



Conseil économique et social

Distr. générale
12 avril 2019
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2019

11-13 juin 2019

Point 8 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport annuel de 2018 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

Résumé

Le présent rapport donne un aperçu de la fonction d'évaluation de l'UNICEF en 2018. Il fait le point sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ([E/ICEF/2018/14](#)) et du plan des évaluations mondiales pour 2018-2021 ([E/ICEF/2018/3](#)).

En outre, le rapport contient une analyse détaillée des résultats de la fonction d'évaluation à tous les niveaux de l'organisation, en particulier aux niveaux régional et national, ainsi qu'un résumé des principales conclusions de plusieurs évaluations institutionnelles.

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

* [E/ICEF/2019/9](#).



I. Introduction

1. L'année 2018 a permis d'imprimer une certaine dynamique. Les changements profonds indispensables à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ont commencé à prendre forme ; les gouvernements et leurs partenaires élaborent de nouvelles manières d'œuvrer ensemble en faveur des objectifs de développement durable, tandis que le programme de réformes du Secrétaire général a donné aux entités des Nations Unies de nombreuses occasions de collaborer à cette fin. Parallèlement, des crises humanitaires continuent à éclater, nécessitant des réponses toujours plus ambitieuses dans des environnements complexes. De son côté, l'UNICEF a mis en œuvre le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 en réponse au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

2. L'UNICEF et ses partenaires sont appelés à consentir des efforts sans précédent, qui mettent les mécanismes d'apprentissage et de responsabilisation de l'organisation à rude épreuve. Compte tenu de la situation, le Conseil d'administration de l'UNICEF a adopté une politique d'évaluation révisée en 2018 (E/ICEF/2018/14), ainsi qu'un plan des évaluations mondiales (E/ICEF/2018/3). L'objectif de la politique révisée est de s'assurer que l'UNICEF et ses partenaires mettent l'évaluation au service de l'apprentissage, d'une amélioration continue et d'une application renforcée du principe de responsabilité en vue d'atteindre en temps voulu les cibles du Plan stratégique et les objectifs de développement durable et de réaliser les droits des enfants du monde entier. Le plan des évaluations mondiales, quant à lui, définit les évaluations spécifiques qui seront réalisées chaque année dans le cadre du Plan stratégique. Dès lors, l'année 2018 s'est avérée cruciale pour la fonction d'évaluation de l'UNICEF, dont les fondations ont été renforcées conformément au cadre logique (voir annexe) et aux normes et aux règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

3. Tous ces efforts ont déjà commencé à porter leurs fruits. La demande d'évaluations de bonne qualité et réalisées en temps voulu connaît un réel essor au sein de l'organisation. En 2018, l'UNICEF a réalisé son plus grand nombre d'évaluations depuis 2012, en couvrant une zone géographique plus étendue que lors des années précédentes. Cette hausse de la demande est en partie due à la politique d'évaluation révisée, y compris de ses nouveaux critères de référence en termes de couverture, ainsi qu'aux investissements envers d'autres facteurs majeurs des résultats en matière d'évaluation, y compris la planification, les orientations, les outils, la gestion des connaissances et l'augmentation des ressources, notamment au travers du récent fonds de financement commun. L'accroissement de la demande résulte également du statut de plus en plus reconnu de l'évaluation comme élément essentiel du principe de responsabilité à tous les niveaux de l'organisation. Par ailleurs, conformément au cadre logique, l'UNICEF s'investit dans de nouveaux partenariats à des fins d'évaluation, de partage des connaissances et d'apprentissage auprès d'organismes des Nations Unies, de gouvernements, de partenaires bilatéraux et multilatéraux, ainsi que du secteur privé et du milieu universitaire. L'organisation et ses partenaires placent le recours aux évaluations au centre de leurs programmes.

4. Le présent rapport décrit la manière dont la fonction d'évaluation de l'UNICEF a progressé dans la mise en œuvre de la politique révisée et du plan des évaluations mondiales.

5. Conformément au cadre logique, la partie suivante du rapport aborde les progrès réalisés dans le renforcement des principaux facteurs de la fonction d'évaluation. La section III analyse les avancées dans la réalisation des produits, y compris la couverture et la qualité des évaluations et la gestion des connaissances, et contient un

aperçu des efforts de l'UNICEF en vue d'appuyer le développement des capacités d'évaluation nationales. La section IV se penche sur les réalisations, y compris les initiatives visant à renforcer le recours à l'évaluation au niveau national, régional et mondial. Les informations concernant les effets escomptés sont reprises dans d'autres documents de l'UNICEF et à l'échelle du système sur la réalisation des objectifs de développement durable. Enfin, la section V présente le programme de travail pour l'année à venir.

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

II. Renforcement des facteurs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF

7. S'inspirant des recommandations issues de l'examen collégial de 2017, l'objectif de l'année 2018 était de consolider les fondations de la fonction d'évaluation de l'UNICEF au travers des mesures suivantes : a) une révision de la politique qui dicte les activités de la fonction ; b) une planification des activités d'évaluation adaptée aux défis de l'ère des objectifs de développement durable et du nouveau Plan stratégique ; c) un renforcement de la gouvernance de la fonction en vue se conformer aux normes et aux règles du GNUE ; d) une mise au point des systèmes ; et e) un renforcement des partenariats, conformément au programme de réformes de l'ONU.

A. Politique d'évaluation révisée

8. En juin 2018, le Conseil d'administration de l'UNICEF a adopté une politique d'évaluation révisée qui énonce les principes d'évaluation, procédures et responsabilités intrinsèques à la fonction. Une attention toute particulière est prêtée aux mesures visant à protéger les normes et les règles du GNUE ; aux nouveaux critères de référence en termes de couverture ; aux actions visant à renforcer l'utilisation des constatations et des recommandations ; et au renforcement des capacités d'évaluation au sein de l'UNICEF et parmi ses partenaires. La politique décrit également les façons dont l'UNICEF contribuera aux évaluations à l'échelle du système et au renforcement des capacités d'évaluation nationales.

9. Ensuite, en octobre 2018, la Directrice générale de l'UNICEF a élaboré une procédure définissant une approche cohérente de mise en œuvre de la politique d'évaluation dans toute l'organisation, sous la direction du Bureau de l'évaluation. Cette mesure a été suivie par la création d'un cadre institutionnel par le Bureau, qui précisait la manière dont la politique serait appliquée par différents acteurs au sein de l'UNICEF.

B. Renforcement des capacités d'évaluation

10. Le Conseil d'administration a approuvé le plan des évaluations mondiales pour 2018-2021 lors de sa première session ordinaire en 2018. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan et des mesures correctives annoncées par l'administration sont présentés dans la section IV.

11. Au niveau régional, les bureaux préparent des feuilles de route définissant les étapes essentielles pour mettre en œuvre la politique d'évaluation, y compris des mesures d'assurance de la qualité pour les évaluations des bureaux de pays et l'identification des possibilités de synergies au sein du système des Nations Unies.

12. En ce qui concerne la planification des activités d'évaluation au niveau national, de nouvelles directives ont été élaborées quant à la manière de concevoir, de mettre en œuvre et de surveiller les plans d'évaluation chiffrés. Au total, 22 plans d'évaluation chiffrés ont été joints aux descriptifs de programme de pays présentés au Conseil d'administration en 2018.

13. Des travaux visant à actualiser les approches méthodologiques utilisées dans les évaluations des programmes de pays ont également été entamés. Le Bureau de l'évaluation a examiné les méthodologies existantes au sein des entités des Nations Unies. Cet examen s'est avéré déterminant en vue de mieux comprendre les liens avec les plans d'autres organismes ainsi que l'importance de la coordination, de la chronologie et de la relation avec les évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) au niveau national. L'examen a servi de base à l'élaboration d'orientations méthodologiques visant à accélérer les évaluations des programmes de pays.

