



## Conseil économique et social

Distr. générale  
12 avril 2018  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2018**

11-14 juin 2018

Point 9 de l'ordre du jour provisoire\*

### Politique d'évaluation révisée de l'UNICEF

#### *Résumé*

La politique d'évaluation révisée de l'UNICEF a été élaborée en application de la décision 2018/2 du Conseil d'administration. On y trouvera des informations quant au but de la révision et à sa raison d'être, aux principes et procédures d'évaluation, aux principaux responsables du fonctionnement et de l'utilisation du dispositif d'évaluation, aux contributions apportées par l'UNICEF aux évaluations à l'échelle du système, au renforcement des capacités d'évaluation au niveau national et aux besoins en ressources humaines et financières et, en guise de conclusion, une note sur la mise en œuvre et l'examen périodique de la politique et l'établissement de rapports y relatifs.

Éléments de décision : le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) se féliciter de l'élaboration de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ; b) approuver cette politique.

---

\* E/ICEF/2018/8.



## I. Objet, état de la mise en œuvre et champ d'application de la politique

1. Dans cette politique d'évaluation, on trouvera des informations sur le but et l'utilisation du dispositif d'évaluation de l'UNICEF, sur les définitions, normes et règles applicables, sur les modalités en matière de gouvernance, sur les responsables des évaluations ainsi que sur les normes de performance s'agissant de la fonction d'évaluation. La politique sert de guide au personnel et aux partenaires de l'UNICEF pour ce qui concerne les exigences en matière de conduite et d'utilisation des évaluations. Elle s'applique à tous les niveaux et secteurs du Fonds.

2. La politique d'évaluation s'inscrit dans le droit fil de la mission de l'UNICEF telle qu'elle est définie dans la Convention relative aux droits de l'enfant et l'énoncé de la mission du Fonds<sup>1</sup> : plaider pour la protection des droits des enfants, contribuer à satisfaire leurs besoins élémentaires et tout faire pour leur permettre de s'épanouir pleinement. Cette mission est ancrée dans une culture qui met l'évaluation au service de meilleurs résultats, d'une amélioration continue et d'une application renforcée du principe de responsabilité, culture dont la politique d'évaluation promeut et soutient le développement.

3. La politique d'évaluation est également conforme à la Charte des Nations Unies<sup>2</sup> et aux principes humanitaires<sup>3</sup>, dans la mesure où elle reflète un attachement aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes. Elle vise à appuyer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en réponse à l'appel lancé en faveur de données rigoureuses, reposant sur des évaluations menées par les pays, qui soient de haute qualité, accessibles, actualisées et fiables, ainsi qu'aux prescriptions de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies réalisé en 2016<sup>4</sup> et à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale, dans laquelle cette dernière a invité les entités des Nations Unies à appuyer les mesures prises pour renforcer davantage les capacités nationales en matière d'évaluation.

4. La politique d'évaluation est guidée par les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et par les bonnes pratiques internationales en la matière, y compris pour ce qui concerne l'évaluation de l'aide humanitaire, de telle sorte que les évaluations soient indépendantes, impartiales, crédibles et utiles et que les processus d'évaluation soient transparents et se déroulent avec la pleine participation des parties prenantes.

## II. Raison d'être de la révision

5. Depuis l'adoption de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF de 2013<sup>5</sup>, l'environnement dans lequel le Fonds opère a sensiblement changé. Les évaluations sont maintenant réalisées dans un contexte qui a été transformé par des accords mondiaux de grande envergure, comme ceux qui ont trait au développement durable (Programme 2030), à la réduction des risques de catastrophe [Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030)], aux changements climatiques (Accord de Paris conclu au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques) et au financement du développement (Programme d'action

<sup>1</sup> Disponible (en anglais) à l'adresse [www.unicef.org/evaluation/index\\_90792.html](http://www.unicef.org/evaluation/index_90792.html).

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies, Charte des Nations Unies, 24 octobre 1945, chap. IX, art. 55 c.

<sup>3</sup> Résolutions 46/182 et 58/114 de l'Assemblée générale.

<sup>4</sup> Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

<sup>5</sup> E/ICEF/2013/14.

d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement). À l'issue de l'examen quadriennal complet de 2016, il a été souligné qu'il importait de renforcer les capacités d'évaluation nationales et les évaluations conjointes et à l'échelle du système des Nations Unies. Tout comme les efforts visant à soutenir l'action humanitaire et à repositionner le système des Nations Unies pour le développement, les résolutions et accords donnent des orientations essentielles pour l'avenir en ce qui concerne le champ d'application du dispositif d'évaluation et les méthodes à privilégier.

6. La fonction d'évaluation de l'UNICEF est également nécessaire pour aider à orienter les travaux du Fonds dans les années à venir, tandis que ses plans stratégiques seront déployés à l'appui des objectifs de développement durable, en particulier s'agissant des ajustements à apporter en cours de route.

7. Les normes et règles d'évaluation et les méthodes et approches connexes sont constamment améliorées pour répondre aux besoins naissants. La politique d'évaluation révisée de l'UNICEF tient compte des normes et règles du GNUE<sup>6</sup>, actualisées en 2016, et des critères d'évaluation de l'aide humanitaire<sup>7</sup>.

8. Les conclusions de récents examens de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, dont un examen critique par les pairs<sup>8</sup>, donnent une idée de la manière dont le dispositif d'évaluation, à l'UNICEF, pourrait répondre aux exigences et aux attentes en constante évolution. La clef de cette réponse réside dans une politique d'évaluation favorisant le développement d'une fonction d'évaluation à l'échelle du Fonds, qui englobe les travaux que celui-ci mène aux niveaux mondial, régional et national et soit conforme aux normes et règles du GNUE, notamment pour ce qui concerne l'utilité, la crédibilité et l'indépendance.

9. Les révisions apportées à la politique d'évaluation ont pour objet d'aider l'UNICEF à exécuter les produits du cadre logique relatif à l'évaluation, comme décrit en annexe : conduite d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles aux niveaux institutionnel, régional et national, réalisées conformément aux normes et règles du GNUE et aux normes en matière de fréquence et de domaines d'étude énoncées dans la politique d'évaluation (en améliorant les capacités et le professionnalisme du personnel de l'UNICEF pour ce qui concerne la conduite et la gestion des évaluations et en renforçant les capacités nationales dans le domaine de l'évaluation) ; gestion efficace des connaissances relatives aux données d'évaluation et collaboration avec les autres fonctions de l'UNICEF et les partenaires afin de tirer plus d'enseignements des évaluations ; création d'une demande pour les données issues de l'évaluation et utilisation de ces données par le Fonds, le Conseil d'administration et les partenaires. Ces produits contribueront à concrétiser l'objectif du cadre logique : renforcer l'utilisation systématique des données d'évaluation aux fins de l'apprentissage, la prise de décisions et l'application du principe de responsabilité, servir de guide pour une conception et une mise en œuvre efficaces des programmes à l'UNICEF et soutenir la prise de décisions par les partenaires dans le but d'accroître le bien-être des enfants. L'incidence du cadre logique s'en trouve ainsi renforcée, de telle manière que l'UNICEF et ses partenaires font ce qu'il faut pour atteindre les objectifs de développement durable et les cibles établies dans le

<sup>6</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, Normes et règles d'évaluation (2016).

<sup>7</sup> Voir (en anglais) [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iahe\\_guidelines.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iahe_guidelines.pdf).

<sup>8</sup> Examen critique par les pairs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, réalisé par le Comité d'aide au développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en juillet 2017 ; Corps commun d'inspection, Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2014/6) ; évaluation institutionnelle de l'UNICEF, effectuée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales en 2016.

Plan stratégique en vue de la réalisation des droits de tous les enfants, en particulier les plus défavorisés.

### III. Définition et objet de l'évaluation

10. L'UNICEF suit la définition que le GNUE donne de l'évaluation, selon laquelle « une 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 ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes »<sup>9</sup>.

