir si les programmes du Fonds atteignent leurs objectifs et s'ils sont efficaces et pertinents, et pour en tirer des leçons en vue d'améliorer la programmation, la planification stratégique et l'élaboration de politiques. Le Bureau de l'évaluation commande aussi des évaluations dans le cadre des activités indépendantes de contrôle de l'UNICEF.

16. La fonction de recherche aide également l'organisation à progresser et à acquérir de l'expérience et des compétences ainsi qu'à définir des méthodes, des politiques, des stratégies et des programmes plus efficaces. La recherche, qui est fondée sur des méthodes scientifiques, vise à tester et à comprendre divers modèles et approches de base. À l'UNICEF, le Centre de recherche Innocenti, la Division des programmes, la Division des politiques et de la planification et les bureaux de pays effectuent des travaux de recherche qui contribuent à faire avancer l'organisation.

17. La fonction d'évaluation constitue donc l'une des multiples fonctions du système de suivi et de contrôle de l'exécution des programmes. L'évaluation n'est ni une inspection ni une opération de vérification des comptes. Elle ne doit pas être confondue avec le suivi, qui est une fonction de gestion liée à l'autoévaluation et à l'établissement de rapports. Contrairement à la recherche fondamentale, l'évaluation ne produit pas de résultats scientifiques.

## **B. But de la fonction d'évaluation**

18. Dans la circulaire du Secrétaire général sur les règlements régissant les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8), publiée le 19 avril 2000 en application de la résolution 54/236 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1999 et de sa

décision 54/74 du 7 avril 2000, les objectifs de l'évaluation ont été définis comme suit dans la règle 7.1 :

a) Déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité, la productivité et l'effet des activités de l'organisation eu égard à leurs objectifs;

b) Permettre au Secrétariat et aux États Membres de réfléchir de façon systématique aux moyens d'accroître la productivité des grands programmes de l'organisation en changeant la teneur et, au besoin, en modifiant les objectifs.

19. Dans le rapport sur la « Mise en oeuvre du programme de perfectionnement des méthodes de gestion de l'UNICEF », il était dit qu'« À l'UNICEF, la fonction d'évaluation est à la fois un mécanisme de contrôle au niveau des pays, des régions et du siège et un instrument permettant à l'organisation de progresser en tirant des enseignements de l'expérience et en identifiant les méthodes optimales » (E/ICEF/1997/AB/L.12, par. 4).

20. La fonction d'évaluation a donc de multiples objectifs. L'évaluation vise essentiellement à déterminer et à comprendre les résultats et leurs effets, afin de disposer d'informations utiles et des meilleures solutions de rechange possibles au moment de la *prise de décisions*. Elle vise à enseigner par la pratique et, partant, à améliorer les activités orientées sur les résultats en *remodelant* celles en cours ou en élaborant de nouvelles mieux conçues. C'est un processus instructif et participatif qui *responsabilise* en favorisant l'équité et l'impartialité, fournissant ainsi le consensus. Enfin, l'évaluation touche à l'*obligation redditionnelle* puisqu'elle s'attache aux résultats obtenus ou non obtenus et vise à expliquer ce qui a été fait et pourquoi. Elle montre que les décisions et actions découlent de ce qui s'est produit. Et, surtout, elle fournit aux parties prenantes et au public, des informations sur les résultats obtenus et l'expérience acquise.

21. En un mot, l'évaluation est la fonction qui examine une politique, une stratégie, un programme, une activité ou un projet en posant les questions suivantes : faisons-nous ce qu'il faut? Le faisons-nous comme il faut? Y a-t-il de meilleures façons de procéder? Elle répond à la première question en procédant à un examen objectif, en examinant le bien-fondé ou la raison d'être de l'action et en déterminant l'utilité. La réponse à la deuxième question s'obtient en déterminant l'efficacité sous l'angle de la pertinence des résultats obtenus et par rapport à l'utilisation optimale des ressources. On répond à la troisième question en cherchant et en comparant d'autres solutions, en tentant de trouver les pratiques optimales et en tirant les leçons nécessaires.

22. L'expérience montre qu'une bonne évaluation se distingue par les six grandes caractéristiques suivantes :

a) *Impartialité* : neutralité et transparence du processus d'évaluation, de l'analyse et du rapport;

b) *Crédibilité* : compétence professionnelle, rigueur des méthodes, participation et transparence;

c) *Utilité* : présentation en temps voulu pour permettre la prise de décisions et exposé précis et concis des faits pertinents;

- d) *Participation* : prise en compte de différents intérêts, besoins et perceptions et mise au courant des parties prenantes;
- e) *Retour de l'information* : diffusion systématique des résultats auprès des parties prenantes et utilisation de ces résultats dans le processus de prise de décisions;
- f) *Rentabilité* : dépassement des coûts par la valeur ajoutée.

