



Conseil économique et social

Distr. générale
18 avril 2013
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2013

18-21 juin 2013

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

Politique d'évaluation révisée de l'UNICEF

Résumé

Ce document présente la politique d'évaluation de l'UNICEF, révisée conformément à la décision 2012/12 du Conseil d'administration. Il décrit l'historique et le contexte stratégique de la révision de la politique d'évaluation; expose les buts, concepts et utilisations envisagées de l'évaluation; énonce les principes directeurs et les règles applicables à l'évaluation au sein de l'UNICEF; détaille les principales responsabilités et normes de performance; rend compte des besoins en ressources humaines et financières; et souligne la nécessité d'instaurer des partenariats d'évaluation. Il se conclut par une note sur la mise en œuvre et l'examen périodique de la politique dans ce domaine.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration pourrait vouloir a) se féliciter de l'élaboration de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, conformément aux normes et principes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et b) approuver la politique révisée.

* E/ICEF/2013/10.



Introduction

1. Ce document présente la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF. Il expose les objectifs et les utilisations de l'évaluation au sein de l'UNICEF, énonce des définitions, des principes et des normes, et décrit les responsabilités et les normes de performance pour la fonction d'évaluation.
2. La politique d'évaluation révisée régit la fonction d'évaluation de l'organisation et sert de cadre global à toutes les activités d'évaluation menées par l'UNICEF. Elle concerne non seulement la conduite des évaluations et l'utilisation de leurs résultats, mais aussi le développement de la fonction d'évaluation de l'UNICEF et son rôle dans le renforcement de la capacité d'évaluation des partenaires nationaux. Elle vise à informer et à orienter le personnel de l'UNICEF et les parties prenantes, en précisant l'objet et la contribution de l'évaluation au sein de l'organisation et les attentes et exigences de cette dernière concernant les activités d'évaluation. Elle s'applique aux activités de l'UNICEF à tous les niveaux et dans tous les contextes, notamment les situations humanitaires.
3. Cette politique témoigne de la détermination du Fonds à obtenir des résultats et à faire preuve de transparence et de responsabilité grâce à un système d'évaluation indépendant et crédible. Elle soutient la mission, le mandat et les priorités stratégiques de l'UNICEF. Plus largement, elle s'inscrit dans l'esprit et les principes des Nations Unies et se conforme aux normes et règles définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
4. La politique d'évaluation révisée énoncée dans le présent document, qui actualise et remplace la politique d'évaluation approuvée en 2008, devrait entrer en vigueur dès l'approbation par le Conseil d'administration.
5. Le présent document décrit l'historique et le contexte stratégique de la révision de la politique d'évaluation; expose les buts, concepts et utilisations envisagées de l'évaluation; énonce les principes directeurs et les normes applicables à l'évaluation au sein de l'UNICEF; détaille les principales responsabilités et normes de performance; rend compte des besoins en ressources humaines et financières; et souligne la nécessité d'instaurer des partenariats d'évaluation. Il se conclut par une note sur la mise en œuvre et l'examen périodique de la politique dans ce domaine.

I. Historique et contexte stratégique

6. À la demande du Conseil d'administration, l'UNICEF a révisé sa politique d'évaluation afin de répondre aux changements intervenus au sein de l'organisation et dans son environnement opérationnel¹. Ces dernières années, le vaste domaine de la coopération pour le développement et le travail de l'Organisation des Nations Unies ont connu des évolutions majeures. Les attentes sont de plus en plus grandes en matière de transparence, de responsabilité et d'efficacité des processus de développement et d'efficience dans l'utilisation des ressources. Les méthodes et les approches de l'évaluation ont également été améliorées pour faire face aux besoins et exigences se faisant jour dans le domaine du développement.

¹ Décision du Conseil d'administration 2012/12.

7. Parallèlement, les priorités de l'action en faveur du développement continuent d'évoluer, une attention croissante étant portée aux questions de durabilité, de sécurité et d'inégalité sociale. Alors que la révolution de l'information et les innovations technologiques transforment la vie sociale et économique, les crises humanitaires continuent d'entraîner des pertes en vie humaines et de freiner le progrès de l'humanité.

8. De nombreux changements sont intervenus ces dernières années au sein de l'UNICEF, où l'innovation, l'efficacité et les résultats ont fait l'objet d'une attention accrue et l'équité dans les progrès réalisés pour les enfants a connu un regain d'intérêt. Un nouveau Plan stratégique pour 2014-2017 déterminera l'orientation des travaux du Fonds dans les années à venir.

9. Ensemble, ces divers facteurs rendent d'autant plus grandes les exigences et les attentes en matière de normes d'évaluation et de performance. La politique d'évaluation a donc été actualisée pour répondre à ces enjeux et aider l'UNICEF à appréhender les nouveaux besoins et tirer parti des nouvelles opportunités.

10. La politique révisée d'évaluation s'appuie sur la politique d'évaluation de 2008 et les améliorations apportées récemment à la fonction d'évaluation. Des systèmes efficaces de contrôle et de gestion de la fonction d'évaluation ont été établis; les résultats des évaluations, recueillis dans la base de données mondiale sur l'évaluation, sont mis à la disposition du public par le biais de l'Internet; des mesures correctives formelles de la direction sont désormais élaborées pour la plupart des évaluations; et les principes et normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation sont largement utilisés dans les évaluations de l'UNICEF, qui s'appuie sur les évaluations pilotées par les pays et prend part à des évaluations conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies et d'autres partenaires.

11. Néanmoins, des lacunes et des déficiences ont été identifiées lors de la mise en œuvre de la précédente politique. Une étude externe commanditée par le Bureau de l'évaluation a constaté qu'une amélioration de la qualité et de la couverture des évaluations était nécessaire et qu'une attention insuffisante était accordée dans les évaluations à l'équité pour les enfants et à l'égalité entre les sexes². La planification de l'évaluation doit être renforcée et plus étroitement reliée aux objectifs stratégiques du Fonds, et il faut se préoccuper davantage de la mise à disposition des ressources humaines et financières requises pour l'évaluation. Du fait des modifications apportées aux modalités de programmation, des évaluations formatives sont de plus en plus requises pour appuyer l'élaboration continue des politiques, stratégies et programmes. En outre, pour apprécier les résultats, davantage d'évaluations d'impact s'imposent. Par ailleurs, le renforcement de la capacité d'évaluation des partenaires nationaux fait l'objet d'un intérêt croissant. La politique d'évaluation révisée vise à répondre à ces préoccupations et à servir de cadre à de futures améliorations.

12. Un projet de politique d'évaluation révisée a été examiné par le Comité de l'évaluation de l'UNICEF. Un groupe d'évaluation par les pairs, composé de quatre évaluateurs professionnels, a également formulé des observations. Le projet a été finalisé à la lumière des commentaires reçus.

² *Rapport de synthèse sur la politique et la fonction d'évaluation de l'UNICEF*, Universalial Management Group, février 2013.

II. Buts et utilisations de l'évaluation

« L'Assemblée générale des Nations Unies a donné pour mission à l'UNICEF de plaider la cause des droits des enfants, de contribuer à satisfaire leurs besoins de base et de faciliter leur épanouissement. »

(Définition de la mission de l'UNICEF)

Buts

13. L'évaluation de l'UNICEF sert à l'évidence la mission du Fonds et aide celui-ci dans l'accomplissement de son mandat. En contribuant à l'acquisition de connaissances et à la responsabilisation, elle vise à aider l'UNICEF à améliorer en permanence ses performances et ses résultats.