11. À l'UNICEF, l'évaluation sert des fins interdépendantes à l'appui du mandat du Fonds. Elle concourt à l'apprentissage et à la prise de décisions<sup>10</sup>, lesquels favorisent à leur tour de meilleurs résultats pour l'enfance. Grâce au dispositif d'évaluation, le Fonds rend mieux compte des résultats qu'il obtient, ou non, en faveur des enfants. La fonction d'évaluation appuie le renforcement des capacités d'évaluation nationales, entrepris en collaboration avec les États Membres et les entités des Nations Unies, ce qui devrait améliorer la production en temps voulu, au niveau national, de données probantes sur la concrétisation des objectifs de développement durable et la réalisation des droits de tous les enfants.

### IV. Normes et règles d'évaluation

12. Pour remplir leur rôle à l'UNICEF, les évaluations doivent satisfaire aux normes et règles internationales, notamment celles du GNUE. Les dispositions visant à assurer l'application des normes du Groupe sont présentées dans le tableau 1. Les règles d'évaluation sont exposées dans leurs grandes lignes dans la section V ; le Bureau de l'évaluation élaborera des directives détaillées à ce sujet.

<sup>9</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, Normes et règles d'évaluation (2016), p. 10.

<sup>10</sup> Y compris la prise de décisions s'agissant de l'élaboration des politiques, de la planification stratégique et de l'amélioration des programmes.

Tableau 1

**Dispositions de l'UNICEF visant à garantir l'application des normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation**

<i>Normes générales du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation</i>	<i>Dispositions de l'UNICEF visant à garantir l'application des normes du GNUM</i>	
	<i>Bureau de l'évaluation</i>	<i>Bureaux régionaux et bureaux de pays</i>
Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international	Les plans concernant les évaluations aux niveaux institutionnel, régional et national contribuent directement à la collecte de données aux fins de l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant et de la réalisation des objectifs de développement durable et des autres objectifs pertinents convenus à l'échelle internationale.	
Utilité	<p>Les mandats comportent des prescriptions tendant à ce que les évaluations soient commandées et effectuées en temps voulu, et leurs conclusions dûment diffusées, et des précisions concernant l'utilisation qu'il est prévu d'en faire ainsi que les destinataires de ses résultats.</p> <p>Toutes les évaluations doivent donner lieu à une réponse de l'administration dans les délais impartis conformément aux directives publiées par le Bureau de l'évaluation.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation supervise la suite donnée par l'administration et en rend compte.</p>	
Crédibilité	<p>Tous les membres du personnel qui assument des responsabilités dans le domaine de l'évaluation suivent une formation aux méthodes d'évaluation, à la prise en compte des droits fondamentaux et de la problématique femmes-hommes dans les évaluations, à la gestion axée sur les résultats, à la rédaction de rapports et à l'analyse.</p> <p>Un groupe de référence composé des parties prenantes ou un groupe d'experts techniques comprenant un acteur indépendant est constitué à l'entame d'une évaluation.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation assure le contrôle de la qualité des évaluations menées au niveau régional.</p>	<p>Un groupe de référence composé des parties prenantes, y compris du conseiller régional en matière d'évaluation ou d'un membre extérieur à l'UNICEF, est constitué à l'entame d'une évaluation.</p> <p>Les conseillers régionaux en matière d'évaluation assurent le contrôle de la qualité des évaluations menées au niveau national.</p> <p>En consultation avec le Bureau de l'évaluation, ils fournissent des services d'assurance qualité et d'assistance technique aux bureaux de pays aux fins de l'élaboration de plans d'évaluation chiffrés.</p> <p>Le Bureau de l'évaluation veille à ce que tous les rapports d'évaluation fassent l'objet d'une évaluation-qualité indépendante.</p>

## Indépendance

Le Directeur du Bureau de l'évaluation établit, à l'attention du Conseil d'administration, un plan d'évaluations mondiales indépendant et un rapport annuel indépendant sur la fonction d'évaluation de l'UNICEF.

Le Directeur du Bureau de l'évaluation est nommé par le Directeur général, en consultation avec le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit<sup>11</sup>. Il rend compte directement au Directeur général et supervise la fonction d'évaluation indépendante de l'UNICEF.

Le budget du Bureau de l'évaluation est approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre du budget intégré de l'UNICEF. Le Directeur du Bureau de l'évaluation a toute latitude pour l'emploi des ressources allouées.

Un fonds de financement commun sera créé pour appuyer le renforcement des capacités d'évaluation, en particulier au niveau décentralisé ; le perfectionnement professionnel à l'échelle du Fonds ; l'innovation en matière d'évaluation ; les évaluations stratégiques.

L'évaluation de la fonction d'évaluation de l'UNICEF est assurée par un groupe d'experts indépendants.

Les chefs de bureau veillent à l'application des dispositions de la politique d'évaluation dans la conduite des évaluations aux différents niveaux du Fonds.

Le Conseil d'administration approuve le budget du plan d'évaluation chiffré de tel ou tel pays, qui fait partie du descriptif de programme de pays, sachant que le budget du programme comprend des ressources affectées aux évaluations prévues dans le plan.

Le cadre de financement accompagnant les plans de travail annuels ou pluriannuels des bureaux régionaux et des bureaux de pays inclut une rubrique budgétaire consacrée aux évaluations.

<sup>11</sup> La définition d'emploi attachée au poste de Directeur du Bureau de l'évaluation, assortie d'informations sur la procédure de recrutement, y compris la composition et la recommandation du jury de sélection des candidats, est communiquée au Comité restreint du Conseil d'administration et au Comité consultatif pour les questions d'audit.

## Impartialité

L'évaluation des programmes et des initiatives menés à l'échelle de l'institution est assurée par le Bureau de l'évaluation. Les divisions du siège mène des activités qui posent les bases nécessaires aux évaluations, notamment l'établissement de seuils de référence, la mise à l'essai de nouvelles initiatives ou de projets pilotes à transposer à plus grande échelle et l'examen des programmes aux fins d'en améliorer continuellement l'exécution.

Les évaluations des programmes de pays sont gérées par le conseiller régional en matière d'évaluation, avec l'appui du Bureau de l'évaluation.

Les responsables de l'évaluation à tous les niveaux du Fonds gèrent les évaluations conformément aux normes et règles énoncées dans la politique d'évaluation.

Les évaluations sont effectuées soit par des sociétés ou des consultants indépendants et par le personnel spécialisé du Bureau de l'évaluation, soit par les conseillers régionaux en matière d'évaluation.

## Éthique

Tous les responsables de l'évaluation et les évaluateurs se conforment aux règles de déontologie, au code de conduite et aux normes et règles d'évaluation du GNUE.

Tous les responsables de l'évaluation et les évaluateurs se conforment aux procédures de l'UNICEF en matière de déontologie, y compris celles qui ont trait à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel.

Les consultants en évaluation signent et respectent le code de conduite de l'évaluation dans le système des Nations Unies, établi par le GNUE<sup>12</sup>.

Les risques, notamment les conflits d'intérêts potentiels, sont estimés avant la sélection des équipes d'évaluation.

## Transparence

Toutes les évaluations achevées sont rendues publiques en temps voulu<sup>13</sup>, tout comme les réponses de l'administration une fois qu'il y a été mis la dernière main, sauf dans les cas où la publication d'un rapport peut par exemple nuire à la sécurité des personnes, conformément aux dispositions énoncées dans la décision 2012/13 du Conseil d'administration<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> UNEG/FN/CoC (2008).

<sup>13</sup> Le Bureau de l'évaluation publie des directives fixant les délais impartis pour ce qui est de l'évaluation-qualité et de la réponse de l'administration.

<sup>14</sup> Cette disposition est conforme à celles qui sont énoncées dans la décision 2012/13 du Conseil d'administration concernant la fonction d'audit de l'UNICEF. Il est indiqué, dans le rapport annuel au Conseil d'administration sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF, si des évaluations sont restées confidentielles ou ont été caviardées.