### **C. Conclusions de l'examen collégial**

23. En décembre 2000, la fonction d'évaluation de l'UNICEF a fait l'objet d'un examen. Les responsables chargés des opérations d'évaluation dans différents organismes – Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Programme alimentaire mondial, Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et Banque mondiale –, et le Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes ont procédé à un examen comparé de la fonction d'évaluation et sont parvenus aux conclusions suivantes :

- a) Malgré la résolution de l'Assemblée générale relative à l'harmonisation, le système des Nations Unies ne s'est pas doté de normes et de directives communes en matière d'évaluation;
- b) L'introduction de méthodes axées sur les résultats ayant des conséquences considérables, les méthodes de contrôle employées jusqu'à présent doivent être revues;
- c) Les évaluations consacrées aux programmes de pays doivent être considérées comme une unité distincte;
- d) La question des attributions doit être examinée dans le cadre des politiques de partenariat;
- e) Le rôle et le statut des bureaux centraux d'évaluation dans les différents organismes varient en fonction du mandat qui leur a été confié; certains sont autonomes, d'autres s'acquittent également de fonctions de vérification et de contrôle;
- f) La plupart des services d'évaluation du système des Nations Unies sont centralisés, et beaucoup sont axés sur la formulation des politiques, alors que le service d'évaluation de l'UNICEF a pour mission d'orienter les programmes.

24. Dans le cadre de l'examen collégial, il a été question des principes d'évaluation applicables à l'aide au développement qui ont été publiés en 1991 (OECD/GD (91) 208) puis revus en 1998 par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Ces principes font apparaître qu'un solide consensus s'est fait parmi les responsables de l'évaluation des organismes bilatéraux sur les points suivants :

- a) Les organismes devraient adopter une politique d'évaluation fondée sur des directives et des méthodes clairement définies, le rôle, les responsabilités et la place des services d'évaluation étant eux aussi clairement définis;

b) Les services d'évaluation doivent être impartiaux et indépendants du processus de formulation des politiques et d'exécution et de gestion des programmes d'aide au développement;

c) Le processus d'évaluation doit être aussi transparent que possible et les résultats doivent en être largement diffusés;

d) Pour être réellement utiles, les évaluations doivent trouver un écho dans la pratique; il est indispensable d'en diffuser les résultats auprès des décideurs et du personnel opérationnel;

e) Il est fondamental de procéder aux évaluations en partenariat avec les bénéficiaires des programmes et les donateurs; les partenariats constituent un aspect important du renforcement des capacités institutionnelles et de la coordination au niveau des pays et peuvent contribuer à alléger la charge administrative qui pèse sur les gouvernements;

f) L'évaluation doit être intégrée à la planification dès le départ et les éléments indispensables à son exécution; avant toute évaluation, il est indispensable d'identifier clairement les objectifs qu'une activité donnée doit avoir.

#### **D. Organisation du système d'évaluation**

25. À l'UNICEF, les résultats sont obtenus à trois niveaux : au niveau de l'activité ou du projet local, à celui du programme de coopération pour le pays et à celui de la gestion de l'organisation et de l'exécution de ses programmes. Ces différents niveaux cadrent bien avec la répartition des responsabilités décrite dans le document E/ICEF/Organization/Rev.3. À chacun correspond un cycle de gestion composé de cinq phases : planification, programmation, exécution, suivi et évaluation.

26. Pour chaque activité ou projet, l'UNICEF recense les besoins et fixe un objectif sous forme de résultat escompté, élabore des indicateurs de résultat et définit un certain nombre de facteurs de risque. Il s'agit de la phase de planification qui se déroule en même temps que la phase de programmation. Celle-ci consiste à décomposer les activités, à établir un calendrier d'exécution et un budget, à répartir les responsabilités et à prévoir les mécanismes de gestion. L'exécution de l'activité ou du projet est confiée à des partenaires, des prestataires de services ou directement au personnel du Fonds. Le suivi permet de mesurer les progrès accomplis et de déceler les carences, et, selon le cas, d'exécuter l'activité comme prévu ou de procéder aux aménagements voulus afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles et d'utiliser au mieux les moyens disponibles. À ce niveau, l'évaluation sert, avec la participation des différents partenaires, à examiner les résultats, la pertinence de l'activité/du projet au regard des besoins, l'efficacité et la durabilité des effets, l'efficacité de la gestion et l'utilisation des ressources, afin de faciliter la prise de décisions et de tirer des enseignements.

27. Au niveau du programme de pays, le cadre de gestion des résultats suppose les cinq mêmes phases. Au stade de la planification, une analyse de situation est effectuée, la démarche axée sur le respect des droits fait apparaître les carences et les domaines d'intervention prioritaires, d'autres activités sont envisagées et une proposition de programme est élaborée et présentée au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Dans la phase de programmation, l'UNICEF met au point un plan intégré de suivi et d'évaluation, lequel renforce l'approche fondée sur le

respect des droits et orientée vers les résultats des activités prévues. Le plan intégré de suivi et d'évaluation hiérarchise clairement les objectifs du programme de pays; identifie les principaux indicateurs de résultats et les risques; systématise les activités de suivi, d'évaluation et de recherche afin de faciliter la gestion du programme. L'exécution est contrôlée au moyen de rapports annuels et d'audits périodiques. Les directeurs régionaux rendent compte tous les ans au Conseil d'administration des résultats des examens à mi-parcours et des grandes évaluations des programmes de pays. Les évaluations générales types qui sont actuellement menées à titre expérimental devraient se généraliser.