14. L'évaluation à l'UNICEF sert de support à la planification et à la prise de décisions et apporte les éléments d'information nécessaires à des activités de plaidoyer réalisées en connaissance de cause pour promouvoir le bien-être de tous les enfants partout dans le monde. En se focalisant sur la justification profonde, l'intérêt et l'efficacité des interventions et des fonctions institutionnelles, l'évaluation permet d'améliorer les résultats et la satisfaction des parties prenantes. Elle remplit cette fonction à tous les niveaux du Fonds et est applicable dans tous les contextes, qu'il s'agisse de crises humanitaires, de situations de transition ou de conditions de développement plus stables.

Concepts

15. Qu'est-ce que l'évaluation? On trouve la définition ci-après dans les normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation³ :

...L'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres.

16. L'évaluation pose trois questions clefs : 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 examinant le bien-fondé ou la pertinence de l'action. 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

³ Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2005.

solutions, en tentant de trouver les pratiques optimales et en tirant les enseignements nécessaires.

17. L'évaluation se demande comment et pourquoi les résultats sont ce qu'ils sont – elle cherche à comprendre comment un résultat donné a été obtenu. Il importe de comprendre et de recenser les pratiques optimales et les résultats concluants. De même, il est primordial d'identifier et de comprendre les contraintes et de tirer des enseignements des déficiences observées. Les facteurs contribuant au succès ou à l'échec sont souvent liés aux circonstances dans lesquelles les actions sont menées. L'évaluation cherche donc à prendre en considération le contexte. Elle doit tenir compte des issues imprévues et des résultats inattendus. L'évaluation est un outil efficace pour mettre en évidence et appréhender des résultats qu'un suivi traditionnel n'aurait peut-être pas permis de détecter.

18. Les interventions touchent différemment les divers membres des ménages, de la communauté ou de la société. L'évaluation doit donc s'attacher tout particulièrement à comprendre la façon dont les résultats varient selon les segments de la population, ventilés par âge, sexe ou statut social, entre autres variables. Pour l'UNICEF, il est essentiel de comprendre les incidences précises que les interventions ont sur les enfants et les femmes. En outre, compte tenu de la priorité accordée par l'organisation au développement équitable, il est crucial de savoir comment les enfants défavorisés sont touchés. Dans cette optique, l'évaluation doit s'interroger non seulement sur les actions qui sont efficaces, mais, beaucoup plus précisément, sur les groupes qui en bénéficient, dans quelles circonstances et à quels égards, ainsi que sur les raisons qui expliquent cette efficacité⁴.

19. Il convient de distinguer l'évaluation des autres fonctions de contrôle, même si elle s'appuie sur les produits de ces autres fonctions et les inspire (voir annexe). Alors qu'il existe des éléments communs entre l'évaluation et la vérification des résultats des programmes, l'évaluation se différencie de l'inspection, de l'investigation, de l'audit financier et de l'audit de conformité. Elle diffère également du suivi, car elle s'attache non seulement à savoir si les résultats escomptés sont atteints, mais elle prête aussi plus largement attention aux questions de pertinence, de contexte, de causalité, d'impact possible et de viabilité. Évaluation et recherche sont étroitement liées et toutes deux contribuent au programme d'acquisition des connaissances de l'UNICEF. La recherche vise à réunir les connaissances théoriques et à vérifier des hypothèses liées à un objectif donné, tandis que l'évaluation analyse la performance ainsi que la pertinence et la viabilité des résultats des politiques et des actions.

20. Il existe de nombreux types d'évaluation, suivant le moment où on l'entreprend dans le cycle de vie d'une politique ou d'un programme et selon que l'on s'intéresse aux processus ou aux résultats. La politique actuelle n'impose pas le recours à un type précis d'évaluation ou de méthode d'évaluation. Le principe directeur ici est que le choix de l'approche et de la méthode d'évaluation doit répondre à l'utilisation envisagée.

⁴ Voir Ray Pawson et Nick Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, 1997.

Utilisations

21. Les évaluations doivent être utiles. L'utilité et l'objectif sont des critères clefs qui doivent guider toute activité d'évaluation, alors que l'utilisation envisagée doit déterminer l'approche et la méthode d'évaluation.

22. Au sein de l'UNICEF, l'évaluation a des utilisations multiples à divers niveaux :

a) Au niveau mondial, l'évaluation peut être utilisée pour déterminer la contribution de l'UNICEF à la réalisation d'objectifs, de stratégies et de cibles mondiaux et elle constitue un élément clé du Plan stratégique à moyen terme (PSMT). Elle peut également fournir des éléments factuels utiles à une action mondiale de sensibilisation;

b) À l'échelon régional, l'évaluation aide l'Équipe de gestion régionale et les partenaires associés à évaluer les stratégies et programmes régionaux, ce qui revêt de plus en plus d'importance compte tenu de la régionalisation grandissante des activités de développement;

c) Au niveau national, l'évaluation est particulièrement importante pour favoriser la responsabilisation et l'acquisition de connaissances dans le cadre du programme de pays, et les équipes opérant au niveau national peuvent commanditer des évaluations pour soutenir les objectifs nationaux.

23. Compte tenu de la structure très décentralisée de l'UNICEF, l'évaluation aux niveaux régional et national y joue un rôle particulièrement important. Elle fournit des données fiables pour étayer la prise de décisions par l'UNICEF et ses partenaires et parties prenantes, et pour engager des actions avisées de plaidoyer et de conseil.

24. Les résultats des évaluations n'ont qu'une valeur limitée si les parties prenantes ne leur donnent pas suite et si les recommandations correspondantes ne sont pas mises en œuvre en temps voulu. Cet aspect est analysé plus en détail ci-dessous dans la section sur les normes de performance.

III. Principes directeurs et normes générales

Principes directeurs

25. *Correspondance entre les missions de l'Organisation des Nations Unies et les missions de l'UNICEF.* Au sein de l'UNICEF, l'évaluation est totalement en accord avec tous les aspects du mandat et de la mission du Fonds ainsi qu'avec la Charte des Nations Unies et ses objectifs. Elle aide l'UNICEF et ses partenaires à se conformer aux obligations acceptées au niveau mondial et énoncées dans la Convention relative aux droits de l'enfant et ses accords connexes, y compris les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.

26. L'évaluation aide également l'UNICEF à remplir ses engagements en faveur de *l'équité et de l'égalité des sexes*. Elle permet d'apprécier dans quelle mesure l'équité et l'égalité des sexes ont été prises en compte dans la conception, la formulation et la mise en œuvre des politiques, des campagnes de plaidoyer et des programmes, et notamment de déterminer les actions engagées pour répondre à la situation particulière des enfants et des femmes défavorisés et marginalisés ainsi que

la contribution apportée par les interventions à la satisfaction de leurs besoins, au respect de leurs droits et à la reconnaissance de leur potentiel. Dans la mesure du possible, les évaluations seront menées de manière à permettre aux enfants, aux femmes et aux groupes défavorisés de faire entendre leur voix. L'UNICEF se conforme aux instructions du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en ce qui concerne les évaluations sur la prise en compte des sexes et des spécificités.