Droits de l'homme et égalité des sexes	<p>Lors de la planification, de la conception et de l'analyse des évaluations ainsi que de l'élaboration de méthodes d'évaluation, il est expressément tenu compte des aspects du programme ou de la politique à l'examen qui ont trait aux droits fondamentaux, à l'égalité des sexes et à la durabilité.</p> <p>Les évaluations sont conduites conformément aux orientations du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes<sup>15</sup>.</p> <p>Les principales parties prenantes, dont les filles et les garçons (le cas échéant), les femmes, les groupes marginalisés, les partenaires nationaux et les gouvernements, participent aux étapes de l'évaluation qui les concernent.</p> <p>La prise en considération des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes fait partie intégrante de la méthode d'évaluation.</p> <p>L'évaluation-qualité des rapports d'évaluation comprend une évaluation réalisée à l'aune des critères du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.</p>
Capacités d'évaluation nationales	<p>Le plan d'évaluations mondiales et les plans d'évaluation chiffrés concernant tel ou tel pays contiennent des dispositions visant à renforcer les capacités nationales en matière d'évaluation.</p> <p>Les évaluations sont planifiées et effectuées en partenariat avec les autorités nationales, compte tenu des priorités du pays.</p>
Professionalisme	<p>Chaque membre du personnel de l'UNICEF chargé de la gestion des évaluations<sup>16</sup> suit une formation de base à l'application des normes et règles de la profession.</p> <p>Les évaluateurs sont recrutés (à titre permanent ou temporaire) sur la base de leurs connaissances, compétences et expérience professionnelles.</p>

<sup>15</sup> GNUE, Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations (2014). Consultable à l'adresse <http://www.uneval.org/document/download/1380>.

<sup>16</sup> Un gestionnaire est désigné pour chaque évaluation (spécialiste de l'évaluation ou membre du personnel d'un bureau de pays dont les fonctions incluent l'évaluation, conseiller régional en matière d'évaluation ou encore spécialiste de l'évaluation du Bureau de l'évaluation). En outre, tout fonctionnaire ayant un rôle à jouer dans la gestion des évaluations doit recevoir une formation.

## V. Procédures d'évaluation et assurance de la qualité

13. Les évaluations doivent être correctement planifiées et gérées, et menées de manière efficace, leur qualité étant assurée comme il convient, et la qualité des rapports d'évaluation doit faire l'objet d'un examen systématique.

### A. Planification des évaluations

14. Les évaluations doivent être planifiées de façon adéquate. Les plans d'évaluation comportent une combinaison appropriée de divers types d'évaluation et sont établis à différents niveaux du Fonds, comme suit :

a) Le plan d'évaluations mondiales, plan d'évaluation institutionnel pluriannuel chiffré, est élaboré par le Bureau de l'évaluation et approuvé par le Conseil d'administration à l'appui du Plan stratégique de l'UNICEF et d'autres politiques et stratégies institutionnelles, en faisant fond sur les évaluations régionales et multinationales et les évaluations au niveau des pays. Y sont définis les critères de sélection et de hiérarchisation des évaluations institutionnelles ;

b) Les plans d'évaluation régionaux sont mis au point par les bureaux régionaux pour évaluer les initiatives multinationales ; ils sont chiffrés, prolongent les évaluations effectuées au niveau des pays et répondent aux besoins des pays de la région en matière d'évaluation ;

c) Les plans d'évaluation nationaux chiffrés sont établis par les bureaux de pays, avec la participation des gouvernements (résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale, par. 48), et approuvés par le Conseil d'administration en même temps que les descriptifs de programme de pays.

15. Les plans d'évaluation doivent être établis de façon à ce que les évaluations soient réalisées avec la fréquence voulue portent sur les domaines pertinents, y compris dans les situations de crise humanitaire, soient correctement préparées pour obtenir des résultats de haute qualité et soient de nature à remédier aux difficultés critiques qui sont rencontrées dans l'exécution des programmes. Ils doivent contenir des dispositions tendant à ce que les produits soient exécutés en temps voulu, conformément aux calendriers de prise de décision et aux cycles de programmation et des indications sur la manière dont il convient de prendre en compte les conclusions et recommandations.

16. Les évaluations doivent apporter des éclairages dans un délai suffisamment court pour que les décisions à prendre puissent l'être en temps utile. Les évaluations à caractère humanitaire visent avant tout à obtenir des renseignements de façon prompte et opportune afin d'appuyer la prise de décisions dans des contextes humanitaires qui évoluent rapidement. Si les circonstances s'y prêtent, il convient de faire le lien entre les programmes d'aide humanitaire et de développement.

### B. Fréquence des évaluations et domaines couverts

17. Pour dresser un tableau représentatif et neutre des résultats obtenus par l'UNICEF et faire en sorte que les politiques, les stratégies, les programmes et les activités de sensibilisation soient éclairés par des éléments pertinents, il est essentiel que tous les domaines voulus fassent l'objet d'évaluations suffisantes. On trouvera dans le tableau 2 des informations concernant les évaluations devant être menées aux

niveaux national, régional et institutionnel, ainsi que les responsabilités en matière de gestion des évaluations et d'assurance de la qualité.

### C. Gestion et conduite des évaluations

18. L'UNICEF est attaché à l'excellence dans le domaine de l'évaluation et s'efforce de faire preuve de rigueur dans la conception, la gestion et la conduite des évaluations. Celles-ci doivent être conçues, conduites et gérées conformément aux normes du GNUE et à celles qui sont énoncées dans la présente politique. Les fonctionnaires chargés de la conception, de la gestion et de la conduite des évaluations se doivent de respecter les règles du GNUE en matière d'éthique. Le Bureau de l'évaluation veille à ce que les fonctionnaires chargés de la conception, de la gestion et de la conduite des évaluations aient été formés aux normes et règles du GNUE et à l'éthique de la profession.

19. Les dispositions visant à assurer l'application des normes du GNUE lors de la gestion et de la conduite des évaluations sont présentées dans le tableau 1. Afin que les résultats des évaluations soient utiles et crédibles, il convient plus précisément de prendre les mesures suivantes :

a) Les modalités de gestion de chaque évaluation doivent être garanties d'indépendance et d'impartialité. Le responsable désigné ne peut en aucun cas faire partie de l'équipe qui conçoit la politique, le plan ou le programme à l'examen ou qui en gère la mise en œuvre. Il supervise la sélection de l'équipe en charge de l'évaluation, gère les consultants et a le pouvoir de leur imposer un niveau de performance élevé. Il est responsable en dernier ressort de la qualité de l'évaluation ;

b) Les principales parties prenantes, y compris les groupes marginalisés et, s'il y a lieu, les enfants et les jeunes, sont consultées aux moments opportuns, à commencer par la phase de conception. La participation d'enfants et de jeunes doit satisfaire aux principes de déontologie applicables et être approuvée conformément à la procédure de l'UNICEF<sup>17</sup> ;

c) Les membres de l'équipe d'évaluation sont sélectionnés dans le cadre d'une procédure ouverte et transparente, en veillant à respecter les principes de répartition géographique équitable et de représentation équilibrée des sexes, et comprennent des spécialistes provenant de la région ou du pays concerné par l'évaluation ;

d) Le mandat est établi conformément aux normes du GNUE, comporte des dispositions relatives à l'usage qui pourra être fait des résultats de l'évaluation et est porté à la connaissance des parties prenantes au nom de la transparence et pour favoriser leur participation ;

e) Si cela est jugé nécessaire à l'issue d'une estimation préliminaire des risques, un contrôle du respect de la déontologie est effectué par un organe impartial et qualifié ;

f) La conception de l'évaluation et les méthodes retenues sont présentées dans le rapport liminaire ;

---

<sup>17</sup> UNICEF procedure for ethical standards in research, evaluation, data collection and analysis (2015).

g) Le rapport d'évaluation satisfait aux normes en matière d'établissement de rapports de l'UNICEF et, dans un souci de responsabilisation, est rendu public<sup>18</sup>.