28. Les mêmes méthodes sont appliquées, avec encore plus de rigueur, à la gestion institutionnelle des activités du Fonds. Le plan stratégique à moyen terme est le programme d'action de l'UNICEF et énonce ses priorités institutionnelles. Il repose sur un diagnostic établi à partir des conclusions de l'examen décennal et des préoccupations exprimées par les États membres au cours de conférences internationales qui ont conduit à fixer des objectifs mondiaux, tels que les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Conformément à la décision 1999/8 du Conseil d'administration, le plan de financement pluriannuel intègre les principaux domaines d'intervention, les moyens, le budget et les résultats escomptés. Le Directeur général remet au Conseil d'administration des rapports annuels qui rendent compte des progrès accomplis. L'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme et le plan d'évaluation pluriannuel permettent d'évaluer les résultats obtenus par le Fonds.

29. Il y a donc évaluation à chacun des trois niveaux de gestion des résultats. L'objectif premier de la fonction d'évaluation est de faciliter la prise de décisions et de faire connaître les enseignements tirés pour qu'il soient utilisés dans la planification future des activités à ces trois niveaux. Il convient de noter que les stratégies et les méthodes d'évaluation varient d'un niveau à l'autre parce que les besoins sont différents. En outre, à chaque niveau, l'évaluation répond aux besoins de réseaux de décideurs qui ne sont pas les mêmes. En ce qui concerne l'activité/le projet, ses utilisateurs sont les parties prenantes, l'équipe du projet et l'équipe de gestion de pays. S'agissant du programme de pays, les principaux intéressés sont les autorités nationales, l'équipe de gestion de pays, le bureau régional et le siège. Quant aux évaluations de la gestion institutionnelle, elles s'adressent au Conseil d'administration et aux hauts responsables au siège et dans les bureaux régionaux.

## **E. Transparence des activités d'évaluation**

30. L'UNICEF se singularise par le caractère décentralisé de sa fonction d'évaluation. Les bureaux de pays effectuent le gros du travail d'évaluation, sous le contrôle et avec l'aide des bureaux régionaux. Ceux-ci procèdent aussi à des évaluations thématiques liées à leurs stratégies régionales. Les divisions au siège entreprennent des évaluations qui ont trait à leurs domaines de compétence. Le Bureau de l'évaluation oriente les opérations et assure la gestion d'ensemble du système d'évaluation. Par ailleurs, il effectue lui aussi des évaluations et en fait réaliser.

31. Dans chaque bureau de pays, un coordonnateur pour les questions d'évaluation est chargé de faire rapport au représentant de pays, lequel rend compte tous les ans des conclusions issues des évaluations au directeur régional. Dans chaque bureau

régional, un fonctionnaire a pour mission de contrôler et de coordonner les activités d'évaluation menées par les bureaux de pays et le bureau régional lui-même. Le directeur régional remet un rapport annuel au Conseil d'administration, dans lequel il présente les résultats des examens à mi-parcours et des grandes évaluations. Au siège, le Directeur général rend compte au Conseil d'administration des questions d'évaluation dans le cadre de la partie II de son rapport annuel.

32. Il appartient aux représentants de pays du Fonds de s'assurer que le personnel affecté aux activités d'évaluation est en nombre suffisant, que les représentants des gouvernements et les autres partenaires sont associés à ces activités pour en faciliter le déroulement et que les résultats de l'évaluation sont pris en considération par les décideurs. Les représentants de pays ont un rôle de contrôle crucial à jouer en vérifiant que le plan intégré de suivi et d'évaluation est clairement énoncé et que les évaluations sont conduites avec rigueur et dans le respect des normes et des directives définies par le Bureau de l'évaluation. Ils doivent également s'assurer que leurs rapports annuels mettent en évidence les principales conclusions issues des évaluations et que les rapports d'évaluation sont archivés dans la base de données correspondante de l'UNICEF. Les grandes activités d'évaluation menées par les bureaux de pays sont les suivantes : élaborer et mettre à jour un plan intégré de suivi et d'évaluation; veiller à ce que les évaluations et les études se déroulent conformément au plan, y compris aux stades de la conception, de la coordination et de l'exécution; veiller à la qualité des activités d'évaluation et à leur bonne utilisation, notamment en ce qui concerne les examens à mi-parcours; contrôler l'efficacité et la pertinence des programmes de pays; faire en sorte qu'il soit donné suite aux recommandations issues de l'évaluation et les appliquer dans les stratégies et les politiques.