27. *Appropriation et pilotage par les pays.* L'évaluation doit permettre de suivre la détermination du Fonds à l'égard des principes d'appropriation nationale des processus de développement et de pilotage par les pays de la programmation. L'UNICEF s'efforce d'aider les autorités nationales à évaluer leurs propres programmes et à contribuer au renforcement de la capacité d'évaluation dans les pays de programme. Chaque fois que possible, les évaluations de l'UNICEF doivent être planifiées et menées en partenariat avec les autorités nationales, afin de couvrir les questions intéressant le programme national de développement.

28. *Innovation.* L'évaluation au sein de l'UNICEF doit accorder une attention particulière à l'identification, à l'analyse et à la mise en lumière des innovations dans les travaux de l'organisation, ainsi qu'à l'élaboration, l'adaptation et l'adoption d'approches innovantes de l'évaluation.

Normes

29. L'UNICEF a fait siens et applique les normes et principes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁵. Le cas échéant, le Fonds s'inspire également de normes et de règles appliquées par des entités des secteurs public et privé soucieux comme lui de se conformer aux pratiques optimales. Il adhère en particulier aux règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation concernant l'intentionnalité et l'utilité, la qualité et la crédibilité, l'impartialité et l'indépendance, la transparence, et la responsabilisation⁶.

IV. Responsabilités en matière d'évaluation

30. La coopération de nombreux administrateurs est indispensable pour s'acquitter des responsabilités afférentes à la fonction d'évaluation au sein de l'UNICEF. L'évaluation est une fonction *partagée*, entre plusieurs types de parties prenantes, y compris entre les différents postes dans un même bureau. Les différents niveaux impliqués sont les suivants :

- a) Les hauts responsables et les organes de contrôle;
- b) Les chefs des bureaux;
- c) Les agents chargés de l'évaluation technique;
- d) Les agents chargés des programmes sectoriels.

31. Les responsabilités fondamentales décrites en termes généraux dans les sections ci-dessous doivent être considérées comme applicables à l'ensemble d'un

⁵ Voir Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2005.

⁶ Voir Principes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2005.

bureau. Toutefois, au sein des bureaux et entre ceux-ci, on attend des responsables qu'ils organisent la répartition des tâches de façon à ce que les responsabilités soient remplies avec efficacité et efficience, en utilisant adéquatement les outils de gestion, notamment les définitions d'emploi, les plans de travail et les évaluations professionnelles, tout en respectant les principes d'évaluation énoncés ci-dessus. Dans la mesure du possible, il faut prendre soin d'éviter les conflits d'intérêt et s'efforcer d'encourager l'impartialité et l'indépendance de la fonction d'évaluation en séparant les responsabilités inhérentes à la gestion des programmes des tâches d'évaluation.

Responsabilités au niveau mondial et au siège

32. *Le Conseil d'administration* exerce une activité de contrôle de la fonction d'évaluation. Il :

- a) Approuve la politique d'évaluation, examine les rapports annuels sur sa mise en œuvre et sur la situation et l'efficacité de la fonction d'évaluation, et prend des décisions précisant les attentes et les orientations pour l'amélioration des performances;
- b) Adhère au plan d'évaluation global, dressant la liste des principales évaluations que le Bureau de l'évaluation devra gérer;
- c) S'appuie sur les conclusions et les recommandations des évaluations afin de contrôler et approuver les politiques, stratégies et programmes internes.

33. *Le Directeur général* garantit l'intégrité de la fonction d'évaluation et son indépendance par :

- a) Le maintien de dispositifs de contrôle et de gestion de la fonction d'évaluation et la protection de l'indépendance du Bureau de l'évaluation;
- b) La promotion d'une culture de responsabilisation, d'apprentissage et d'amélioration, qui favorise la demande d'évaluations et tire parti de celles-ci;
- c) Le soutien à une dotation suffisante en effectifs et en ressources budgétaires pour la réalisation d'évaluations dans l'ensemble de l'organisation.

34. *Le Comité d'évaluation mondial* conseille le Directeur général sur les questions relatives à l'évaluation. Il examine les rapports d'évaluation de l'UNICEF pertinents au niveau interne et peut approuver les recommandations contenues dans les rapports et analyser les rapports sur le suivi de leur mise en œuvre. Le Comité fournit des conseils sur les mesures propres à clarifier et à mettre en œuvre la politique d'évaluation, en particulier les mesures nécessaires pour renforcer les éléments décentralisés du système d'évaluation. Le Comité est présidé par la Directrice générale adjointe (Administration) et est composé tous les directeurs généraux adjoints, des chefs de division concernés, de tous les directeurs régionaux et d'un spécialiste extérieur de l'évaluation.

35. *Le Bureau de l'évaluation* prend en charge les aspects mondiaux de la fonction d'évaluation, avec des responsabilités dans les domaines suivants :

- a) *La gouvernance et la responsabilisation*, en particulier grâce à l'actualisation de la politique d'évaluation; la présentation de rapports aux organes directeurs supervisant l'évaluation, y compris le Conseil d'administration; l'établissement de normes de performance pour l'évaluation dans l'ensemble de

l'UNICEF et le suivi de la mise en œuvre de ces normes; l'information des hauts responsables, du personnel et des parties prenantes sur les résultats pertinents et utiles de l'évaluation; le maintien d'un système complet d'assurance de la qualité pour apprécier la qualité et la couverture des évaluations de l'UNICEF; et l'accès du public, par le biais du site Internet du Fonds, aux versions finales de toutes les évaluations et aux mesures correctives prévues par la direction;

b) *La réalisation des évaluations*, en particulier la préparation (sur la base de consultations avec le Conseil d'administration, les hauts responsables et les autres parties prenantes) d'un plan d'évaluation global, définissant les priorités stratégiques pour l'évaluation et mettant en évidence les principales évaluations thématiques mondiales à entreprendre indépendamment par le Bureau de l'évaluation; la conception et la gestion des évaluations mondiales conformément aux pratiques optimales internationales; et la diffusion en temps opportun des résultats pour l'adoption de mesures par la direction et les autres parties prenantes;

c) *L'établissement de partenariats pour l'évaluation*, notamment en favorisant l'appropriation et le pilotage par les pays des activités d'évaluation; en appuyant les partenariats et les réseaux mondiaux; en coopérant avec ces partenariats et réseaux pour soutenir l'innovation et le développement des capacités d'évaluation; en collaborant avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour harmoniser les normes et pratiques d'évaluation et renforcer la capacité d'évaluation des Nations Unies; et en contribuant aux évaluations à l'échelle du système des Nations Unies;

d) *La gestion des connaissances nécessaires à l'évaluation*, en particulier le maintien et la gestion des bases de données détaillées pour faciliter l'accès à toutes les évaluations de l'UNICEF et aux mesures correctives proposées par la direction; la fourniture d'un appui aux parties prenantes pour déterminer comment obtenir des résultats équitables pour les enfants, sur la base des éléments d'information recueillis dans le cadre des évaluations; la promotion des efforts de réseautage pour relier les agents entre eux ainsi qu'aux experts et aux ressources externes; et le développement de systèmes de gestion de l'information pour faciliter la planification de l'évaluation et répondre aux besoins d'information des responsables;

e) *Le développement et de la professionnalisation de la fonction d'évaluation de l'UNICEF*, notamment la promotion de stratégies et de systèmes destinés à renforcer la capacité d'évaluation interne; la mise au point et le partage d'approches et de méthodes novatrices pour les travaux d'évaluation; la fourniture de conseils et d'un appui aux bureaux pour la conception des travaux et la constitution des effectifs requis par la fonction d'évaluation, ainsi qu'au personnel sur les perspectives de carrière à long terme.