C. Gouvernance

14. Conformément à la politique d'évaluation révisée, plusieurs acteurs ont assuré la gouvernance de la fonction d'évaluation en 2018. Ainsi, le Conseil d'administration a continué de superviser les activités de l'organisation, tout en orientant la fonction d'évaluation, en adoptant une politique d'évaluation révisée et un plan des évaluations mondiales et en s'appuyant sur les résultats obtenus pour renforcer la responsabilisation. La Directrice générale a quant à elle continué de promouvoir une culture de responsabilisation, d'apprentissage et d'amélioration continue et d'allouer des ressources humaines et financières à la fonction. Le Bureau de l'évaluation a continué de superviser la fonction, notamment en rédigeant la politique révisée, en fournissant des orientations techniques et un service d'assurance de la qualité à l'organisation, en encourageant les partenariats, en assurant la gestion des connaissances et le développement des capacités, et en commanditant et en gérant diverses évaluations institutionnelles à l'appui du Plan stratégique.

15. L'arrivée d'un expert en évaluation au sein du Comité consultatif pour les questions d'audit a renforcé son contrôle indépendant de la fonction d'évaluation, notamment en orientant la révision de la politique et du plan des évaluations mondiales, et en veillant au respect des normes et règles énoncées dans la politique. Les interactions avec deux bureaux régionaux ont permis de déterminer les besoins du contrôle des activités d'évaluation à ce niveau.

16. Le Groupe consultatif de l'évaluation, composé d'experts externes et chargé de conseiller le Directeur du Bureau de l'évaluation de façon indépendante, a continué de prêter conseil à la Directrice en matière de politiques, de méthodes et de procédures d'évaluation et d'amélioration des processus qui renforce le recours aux évaluations.

17. Le Comité mondial d'évaluation, organe interne chargé de conseiller l'équipe dirigeante sur la pertinence et l'utilisation des évaluations, a examiné les points à améliorer dans les performances de la fonction d'évaluation au niveau régional et national, notamment en examinant les progrès réalisés dans l'application des mesures décidées par l'administration en réponse aux évaluations, en garantissant un financement adéquat de la fonction et en favorisant le recours aux évaluations.

18. En collaboration avec des représentants de pays et des spécialistes, les directeurs de division et de bureau régional et les conseillers régionaux pour l'évaluation ont continué de rassembler des informations essentielles et d'en faciliter l'utilisation, conformément aux normes et règles du GNUE. Trois nouveaux conseillers régionaux en évaluation ont été recrutés, comme demandé par l'administration dans sa réponse

à l'examen collégial et conformément aux dispositions figurant dans le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021.

19. Fin 2018, les experts du réseau mondial d'évaluation de l'UNICEF ont convoqué le personnel concerné et leurs principaux partenaires, dont le GNUE, pour réfléchir à des plans de mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée et à des mesures pour intensifier la collaboration à tous les niveaux de l'organisation.

D. Systèmes, orientations et outils

20. En plus des orientations sur les évaluations des programmes de pays, un ensemble de nouveaux guides a été élaboré en 2018.

21. Il devient de plus en plus indispensable que l'UNICEF évalue l'action humanitaire. Néanmoins, par le passé, les conclusions ont souvent été tirées trop tard pour étayer les ripostes. Dès lors, en 2018, le Bureau de l'évaluation a élaboré une nouvelle approche consistant en un « surcroît d'activités d'évaluation en temps réel », dont l'objectif est de produire des données probantes susceptibles d'appuyer l'évolution des interventions humanitaires. Cette approche a été mise à l'essai lors de l'évaluation de la réponse de l'UNICEF à l'épidémie de choléra/diarrhée aqueuse aiguë au Yémen (publiée à l'été 2018) et de l'évaluation de l'intervention de l'UNICEF face à la crise des réfugiés Rohingya (publiée à l'automne 2018), ainsi que de l'évaluation des programmes de promotion de la survie des enfants au Soudan du Sud et de l'évaluation de l'intervention humanitaire de l'UNICEF en République démocratique du Congo (qui paraîtront toutes deux au cours du premier trimestre de 2019). Une note d'orientation a également été élaborée en vue d'être utilisée au siège et dans les bureaux au niveau régional et national.

22. L'évaluabilité, autrement dit la mesure dans laquelle un programme ou une stratégie peut être évalué par rapport à certains critères, est essentielle pour renforcer la gestion axée sur les résultats et prouver la contribution des programmes de l'UNICEF aux résultats en faveur des enfants. Les études d'évaluabilité sont destinées à apporter des preuves concernant la manière dont les résultats peuvent être démontrés, dans le but ultime d'obtenir de meilleurs résultats grâce à des programmes mieux conçus. Pour répondre à la demande croissante d'études d'évaluabilité au sein de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation a élaboré des orientations en vue de promouvoir une vision commune et de mettre à disposition un ensemble d'outils pratiques.

E. Systèmes de surveillance des activités d'évaluation

23. L'UNICEF a continué de renforcer ses systèmes internes de surveillance des activités d'évaluation. Une nouvelle plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes a été développée en 2018, issue de la fusion de trois anciens systèmes utilisés séparément pour planifier les évaluations et surveiller la mise en œuvre des mesures correctives annoncées par l'administration. La nouvelle plateforme permet de renforcer la surveillance des principaux indicateurs de performance des évaluations et d'élaborer des rapports plus détaillés à leur sujet. Une série de webinaires sera mise en ligne à l'approche du lancement du système, fin février 2019.

F. Ressources

Ressources humaines

24. L'UNICEF continue de renforcer ses capacités d'évaluation internes. Comme indiqué ci-dessus, le Bureau de l'évaluation a reçu un financement afin de créer des postes de spécialistes principaux en évaluation dans trois nouvelles régions en 2018, en plus des deux régions qui en bénéficiaient déjà auparavant. Ces postes sont indispensables pour garantir le respect des normes et des règles aux niveaux régional et national. L'UNICEF s'est engagé à créer des postes similaires dans les deux dernières régions (Amérique latine et Caraïbes et Europe et Asie centrale) lors de l'examen à mi-parcours du budget intégré.

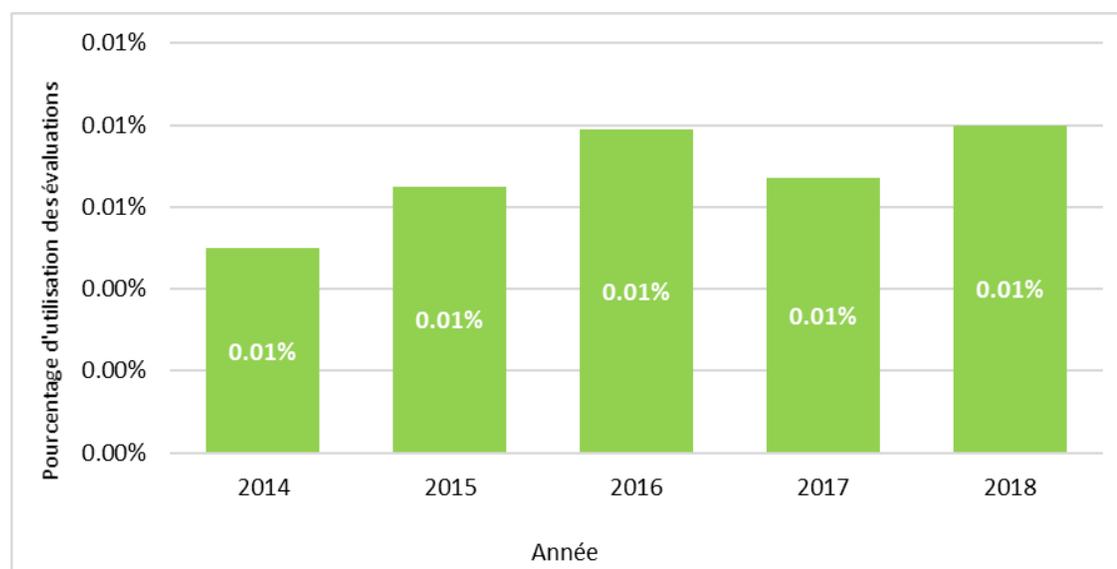
25. En s'appuyant sur les enseignements tirés par ses partenaires, l'UNICEF collabore avec l'École des cadres du système des Nations Unies à l'élaboration d'un programme continu de développement des compétences pour tous les membres du personnel concernés par la gestion des évaluations, en particulier au niveau national. Dès le second semestre de 2019, le programme de développement comblera les lacunes rencontrées notamment dans l'application des normes et des règles du GNUE, l'analyse de l'égalité des sexes dans le cadre des activités d'évaluation, les évaluations axées sur les objectifs de développement durable et les évaluations humanitaires.