33. Au niveau régional, la fonction d'évaluation consiste essentiellement à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des bureaux de l'UNICEF et de leurs homologues gouvernementaux au moyen des mesures suivantes : coordination avec le Bureau de l'évaluation au siège; formulation de plans d'évaluation régionaux; fourniture d'une assistance technique et activités de contrôle pour assurer un bon suivi et une évaluation efficace projets et programmes de pays; établissement et examen de plans de formation. En fonction de leur plan d'évaluation régional, les bureaux régionaux entreprennent des évaluations thématiques. Ils sont responsables de la contribution de leur région aux évaluations mondiales conduites par le Bureau de l'évaluation, ainsi que de mener et de contrôler les évaluations des programmes de pays. L'équipe de gestion régionale joue un rôle clef dans le recensement des priorités des évaluations régionales. Les principales activités d'évaluation menées par le bureau régional sont les suivantes : coordonner l'examen des rapports sur les évaluations à mi-parcours et les grandes évaluations dans la région, en coopération avec la Division des programmes et le Bureau de l'évaluation, et soumettre au Conseil d'administration des rapports sur les résultats; assurer le suivi des activités d'évaluation et examiner les rapports d'évaluation dans la région afin d'en garantir la qualité et la pertinence; procéder à l'évaluation des initiatives régionales ou multinationales menées dans la région; faire la synthèse des résultats des évaluations dans la région et des enseignements à en tirer; contrôler la qualité et l'utilité des résultats des évaluations pour renforcer les programmes dans la région; faciliter l'échange d'informations et de données d'expérience utiles dans la région.

34. Au siège, le Directeur du Bureau de l'évaluation est responsable de l'ensemble de la formulation et de la mise en oeuvre du programme de travail en matière

d'évaluation et rend compte au Sous-Directeur général chargé des programmes et de la planification stratégique. Le Bureau de l'évaluation a les responsabilités suivantes : procéder à des évaluations; s'attacher à renforcer la capacité de l'organisation de répondre aux besoins d'évaluation, en mettant l'accent sur les besoins des bureaux de pays et sur le renforcement des capacités dans les pays, conformément aux décisions prises par le Conseil d'administration et le Conseil économique et social. Il fournit des conseils techniques concernant un système global de gestion de l'exécution et d'encadrement dans l'élaboration des orientations, des méthodes et des formations correspondant aux évaluations des politiques, des stratégies, des programmes et des projets. Il vérifie la qualité des évaluations demandées par l'UNICEF et donne des avis à la Direction générale sur les résultats des évaluations et des études connexes, en accordant une attention particulière à leur pertinence pour les processus organisationnels et l'élaboration des politiques. Le Bureau gère la base de données organisationnelle en matière d'évaluation et de recherche, la met à la disposition des bureaux de l'UNICEF et encourage la diffusion et l'utilisation par tous les moyens disponibles. Il collabore également avec d'autres organismes des Nations Unies afin de mieux harmoniser les activités d'évaluation et les directives qui s'y rapportent, par l'intermédiaire du Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation est chargé de coordonner au niveau mondial, avec les donateurs, les principales organisations non gouvernementales et d'autres partenaires, les activités d'évaluation des programmes financés par les donateurs ou exécutés conjointement avec d'autres organisations.

## **IV. Mesures prises pour renforcer la fonction d'évaluation**

### **A. Lacunes à combler**

35. Le dernier examen systématique et complet de la qualité des évaluations menées par l'UNICEF a eu lieu en 1995. Outre l'étude de la pertinence, de la qualité et de l'utilité des évaluations et des recherches appuyées par le Fonds, il avait pour objectifs de déterminer la proportion d'évaluations d'impact et l'utilité des évaluations et des études ne portant pas sur l'impact; d'établir le rapport coûts-avantages; de comparer les approches quantitative et qualitative et leur rôle dans le renforcement des capacités; de valider la base de données d'évaluation en ce qui concernait la classification des rapports enregistrés.

36. Les responsables de l'examen ont conclu que la base de données était relativement précise dans la classification des rapports. Il est apparu que 15 % des rapports et 35 % des évaluations enregistrés traitaient de l'impact des activités financées par l'UNICEF et que 91 % des évaluations autres que d'impact et 31 % des études contenaient des conclusions qui pouvaient être utiles pour reformuler des projets ou des programmes appuyés par l'UNICEF. Seuls 10 % de tous les rapports ont été jugés inutiles et plus de 27 % de l'échantillon étudié ont été considérés comme non justifiés compte tenu du rapport entre les dépenses engagées, les objectifs visés, et les résultats effectifs. Un très petit nombre d'études ou d'évaluations semblaient comprendre des composantes importantes visant expressément à renforcer les capacités. Dans six études sur sept on avait recours à des méthodes quantitatives, mais des indications qualitatives utiles découlaient aussi de la plupart des rapports. Sur le plan de la qualité d'ensemble, les rapports ont été

classés comme suit : insuffisants (3 %) ; faibles (29 %) ; acceptables (28 %) ; bons (25 %) et excellents (15 %). Pour les responsables de l'examen, la qualité médiocre des rapports établis pourrait s'expliquer essentiellement par le manque de communication entre les consultants et les administrateurs de l'UNICEF et le manque de préparation (pas de données de référence, trop peu de temps et de ressources, ou compétence insuffisante des enquêteurs dans le domaine étudié).