36. *Le Directeur du Bureau de l'évaluation* est responsable des missions visées ci-dessus. Le Directeur est nommé par le Directeur général pour une durée de quatre ans (la première nomination du prochain directeur devant intervenir après l'approbation de la politique d'évaluation), renouvelable une fois pour une durée maximale de quatre ans. Il ou elle relève du Directeur général, sous la supervision quotidienne de la Directrice générale adjointe (Gestion) et avec un accès direct au Directeur général, en tant que de besoin. Pour minimiser les risques de conflits d'intérêt, le Directeur du Bureau de l'évaluation ne peut plus réintégrer l'organisation à l'expiration de son mandat.

37. *Les chefs de division* sont responsables de la planification, de la dotation en ressources et de l'attribution des évaluations des politiques et initiatives mondiales dont ils sont responsables. Il leur appartient aussi de tirer parti des enseignements et des recommandations pertinents des évaluations. Les chefs de division mettent en œuvre et soutiennent les actions visant à renforcer la capacité d'évaluation et l'implication des unités du siège qu'ils supervisent et des réseaux mondiaux qu'ils gèrent.

Responsabilités aux niveaux régional et national

38. Les activités d'évaluation de l'UNICEF sont, dans une large mesure, entreprises aux niveaux régional et national. Il est essentiel que les responsabilités soient bien précisées à ces niveaux. Pour s'acquitter de ces responsabilités, il faut que l'ensemble des administrateurs soient impliqués. La politique dépend de l'engagement des responsables et du dévouement des agents chargés des évaluations, ainsi que de la compréhension et du soutien des agents des programmes sectoriels. Les chefs des bureaux doivent répartir attentivement les responsabilités en matière d'évaluation entre tous les agents afin d'assurer une bonne compréhension du rôle à jouer, fournir un appui technique et intégrer les responsabilités en matière d'évaluation dans les plans de travail et les rapports d'appréciation du comportement professionnel.

39. *Les bureaux régionaux*, sous la responsabilité du directeur régional, prennent en charge les aspects régionaux de la fonction d'évaluation dans les domaines suivants :

a) *La gouvernance et la responsabilisation*, en particulier en élaborant des stratégies d'évaluation adaptées aux régions; en faisant en sorte que des hauts responsables s'impliquent dans l'équipe de gestion régionale et ailleurs; en autorisant des innovations dans la structuration de la fonction d'évaluation et les partenariats d'évaluation, afin de répondre aux différences de contexte au sein de la région; en adaptant à la région les normes de performance de l'évaluation et en veillant au respect de ces normes par les bureaux de pays; et en prenant des mesures suite aux informations sur l'efficacité des activités d'évaluation;

b) *La formulation d'orientations et l'assurance qualité*, notamment en organisant les modalités d'appui et de fourniture d'avis techniques pour aider les bureaux de pays à réaliser une évaluation de qualité et pour adapter les méthodes d'évaluation aux exigences locales ou régionales; et en aidant les bureaux à bien intégrer la fonction d'évaluation avec les fonctions de recherche, de surveillance et de planification, entre autres;

c) *La réalisation d'évaluations*, surtout d'évaluations thématiques multi-pays ou régionales, sur la base des décisions de l'équipe de gestion régionale ou des comités d'évaluation régionaux; la communication aux parties prenantes régionales d'informations sur les résultats pertinents; et l'adoption de mesures pour répondre aux recommandations de l'évaluation;

d) *L'établissement de partenariats pour l'évaluation*, en particulier en coordonnant et, si possible, en harmonisant les activités d'évaluation du système des Nations Unies au niveau régional;

e) *Le développement et la professionnalisation de la fonction d'évaluation de l'UNICEF*, notamment la conception et la mise en œuvre d'efforts pour renforcer

les compétences d'évaluation du personnel au niveau des pays, à la fois par le biais d'initiatives de l'UNICEF ou d'initiatives mises au point en coopération avec d'autres organismes;

f) *Le développement de la capacité nationale d'évaluation*, notamment en soutenant le fonctionnement d'associations régionales d'évaluation; et en aidant les bureaux de pays à concevoir et à lancer des efforts de développement de la capacité nationale d'évaluation en se fondant sur la pratique optimale dans la région ou sur un soutien par les pairs dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

40. *Les bureaux de pays*, où environ 90 % des évaluations de l'UNICEF sont réalisés, constituent le niveau critique où se détermine le succès de l'évaluation dans l'organisation. Sous la direction du représentant dans le pays, le bureau accorde une attention particulière aux domaines énoncés ci-dessous :

a) *La gouvernance et la responsabilisation*, notamment en gérant la fonction d'évaluation conformément aux principes directeurs et aux normes énoncés dans la politique d'évaluation; en établissant des dispositifs de gouvernance clairs; en assurant une prise en compte adéquate des éléments d'évaluation dans les processus d'examen des programmes et les appréciations du comportement professionnel des agents;

b) *La planification et l'allocation des ressources*, notamment en élaborant et en mettant à jour tous les ans un plan intégré de suivi et d'évaluation pour le programme de pays, en définissant un programme d'évaluations précisément chiffré qui respecte les lignes directrices de la politique en matière de couverture et détermine de façon rationnelle les phases d'examen stratégique; en favorisant des travaux communs d'évaluation avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires, notamment le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD); en allouant et en gérant les ressources nécessaires; en allouant et en gérant le niveau requis de ressources humaines, y compris les possibilités de développement professionnel dans le domaine concerné; et en dotant tous les membres du personnel chargés des programmes des connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités;

c) *La réalisation d'évaluations*, en engageant des évaluateurs compétents qui s'acquittent de leur tâche en prêtant dument attention aux normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation; en mettant en œuvre des procédures de contrôle de la qualité; en supervisant la préparation par la direction de mesures correctives appropriées suite aux recommandations de l'évaluation; en suivant les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations convenues; et en téléchargeant les évaluations achevées figurant dans la base de données mondiale sur les évaluations et les mesures correctives prises par la direction dans le système global de suivi;

d) *L'établissement de partenariats pour l'évaluation*, en travaillant plus particulièrement avec l'équipe de pays des Nations Unies pour bien intégrer l'évaluation dans le PNUAD et les travaux interorganisations; et en aidant les divers organismes et parties prenantes à mener des efforts communs pour appuyer les systèmes nationaux d'évaluation;

e) *Le développement de la capacité nationale d'évaluation*, notamment en soutenant la conception, la mise en œuvre et l'utilisation d'évaluations nationales; en prônant et en encourageant les systèmes nationaux d'évaluation; et en soutenant

les efforts visant à renforcer l'évaluation des capacités au sein du gouvernement et de la société civile.