26. En parallèle, la Division des ressources humaines s'efforce de s'assurer que les profils de compétences et les définitions d'emploi des membres du personnel chargés des activités d'évaluation contiennent les normes professionnelles nécessaires.

Ressources financières

27. En 2018, environ 49 999 400 dollars ont été affectés aux activités d'évaluation, soit approximativement 0,8 % des dépenses mondiales afférentes aux programmes. Cette somme représente une augmentation en chiffres absolus ainsi que par rapport au budget total dédié aux programmes. Le fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation a contribué à ce montant à hauteur de 8 535 000 dollars. Créé en 2018, le fonds de financement commun a pour objectif de compléter les dépenses des bureaux à tous les niveaux de l'organisation en vue d'atteindre la cible fixée par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10, à savoir que les activités d'évaluation représentent 1 % des dépenses au titre des programmes d'ici à la fin 2019.

Figure I
Dépenses liées à l'évaluation par rapport aux dépenses totales consacrées aux programmes, 2014-2018



Source : inSight (système de gestion des performances de l'UNICEF)

G. Partenariat et promotion de la cohérence des activités d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies

28. Conformément à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale), ainsi qu'au programme de réformes du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement afin de mettre en œuvre le Programme 2030, l'UNICEF s'est engagé à collaborer avec d'autres entités des Nations Unies afin de promouvoir des évaluations conjointes et à l'échelle du système et de se conformer aux normes et aux règles du GNUE.

29. Dans ce contexte, l'UNICEF a collaboré avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) afin de débiter l'évaluation du Programme conjoint UNICEF-FNUAP sur les mutilations génitales féminines et l'excision et du Programme mondial FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants. Les premières conclusions et recommandations des deux évaluations conjointes façonnent déjà l'avenir des programmes. Les deux évaluations devraient être publiées au plus tard à la mi-2019.

30. En outre, l'UNICEF, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le FNUAP et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ont commencé à préparer l'évaluation conjointe du chapitre commun de leurs plans stratégiques pour 2018-2021. En 2018, les Conseils d'administration des quatre organismes ont discuté de manière informelle d'une approche initiale de mise en service du chapitre commun et de l'évaluation de celle-ci. L'objectif de l'évaluation conjointe est d'analyser de manière indépendante la mise en œuvre du chapitre commun en vue d'apporter un compte rendu impartial des progrès et des résultats obtenus et d'éclairer l'élaboration des prochains plans stratégiques des quatre agences impliquées. L'évaluation se déroulera par étapes et donnera lieu à trois produits : une étude initiale sur l'évaluation du chapitre commun

en 2019, un rapport analysant la mise en œuvre des initiatives d'accélération en 2020 et un rapport final sur l'évaluation du chapitre commun en 2021.

31. Par ailleurs, pour soutenir la session de 2019 du Forum politique de haut niveau pour le développement durable, l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), avec l'appui de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, ont commencé à rédiger la synthèse d'une évaluation conjointe relative à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 4.

32. L'UNICEF a apporté un appui substantiel à plusieurs initiatives du GNUE, y compris à la stratégie de partenariat et à l'examen à mi-parcours du plan stratégique du GNUE, ainsi qu'à l'organisation de l'échange des pratiques d'évaluation et de la table ronde sur la professionnalisation lors de la semaine de l'évaluation du GNUE, tenue à Rome en mai 2018. En outre, l'UNICEF a organisé une manifestation parallèle avec le GNUE et le PNUD lors du forum politique de haut niveau en juillet 2018. L'objectif de l'événement était de promouvoir le dialogue afin d'incorporer des activités d'évaluation aux examens nationaux volontaires, sur la base des enseignements tirés des évaluations en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Le personnel chargé de l'évaluation de l'UNICEF participe toujours activement à différents groupes de travail du GNUE. L'UNICEF coorganise actuellement les groupes de travail sur la déontologie et les interventions humanitaires.

33. L'UNICEF s'est également uni au GNUE pour contribuer en profondeur au renforcement des activités d'évaluation à l'échelle du système dans le pacte de financement, le cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement, le système des coordonnateurs résidents et les nouvelles orientations du PNUAD.

34. En matière humanitaire, l'UNICEF a continué de soutenir le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, celui-ci étant particulièrement important du fait de ses liens avec les décideurs et de ses innovations de pointe dans le domaine humanitaire. Le Bureau de l'évaluation fait régulièrement circuler au sein de l'organisation des informations sur les derniers progrès réalisés par le Réseau afin de promouvoir l'apprentissage.

35. L'UNICEF est aussi membre du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle, composé des directeurs de l'évaluation des différents membres du Comité permanent interorganisations. En 2018, le Groupe directeur a lancé deux évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle, que l'UNICEF appuie sur le plan technique et financier. La première se concentrera sur les interventions humanitaires des équipes de pays pour l'action humanitaire face aux sécheresses récurrentes en Éthiopie, tandis que la seconde analysera les efforts déployés en faveur de l'autonomisation des femmes et des filles dans le cadre des interventions humanitaires.

36. Au niveau régional, l'UNICEF a collaboré avec l'Union africaine, l'Éthiopie et la Commission économique pour l'Afrique afin d'organiser un forum multipartite de trois jours sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation en Afrique. Le forum s'est tenu à Addis-Abeba du 10 au 12 décembre 2018. Des représentants de gouvernements et d'organisations de la société civile, des parlementaires et des membres du personnel de l'UNICEF ont évoqué des stratégies en vue de renforcer les capacités nationales d'évaluation au titre des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons. Des représentants de 23 pays ont travaillé sur une feuille de route axée sur des examens nationaux volontaires fondés sur des données factuelles et des évaluations menées par les pays.

37. L'Érythrée constitue un autre exemple d'action conjointe avec d'autres organismes. Le Cadre de coopération pour le partenariat stratégique des Nations Unies pour 2013-2016 a été mis en œuvre par le Gouvernement érythréen et neuf entités résidentes des Nations Unies, y compris l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PNUD, le FNUAP, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation mondiale de la Santé, avec l'appui technique de différents organismes non résidents. En 2018, sous la direction du Gouvernement érythréen et de l'UNICEF, une évaluation conjointe du Cadre de coopération a été effectuée pour : a) identifier ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et les raisons de ces constatations ; b) vérifier les résultats obtenus ; c) évaluer l'efficacité des stratégies employées et des interventions effectuées ; et d) tirer des enseignements et formuler des recommandations en vue d'améliorer la mise en œuvre du prochain cadre de coopération. L'UNICEF a assuré le financement et le contrôle de la qualité de l'évaluation conjointe, la première évaluation d'un PNUAD en Érythrée.

38. Dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, le Bureau régional de l'UNICEF a collaboré avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique pour s'assurer de la qualité du rapport initial d'une évaluation conjointe du PNUAD au Timor-Leste. L'évaluation conjointe sera achevée en 2019 et peut compter sur le soutien financier du Bureau régional de l'Asie de l'Est et du Pacifique. En outre, dans le cadre de l'initiative conjointe du PNUD et de l'UNICEF visant à examiner les capacités nationales d'évaluation des objectifs de développement durable, quatre études de cas de pays ont été effectuées (Indonésie, Malaisie, Sri Lanka et Thaïlande). D'autres études de cas de pays ont également débuté en Mongolie et aux Philippines.

39. En Amérique latine et aux Caraïbes, le Bureau régional de l'UNICEF a rejoint une plateforme d'évaluation, dirigée par l'Institut allemand d'évaluation du développement (DEval), pour travailler sur un projet intitulé FOCELAC, dont l'objectif est de renforcer les capacités nationales d'évaluation dans la région. L'UNICEF s'associera au ministère de la Politique économique et de la Planification nationale du Costa Rica et au DEval pour consolider les capacités d'évaluation dans les domaines relatifs aux enfants et le respect des normes déontologiques dans le cadre des activités d'évaluation impliquant des enfants. En outre, l'UNICEF, le FNUAP, ONU-Femmes et le PAM ont engagé des pourparlers dans le but d'élaborer un indice des capacités nationales d'évaluation, qui fera le point sur les capacités nationales dans la région et renforcera la collaboration avec les gouvernements, le milieu universitaire et les groupes de réflexion.