37. Un examen de la base de données d'évaluation de l'UNICEF a été effectué en 2000. Il est ressorti que quelque 11 000 évaluations et études de projets et de programmes appuyés par le Fonds avaient été archivées depuis 1987. En 1992, le Conseil d'administration a demandé au Fonds de mettre au point une base de données d'évaluation améliorée (décision 1992/24). Une version pilote est sortie en 1993, sous DOS, suivie d'une version complète en 1994. En 1995, on a distribué un CD-ROM contenant l'ensemble des données figurant dans la base de données. Une nouvelle version a été établie en 1996 sous Windows, sur la base des apports des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Des CD-ROM mis à jour sont sortis en 1997, 1998 et 1999. La version Intranet de la base de données d'évaluation existe depuis le début de l'année 2002, ce qui permet d'y avoir accès en temps réel, en ligne. L'examen effectué en 2000 a révélé que malgré son ancienneté, la base de données d'évaluation était moins connue et utilisée à l'UNICEF qu'on ne pouvait le penser.

38. En 1990, notant l'importance de l'évaluation en tant qu'instrument de gestion pour améliorer l'efficacité du programme, le Conseil d'administration a demandé que des plans et des structures de suivi et d'évaluation soient mis au point et inclus dans tous les plans de pays et grands projets qui lui seraient présentés à l'avenir (décision 1990/4). En 1993, il a prié le Directeur général de faire en sorte que les évaluations des programmes de pays fassent partie intégrante de l'exercice de programmation par pays, afin de permettre une meilleure évaluation des résultats du Fonds (E/ICEF/1993/14, décision 1993/5). Dans les années 90, le Bureau de l'évaluation et de la recherche a dirigé cinq évaluations de programmes de pays. Certains bureaux de pays ont par ailleurs expérimenté des méthodes d'auto-évaluation des programmes de pays. En 2001, le Bureau de l'évaluation a entrepris l'évaluation de deux programmes de pays. Il effectue actuellement, à la demande du Conseil d'administration, l'évaluation du programme de coopération avec les pays insulaires du Pacifique.

39. Les évaluations n'étant pas systématiques à chaque niveau de gestion, elles sont menées principalement au niveau du projet, d'où le petit nombre de rapports établis sur les évaluations mondiales dernièrement. En outre, l'absence de recours systématique aux évaluations des programmes de pays explique les différences de niveau, de profondeur et de portée des examens annuels à mi-parcours et des grandes évaluations. On compte beaucoup que l'introduction du plan pluriannuel d'évaluations lié au plan stratégique à moyen terme, la réalisation à terme des évaluations des programmes de pays par les bureaux régionaux et l'amélioration de la qualité des évaluations des projets et des activités menées par les bureaux de pays permettront de bien mieux rendre compte des résultats à tous les niveaux de la gestion. L'UNICEF ne pourra relever les défis qui l'attendent pendant la période du plan stratégique à moyen terme qu'en dépassant la question du nombre, de la qualité et de l'utilisation des évaluations au niveau de chaque projet pour arriver à gérer le processus d'évaluation lui-même de manière plus systémique et plus efficace aux niveaux national, régional et mondial. Il faut insister davantage sur l'évaluation des

résultats, de l'impact et des effets des programmes et sur l'évaluation globale des programmes de pays, ainsi que sur celle de l'impact des politiques mondiales.

## **B. Renforcement des capacités d'évaluation à l'échelon des pays**

40. Dans deux décisions, le Conseil économique et social a demandé que l'on accorde une attention particulière au renforcement des capacités des pays membres. Dans la première, il a mis l'accent sur la nécessité d'aider les pays à évaluer eux-mêmes leurs programmes et à renforcer leurs mécanismes d'évaluation permanente. Dans la deuxième, il a souligné qu'il fallait approfondir l'évaluation, notamment en renforçant les capacités nationales d'évaluation et en mettant en place les structures nécessaires à une bonne évaluation. L'UNICEF appuie les activités nationales d'évaluation à l'échelon même des pays où les bureaux du Fonds assurent la planification, la mise en oeuvre, la supervision et le suivi des activités, en coopération avec les gouvernements.

41. À l'échelon régional, l'UNICEF appuie la constitution d'associations d'évaluation, favorisant ainsi la collaboration entre les évaluateurs professionnels et le renforcement de leurs capacités. En application d'une décision du Conseil d'administration demandant qu'un appui particulier soit fourni aux pays africains, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a participé à la constitution et au renforcement de l'Association africaine d'évaluation et a fourni un appui de secrétariat en vue de l'élaboration d'un code professionnel, de la constitution d'un fichier d'évaluateurs et de l'accueil des réunions annuelles de l'Association. D'autres bureaux régionaux ont été associés aux activités d'associations régionales d'évaluation telles que la Central American Evaluation Society et l'Australian and Asian Evaluation Association.