V. Normes de performance pour la fonction d'évaluation

41. Conformément à l'engagement pris par l'organisation d'axer la gestion sur les résultats, les bureaux de l'UNICEF sont tenus d'œuvrer au respect des normes de performance. Cette section présente un ensemble de normes de performance minimales pour la fonction d'évaluation, en s'appuyant sur le cadre fourni par les principes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁷. Quels que soient leur taille, leur rôle ou leur emplacement, les bureaux de l'UNICEF ont l'obligation d'appliquer ces normes, bien que les dispositions organisationnelles au sein de chacun d'entre eux varient. Les systèmes de responsabilisation internes s'appuient sur le cadre de normes pour apprécier la performance.

42. Les normes sont regroupées sous les rubriques suivantes :

- a) Direction et gestion;
- b) Cadre institutionnel;
- c) Planification et couverture de l'évaluation;
- d) Conduite des évaluations;
- e) Utilisation;
- f) Soutien au renforcement des capacités nationales d'évaluation.

Direction et gestion

43. Dans les bureaux de l'UNICEF, on attend de la direction qu'elle joue un rôle de chef de file dans la fonction d'évaluation et qu'elle appelle directement l'attention sur la nécessité de planifier, gérer et utiliser les évaluations⁸. Dans cette optique, l'efficacité de la performance se manifeste par :

a) *Des normes et des attentes claires en matière d'évaluation*, de façon que toutes les parties prenantes comprennent qu'il s'agit d'une priorité dans les activités de l'UNICEF – avec une structure incitative appropriée donnant la priorité à l'évaluation, notamment le recours à des objectifs pertinents dans les définitions d'emploi et les évaluations du comportement professionnel;

b) *Des dispositifs institutionnels appropriés* pour garantir la qualité, l'impartialité et l'intégrité des travaux d'évaluation, notamment des systèmes d'assurance de la qualité pour les étapes clés dans la conduite des évaluations;

c) *L'attention portée aux impératifs de suivi et d'évaluation* des programmes et des interventions : notamment la reconnaissance de l'évaluation comme un moyen de vérification des indicateurs de résultats, et l'établissement des

⁷ *Principes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2005.

⁸ Par direction, on entend tout le personnel ayant un pouvoir décisionnel sur le programme d'évaluation, le budget et la dotation en effectifs, ainsi que sur l'utilisation des résultats de l'évaluation. Parmi les membres de la direction figurent non seulement le chef du bureau, mais aussi d'autres administrateurs, notamment les adjoints et les chefs des sections.

budgets d'évaluation et des financements indispensables au début de chaque programme;

d) *Des partenariats d'évaluation efficaces*, établis pour favoriser la réalisation des objectifs de l'évaluation, y compris le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation;

e) *Une planification efficace de l'évaluation*;

f) *Des rapports annuels* sur le respect des normes par les bureaux, en tant que partie intégrante des rapports annuels réguliers sur la performance des divisions;

g) *La divulgation régulière* et la communication en temps opportun des résultats de l'évaluation.

Cadre institutionnel

44. Les bureaux de l'UNICEF doivent prendre des dispositions pour la gestion et la gouvernance efficaces de la fonction d'évaluation, de façon à respecter les principes d'impartialité et d'indépendance. Les agents chargés de l'évaluation et les membres de l'équipe doivent être en mesure de s'acquitter de leurs tâches sans être soumis à des influences ou à des restrictions indues et doivent être informés des garanties et des autres éléments pertinents figurant dans les principes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Ainsi, les agents ne doivent ni concevoir, ni gérer les évaluations des programmes dans lesquels ils ont exercé une responsabilité directe et des dispositions appropriées doivent être prises pour éviter ou résoudre les conflits d'intérêt. De même, les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent avoir exercé aucune responsabilité directe dans l'intervention faisant l'objet d'une évaluation, ni s'attendre à exercer de telles responsabilités dans un proche avenir.

Planification et couverture de l'évaluation

45. Pour être utiles, les évaluations doivent contribuer à l'acquisition de connaissances, à la responsabilisation et à la prise de décisions au niveau organisationnel. Il importe dans cette optique d'accorder toute l'attention voulue aux activités de planification, de gestion et de financement des activités d'évaluation. Les plans d'évaluation, à tous niveaux de l'UNICEF, doivent être pertinents, réalistes et dotés des ressources nécessaires.

46. Au niveau national, le plan intégré de suivi et d'évaluation est un outil clé dont la conception et la mise en œuvre demandent une attention particulière. Il est élaboré par l'équipe de pays sur la base des conseils techniques du spécialiste du suivi et de l'évaluation. Le projet de plan intégré de suivi et d'évaluation et les dernières modifications sont examinés par le conseiller régional en matière d'évaluation, avant l'approbation finale par le représentant.

47. Les plans d'évaluations doivent répondre à certains critères. Ils doivent notamment être :

a) Pertinents et hiérarchisés en vue de cibler les besoins d'information indispensables aux décideurs, tout en assurant un équilibre et une couverture appropriés dans un éventail d'évaluations, notamment en veillant à la prise en compte des questions intersectorielles;

- b) Orientés vers les cadres de résultats pertinents, notamment pour arriver à une couverture stratégique des résultats clefs;
- c) Précis pour ce qui est de la coordination des efforts d'évaluation entre les bureaux, entre les organismes et avec les parties prenantes nationales;
- d) Réalistes, réalisables et contrôlables;
- e) Opportuns du point de vue de la planification du calendrier des activités, afin de respecter des utilisations finales données;
- f) Chiffrés et couverts par un budget de mise en œuvre;
- g) Mis à jour annuellement;
- h) Approuvés par le chef de bureau.

48. La couverture est un facteur essentiel à prendre en considération dans la planification de l'évaluation. À l'échelle mondiale, pour améliorer la responsabilisation et l'acquisition de connaissances par l'organisation, il importe que l'évaluation puisse présenter une image représentative et impartiale des performances et des résultats de l'UNICEF et que les principaux domaines de plaidoyer, stratégies et politiques de l'organisation s'appuient sur des données factuelles pertinentes et fiables issues de l'évaluation. Aux niveaux régional et national, il importe également de répondre aux priorités des politiques et des programmes et de démontrer l'efficacité du développement au moyen de l'évaluation. Dans une perspective de responsabilisation, les domaines où les dépenses au titre des programmes sont élevées doivent avoir pour corollaire un effort d'évaluation à la mesure de ces dépenses. Mais des évaluations doivent également être entreprises pour encourager l'acquisition de connaissances, l'innovation et la gestion des risques.

49. Des évaluations sont généralement entreprises :

- a) *Avant la reproduction ou la mise à l'échelle d'un programme existant.* Les initiatives de développement pilotes et novatrices, destinées à reproduire ou à développer un programme, doivent toujours être évaluées afin de garantir une bonne compréhension des facteurs de succès, des risques et des limites;
- b) *En cas d'intervention dans des situations d'urgence humanitaires majeures;*
- c) *Après de longues périodes pendant lesquelles la mise en œuvre d'un programme n'a pas été évaluée,* notamment lorsque le programme est en cours d'exécution depuis au moins 5 ans sans aucune activité d'évaluation;
- d) *Pour chaque résultat/réalisation d'une composante du programme, lorsque les dépenses ont atteint 10 millions de dollars.*

50. Des examens de l'évaluabilité et des évaluations formatives doivent être envisagés en début de cycle de programmation, afin d'en orienter la conception et d'en vérifier le bon déroulement. L'évaluation est également recommandée dans le cadre d'un programme lorsqu'il existe un besoin précis de comprendre les liens de causalité; lorsqu'il est nécessaire de déterminer les effets d'entraînement ou d'analyser la contribution aux résultats; ou lorsqu'il y a lieu d'analyser les conséquences d'interventions multiples ou complexes.