#### **D. Assurance de la qualité**

20. Les activités d'assurance de la qualité doivent porter sur les mandats, les rapports liminaires et les rapports d'évaluation et être menées par un expert extérieur ou un fonctionnaire n'ayant aucun rôle dans la gestion de l'évaluation. Les bureaux régionaux assurent l'assurance qualité des évaluations gérées par les bureaux de pays ; et le Bureau de l'évaluation, celle des évaluations gérées par les bureaux régionaux. Le responsable de l'évaluation veille à ce que les entités compétentes fournissent sans retard les services d'assurance qualité adéquats. Les entités en charge de ce type de services (à savoir, les bureaux régionaux et le Bureau de l'évaluation) ont pour responsabilité de veiller à ce qu'il soit donné suite aux recommandations tendant à améliorer la qualité. Le chef du bureau qui gère l'évaluation la signe une fois achevée et la soumet au Bureau de l'évaluation pour l'évaluation-qualité finale.

21. La qualité de tous les rapports d'évaluation est mesurée par un spécialiste extérieur à l'UNICEF. Le Bureau de l'évaluation est chargé de s'assurer qu'un processus crédible d'évaluation-qualité est en place et que les résultats sont communiqués au bureau qui a demandé l'évaluation et portés à la connaissance de la direction et du Conseil d'administration de l'UNICEF. Le Bureau procède périodiquement à des examens du système d'évaluation-qualité, à tous les niveaux de l'organisation.

---

<sup>18</sup> Voir note de bas de page n° 14.

Tableau 2  
Normes relatives à la fréquence des évaluations et aux domaines couverts

<i>Évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Responsable de l'évaluation</i>	<i>Responsable de l'assurance de la qualité</i>	<i>Responsable de la réponse de l'administration et de l'utilisation des résultats de l'évaluation<sup>19</sup></i>
Évaluation des programmes de pays	<p>Au moins une fois tous les deux cycles de programmation, à un rythme permettant d'alimenter les prochains descriptifs de programme de pays et plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).</p> <p>Au moins une fois par cycle de programmation si des informations tirées d'activités de contrôle et d'audit indiquent un changement notable du contexte de programmation ou une hausse sensible du niveau de risque.</p>	Conseiller régional en matière d'évaluation	Bureau de l'évaluation	Représentant ou directeur régional
Évaluations thématiques au niveau des bureaux de pays, questions intersectorielles comprises	Au moins une évaluation thématique, une évaluation de composante de programme de pays ou une évaluation de projet par an et par programme de pays. Pour les programmes de pays de faible ampleur <sup>20</sup> , la fréquence des évaluations peut être réduite à trois par cycle de programmation.	Spécialiste de l'évaluation ou fonctionnaire chargé de l'évaluation du bureau de pays concerné	Conseiller régional en matière d'évaluation ou experts extérieurs	Représentant, directeur régional ou directeur de division
Évaluation de l'action humanitaire	L'évaluation des urgences de niveau 1 est incluse dans les évaluations de programme de pays. Les urgences prolongées de niveau 1 sont évaluées au moins tous les trois à cinq ans.	Spécialiste de l'évaluation ou fonctionnaire chargé de l'évaluation du bureau de pays concerné	Conseiller régional en matière d'évaluation	Représentant, directeur régional ou directeur de division

<sup>19</sup> Sont concernées les personnes qui assument une responsabilité directe dans l'élaboration de la réponse de l'administration et la suite qui y est donnée, ainsi que dans l'utilisation des résultats de l'évaluation, sachant que le Conseil d'administration et le Bureau du Directeur général ont des responsabilités d'ensemble pour ce qui a trait aux questions de contrôle et d'utilisation.

<sup>20</sup> Selon la définition du Groupe des résultats sur le terrain de l'UNICEF, les programmes de pays de faible ampleur sont mis en œuvre par des bureaux dont les dépenses annuelles (programme et opérations) sont inférieures à 10 millions de dollars.

<i>Évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Responsable de l'évaluation</i>	<i>Responsable de l'assurance de la qualité</i>	<i>Responsable de la réponse de l'administration et de l'utilisation des résultats de l'évaluation<sup>19</sup></i>
	Les urgences de court terme de niveau 2 sont évaluées au moins une fois. Les urgences prolongées de niveau 2 le sont au moins une fois tous les trois ans.	Conseiller régional en matière d'évaluation	Bureau de l'évaluation	Représentant ou équipe de gestion des urgences
	Les urgences de court terme de niveau 3 doivent être évaluées au moins une fois. Les urgences prolongées de niveau 3 le sont au moins une fois tous les trois ans.	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation ou experts extérieurs	Représentant ou équipe de gestion des urgences
Évaluations institutionnelles	Les thèmes retenus au titre de chaque grand objectif du Plan stratégique doivent être évalués durant la période couverte par le plan stratégique, conformément au plan d'évaluations mondiales. Les priorités intersectorielles énoncées dans le Plan stratégique, à savoir l'action humanitaire et l'égalité des sexes, font également l'objet d'évaluations institutionnelles, aussi bien consacrées exclusivement à ces sujets que dans le cadre d'évaluations thématiques.	Bureau de l'évaluation	Experts extérieurs	Directeur général adjoint, directeur de division ou directeur régional
	Les catalyseurs et les stratégies de changement du Plan stratégique doivent être évalués conformément au plan d'évaluations mondiales.	Bureau de l'évaluation	Experts extérieurs	Directeur général adjoint, directeur de division ou directeur régional
Études d'évaluabilité, synthèses d'évaluation, métaévaluations	Domaine et fréquence déterminés par le bureau demandeur	Bureau de l'évaluation, conseiller régional en matière d'évaluation ou spécialiste de l'évaluation du bureau de pays concerné	Bureau de l'évaluation, conseiller régional en matière d'évaluation ou experts extérieurs	Directeur de division, directeur régional ou représentant
Examens à l'appui des politiques, des plans et des stratégies	Domaine et fréquence déterminés par le bureau demandeur	Divisions du siège, bureaux régionaux ou bureaux de pays	Spécialistes de l'évaluation au niveau pertinent	Représentant, directeur régional ou directeur de division

<i>Évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Responsable de l'évaluation</i>	<i>Responsable de l'assurance de la qualité</i>	<i>Responsable de la réponse de l'administration et de l'utilisation des résultats de l'évaluation<sup>19</sup></i>
Évaluations multinationales au niveau régional	Domaine et fréquence déterminés par le bureau régional	Conseiller régional en matière d'évaluation	Experts extérieurs	Représentant dans le pays, directeur régional ou directeur de division
Évaluations menées conjointement ou à l'échelle du système, notamment des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des programmes communs, ainsi que du chapitre commun du Plan stratégique	Domaine et fréquence déterminés par un mécanisme interorganisations	Désigné par un mécanisme interorganisations	Désigné par un mécanisme interorganisations	Chefs des entités des Nations Unies, gouvernements ou partenaires
Évaluations dirigées par les pays	Domaine et fréquence déterminés par les gouvernements partenaires	Désigné par les gouvernements et les partenaires	Désigné par les gouvernements et les partenaires	Désigné par les gouvernements et les partenaires

## VI. Améliorer l'utilisation des évaluations

22. Les évaluations qui ne sont pas mises à profit comme elles le devraient équivalent à un gaspillage de ressources et constituent des occasions manquées d'apprendre et d'améliorer les performances. La suite donnée aux conclusions et recommandations issues des évaluations doit passer par l'examen des bonnes questions au bon moment. Cela signifie qu'il faut clairement associer les évaluations des programmes de pays et les évaluations multinationales aux cycles des programmes de pays concernés, les évaluations dirigées par les pays aux cycles de planification des gouvernements et au calendrier des initiatives de sensibilisation, et les évaluations institutionnelles au cycle de planification et de budgétisation de l'UNICEF ainsi qu'aux mécanismes mis en place par les États Membres pour passer en revue les progrès accomplis sur la voie de la concrétisation des objectifs de développement durable. L'utilisation qui est faite des évaluations dépend également de leur crédibilité, laquelle est elle-même tributaire de la rigueur, de l'impartialité et du professionnalisme avec lesquels elles sont menées.