## **C. Renforcement des bureaux de pays**

42. Au niveau des programmes de pays, le Bureau de l'évaluation a encouragé l'utilisation systématique du plan intégré de suivi et d'évaluation, dans le cadre du cycle de gestion des programmes. Ce plan est un outil indispensable pour la collecte d'informations nécessaires à l'évaluation des programmes. Il permet, au sein de chaque programme, de mieux associer les volets de la planification, de la supervision, de l'évaluation et de la recherche et de rationaliser la recherche d'informations utiles à la prise de décisions. Le plan intégré de suivi et d'évaluation a également été adapté pour servir d'outil de gestion des programmes et des initiatives ayant une portée mondiale, telles que l'action de l'UNICEF dans le domaine de la lutte contre le VIH/sida. En 2001, les méthodes et les procédures du plan ont été affinées et intégrées dans les manuels de formation aux méthodes et aux procédures des programmes. Le Bureau de l'évaluation favorise aussi la généralisation des pratiques du plan grâce à l'appui qu'il apporte à l'organisation d'ateliers régionaux de formation et à la diffusion des bonnes pratiques.

43. Le système des coordonnateurs de l'évaluation au sein des bureaux de pays a été mis en place en 1987 pour renforcer la gestion des processus d'évaluation. Dans chaque bureau, un administrateur est désigné comme point de contact pour les questions relatives à l'évaluation. Les responsabilités assignées à ces coordonnateurs sont les suivantes : aider à formuler, à actualiser, à mettre en oeuvre

et à suivre les plans visant à promouvoir et à appuyer l'évaluation; partager les résultats des évaluations et diffuser les enseignements qui en ont été tirés, au sein des bureaux et avec les partenaires, afin de renforcer le processus de programmation et la planification des projets; et formuler des propositions et coordonner la formation du personnel de l'État et de l'UNICEF aux fins d'une amélioration du suivi et de l'évaluation. Afin de permettre une meilleure définition des compétences requises, le Bureau de l'évaluation prépare un profil des agents d'évaluation, qui sera utilisé pour le recrutement de ces derniers et pour le recensement des besoins de formation.

#### **D. Renforcement des bureaux régionaux**

44. L'évaluation pluridonateur de l'UNICEF a révélé des insuffisances dans l'évaluation de l'impact et des retombées des programmes appuyés par le Fonds. Bien que l'UNICEF se caractérise par des accords de partenariat et des objectifs assez complexes, il conviendrait de mettre davantage l'accent sur l'évaluation des programmes de pays. Pour ce faire, le siège et les bureaux régionaux devraient résolument veiller à ce que l'évaluation fasse partie intégrante de la gestion des programmes de pays et à ce que le personnel des bureaux de pays prête attention aux questions stratégiques de l'évaluation. En collaboration avec les bureaux régionaux, le Bureau de l'évaluation procède à des évaluations pilotes des programmes de pays. Une méthodologie de l'évaluation des programmes de pays sera élaborée en 2003. Dès 2004, les bureaux régionaux devraient progressivement assurer l'évaluation systématique des programmes de pays.

45. Au fil des années, les bureaux régionaux se sont impliqués dans le suivi de la situation des enfants et de l'exécution des programmes. Il apparaît indispensable de renforcer les capacités de ces bureaux en matière d'évaluation. Les responsables régionaux du suivi et de l'évaluation doivent acquérir les compétences nécessaires pour mener des évaluations complexes. La question revêt une importance particulière compte tenu des évaluations thématiques que les bureaux régionaux doivent entreprendre dans le cadre du plan d'évaluation pluriannuel du plan stratégique à moyen terme et dans le cadre de l'évaluation des programmes de pays.

#### **E. Renforcement du siège à New York**

46. En 2001, la fonction d'évaluation au siège a été revue pour permettre à l'UNICEF d'utiliser l'évaluation de manière plus stratégique. Dans le cadre de la réorganisation du Groupe des programmes, la Section de l'évaluation et de la recherche, de la Division de l'évaluation, des politiques et de la planification, est devenue le Bureau de l'évaluation, qui relève du Directeur général adjoint chargé des programmes et de la planification stratégique. Le Bureau est maintenant plus indépendant et est mieux à même d'intervenir à un niveau stratégique. La fonction d'évaluation au siège sera axée sur les programmes de pays et sur la gestion institutionnelle de l'organisation dans son ensemble. Pour cette dernière fonction, le Bureau de l'évaluation a élaboré un plan d'évaluation pluriannuel, dans le cadre du plan stratégique à moyen terme. Ce plan est présenté aux paragraphes 50 à 57 ci-après.

47. Un Comité d'évaluation de haut niveau sera mis en place pour traiter des questions relatives à l'évaluation. C'est cette instance officielle qui examinera les rapports d'évaluation et se prononcera sur les recommandations qui y figurent. Ce comité d'évaluation examinera également les rapports annuels de suivi relatifs à la mise en application des recommandations. Il étudiera les rapports d'évaluation présentant un intérêt à l'échelle mondiale, ainsi que les rapports émanant du Bureau de l'évaluation et d'autres divisions du siège. Par ailleurs, le Comité d'évaluation examinera les évaluations thématiques effectuées par les bureaux régionaux, ainsi que les rapports d'évaluation des programmes de coopération avec les pays.