51. On *ne doit pas* entreprendre d'évaluations lorsqu'il existe des données factuelles suffisamment fiables et pertinentes provenant d'autres sources qui peuvent servir de base aux choix des politiques et des programmes. Le principe directeur est qu'il doit exister suffisamment de données fiables dans les phases critiques pour servir de fondement aux décisions concernant les politiques et les programmes.

La réalisation des évaluations

52. Une évaluation de qualité est le résultat d'un processus soigneusement planifié et exécuté. Elle est conçue et gérée conformément aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et, plus précisément, conformément aux normes énoncées dans la politique d'évaluation. Elle couvre les questions importantes et ceux qui en sont responsables font en sorte que beaucoup y adhèrent et soient prêts à en utiliser les résultats. Elle doit être dotée de ressources adéquates et entreprise par une équipe d'évaluateurs techniquement excellents.

53. Dans les bureaux de pays, le spécialiste du suivi et de l'évaluation fournit une assistance technique à chaque étape : élaboration du mandat, choix des consultants, finalisation des rapports et conseils sur la nature des mesures correctives de la direction. Des projets de mandat et des projets de rapports sont envoyés au bureau régional pour examen technique par le conseiller régional d'évaluation et d'autres agents, le cas échéant.

54. Il est apparu qu'une série d'étapes clés conduisent à des résultats d'évaluation utiles et crédibles. Ces étapes s'établissent comme suit pour chaque évaluation :

a) Les dispositions de gestion sont définies clairement d'emblée. Un responsable de l'évaluation désigné ou une équipe de gestion de l'évaluation supervise étroitement la sélection et l'administration des consultants externes et, à toutes les étapes, exerce son autorité au besoin pour que les consultants maintiennent un haut niveau de performance;

b) Les principales parties prenantes, y compris les groupes marginalisés, le cas échéant, sont impliquées aux moments opportuns, dès la phase de conception. Une bonne pratique consiste à établir officiellement un groupe de référence des parties prenantes;

c) La composition de l'équipe d'évaluation est équilibrée en termes de représentation des hommes et des femmes et de diversité géographique, et elle comprend des professionnels de la région ou du pays concerné par l'évaluation;

d) Compte tenu des utilisations futures possibles, les principales questions, la cible et la portée de l'évaluation sont déterminées dès le début par l'équipe responsable et inscrites dans un mandat répondant aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Ces éléments sont communiqués aux parties prenantes, dans un souci de transparence et d'implication, et sont soumis à un examen de qualité par les pairs ou des spécialistes externes (dans le cas des bureaux de pays, le bureau régional doit veiller à l'assurance de qualité);

e) Lorsque cela est jugé nécessaire suite à une estimation préliminaire des risques, un examen éthique est mené par un organisme impartial et qualifié;

f) La conception et les méthodes de l'évaluation sont clairement présentées dans la phase de lancement et sont soumises à un examen de qualité. La conception

de l'évaluation prête expressément attention non seulement aux besoins et aux capacités des enfants, mais aussi aux aspects intéressant l'équité et l'égalité des sexes du programme ou de la politique à examiner;

g) Une attention particulière doit être accordée à la préparation du rapport d'évaluation. Le projet de rapport fait l'objet d'un examen de qualité, par l'équipe chargée de la gestion de l'évaluation dans un premier temps, puis par des pairs ou des spécialistes externes (encore une fois, dans le cas des bureaux de pays, le bureau régional est garant de la qualité);

h) Le chef de bureau approuve le rapport final.

Utilisation, diffusion et divulgation

55. Les évaluations qui ont été menées à terme mais qui ne sont pas convenablement utilisées représentent un gaspillage d'investissements et des occasions manquées d'améliorer la programmation en faveur des enfants et de leurs communautés. La direction des bureaux de l'UNICEF doit élaborer des mesures correctives formelles et prendre les dispositions requises pour maximiser l'utilisation des résultats de l'évaluation. Pour chaque évaluation, le bureau doit :

a) *Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication multiforme* pour diffuser le rapport et encourager une application appropriée des résultats;

b) *Mettre au point des mesures correctives*, avec la participation active des parties prenantes concernées, de façon à donner suite aux recommandations de l'évaluation; et engager une action de suivi pour appliquer les recommandations acceptées. Le bien-fondé du rejet ou de l'acceptation partielle des recommandations doit être expliqué⁹. Les bureaux régionaux doivent garder le contrôle des mesures correctives mises au point par la direction; et

c) *Interrompre la mise en œuvre, le cas échéant*, lorsque les résultats de l'évaluation révèlent qu'il est nécessaire d'apporter des modifications au programme envisagé (par exemple, dans les cas de programmes remis à l'échelle ou de programmes de suivi).

56. Il est d'autant mieux tiré parti des résultats de l'évaluation que les outils de gestion de l'information sont bien utilisés, ce qui exige des bureaux qu'ils transmettent les principaux documents de la manière suivante :

a) *Chaque plan intégré de suivi et d'évaluation* est téléchargé dans une base de données interne dans les 30 jours suivant l'approbation finale, afin de permettre l'identification des sujets communs appelant un soutien technique et de faciliter la supervision;

b) *Chaque évaluation* est téléchargée dans la base de données mondiale sur l'évaluation dans les 30 jours suivant son achèvement, afin de permettre un partage à l'échelle mondiale et un examen de qualité final;

c) *Chaque mesure corrective de la direction* est téléchargée dans le système de suivi dans les 30 jours suivant l'approbation définitive du document y relatif; des

⁹ Par exemple, lorsque les recommandations sont mal formulées ou ne sont pas suffisamment étayées.

mises à jour trimestrielles sont ensuite postées sur la mise en œuvre des actions convenues.

57. Toutes les évaluations seront publiées sur les pages dédiées à l'évaluation du site Internet de l'UNICEF, sauf dans les cas exceptionnels où il est impossible de la faire pour des raisons particulières. Ces exceptions sont validées par le Directeur du Bureau de l'évaluation.

Normes relatives au renforcement de la capacité nationale d'évaluation

58. Face à la diversité des besoins et des situations de développement, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies a insisté sur l'appropriation des processus de développement par les États Membres et a souligné la nécessité de déployer des efforts flexibles de développement pilotés par les pays, avec le soutien continu des organismes des Nations Unies, apportant au besoin une assistance technique et une aide au renforcement des capacités. L'UNICEF partage cette même détermination à soutenir le développement des capacités nationales, notamment pour l'évaluation.