40. En Afrique de l'Ouest et du Centre, l'UNICEF a tenu la toute première semaine de l'évaluation pour les pays lusophones dans la région. Organisé en Guinée-Bissau en octobre 2018, l'événement a rassemblé des fonctionnaires, des partenaires de développement, des organisations de la société civile, des membres du milieu universitaire et des évaluateurs professionnels. Au terme de cet événement qui a connu un vif succès, les participants ont signé une déclaration d'intention nationale en matière d'évaluation et se sont engagés à renforcer davantage la qualité des évaluations et des programmes de renforcement des capacités d'évaluation à l'avenir. La dynamique suscitée par l'Agenda 2063 et le forum sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation d'Addis-Abeba ont poussé l'UNICEF à collaborer avec le Gouvernement nigérian au lancement de la première évaluation des objectifs de développement durable dans le monde du Sud (Nigeria).

II. Produits de la fonction d'évaluation de l'UNICEF en 2018

41. Cette section analyse la couverture des évaluations, leur qualité et la gestion des connaissances. Elle contient également un aperçu des efforts de l'UNICEF visant à appuyer le développement des capacités d'évaluation nationales.

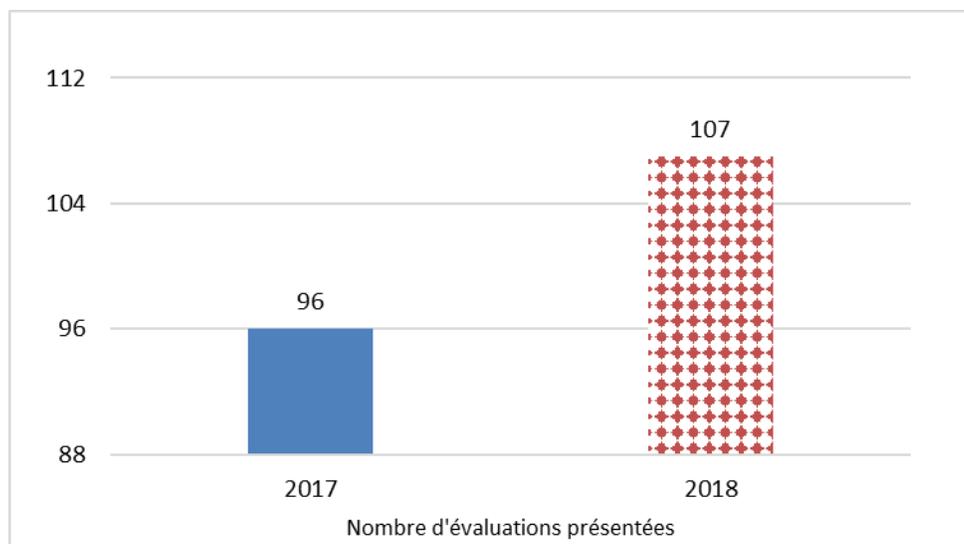
A. Conduite d'évaluations indépendantes, crédibles et utiles aux niveaux institutionnel, régional et national, réalisées conformément aux normes de couverture

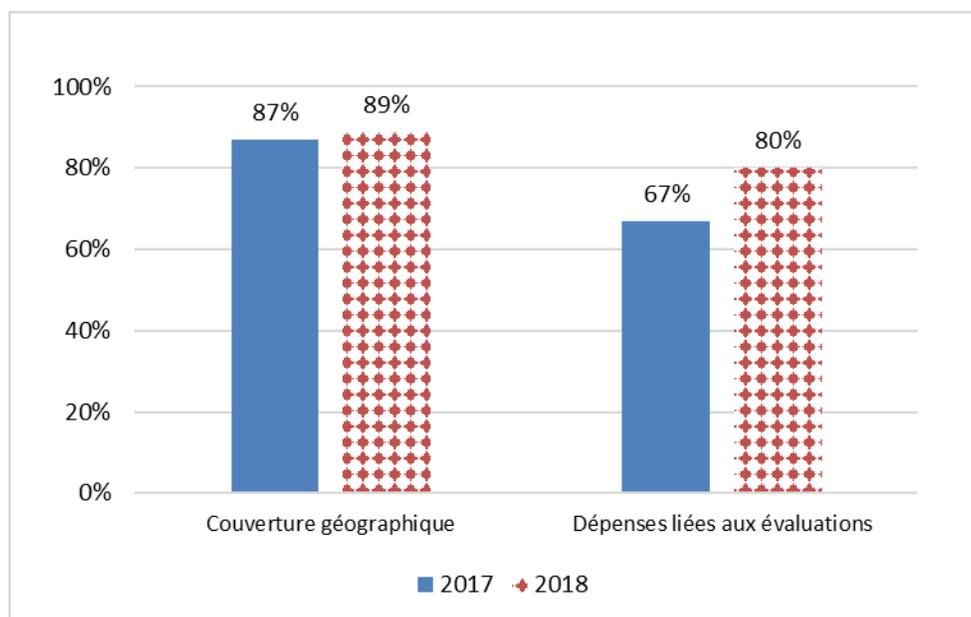
Présentation et couverture des évaluations

42. 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. En 2018, une hausse générale du nombre d'évaluations présentées et de la couverture de ces évaluations a été constatée, ce qui constitue une tendance positive. Au total, 107 produits d'évaluation, y compris 104 évaluations et trois examens, ont été intégrés dans la base de données sur les évaluations et travaux de recherche en 2018. Ce chiffre représente le volume le plus élevé depuis 2012 et traduit une augmentation considérable par rapport aux 88 évaluations et 8 examens de 2017.

Figure II

Présentation, couverture géographique et dépenses des évaluations, 2017 et 2018





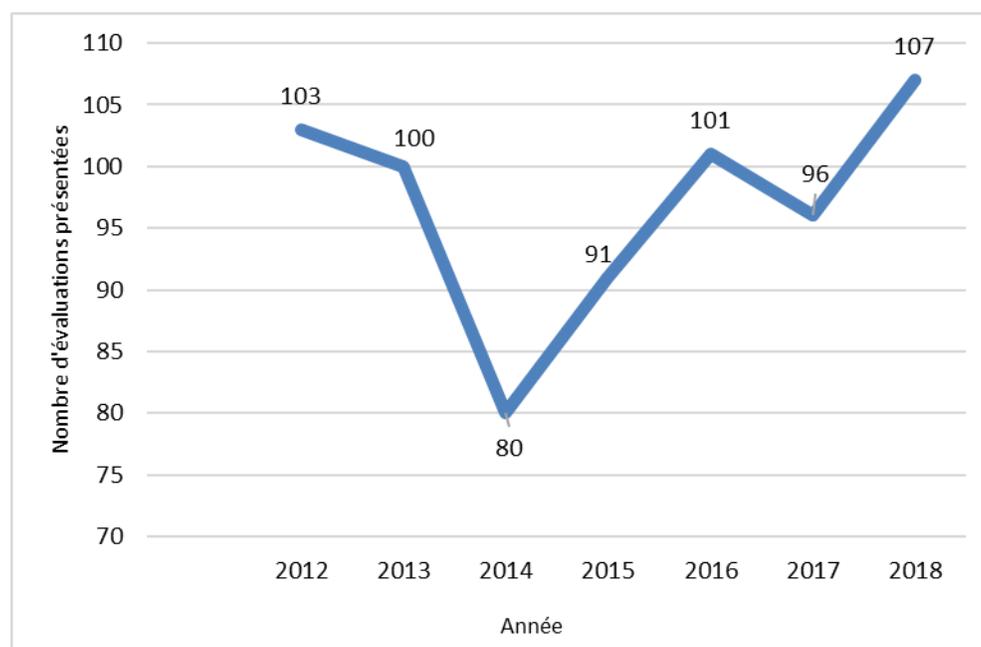
Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

Tableau 1
Nombre d'évaluations régionales présentées entre 2012 et 2018

Année	Région								Total
	Asie de l'Est et Pacifique	Europe et Asie centrale	Afrique de l'Est et Afrique australe	Siège	Amérique latine et Caraïbes	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Asie du Sud	Afrique de l'Ouest et du Centre	
2012	8	15	28	13	6	5	8	20	103
2013	8	13	19	6	15	8	4	27	100
2014	6	15	13	8	8	4	14	12	80
2015	14	14	17	4	7	8	12	15	91
2016	11	9	26	10	13	6	13	13	101
2017	8	16	15	13	13	7	7	17	96
2018	12	12	20	15	11	8	9	20	107

Source : Base de données des évaluations et travaux de recherche de l'UNICEF.