23. Le choix d'une évaluation adaptée aux besoins a pour effet d'améliorer l'utilisation qui en est faite. Le Bureau de l'évaluation fournit des indications sur les types d'évaluation adaptés aux divers contextes dans lesquels l'UNICEF opère et aux différents objectifs des évaluations, notamment sur les études d'évaluabilité, l'usage adéquat de l'évaluation formative ainsi que les synthèses et les évaluations générales.

24. L'utilisation des résultats des évaluations dépend aussi de leur présentation en temps voulu. Les évaluations doivent être réalisées au moment opportun pour appuyer la prise de décisions et faciliter les ajustements à apporter aux programmes. Le Directeur du Bureau de l'évaluation établit des directives pour améliorer la ponctualité des évaluations, notamment celles qui portent sur des contextes humanitaires à l'évolution rapide, et l'ordonnancement des évaluations des programmes de pays afin qu'il puisse être tenu compte des conclusions formulées à leur issue dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les programmes de pays suivants. La qualité des recommandations issues des évaluations a également une incidence sur la suite qui y est donnée, et le Bureau de l'évaluation établira des orientations pour l'améliorer.

25. À tous les niveaux du système d'évaluation, il convient d'investir dans des technologies propres à promouvoir l'utilisation des évaluations. La communication et la diffusion efficaces des synthèses et des résultats d'évaluation revêtent un caractère crucial à cet égard. Toutes les évaluations doivent être dotées d'un plan de diffusion dès le départ et, conformément aux principes directeurs énoncés par le GNUE, les rapports d'évaluation et les réponses de l'administration doivent être rendus publics. La demande en matière d'évaluations peut être renforcée en communiquant les résultats d'évaluation sous des formes exploitables par les décideurs, par exemple au moyen d'outils de communication adaptés à leurs besoins particuliers.

26. Les évaluations ne présentent qu'un intérêt limité si des mesures ne sont pas adoptées en temps voulu pour appliquer les recommandations qui en sont issues et en incorporer les enseignements dans les systèmes de prise de décisions. Les bureaux de l'UNICEF sont tenus d'élaborer une réponse officielle de l'administration aux recommandations formulées à l'issue de chaque évaluation et de faire le nécessaire pour qu'il soit tiré le meilleur profit des résultats de l'exercice. Les responsables de l'UNICEF doivent aussi s'employer à ce que les recommandations issues des évaluations puissent éclairer les principales décisions prises par les bureaux du Fonds. Le Bureau de l'évaluation tient à jour un système visant à permettre à l'administration

de garder trace et de rendre compte de l'état de mise en œuvre des mesures qu'elle a décidées de prendre comme suite à telle ou telle évaluation. Aux fins de responsabilisation, le Bureau peut procéder périodiquement à un examen de l'application de ces mesures à l'échelle du Fonds. Pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue, le Bureau élabore des directives concernant les méthodes itératives d'évaluation des programmes. On trouvera dans le tableau 2 des informations concernant les niveaux de l'administration auxquels s'adressent principalement les évaluations.

27. La gestion des connaissances est un aspect capital de l'apprentissage institutionnel. Le Bureau de l'évaluation établit, sous forme de rapports, des synthèses des conclusions formulées à l'issue des évaluations, qui sont communiquées au Conseil d'administration et rendues publiques. Ces synthèses peuvent donner lieu à des recommandations thématiques à l'intention du Fonds ou, dans le cas de travaux communs, de plusieurs organismes des Nations Unies.

## **VII. Complémentarité avec d'autres fonctions de responsabilisation et d'apprentissage**

28. L'évaluation est une fonction parmi d'autres, distinctes et complémentaires, qui comprennent la surveillance des droits de l'enfant, le contrôle de l'exécution et, plus généralement, la gestion axée sur les résultats, la recherche et l'audit. Ces fonctions sont de nature à favoriser un environnement propice à l'évaluation et à améliorer la conduite des évaluations et l'usage qui en est fait. Les données obtenues grâce aux activités de contrôle et de recherche éclairent les évaluations ; les méthodes de recherche sont complémentaires de celles qui sont employées pour les évaluations ; les constatations des auditeurs aident à donner forme aux évaluations et contribuent aux analyses de l'efficacité du Fonds. Sans que cela nuise à son indépendance, la fonction d'évaluation de l'UNICEF doit être coordonnée avec ces fonctions complémentaires.

29. Le Bureau de l'évaluation coordonne ses travaux avec ceux du Bureau de l'audit interne et des investigations, en particulier dans le but d'arrêter plus justement le calendrier et la fréquence des évaluations des programmes de pays (voir tableau 2). Il coordonne également la planification des évaluations avec les fonctions de recherche et de gestion des données, l'objectif étant de produire des données et de les utiliser plus efficacement. Il collabore avec les divisions chargées du contrôle de l'exécution pour assurer un examen périodique de la qualité des informations relatives à la performance qui sont susceptibles d'intéresser l'évaluation.

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

30. L'architecture institutionnelle de l'UNICEF, qui sert de socle à la mise en œuvre de la politique d'évaluation, est décrite ci-dessous.

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

31. Le Conseil d'administration approuve la politique d'évaluation, examine les rapports annuels sur son application et sur l'état et l'efficacité de la fonction d'évaluation et rend des décisions dans lesquelles il indique les attentes et fixe des orientations pour ce qui concerne l'amélioration de la performance. Il approuve les

plans d'évaluation chiffrés dans le cadre des descriptifs de programme de pays ainsi que le plan d'évaluations mondiales et s'appuie sur les conclusions, recommandations et synthèses formulées à l'issue des évaluations aux fins de la gouvernance du Fonds. Dans le cadre de l'approbation du budget intégré, le Conseil approuve le budget du Bureau de l'évaluation. Le Directeur général consulte le Conseil d'administration au sujet de la nomination du Directeur du Bureau de l'évaluation<sup>21</sup>.

## **B. Directeur général**

32. Le Directeur général est garant de l'intégrité de la fonction d'évaluation ; favorise une culture de l'apprentissage, de l'amélioration continue et de l'application du principe de responsabilité à tous les niveaux du Fonds ; crée de la demande en matière de données d'évaluation ; s'assure de l'application des recommandations issues des évaluations ; fait en sorte que les données recueillies puissent être mises à profit ; appuie la fourniture des ressources humaines et financières nécessaires à la fonction d'évaluation. Le Directeur général consulte le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit au sujet de la nomination du Directeur du Bureau de l'évaluation.

## **C. Comité consultatif pour les questions d'audit**

33. Le Comité consultatif pour les questions d'audit, qui comprend un expert de l'évaluation venu de l'extérieur, conseille le Directeur général sur les questions touchant à la supervision de la fonction d'évaluation, notamment le respect des normes et règles énoncées dans la politique d'évaluation. Il le conseille aussi sur l'application de cette politique, y compris s'agissant du rôle du Bureau de l'évaluation dans le renforcement du contrôle de supervision et de l'apprentissage ainsi que de la capacité de l'administration de donner suite aux évaluations. Le Directeur général consulte le Comité consultatif pour les questions d'audit au sujet de la nomination du Directeur du Bureau de l'évaluation<sup>22</sup>.

## **D. Directeur du Bureau de l'évaluation**

34. Le Directeur du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF rend compte directement au Directeur général et est à la tête du Bureau de l'évaluation, qui opère de manière indépendante au sein du Fonds.

35. Le Directeur du Bureau de l'évaluation est nommé par le Directeur général, en consultation avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Conseil d'administration<sup>23</sup> ; un spécialiste de l'évaluation venu de l'extérieur fait partie du jury de sélection. Le Directeur du Bureau de l'évaluation est nommé pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois pour une durée maximale de cinq ans, et il lui est interdit de réintégrer le Fonds après l'expiration de son mandat.