59. L'UNICEF a joué un rôle important dans le renforcement de la capacité nationale d'évaluation par le passé et continuera de le faire, en collaboration avec ses partenaires. Toutefois, l'importance des besoins en matière de renforcement de la capacité nationale d'évaluation est telle que le Fonds ne peut en être le principal ou le seul soutien. Une collaboration avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires s'impose donc. Les bureaux devront opérer des choix, mais il est prévu que l'UNICEF apporte son soutien dans les domaines suivants :

- a) Création et renforcement des systèmes nationaux d'évaluation;
- b) Renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation sectorielles ou des systèmes d'information de gestion;
- c) Formation sur les concepts de suivi et d'évaluation et sur l'utilisation des données d'observation;
- d) Intégration des objectifs du renforcement de la capacité nationale d'évaluation dans les principales évaluations de programmes;
- e) Plaidoyer et investissement en faveur des évaluations pilotées par les pays ainsi que de l'utilisation des données issues de ces évaluations.

60. Bien que les approches en matière de renforcement de la capacité nationale d'évaluation continuent à évoluer et que les normes de performance ne sont pas encore bien définies, la démarche la plus rationnelle consiste à énoncer clairement des stratégies adaptées aux besoins et aux capacités des différents partenaires -- au sein des gouvernements ou des autorités nationales dans leur ensemble; des divers segments de la société civile, y compris les associations nationales d'évaluation; et des partenaires opérationnels. Les stratégies doivent comporter des mesures particulières pour impliquer les groupes défavorisés ou les groupes sous-représentés dans les institutions nationales. Un accord doit être trouvé entre les partenaires pour définir les priorités d'action et les moyens de suivre les progrès. Les stratégies doivent être moins axées sur l'acquisition de compétences individuelles et s'attacher davantage à développer les capacités institutionnelles et à créer des conditions propices à l'évaluation. Le soutien externe aux centres locaux de suivi et

d'évaluation doit être facilité, en particulier par le biais des mécanismes de coopération Sud-Sud.

VI. Ressources pour l'évaluation

61. Pour que des évaluations de qualité puissent être entreprises avec succès et générer des éléments d'information utiles, il faut des investissements adéquats en ressources humaines et financières. La large couverture de l'évaluation, indispensable pour avoir une vue d'ensemble représentative des activités afférentes à la politique et aux programmes, exige aussi que les ressources nécessaires soient mises à disposition. Eu égard au rôle qui est le leur dans le contrôle et l'assurance de la qualité, ceux qui sont chargés de superviser la fonction d'évaluation – les représentants dans le pays, les directeurs régionaux, le Comité d'évaluation ou, en dernier recours, le Conseil d'administration – doivent régulièrement examiner la planification de l'évaluation et les objectifs en matière de couverture.

Ressources humaines

62. Les responsabilités prévues dans le cadre de la politique exigent des ressources humaines ayant les qualifications adéquates. Une grande partie des personnes en question seront engagées en tant que consultants, en particulier pour exécuter les évaluations et certaines tâches à forte intensité de compétences. Mais seul le personnel interne peut assumer entièrement les responsabilités afférentes aux évaluations. Chaque bureau de l'UNICEF ayant des responsabilités dans la mise en œuvre de politiques ou de programmes doit donc disposer d'effectifs directement en charge de l'évaluation. Conformément au principe selon lequel l'évaluation est une fonction partagée, les titulaires de nombreux postes de direction et postes sectoriels se verront attribuer des responsabilités dans ce domaine.

63. L'assistance d'un spécialiste externe est souvent nécessaire. Les bureaux locaux devraient envisager des dispositifs novateurs, séparément ou en association, comme le regroupement des ressources avec d'autres bureaux de l'UNICEF pour financer un poste commun à plusieurs pays, ou la mise en commun de ressources avec d'autres organismes des Nations Unies pour financer un poste commun dans les équipes de pays. L'externalisation des éléments techniques vers des centres d'excellence dans le domaine de l'évaluation constitue une option intéressante lorsque les moyens d'y recourir existent.

64. Une évaluation de grande qualité exige de solides compétences administratives et techniques. A cet égard, il est nécessaire que :

a) Le personnel, les consultants et les autres agents s'occupant de la conception, de la réalisation et de la gestion des activités d'évaluation possèdent les compétences indispensables dans ce domaine;

b) Les spécialistes de l'évaluation, qu'ils soient membres du personnel ou consultants, doivent avoir suivi les études et la formation voulues dans le domaine de l'évaluation et disposer des qualifications et de l'expérience professionnelle pertinentes;

c) Les agents chargés de l'évaluation consacrent suffisamment de temps à leurs fonctions d'évaluation et des dispositions organisationnelles sont prises pour

réduire le plus possible les tâches pouvant entrer en conflit avec ces fonctions ainsi que les tâches à faible valeur ajoutée;

d) Les agents chargés de l'évaluation ont accès à la formation et au soutien appropriés;

e) Le personnel des projets et les administrateurs reçoivent la formation et le soutien technique nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités d'évaluation.

65. Les stratégies de programmation multithématiques, complexes et évolutives appliquées pour protéger les droits des enfants, présentent des enjeux conceptuels et techniques au niveau de l'activité d'évaluation, que les bureaux n'ont pas la capacité de surmonter seuls. Un bureau doit donc prendre les dispositions nécessaires pour avoir accès à un appui technique, par exemple en faisant appel à des évaluateurs et des entreprises figurant sur une liste à jour et ayant fait l'objet d'un contrôle de qualité ou à des services de consultants de haute qualité ou encore aux compétences techniques de centres d'excellence externes.

Ressources financières

66. Pour des évaluations de qualité, les ressources financières nécessaires doivent être mises à disposition. Il s'agit d'un impératif de plus en plus reconnu parmi les organismes de développement des Nations Unies ainsi que parmi les organismes bilatéraux, où jusqu'à 3 % des dépenses au titre des programmes sont destinés à l'évaluation¹⁰.

67. À l'échelle mondiale, pour assurer une couverture minimale de l'évaluation telle qu'indiquée dans la section précédente, l'UNICEF doit allouer à l'évaluation au moins 1 % de l'ensemble des crédits ouverts au titre des programmes. Les dépenses relatives à l'évaluation réalisées par les différentes unités opérationnelles seront enregistrées dans le système de présentation des données financières de l'organisation. Les études de planification, les activités de suivi, les enquêtes et les recherches doivent être financées indépendamment de l'évaluation; d'importants crédits doivent être alloués à ces activités pour développer plus avant et alimenter la base de données factuelles de l'UNICEF. L'investissement dans les systèmes de surveillance est important non seulement en lui-même, mais également pour établir les conditions nécessaires à une évaluation digne de foi.

68. Étant donné le caractère décentralisé de l'évaluation au sein de l'UNICEF, l'essentiel des investissements dans le domaine de l'évaluation seront réalisés aux niveaux régional et national. Toutefois, des crédits seront également alloués au siège pour financer les activités d'évaluation présentant un intérêt stratégique. Les chefs des bureaux sont chargés de procéder à une planification et à une budgétisation prudentes de l'évaluation. Les possibilités de mise en commun des ressources au moyen d'une collaboration entre les bureaux ou entre les divisions au sein de l'UNICEF ainsi que de partenariats avec des parties prenantes extérieures doivent être envisagées.