Figure III
Évolution du nombre d'évaluations présentées entre 2012 et 2018



Source : Base de données des évaluations et travaux de recherche de l'UNICEF.

43. En termes de couverture géographique pour la période 2016-2018, une légère hausse a été constatée dans le nombre de bureaux ayant effectué au moins une évaluation au cours des trois dernières années, avec 120 bureaux (89 %). Quinze bureaux (11 %) n'ont effectué aucune évaluation au cours de cette période (voir figure IV). Ces données représentent une légère amélioration pour la période 2015-2017, au cours de laquelle 118 bureaux (87 %) ont mené au moins une évaluation. La couverture des évaluations s'est étendue de manière constante depuis la période 2012-2014.

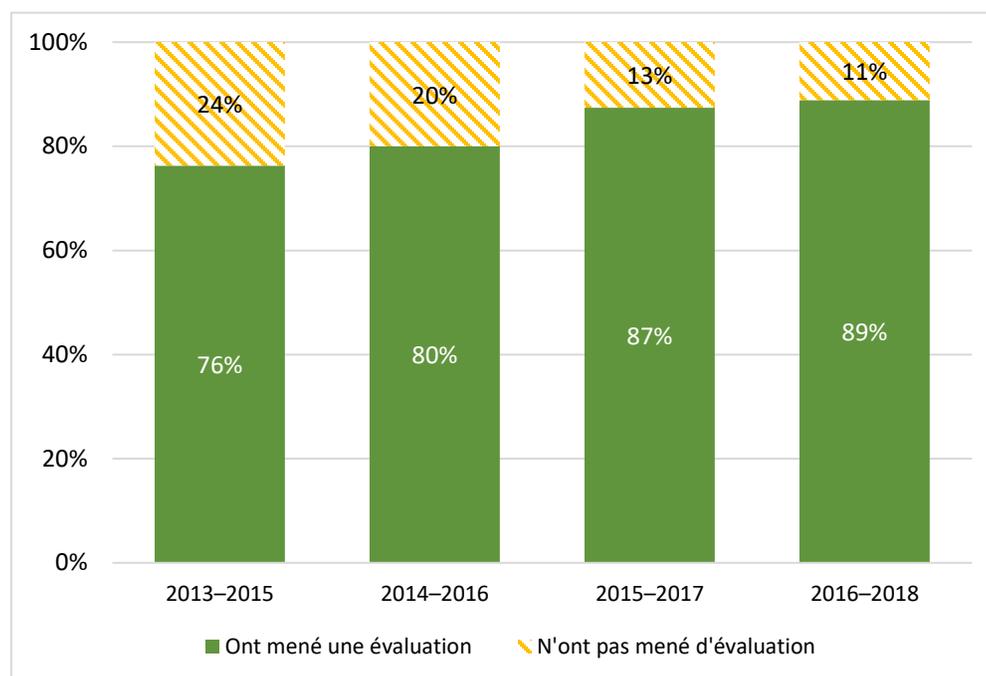
44. En plus des évaluations au niveau national mentionnées ci-dessus, trois évaluations régionales ont été menées en Europe et en Asie centrale, en Afrique de l'Est et australe et en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Tableau 2
Taux de couverture géographique des évaluations entre 2013 et 2016

Année	Couverture des évaluations (pourcentage)							Total
	Asie de l'Est et Pacifique	Europe et Asie centrale	Afrique de l'Est et Afrique australe	Amérique latine et Caraïbes	Moyen-Orient et Afrique du Nord	Asie du Sud	Afrique de l'Ouest et du Centre	
2013-2015	73	82	95	56	65	100	76	76
2014-2016	87	86	82	65	65	100	76	80
2015-2017	87	91	91	84	82	89	87	87
2016-2018	87	86	100	88	71	77	100	89

Source : Base de données des évaluations et travaux de recherche de l'UNICEF.

Figure IV
Évolution de la couverture géographique des évaluations entre 2013 et 2018, toutes régions confondues

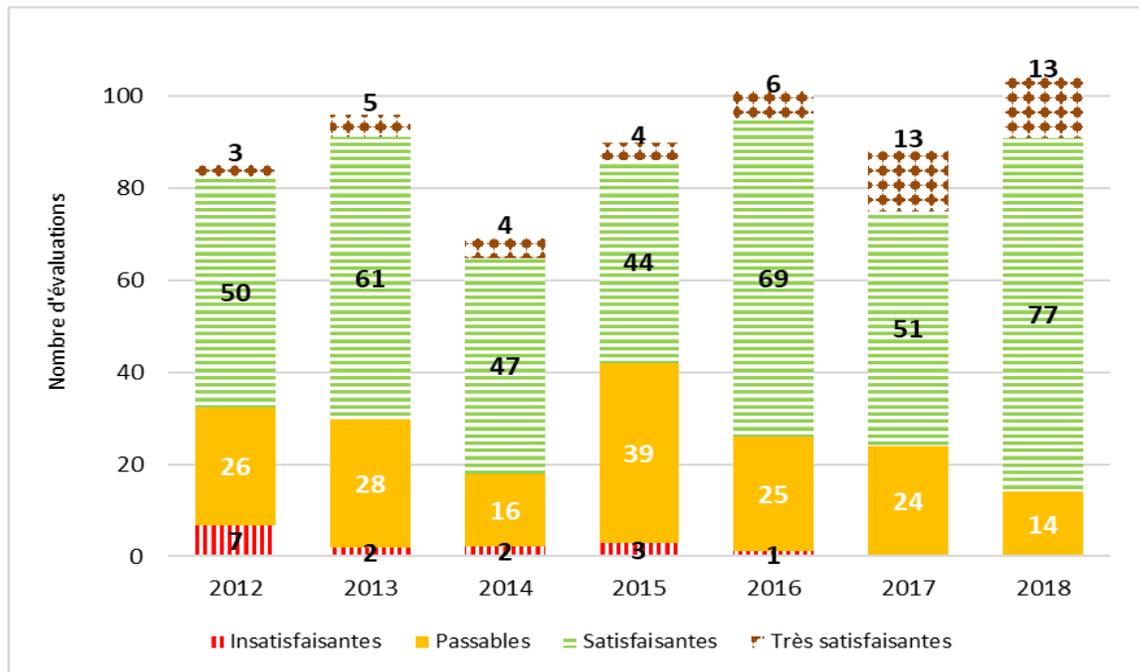


Source : Base de données des évaluations et travaux de recherche de l'UNICEF.