## **F. Renforcement de la gestion de la fonction d'évaluation**

48. La fonction d'évaluation de l'UNICEF étudie les activités réalisées ou appuyées par le Fonds, en vue d'en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité. Compte tenu du rôle important qu'elle joue dans l'apprentissage institutionnel, l'utilisation des résultats de l'évaluation fait partie intégrante du processus des programmes. En 2001, dans le souci d'améliorer l'apprentissage institutionnel et l'exécution des programmes, le Bureau de l'évaluation a ouvert l'accès en temps réel et en ligne, via le réseau Intranet, à la mémoire institutionnelle relative aux résultats des programmes, ainsi qu'aux conclusions et aux enseignements qui en ont été tirés. La base de données sur l'évaluation et la recherche est particulièrement adaptée aux besoins des bureaux extérieurs de l'UNICEF. Elle offre à ses usagers l'accès à des résumés et à des rapports exhaustifs d'évaluation et d'études réalisées par l'UNICEF et par d'autres organisations. Elle sert aussi de référence pour les outils méthodologiques. En outre, le site Web permet la tenue de conférences électroniques qui favorisent des échanges professionnels sur les questions relatives à l'évaluation.

49. Une autre mesure qui renforcera la fonction d'évaluation est l'approbation du profil de compétences pour les différents postes d'évaluateurs, qui fournira des critères techniques plus précis pour la sélection des candidats. Le profil de compétences servira aussi à évaluer les besoins de formation des évaluateurs actuellement en fonctions. Le Bureau de l'évaluation procédera à une évaluation technique des candidats. Il gèrera également un réseau de communication et d'échanges avec les évaluateurs et leur fournira, de façon permanente, des informations actualisées sur les conclusions des évaluations et sur les manifestations et les méthodologies relatives à l'évaluation.

## **V. Plan d'évaluation pluriannuel à l'appui du plan stratégique à moyen terme**

50. Dans le plan stratégique à moyen terme, on essaie d'associer une approche de gestion renforcée axée sur les résultats et une approche de planification et de programmation fondée sur les droits de l'homme. Le plan stratégique à moyen terme établit cinq priorités de l'organisation; définit plus clairement les objectifs et les indicateurs stratégiques; et renforce l'utilisation stratégique de la fonction d'évaluation. Les cinq priorités de l'organisation sont l'éducation des filles; le développement intégré du jeune enfant; le programme élargi de vaccination; la lutte contre le VIH/sida; et une meilleure protection des enfants contre la violence,

l'exploitation, les sévices et la discrimination. Les stratégies que l'UNICEF utilisera pour appliquer les priorités de l'organisation comprennent la recherche de la qualité dans les programmes; des programmes efficaces de coopération avec les pays; des partenariats pour réussir ensemble; une information, une communication et une promotion influentes; et l'excellence de la gestion et des opérations internes.

51. Au cours de la période couverte par le plan stratégique à moyen terme, la fonction d'évaluation sera centrée sur les programmes de pays et la gestion institutionnelle de l'organisation dans son ensemble. Elle permettra d'examiner la raison d'être, l'efficacité, la gestion administrative et l'économie des activités entreprises ou appuyées par l'UNICEF. Par conséquent, l'organisation améliorera la responsabilisation et les performances grâce à une gestion axée sur les résultats au profit des enfants. Les paramètres du plan d'évaluation pluriannuel seront déterminés par les priorités de l'organisation figurant dans le plan stratégique. Au cours des évaluations, on mettra l'accent sur les programmes et les aspects relatifs à l'organisation et aux politiques. Lorsque cela est possible et faisable, l'UNICEF participera à des évaluations conjointes avec des organismes des Nations Unies et d'autres partenaires. L'UNICEF aura l'occasion de collaborer avec le groupe d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE) pour certaines évaluations thématiques, comme celle qui est effectuée actuellement sur l'enseignement de base. Dans le contexte des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les programmes de pays peuvent être évalués dans la perspective du système des Nations Unies. L'UNICEF peut participer à des évaluations multipartites comme celles qui évaluent l'impact des approches sectorielles. Au niveau national, l'UNICEF peut contribuer aux évaluations thématiques et sectorielles menées par le gouvernement et d'autres partenaires. Selon les informations nécessaires pour la prise de décisions au sein de l'organisation, les différents types de contributions peuvent aller d'un examen théorique des évaluations existantes et des enseignements tirés jusqu'à des opérations officielles impliquant les différentes parties prenantes.

## **A. Évaluation des priorités de l'organisation**

52. Les cinq priorités de l'organisation figurant dans le plan stratégique à moyen terme serviront d'orientation pour l'élaboration du plan de travail annuel en vue de l'évaluation mondiale. Ce plan annuel mondial incorporera les travaux d'évaluation effectués par le siège, ainsi que les contributions des régions. À la fin de l'année, un résumé des conclusions et des enseignements tirés sera élaboré et diffusé. Les principales conclusions seront incorporées dans la partie II du rapport annuel du Directeur général.