36. Le Directeur du Bureau de l'évaluation est responsable du contrôle de la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'UNICEF et dirige la mise en œuvre de la

<sup>21</sup> Voir note de bas de page n° 11.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

politique d'évaluation au sein de l'organisation, notamment en s'acquittant des tâches suivantes :

a) Élaborer et actualiser la politique d'évaluation ; fixer des normes de performance en matière d'évaluation à l'échelle de l'UNICEF et suivre les réalisations à l'aune de ces normes ; présenter chaque année au Conseil d'administration un rapport indépendant sur l'application de la politique d'évaluation ;

b) Établir et réviser périodiquement le plan d'évaluations mondiales ; fixer des priorités stratégiques dans le domaine de l'évaluation ; recenser les grandes évaluations thématiques institutionnelles qui doivent être menées de façon indépendante par le Bureau de l'évaluation ; veiller à affecter des ressources suffisantes à l'exécution du plan, à la conduite des évaluations et au renforcement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du Fonds ;

c) Concevoir, commander et gérer des évaluations institutionnelles indépendantes qui satisfassent aux normes internationales en matière de pratiques exemplaires et veiller à ce que les résultats soient diffusés en temps voulu pour que l'administration et les autres acteurs prennent les dispositions nécessaires ;

d) Mettre en place un système d'évaluation global destiné à mesurer la performance de la fonction d'évaluation, la qualité de l'ensemble des évaluations menées par l'UNICEF ainsi que leur fréquence et les domaines couverts ; veiller à ce que les évaluations à tous les niveaux soient conformes aux normes énoncées dans la politique d'évaluation ; tenir à jour des systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour ce qui a trait à la suite donnée par l'administration aux recommandations issues des évaluations, de même que des bases de données exhaustives qui facilitent l'accès du public à toutes les évaluations et à toutes les réponses de l'administration de l'UNICEF ; informer le Directeur général, l'Équipe mondiale de gestion, les fonctionnaires et les parties prenantes de l'UNICEF des résultats pertinents et utiles des évaluations ;

e) Encourager l'utilisation des résultats des évaluations et de la gestion des connaissances au service de l'évaluation, y compris en ayant recours à des méthodes novatrices ;

f) Promouvoir des stratégies et des systèmes propres à renforcer les capacités d'évaluation internes, notamment la vérification des compétences techniques des candidats à des postes d'évaluation ; fournir des orientations et une assistance aux bureaux, pour ce qui est d'organiser la fonction et la doter des effectifs nécessaires, et aux membres du personnel, s'agissant de leurs perspectives de carrière à long terme ; mettre en œuvre des stratégies visant à professionnaliser la fonction ;

g) Mettre au point et en commun des approches et méthodes innovantes en matière d'évaluation, en particulier des procédés garantissant que les évaluations soient réalisées en temps voulu ;

h) Promouvoir les partenariats, notamment en encourageant l'appropriation et la direction nationales des activités d'évaluation ; soutenir les partenariats et réseaux mondiaux et œuvrer, par leur entremise, à l'innovation et au renforcement des capacités d'évaluation ; collaborer avec le GNUE aux fins d'harmoniser les normes et les pratiques d'évaluation et de renforcer les capacités des Nations Unies en la matière ; contribuer aux évaluations menées à l'échelle du système des Nations Unies.

## **E. Groupe consultatif de l'évaluation**

37. Le Groupe consultatif de l'évaluation est un organe externe indépendant, nommé par le Directeur général, qui conseille le Directeur de l'évaluation sur l'application de la politique d'évaluation, du plan d'évaluations mondiales et d'autres documents d'orientation à portée mondiale ; formule des recommandations visant à améliorer les méthodes, les procédures, les mécanismes d'assurance de la qualité et les réponses de l'administration dans le domaine de l'évaluation ; propose des moyens innovants de diligenter la conduite des évaluations et l'utilisation de leurs résultats, notamment en améliorant le partage et la diffusion des connaissances.

## **F. Comité d'évaluation mondial**

38. Le Comité d'évaluation mondial fait en sorte que les données d'évaluation puissent être mises à profit et suit l'application des mesures décidées par l'administration en réponse aux évaluations. Le Comité, qui se réunit au moins trois fois par an, est présidé par un Directeur général adjoint, qui est nommé par le Directeur général, et composé de tous les autres Directeurs généraux adjoints, des directeurs de division concernés, du Directeur de l'audit interne, du Directeur du Bureau de la recherche et de l'ensemble des directeurs régionaux.

## **G. Directeurs des divisions du siège**

39. Les directeurs des divisions du siège soutiennent les activités qui rendent possibles les évaluations, y compris en fixant des seuils de référence et en mettant à l'essai de nouvelles initiatives ou des projets pilotes transposables à plus grande échelle ; en examinant les programmes afin d'en améliorer constamment l'exécution ; en garantissant l'accès aux données et informations utiles aux évaluations et en veillant à ce que les réponses de l'administration aux évaluations soient élaborées en temps voulu et qu'il y soit donné bonne suite ; en encourageant l'utilisation des résultats d'évaluation dans la prise de décisions et aux fins de l'amélioration des programmes et des opérations ; en appuyant le renforcement des capacités d'évaluation.

## **H. Directeurs régionaux**

40. Au niveau régional, les directeurs régionaux veillent au bon respect des normes et règles énoncées dans la politique d'évaluation dans la gestion et la conduite des évaluations et à la préparation en temps voulu des évaluations et des réponses qui y sont apportées par l'administration, et font en sorte qu'il soit bien donné accès aux données et informations. Ils supervisent également la mise en œuvre des mesures correctives décidées par l'administration ; encouragent la mise à profit des résultats d'évaluation dans la prise de décisions et aux fins de l'amélioration des programmes et des opérations ; prennent des dispositions comme suite aux informations qui leur sont communiquées quant à la performance en matière d'évaluation. Ils promeuvent le renforcement des capacités d'évaluation et les stratégies tendant à ce que les évaluations soient correctement financées, et vérifient que les représentants allouent des fonds adéquats aux évaluations.

## I. Conseiller régional en matière d'évaluation

41. Le conseiller régional en matière d'évaluation fournit, à l'intention du directeur régional, des services d'orientation et de contrôle concernant la gestion des évaluations et apporte une assistance technique au Directeur du Bureau de l'évaluation. Ainsi, il :

a) Assure la conception et dirige la mise en œuvre d'une stratégie régionale et de programmes de travail annuels concernant les évaluations thématiques et multinationales dans la région (rend compte au directeur régional) ;

b) Fournit un appui technique et des services d'assurance qualité aux bureaux de pays en matière de planification, de gestion et de conduite des évaluations, en vue d'améliorer la ponctualité et la crédibilité des produits d'évaluation (rend compte au directeur régional) ;

c) Établit et diffuse des rapports sur la gestion de la fonction d'évaluation à l'attention du Comité d'évaluation régional, de l'équipe de gestion régionale et du Bureau de l'évaluation (rend compte au directeur régional) ;

d) Concourt aux efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour renforcer le contrôle technique des processus de gestion de la fonction d'évaluation à l'échelle du Fonds, dans le but d'en accroître la capacité d'adaptation, d'accentuer la ponctualité et la qualité des évaluations et d'améliorer l'utilisation des produits d'évaluation dans la région (rend compte au Directeur du Bureau de l'évaluation) ;

e) Aide à consolider la participation stratégique de l'UNICEF au renforcement des capacités d'évaluation nationales et à l'évaluation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi qu'aux évaluations réalisées conjointement avec les gouvernements et les autres acteurs du développement (rend compte au directeur régional) ;

f) Communique les contributions de l'UNICEF aux mécanismes régionaux d'évaluation interinstitutions, instances intergouvernementales et autres organisations et partenariats régionaux concernés par la fonction d'évaluation, et assure une coordination efficace avec eux (rend compte au directeur régional) ;

g) Prend part à l'action menée par le Bureau de l'évaluation pour mettre au point et faciliter l'utilisation de produits et de processus novateurs en ce qui concerne les méthodes d'évaluation ainsi que la gestion et l'utilisation des évaluations (rend compte au Directeur du Bureau de l'évaluation) ;

h) S'associe aux efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour mettre en œuvre des initiatives en faveur de la professionnalisation de la fonction d'évaluation (rend compte au Directeur du Bureau de l'évaluation) ;

i) Gère les évaluations des programmes de pays et les évaluations thématiques multinationales (rend compte au directeur régional) ;

j) Se tient au courant des faits nouveaux dans les domaines de l'évaluation et de la gestion des connaissances, et fournit et coordonne des contributions et recommandations régionales en lien avec l'élaboration et l'application de la politique d'évaluation, du plan d'évaluations mondiales et des stratégies et directives connexes (rend compte au directeur régional et au Directeur du Bureau de l'évaluation).