Qualité de l'évaluation

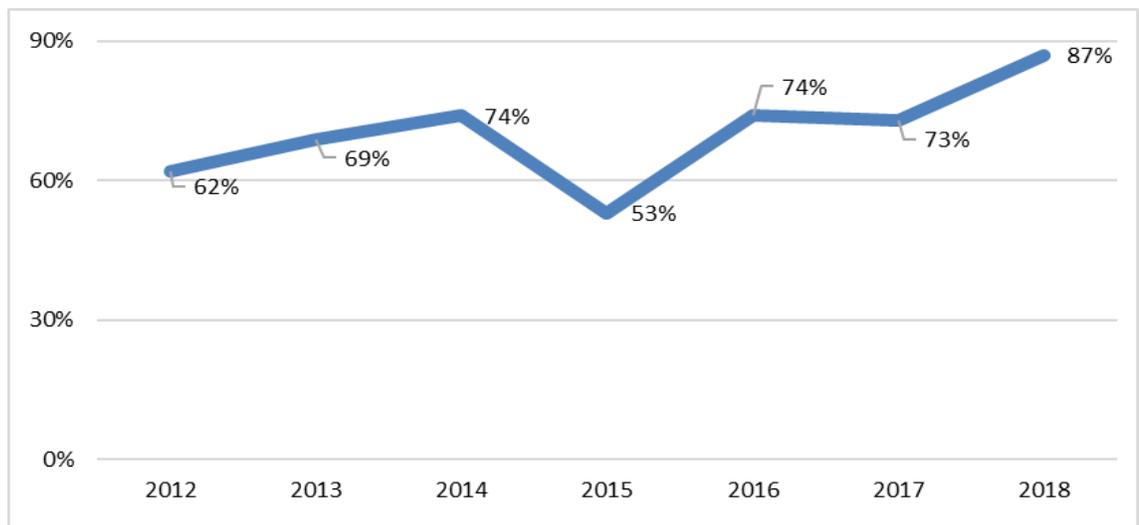
45. La totalité des 104 évaluations présentées en 2018 a été soumise à l'évaluation de la qualité du système mondial de contrôle des évaluations. Quarante-vingt-dix évaluations (87 %) ont été jugées de « bonne qualité » en recevant la mention « satisfaisante » ou « très satisfaisante ». Par rapport à 2017, le pourcentage d'évaluations de qualité est passé de 72 % à 87 %. Quatorze évaluations (13 %) ont été jugées « passables ». Aucune évaluation n'a été considérée comme « insatisfaisante ».

Figure V
Qualité des évaluations par nombre de présentations entre 2012 et 2018, toutes régions confondues¹



Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

Figure VI
Évolution des évaluations de bonne qualité entre 2012 et 2018, toutes régions confondues



Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

¹ Représente toutes les évaluations qui ont été jugées par le système indépendant d'assurance qualité de l'UNICEF (système mondial de contrôle des évaluations).

46. La qualité des évaluations a également été analysée en fonction du type d'évaluation. Quarante-sept évaluations étaient axées sur l'impact, 53 sur les résultats et 3 sur les produits. Une évaluation avait trait à un programme pilote.

Tableau 3
Objectif prioritaire et qualité des évaluations par type d'évaluation en 2018 (nombre)

	<i>Qualité</i>			
	<i>Très satisfaisantes</i>	<i>Satisfaisantes</i>	<i>Passables</i>	<i>Insatisfaisantes</i>
Impact	8	31	8	0
Résultats	5	43	5	0
Produits	0	3	0	0
Pilote/innovation	0	0	1	0

Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

47. Les évaluations ont couvert tous les domaines du Plan stratégique. L'objectif n° 1, « Chaque enfant survit et prospère », était le plus examiné par les évaluations, suivi des objectifs n° 3, 2, 5 et 4. Il convient de souligner que 86 évaluations étaient axées sur des thèmes transversaux, à savoir l'humanitaire (32) et l'égalité des sexes (54). Le tableau 4 contient la ventilation complète par secteur.

Tableau 4
Distribution des objectifs dans les évaluations de 2018

<i>Objectif</i>	<i>Nombre d'évaluations</i>
Objectif 1 : Chaque enfant survit et prospère	
Santé	64
VIH/sida	19
Nutrition	43
Objectif 2 : Chaque enfant apprend	
Éducation	53
Objectif 3 : Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation	
Protection de l'enfance	58
Objectif 4 : Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre	
Eau, assainissement et hygiène	31
Objectif 5 : Chaque enfant a des chances équitables dans la vie	
Inclusion sociale	41
Domaine intersectoriel	
Humanitaire	32
Égalité des sexes	54

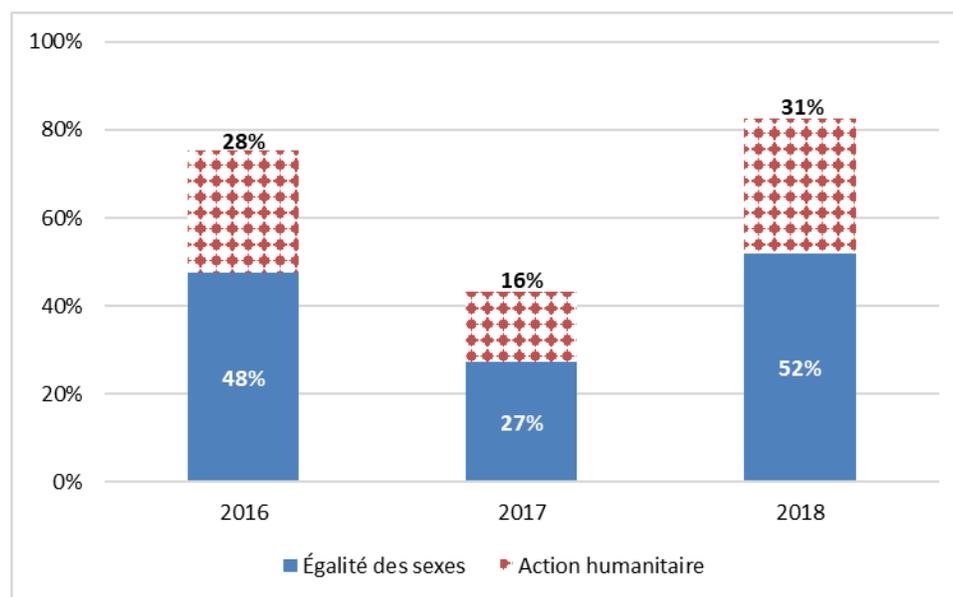
Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

48. En ce qui concerne les réalisations au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes,

L'UNICEF a obtenu en 2017² une note moyenne de 6,15, ce qui est considéré comme « proches des normes requises ». Il s'agit du même résultat que lors des cycles de 2015 et de 2016. En 2017, les évaluations ont légèrement mieux intégré la problématique femmes-hommes dans les questions et les critères d'évaluation, ainsi que dans l'analyse des questions de genre. L'analyse de la performance pour 2018 au titre du Plan d'action sera disponible au second semestre de 2019. Néanmoins, les données du système mondial de contrôle des évaluations annoncent une amélioration du nombre d'évaluations prenant en compte l'égalité des sexes et l'action humanitaire.

Figure VII
Évaluations couvrant des priorités intersectorielles



Source : Système mondial de contrôle des évaluations.

49. En vue de renforcer l'analyse relative à l'égalité des sexes dans les évaluations, le Bureau de l'évaluation élabore des orientations sur le sujet qui seront suivies de formations. En outre, l'UNICEF accomplira également une évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes.

B. Gestion des connaissances

50. Les évaluations qui ne sont pas utilisées pour étayer les programmes représentent des occasions manquées d'apprentissage et d'amélioration des performances. À cet égard, l'UNICEF continue d'investir dans une gestion efficace des connaissances.

51. Pour permettre à chaque membre du personnel d'accéder à toutes les connaissances de l'UNICEF, un progiciel de gestion des contenus est actuellement mis en œuvre. Cet outil centralisera et conservera les connaissances en matière d'évaluation afin que toute l'organisation puisse y avoir accès. La bibliothèque

² En raison des différents cycles d'établissement des rapports, l'UNICEF a fait état de ses performances au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans ses rapports d'évaluation présentés en 2017.

numérique contiendra des évaluations ainsi que des outils, directives et autres documents susceptibles d'être utiles au personnel de l'UNICEF en charge de la planification et de la mise en œuvre des évaluations à chaque niveau de l'organisation.

52. En 2018, six webinaires ont été dispensés en partenariat avec des organisations telles que Better Evaluation et EVALSDGs. Douze autres webinaires ont été organisés sur le thème de la planification et de la gestion des activités d'évaluation. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation a organisé une série d'activités de formation, dans le but de partager certaines nouvelles méthodes d'évaluation.

53. Deux numéros de la publication périodique « *Evaluation Insights* », qui résume les conclusions des évaluations de l'UNICEF, ont été distribués à tout le personnel en 2018. Les thèmes abordés étaient le renforcement des méthodes de programmation intersectorielles et la création de possibilités pour les jeunes.