53. Les activités d'évaluation thématique suivantes sont prévues au cours de la période couverte par le plan stratégique à moyen terme :

2002-2003	VIH/sida	Enseignements tirés de l'évaluation du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
		Méthodologie pour l'évaluation des résultats obtenus au niveau du comportement et des institutions
	Protection des enfants	L'éducation comme outil de prévention du travail des enfants
	Programme élargi de vaccination	Évaluation de certains programmes
	Développement intégré du jeune enfant	Méthodologie pour des monographies nationales
		Données de base pour les monographies
2004-2005	Développement intégré du jeune enfant	Évaluation de monographies sur le développement intégré du jeune enfant
		Évaluation de monographies sur la gestion intégrée des maladies d'enfance
	VIH/sida	Évaluation des résultats obtenus au niveau du comportement et des institutions
	Éducation des filles	Initiative pour l'éducation des filles africaines
	Protection des enfants	Évaluation théorique des examens de projets et des enseignements tirés
		Évaluation de l'intégration dans les programmes de pays

## B. Évaluation des programmes de coopération avec les pays

54. L'évaluation des programmes de coopération avec les pays sera effectuée d'une manière systématique dans le cadre du processus relatif aux programmes de pays d'ici à la fin de la période de quatre ans couverte par le plan stratégique. Au cours des deux premières années du plan stratégique à moyen terme, le Bureau de l'évaluation au siège, en coopération avec les bureaux régionaux, mettra au point des principes et des méthodes de base, et effectuera un nombre limité d'essais sur le terrain. À partir de la troisième année du plan stratégique, les bureaux régionaux seront entièrement responsables de cet aspect. Le processus tiendra compte du bilan commun de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des possibilités d'effectuer de telles opérations dans ce contexte. Des outils pour l'évaluation en temps réel des programmes de pays au début d'une phase de crise seront également mis au point et mis à l'essai par le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec le Bureau de la vérification interne des comptes, le Bureau des programmes d'urgence et les bureaux régionaux. Le calendrier prévu des activités est le suivant :

2002-2003	Évaluation des programmes de pays	Méthodologie et études pilotes
	Évaluation d'un programme de pays dans une situation de crise	Méthodologie et mise à l'essai
2004-2005	Évaluation des programmes de pays	Formation et introduction complète
	Évaluation d'un programme de pays dans une situation de crise	Évaluation en temps réel pouvant être utilisée dans le contexte d'une crise humanitaire majeure

### C. Évaluation des résultats de l'organisation

55. Les stratégies utilisées pour l'application du plan stratégique à moyen terme détermineront le choix des évaluations fonctionnelles et thématiques. Des activités d'évaluation seront menées afin d'évaluer les résultats de l'organisation en ce qui concerne l'excellence de la gestion interne, la promotion et les partenariats. En 2002, le Bureau de l'évaluation effectuera une évaluation d'un système d'information (ChildInfo) et, en 2003, il examinera les aspects stratégiques de la fonction d'offre de services.

### D. Accès plus facile à la mémoire institutionnelle

56. Au cours de la période couverte par le plan stratégique à moyen terme, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec le réseau d'évaluateurs de l'UNICEF, améliorera la diffusion des outils de suivi et d'évaluation et des conclusions des activités d'évaluation et de recherche. En collaboration avec la Division des ressources humaines, des efforts seront déployés pour dispenser une formation de base et spécialisée dans le domaine de l'évaluation. En 2002, une version électronique du manuel de formation sera affichée sur le site Intranet concernant l'évaluation. Pendant la période 2002-2003, des stages de formation seront organisés dans chaque région afin d'assurer que chaque titulaire d'un poste d'évaluation remplisse les critères techniques, conformément au descriptif des compétences pour ce poste.

57. Le lancement en février dernier du site Web concernant l'évaluation a permis à l'UNICEF de donner un accès à la mémoire institutionnelle de la base de données sur l'évaluation et la recherche au moyen de l'ordinateur fixe ou portatif de chaque fonctionnaire de l'UNICEF. Le personnel de l'UNICEF peut désormais examiner et télécharger des outils d'évaluation et des références méthodologiques. Sur la base des rapports figurant dans la base de données concernant l'évaluation et la recherche, des examens théoriques seront effectués afin d'extraire les enseignements tirés pour chaque thème, secteur et sujet concernant les priorités du plan stratégique. En outre, le site Web concernant l'évaluation de l'UNICEF est relié à tous les principaux sites Web relatifs à l'évaluation. C'est un outil précieux d'appui mis à la disposition de chaque bureau de pays.

## VI. Projet de recommandation

58. Les activités d'évaluation menées au cours des années 90 ont eu un impact notable sur la qualité des travaux et des idées de l'organisation dans les principaux domaines qui ont fait l'objet d'activités d'évaluation dans le passé. Le défi qu'il faut maintenant relever consiste à faire en sorte qu'une plus grande importance soit accordée aux activités d'évaluation et à leurs résultats dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de gestion, d'une manière plus systématique et plus stratégique.

59. Par conséquent, le Directeur général *recommande* que le Conseil d'administration adopte le projet de recommandation suivant :

*Le Conseil d'administration*

*Approuve* le « Rapport sur la fonction d'évaluation dans le contexte du plan stratégique à moyen terme » (E/ICEF/2002/10) en tant que déclaration de principe officielle sur le système d'évaluation de l'UNICEF.

---