69. Dans les bureaux de pays, les représentants doivent élaborer un plan intégré de suivi et d'évaluation exhaustif, indiquant clairement les objectifs en matière

¹⁰ Voir, par exemple, les politiques d'évaluation d'ONU-Femmes (2012) et de l'Agency for International Development des États-Unis (2011), qui ont été récemment approuvées.

d'acquisition de connaissances et de responsabilisation ainsi que les coûts et pouvant servir de base aux décisions relatives à l'affectation des ressources. Ils doivent ensuite mobiliser les financements nécessaires, en prenant en compte les sources de financement possibles, notamment les ressources gouvernementales, les donateurs du secteur public et du secteur privé ainsi que les autres organismes des Nations Unies, en particulier dans les cas où des évaluations pilotées par les pays et des évaluations conjointes sont envisagées. Les crédits alloués aux activités d'évaluation doivent refléter les objectifs énoncés dans le plan intégré de suivi et d'évaluation et les formes d'évaluation requises pour générer des données factuelles de la qualité requise.

70. Pour de nombreux programmes de pays, un large programme d'évaluations de qualité, couvrant les interventions humanitaires ainsi que les activités de développement régulières, doit être établi. Ce programme regroupant les principales évaluations doit répondre aux exigences de responsabilité et fournir une base solide pour l'acquisition de connaissances et des améliorations; il exigera en général des crédits budgétaires bien supérieurs à 1 % des dépenses relatives aux programmes. Un programme de ce type sera probablement nécessaire partout où apparaissent des lacunes considérables d'évaluation et où la base de données factuelles est fragmentaire; ou bien lorsqu'une grande partie du portefeuille est constituée par des évaluations novatrices ou des évaluations dont l'issue est imprévisible; ou encore lorsque la réussite du programme est fortement menacée en raison de complexités, d'incertitudes et de changements. De même, le programme devra sans doute prévoir des évaluations de qualité dans des domaines d'action complexes ou des évaluations d'impact rigoureuses mettant en évidence les liens de causalité et les effets d'entraînement.

71. Dans certains cas, une réduction des dépenses peut être justifiée, bien que celles-ci ne doivent pas tomber au-dessous de 1 %. Les programmes de pays peuvent réduire les plans et les budgets d'évaluation dans les cas suivants : a) une base solide de données probantes existe déjà, rendant ainsi l'évaluation moins nécessaire; b) la programmation repose surtout sur des efforts pour lesquels des techniques à faible coût (modélisation fondée sur des données de suivi) constituent la méthode d'évaluation acceptée; et c) d'autres partenaires financent des évaluations générant des données que l'UNICEF peut utiliser.

72. Les bureaux régionaux devraient suivre une démarche similaire pour mobiliser le soutien aux activités régionales d'évaluation.

VII. Partenariats pour l'évaluation

73. De par sa nature, l'évaluation implique un large éventail de parties prenantes autour d'efforts communs. Afin de soutenir les objectifs de l'évaluation que sont la responsabilisation, l'acquisition de connaissances et l'amélioration des performances, l'UNICEF établira à tous les niveaux des partenariats actifs avec un large éventail d'institutions, notamment les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les gouvernements, les associations d'évaluation, les organisations non gouvernementales, les fondations et les institutions universitaires. L'UNICEF appuiera notamment le travail réalisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour soutenir les partenariats.

Évaluation pilotée par les pays

74. L'évaluation doit être motivée par les priorités nationales et menée dans la mesure du possible en adéquation avec les systèmes nationaux. Elle doit être inclusive et prêter dûment attention aux considérations d'équité et d'égalité des sexes et tenir compte de la diversité des valeurs et intérêts nationaux, y compris ceux des groupes marginalisés. L'UNICEF apportera son soutien et participera aux évaluations pilotées par les pays et gérées par les autorités nationales, y compris l'évaluation des contributions de l'UNICEF et de l'ONU aux objectifs et stratégies nationaux de développement. L'UNICEF encouragera les évaluations pilotées par les pays et l'utilisation des données factuelles qui en sont issues.

Évaluations conjointes

75. L'UNICEF a participé activement à des évaluations conjointes à tous les niveaux, et il continuera de le faire, reconnaissant ainsi les avantages d'une approche commune pour la promotion de l'acquisition de connaissances, le partage des responsabilités et la réduction des coûts de transaction. Des évaluations conjointes continueront d'être réalisées avec les autorités nationales et d'autres organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec le large éventail de partenaires avec lesquels l'UNICEF coopère.

Renforcement de la capacité nationale d'évaluation

76. L'UNICEF continuera de promouvoir les partenariats en vue de renforcer la capacité nationale d'évaluation. Les partenariats, notamment entre les organisations de la société civile et ceux relevant des mécanismes Sud-Sud, constituent un moyen important de développer cette capacité.

VIII. Mise en œuvre et examen de la politique

77. Il importe de traduire la politique révisée d'évaluation en une stratégie d'amélioration bien définie et en un plan d'action. Plusieurs faiblesses actuelles de la fonction d'évaluation peuvent être attribuées à des déficiences dans la mise en œuvre et non à des déficiences de la politique elle-même. L'UNICEF mettra donc au point une stratégie d'évaluation globale et un plan d'action clair pour assurer la mise en œuvre efficace de la politique d'évaluation. En outre, des stratégies d'évaluation régionales seront mises en place pour couvrir les spécificités régionales. Des instructions et des orientations sur la procédure à suivre seront également émises en complément de la politique. L'UNICEF rendra compte au Conseil d'administration de la mise en œuvre de la politique dans les rapports annuels à venir sur la fonction d'évaluation.

78. Un examen indépendant du fonctionnement de la politique devra être réalisé. Il est donc proposé de confier au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation la réalisation d'un examen par les pairs en 2015¹¹.

¹¹ Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, avec l'appui du réseau d'évaluation de l'OCDE/CAD, a entrepris une série d'examen par les pairs ces dernières années.

Annexe

Fonctions de suivi

L'évaluation doit être distinguée des autres formes de contrôle et de suivi, comme indiqué ci-dessous¹² :

a) *Appréciation*. Analyse critique de la valeur potentielle d'une initiative réalisée avant que ne soit prise la décision de l'engager.

b) *Suivi*. Examen continu des progrès réalisés durant la mise en œuvre d'une initiative afin d'établir la conformité avec le plan et de prendre les décisions requises pour améliorer la performance.

c) *Examen*. Appréciation périodique ou ponctuelle, souvent rapide, de la performance d'une initiative, n'appliquant pas la rigueur méthodologique de l'évaluation. Un tel examen tend à mettre l'accent sur des questions opérationnelles.

d) *Inspection*. Examen général qui s'efforce de recenser les secteurs vulnérables et dysfonctionnels, et de proposer des mesures correctives;

e) *Enquête*. Examen concret d'une allégation faisant état d'une infraction et recueil d'éléments de preuve en vue de l'engagement éventuel de poursuites ou de l'adoption de mesures disciplinaires.

f) *Audit*. Examen des contrôles de gestion portant sur l'utilisation efficace et économique des ressources, la préservation des avoirs, la fiabilité des données financières et autres, la conformité aux réglementations, règles et politiques établies, l'efficacité de la gestion des risques et l'adéquation des structures, des systèmes et processus organisationnels.

g) *Recherche*. Examen systématique conçu pour développer le savoir ou y contribuer;

h) *Consultations internes*. Services de consultation devant aider les gestionnaires à apporter les changements qui doivent permettre de faire face aux défis organisationnels et managériaux et d'améliorer les processus internes de travail.

¹² Cette annexe est tirée de *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2005.