54. Le Bureau de l'évaluation a tenu sa première journée d'apprentissage en 2018, avec pour objectif de débattre des tendances et des connaissances émergentes au titre de différents thèmes centraux des activités d'évaluation, et de partager les enseignements et les bonnes pratiques au sein de l'UNICEF et avec ses partenaires. Les intervenants étaient issus de différents milieux, y compris de la sphère universitaire, d'institutions multilatérales telles que la Banque mondiale, de bureaux d'étude et d'organes d'évaluation régionaux. Plus de 120 personnes ont participé à l'événement, y compris des représentants d'États Membres et d'organisations apparentées et des membres du personnel de l'UNICEF.

55. Enfin, une réunion mondiale sur l'évaluation a eu lieu du 14 au 16 novembre 2018 et a rassemblé des représentants de la fonction d'évaluation en vue d'élaborer un plan de mise en œuvre pour la politique d'évaluation et d'examiner des méthodes visant à renforcer les capacités de la fonction d'évaluation de l'UNICEF. Des séances thématiques et des conférences ont également été tenues pour débattre des différentes stratégies et aiguiller les orientations dans les domaines des plans d'évaluation chiffrés, des évaluations en temps réel, des études d'évaluabilité et de la taxinomie.

56. En 2019, le Bureau de l'évaluation intensifiera son approche pour s'assurer que l'organisation absorbe plus efficacement les preuves et les connaissances en matière d'évaluation.

C. Renforcement des capacités d'évaluation nationales

57. Conformément à la politique d'évaluation révisée, l'examen quadriennal complet et la résolution [69/237](#) de l'Assemblée générale, relative au renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays, l'UNICEF a continué d'appuyer le renforcement des capacités nationales d'évaluation en 2018.

58. Sur la base d'un état des lieux réalisé en 2017, le Bureau de l'évaluation s'est lancé dans différentes initiatives de partenariat en vue d'aider les pays à instaurer des environnements propices aux activités d'évaluation, et de renforcer la capacité des pays à établir des rapports fondés sur des données factuelles en matière d'objectifs de développement durable. En Afrique, en partenariat avec l'Union africaine et la Commission économique pour l'Afrique, l'UNICEF a organisé des formations pour les 19 pays censés se livrer à des examens nationaux volontaires vis-à-vis des rapports sur les objectifs de développement durable en 2019.

59. L'UNICEF a continué de s'impliquer dans différents partenariats interinstitutions et mondiaux dans le cadre du renforcement des capacités

d'évaluation. Depuis 2015, l'UNICEF copréside le réseau international EVALSDGs, dont le but est d'encourager les activités d'évaluation s'agissant des objectifs de développement durable, y compris les processus de suivi et de contrôle. L'UNICEF est également un membre actif du Groupe de gestion d'EvalPartners et du Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation. En septembre 2018, l'UNICEF a coorganisé, avec le Forum, le premier événement international pour parlementaires relatif aux activités d'évaluation, EvalColombo2018 – Responsible Parliaments – Embracing Evaluation for Agenda 2030, tenu dans le Parlement du Sri Lanka. L'événement a abouti à l'adoption de la Déclaration de Colombo, au travers de laquelle des parlementaires, des organisations de la société civile, des entités des Nations Unies, des partenaires bilatéraux, des organisations multilatérales et des représentants de gouvernements ont réaffirmé leur engagement en faveur du renforcement des capacités nationales d'évaluation pour la réalisation des objectifs de développement durable.

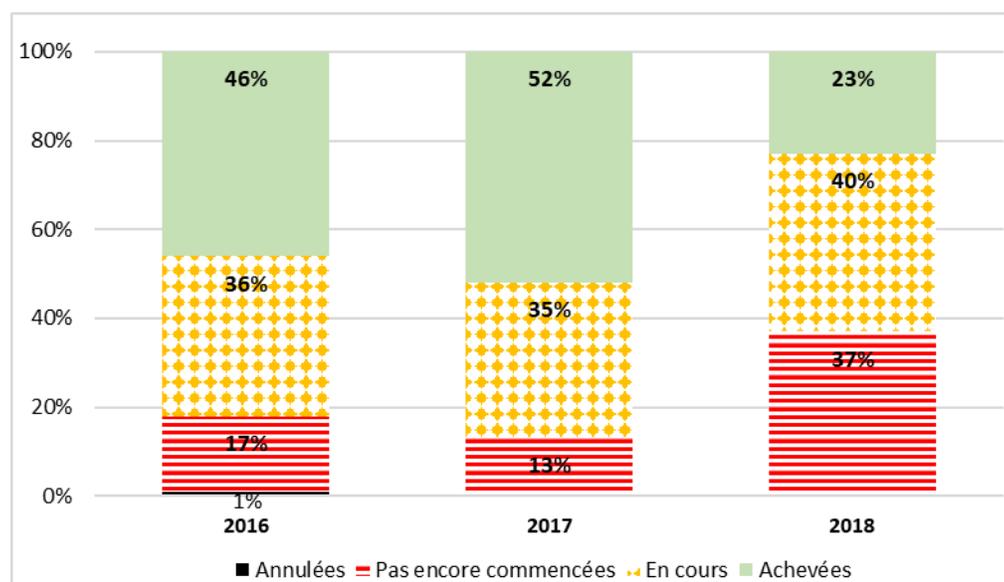
III. Réalisations de la fonction d'évaluation de l'UNICEF en 2018

60. Les produits ci-dessus appuient la mise en œuvre des réalisations énoncées dans le cadre logique de la fonction d'évaluation, à savoir l'utilisation 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. Ces mesures impliquent la préparation et la mise en œuvre des réponses de l'administration aux évaluations, la publication des évaluations et l'étude de stratégies visant à favoriser l'utilisation des évaluations.

A. Réponses de l'administration

61. Chaque année, le Bureau de l'évaluation établit des rapports sur les réponses de l'administration présentées au cours de l'année précédente. L'administration a fourni des réponses à l'intégralité des évaluations menées en 2017. À ce jour, 52 % des actions administratives ont été exécutées, 35 % sont en cours de réalisation, et 13 % n'ont pas encore été entreprises après 12 mois. De manière générale, une légère amélioration a été constatée dans la mise en œuvre de ces mesures par rapport à l'année dernière, lors de laquelle 46 % des actions avaient été exécutées et 36 % étaient en cours au moment de l'établissement du rapport. Les données complètes relatives à la présentation et à la mise en œuvre des réponses de l'administration pour toutes les évaluations en 2018 seront publiées au cours du deuxième semestre de 2019.

Figure VIII
Mise en œuvre des actions administratives, 2016-2017



Source : Système de suivi des actions administratives.

62. Comme l'indique le tableau 5, plus de la moitié des réponses de l'administration ont été exécutées en Amérique latine et aux Caraïbes, en Asie de l'Est et dans le Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, et en Europe et en Asie centrale, tandis que des efforts concertés seront nécessaires pour renforcer leur application en Afrique de l'Ouest et du Centre, dans la région de l'Asie du Sud et au siège.

Tableau 5
Mise en œuvre des actions administratives de 2017

Région	Actions administratives engagées	2017		
		Pourcentage		
		Achevées	En cours	Pas encore commencées
Asie de l'Est et Pacifique	125	66	31	2
Europe et Asie centrale	152	55	32	14
Afrique de l'Est et Afrique australe	209	62	26	12
Siège	136	28	62	10
Amérique latine et Caraïbes	100	68	24	8
Moyen-Orient et Afrique du Nord	101	57	37	6
Asie du Sud	69	29	41	30
Afrique de l'Ouest et du Centre	138	43	34	23
Total	1 030	52	35	13

Source : Système de suivi des actions administratives.

B. Utilisation des données d'évaluation

63. Pour que les évaluations soient utiles, elles doivent avoir un certain effet sur l'évolution des activités. Le Bureau de l'évaluation a dirigé une étude sur l'influence des évaluations dans l'organisation en vue de mieux comprendre la mesure dans laquelle les évaluations de l'UNICEF orientent les modifications et d'identifier les facteurs qui favorisent le recours aux évaluations. Les conclusions ont démontré que les évaluations examinées dans le cadre de l'étude contribuaient réellement aux changements.