## **J. Représentant**

42. Au niveau des pays, le représentant a pour mission de garantir le respect des normes et règles énoncées dans la politique d'évaluation pour ce qui concerne la gestion et la conduite des évaluations ; de superviser l'élaboration de plans d'évaluation chiffrés visant à produire, en temps voulu, des données d'évaluation qui puissent être prises en compte dans les examens des programmes de pays ; de veiller à ce que le personnel dispose des compétences requises pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'évaluation, y compris en leur offrant des possibilités de perfectionnement professionnel ; de faire en sorte qu'il soit dûment tenu compte des évaluations dans la notation des fonctionnaires.

43. Le représentant prévoit également des ressources financières et humaines adéquates pour la mise en œuvre des plans d'évaluation chiffrés ; supervise l'élaboration des réponses de l'administration ; contrôle les mesures prises pour appliquer les recommandations que celle-ci a acceptées ; encourage l'utilisation des résultats d'évaluation dans la prise de décisions et aux fins de l'amélioration des programmes ; donne suite aux informations qu'il reçoit sur les résultats des activités d'évaluation menées dans le bureau de pays ; collabore avec l'équipe de pays des Nations Unies pour qu'il soit tenu compte des données issues des évaluations dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les activités interinstitutions ; promeut la conduite d'évaluations conjointes avec les entités des Nations Unies et d'autres partenaires, notamment d'évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ; plaide activement pour la mise en place de systèmes d'évaluation nationaux et les soutient quand il en existe déjà ; appuie les efforts engagés en vue de renforcer les capacités d'évaluation des gouvernements, des parlements, de la société civile et des autres partenaires, y compris dans le cadre des activités d'évaluation des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable et d'établissement de rapports à ce sujet ; supervise les fonctions d'évaluation des fonctionnaires qui assument des responsabilités en matière de gestion des évaluations.

## **K. Spécialiste de l'évaluation dans un bureau de pays (ou fonctionnaire chargé de gérer les évaluations)**

44. Les bureaux de pays compte un spécialiste de l'évaluation<sup>24</sup> qui gère les évaluations au niveau du pays conformément aux normes et règles en la matière, dont celles qui ont trait à l'assurance de la qualité ; dresse la liste des évaluations à inclure dans les plans d'évaluation chiffrés et les plans de suivi et d'évaluation annuels, et applique la taxinomie de l'UNICEF pour déterminer quels produits doivent être traités comme des évaluations ; collabore avec des évaluateurs compétents qui mènent leurs travaux dans le respect des normes et règles de la politique d'évaluation ; appuie l'élaboration des réponses de l'administration et la mise en œuvre des mesures correctives adoptées par cette dernière ; encourage l'utilisation des résultats d'évaluation dans la prise de décisions et aux fins de l'amélioration des programmes ; concourt à la conception, à la conduite et à l'utilisation des évaluations dirigées par le pays.

---

<sup>24</sup> Ou un fonctionnaire chargé de gérer les évaluations.

## IX. Évaluation et partenariats à l'échelle du système

45. L'UNICEF collabore avec d'autres entités des Nations Unies et avec le GNUE pour donner suite aux décisions des États Membres concernant les évaluations à mener à l'échelle du système. Conscient de l'intérêt de promouvoir l'apprentissage au sein du système, de partager les responsabilités et de réduire les coûts de transaction, il cherchera des possibilités de procéder, avec d'autres organismes des Nations Unies et, au niveau des pays, en consultation avec les gouvernements nationaux, à l'évaluation conjointe de programmes conjoints, du chapitre commun du Plan stratégique pour 2018-2021 et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Le Fonds contribuera à l'application des normes et règles du GNUE dans toutes les évaluations conjointes.

46. L'UNICEF reste déterminé à améliorer ses résultats au regard des principaux indicateurs définis dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, dont l'objectif est de faire en sorte que l'analyse par sexe serve à éclairer les constatations, conclusions et recommandations issues des évaluations.

47. L'UNICEF maintient des partenariats à l'appui des objectifs de la politique d'évaluation, notamment avec 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. Il appuie également l'action engagée par le GNUE pour améliorer les partenariats en matière d'évaluation.

## X. Renforcement des capacités d'évaluation nationales

48. L'évaluation à l'UNICEF répond à l'attachement du Fonds aux principes de l'appropriation et de la direction nationales des processus de développement au niveau des pays. Le Fonds s'efforce d'aider les autorités nationales à évaluer leurs propres programmes et contribue au renforcement des capacités d'évaluation des pays. Dans la mesure du possible, les évaluations sont planifiées et effectuées en partenariat avec les autorités nationales, compte tenu des priorités du pays en matière de développement.

49. Conformément aux résolutions [70/1](#), portant adoption du Programme 2030, et [69/237](#), sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays, et à l'examen quadriennal complet de 2016, l'UNICEF continue d'apporter son concours au développement des capacités d'évaluation nationales. Le Fonds axe son appui sur : a) le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation de manière à ce qu'ils tiennent compte de la situation particulière des enfants ; b) l'évaluation des mesures prises pour réaliser les objectifs de développement durable, en particulier ceux qui intéressent son mandat ; c) la production de données factuelles pour éclairer les processus nationaux et les rapports sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ; d) les activités de sensibilisation en faveur de la conduite d'évaluations dirigées par les pays et de l'utilisation des données qui en sont issues.

50. En plus de travailler avec tout un éventail de parties prenantes<sup>25</sup>, l'UNICEF s'associera, dans la mesure du possible, avec les centres d'excellence nationaux dans le but d'améliorer les capacités d'évaluation au niveau des pays.

51. L'UNICEF s'emploiera également à nouer des partenariats avec les groupes des ministères et des organismes compétents chargés de l'évaluation pour garantir une évaluation crédible et réalisée en temps voulu des programmes nationaux axés sur les enfants. De telles évaluations dirigées par les pays peuvent permettre à l'UNICEF de soutenir le renforcement des capacités d'évaluation nationales dans les domaines liés à son mandat.

52. Lorsque l'UNICEF est simplement partenaire d'une évaluation, qu'il n'a pas commandée et ne gère pas, les dispositions de la présente politique ne s'appliquent pas. En pareil cas, le Fonds n'en insiste pas moins sur le respect des normes et règles internationales en matière d'évaluation.

53. Une stratégie visant à orienter l'appui apporté par l'UNICEF au renforcement des capacités d'évaluation nationales dans les cas où le Fonds collabore avec d'autres entités des Nations Unies sera élaborée par le Bureau de l'évaluation et régulièrement examinée pour s'assurer que les activités menées conservent leur efficacité.

## **XI. Ressources**

### **A. Ressources humaines**

54. La fonction d'évaluation requiert des ressources humaines qualifiées pour gérer les évaluations et fournir des services adaptés sur le plan de l'assurance qualité. Il s'agit tout particulièrement de disposer des effectifs nécessaires au niveau des pays, où s'effectue l'essentiel des évaluations. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux aident à la sélection de consultants en tenant à jour un fichier d'évaluateurs présélectionnés qui fait l'objet d'un contrôle de la qualité.

55. Les bureaux de pays doivent se doter de capacités adéquates en matière de gestion des évaluations. Les responsabilités relatives aux évaluations sont souvent assumées par des fonctionnaires qui en ont d'autres, par exemple dans les domaines du suivi, de la recherche et de la planification. Afin d'avoir du personnel qui s'occupe exclusivement des évaluations, les bureaux de pays peuvent décider (pour les programmes d'envergure) de créer un poste de spécialiste de l'évaluation, tandis que les bureaux plus modestes ont la possibilité de mettre des ressources en commun pour financer un poste de spécialiste de l'évaluation commun à plusieurs pays. Quand de tels arrangements ne sont pas envisageables, le personnel qui exerce des responsabilités en matière d'évaluation est appuyé par le représentant, de façon à pouvoir consacrer le temps qui convient aux tâches d'évaluation et en rendre compte au représentant. Ce dernier prend des dispositions visant à garantir l'intégrité de la fonction d'évaluation, en particulier par l'application des prescriptions de la politique d'évaluation.

56. Les bureaux régionaux comptent au moins un fonctionnaire de classe P-5 se consacrant exclusivement aux activités d'évaluation. Les titulaires doivent satisfaire aux exigences du référentiel de compétences du GNUE. Le conseiller régional en matière d'évaluation a notamment pour mission importante de fournir des services

---

<sup>25</sup> Voir par. 45.

d'assistance technique et d'assurance de la qualité concernant les évaluations effectuées au niveau des pays. La prestation de ces services peut revenir directement au conseiller régional ou passer par des accords à long terme ou des arrangements similaires avec des consultants ou des centres d'excellence.

57. Le personnel du Bureau de l'évaluation, y compris son Directeur (D-2), doit satisfaire aux exigences du référentiel de compétences du GNUE. Le Directeur du Bureau de l'évaluation veille à ce que son personnel et le conseiller régional aient des compétences et de l'expérience en matière de gestion des évaluations et d'encadrement qui soient conformes aux prescriptions du GNUE.

58. Tous les fonctionnaires assumant des responsabilités dans le domaine de l'évaluation suivent des activités de perfectionnement professionnel organisées par le Bureau de l'évaluation pour améliorer leurs compétences, notamment pour ce qui concerne l'analyse par sexe, les méthodes soucieuses des droits fondamentaux et la gestion axée sur les résultats. Ils se voient également proposer d'autres possibilités de formation continue pour acquérir les compétences de base énoncées dans le référentiel de compétences du GNUE. Des formations et une assistance technique en matière d'évaluation sont aussi dispensées aux directeurs de programme.

59. Dans la mesure du possible, l'UNICEF aide les fonctionnaires qui le souhaitent à faire carrière dans l'évaluation en assurant une rotation des postes dans ce domaine.

## **B. Ressources financières**

60. On ne peut mener des évaluations de haute qualité et, plus généralement, disposer d'une fonction d'évaluation efficace que si l'on y investit les ressources financières nécessaires. À l'échelle mondiale, l'UNICEF doit allouer au moins 1 % du total de ses dépenses programmatiques à l'évaluation s'il veut que toutes les évaluations imposées dans la politique puissent être conduites. Les études de planification, le suivi, les enquêtes et la recherche doivent être financés séparément de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux surveillent les dépenses consacrées à l'évaluation, le premier au niveau mondial et les seconds dans leur région respective, en vue d'atteindre cet objectif.

61. Dans les bureaux de pays, les décisions concernant l'affectation des ressources sont prises sur la base du plan d'évaluation chiffré. Les crédits budgétaires alloués à l'évaluation doivent refléter les buts énoncés dans le plan d'évaluation chiffré.

62. Les bureaux régionaux et le Bureau de l'évaluation suivent une démarche similaire pour mobiliser un appui en faveur des plans régionaux et du plan d'évaluations mondiales.

63. Le Directeur général met en place un fonds de financement commun destiné à soutenir : le renforcement des capacités d'évaluation, notamment la conduite et la gestion des évaluations, en particulier au niveau décentralisé ; la professionnalisation à l'échelle du Fonds ; l'innovation en matière d'évaluation ; les évaluations stratégiques. En mettant l'accent sur le développement des capacités, le fonds de financement commun permet aux bureaux d'investir davantage dans l'évaluation de manière à atteindre l'objectif du Fonds d'y consacrer au moins 1 % de ses dépenses programmatiques.

## **XII. Risques**

64. Dans le cadre logique, plusieurs risques concernant la réalisation des produits et des réalisations de la fonction d'évaluation sont recensés. Le Directeur du Bureau de l'évaluation coopère avec la direction de l'UNICEF pour continuer de promouvoir et d'appuyer la fonction d'évaluation du Fonds et en assurer un financement adéquat et durable. Le Bureau de l'évaluation s'efforce d'encourager, à tous les niveaux, l'adoption et l'application de règles et de normes relatives aux autres fonctions complémentaires et de favoriser le développement à l'UNICEF d'une culture fondée sur des données factuelles. Le recours accru à des études d'évaluabilité aidera à faire en sorte que les programmes puissent être évalués. Le risque de ne pas disposer d'assez de spécialistes de l'évaluation, en particulier au niveau des pays, est celui auquel il est le plus difficile de remédier. On l'atténuera en facilitant le renforcement des capacités d'évaluation nationales, en améliorant les compétences du personnel chargé de l'évaluation à l'UNICEF et en mettant à profit les fichiers d'experts présélectionnés pour mener des évaluations de qualité.

## **XIII. Application, établissement de rapports et examen**

65. L'UNICEF publiera des instructions appropriées aux fins de la bonne application de la politique d'évaluation, dont une directive définissant les responsabilités en la matière. Le Bureau de l'évaluation établira des orientations pour compléter la politique.

66. Le Directeur du Bureau de l'évaluation rendra compte au Conseil d'administration de l'état de l'application de la politique d'évaluation dans le rapport annuel sur la fonction d'évaluation, qui comprendra : a) un compte rendu des progrès accomplis sur la voie de la réalisation des produits prévus dans le cadre logique concernant la fonction d'évaluation, s'agissant notamment du renforcement des capacités d'évaluation ; b) une présentation des évaluations et des activités d'évaluation menées par le Bureau de l'évaluation durant l'année précédente, ainsi que des résultats obtenus, et du programme de travail pour l'année en cours et la suivante<sup>26</sup> ; c) une description factuelle des évaluations entreprises par d'autres composantes du Fonds, assortie d'un examen de l'état d'avancement, de la qualité et de l'utilité des évaluations ; d) un point sur les progrès touchant à la mise en œuvre des mesures décidées par l'administration comme suite aux évaluations ; e) une synthèse des principales constatations, conclusions et leçons tirées des évaluations de la performance de l'UNICEF, dont les évaluations de la performance de la fonction d'évaluation ; f) un examen des difficultés rencontrées avec les méthodes employées pour la conduite des évaluations, et des approches et procédés, en particulier pour ce qui a trait à l'utilisation des résultats des évaluations.

67. Le rapport annuel sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF donnera lieu à une réponse de l'administration, également présentée au Conseil d'administration.

68. Il convient d'effectuer un examen indépendant de la performance de la politique. Il est donc proposé qu'un tel examen ait lieu en 2022.

<sup>26</sup> Seront également présentées les réalisations liées au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

## Cadre logique applicable à la fonction d'évaluation de l'UNICEF

Le cadre logique applicable à la fonction d'évaluation de l'UNICEF expose la façon dont les activités d'évaluation contribuent à ce que le Fonds et ses partenaires atteignent les objectifs de développement durable et les buts du Plan stratégique et appuient la réalisation progressive des droits de tous les enfants, en particulier les plus défavorisés. Ce cadre éclaire les indicateurs attachés à la fonction d'évaluation.