64. Dans certains cas, les évaluations offraient une confirmation indépendante de l'efficacité des programmes. Par exemple, au Nigeria et au Togo, les évaluations des programmes de transferts monétaires ont permis d'appuyer la transposition à plus grande échelle de la méthode. D'autres évaluations ont contribué à des évolutions conceptuelles dans la compréhension et le traitement des problèmes. Par exemple, des études d'impact de programmes d'EAH en milieu scolaire au Laos et au Mali ont permis de déterminer que, contrairement aux suppositions, l'amélioration de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène dans les écoles ne permettait pas de réduire le taux d'absentéisme. D'autres enseignements ont également pu être tirés dans le domaine du renforcement des capacités d'évaluation et de la gestion axée sur les résultats.

65. Les évaluations ont contribué à l'élaboration de partenariats et de programmes nationaux. Au Guatemala, une évaluation de la stratégie nationale de protection des droits fondamentaux des filles a mené au renforcement des partenariats avec des organisations non gouvernementales. En Bosnie-Herzégovine, l'évaluation du projet Justice for Every Child (Justice pour chaque enfant) a entraîné la transposition à plus grande échelle de réformes et de services juridiques pour les enfants.

66. La plupart des évaluations influentes étaient axées sur des projets pilotes. Par exemple, en Argentine, une évaluation pilote a démontré que les technologies de l'information et de la communication pouvaient être utilisées pour améliorer l'accès à l'éducation pour les adolescents des zones rurales. Cette découverte a été à la base d'une réorientation de la politique nationale d'éducation. Les évaluations formatives, quant à elles, ont permis de rendre des interventions fragmentées plus cohérentes. Au Myanmar, une évaluation du renforcement des systèmes de protection de l'enfance a entraîné l'élaboration d'un cadre d'action global impliquant tant des lois nationales que des directives de mise en œuvre.

67. De manière générale, les évaluations qui étaient stratégiques, opportunes, conçues pour être utilisées, financées de manière appropriée et caractérisées par une forte appropriation du personnel et des partenaires, avaient tendance à avoir le plus d'influence. Ces facteurs reposent sur l'appui des gouvernements et des hauts responsables de l'UNICEF. Les enseignements tirés de l'étude permettront de façonner les orientations futures concernant les activités d'évaluation axées sur l'utilisation au sein de l'UNICEF.

C. Publication des produits d'évaluation et des actions administratives

68. Le Bureau de l'évaluation a mis toutes les évaluations et actions administratives à disposition du Conseil d'administration et du grand public en 2018. Trois évaluations/examens institutionnels et les actions administratives associées ont été présentés lors de consultations et sessions du Conseil d'administration, à savoir :

a) Interventions en cas d'urgence : synthèse des évaluations de l'action humanitaire réalisées par l'UNICEF sur la période 2010-2016 ;

b) Évaluation des stratégies et programmes de l'UNICEF visant à réduire les retards de croissance chez les enfants de moins de 5 ans ;

c) Évaluation de la réponse de niveau 3 de l'UNICEF à l'épidémie de choléra au Yémen : une crise au sein d'une crise.

69. Les avancées dans la mise en œuvre des actions administratives relatives à ces évaluations sont disponibles sur www.unicef.org/evaluation/index_103521.html.

70. En outre, plusieurs produits d'évaluation institutionnels ont été achevés ou lancés en 2018, conformément au plan des évaluations mondiales. La liste complète est disponible dans la section V, tandis qu'un résumé des principales évaluations institutionnelles apparaît ci-dessous.

D. Résumé des évaluations institutionnelles, des études d'évaluabilité, des synthèses et des examens achevés en 2018

71. Le Bureau de l'évaluation a procédé à une évaluation institutionnelle de l'innovation à l'UNICEF, évaluant la capacité de l'organisation à utiliser l'innovation en tant que stratégie clé et analysant les façons dont l'innovation contribue aux buts et objectifs de l'UNICEF. L'évaluation a globalement révélé que même si l'UNICEF a clairement fait part de son intention stratégique eu égard à l'innovation, il n'est pas parvenu à en faire une réalité. Une série de barrières à l'innovation a été constatée, dans laquelle l'aversion au risque occupe une place particulièrement importante. Par ailleurs, l'organisation n'a pas clairement indiqué le modèle de gestion des effectifs qu'elle poursuit en ce qui concerne la capacité d'innovation et l'évaluation a mis en lumière des avis divergents concernant l'équilibre optimal entre l'innovation axée sur les technologies éprouvées et l'innovation axée sur les technologies émergentes. Les recommandations ont été regroupées en trois principaux domaines : a) élaborer une vision et une approche stratégiques partagées ; b) procéder aux changements structurels nécessaires pour promouvoir l'innovation en tant que moyen d'obtenir des résultats pour les enfants ; et c) utiliser une stratégie de gestion du portefeuille qui permette d'aligner les ressources sur les priorités et les avantages comparatifs.

72. Une évaluation de la réponse de niveau 3 de l'UNICEF à l'épidémie de choléra au Yémen a été finalisée. Ses constatations, conclusions et recommandations ont été utilisées pour renforcer les efforts visant à prévenir la diarrhée aqueuse aiguë et le choléra et à y remédier. Par exemple, il a été recommandé dans l'évaluation qu'un vaccin anticholérique oral soit commandé « sans regrets ». En conséquence, l'UNICEF s'est associé avec Gavi, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, afin de fournir 4,6 millions de doses de vaccin anticholérique oral à 10 districts. L'UNICEF a également renforcé son suivi et son contrôle de la qualité, ses capacités épidémiologiques et sa préparation aux épidémies de choléra.

73. Une évaluation formative de l'Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés (Out-of-School Children Initiative ou OOSCI) a été réalisée pour analyser les progrès accomplis par les autorités pour réduire le nombre d'enfants non scolarisés et pour vérifier la contribution de l'UNICEF et de ses partenaires. Il a été conclu dans l'évaluation que l'OOSCI a contribué à la définition de priorités nationales et à l'élaboration de plans sectoriels solides. Cependant, l'OOSCI s'est montrée moins efficace à l'heure de transformer les stratégies en pratiques concrètes et les ressources et les engagements politiques n'ont pas suffi à surmonter les défis principaux. Il a été recommandé dans l'évaluation de réviser la théorie du changement et l'approche méthodologique de l'OOSCI afin de couvrir l'ensemble du cycle de l'éducation de base (c.-à-d. du préscolaire au second cycle du secondaire) et d'inclure les groupes

les plus vulnérables. Il a également été recommandé d'appuyer davantage les mécanismes de mise en œuvre et de suivi.

74. Le Bureau de l'évaluation a supervisé un examen indépendant des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. L'examen a donné lieu à des recommandations sur le renforcement de la responsabilisation de l'administration ; la mobilisation de la population ; la prévention ; la création et le renforcement de mécanismes de signalement et de procédures d'enquête ; et la mise en place d'une aide aux victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles. La mise en œuvre de ces recommandations permettra à l'UNICEF et à ses partenaires de renforcer leur capacité à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et à y remédier.

75. Le Bureau de l'évaluation a également supervisé une évaluation des programmes de l'UNICEF relatifs à l'approvisionnement en eau potable dans les zones rurales et dans les petites villes (2006-2016), qui visait à contribuer à déterminer la façon dont l'UNICEF pouvait optimiser sa contribution à l'objectif de développement durable n° 6. Il a été conclu dans l'évaluation que l'UNICEF a significativement concouru à l'approvisionnement en eau des zones rurales. Cependant, l'UNICEF n'a que partiellement tenu ses engagements concernant l'approvisionnement en eau des zones rurales et n'a pas adopté d'approche holistique et systématique. Cependant, des faiblesses persistent en matière de suivi, d'évaluation et de gestion du savoir. Il a été recommandé dans l'évaluation d'élaborer des orientations pour les programmes sur l'approvisionnement en eau des zones rurales ainsi que d'améliorer les systèmes de planification, de suivi, d'évaluation et de communication des programmes. Il a également été recommandé aux bureaux régionaux de renforcer leur appui et leur contrôle de la qualité.

76. Une synthèse des évaluations de l'action humanitaire réalisées par l'UNICEF sur la période 2010-2016 a été menée et a abouti à plusieurs recommandations. Cette synthèse a souligné que les Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire ne sont pas pleinement adaptés pour permettre d'orienter l'action de l'UNICEF dans le large éventail de situations humanitaires possibles. L'UNICEF révisé et actualise actuellement les Principaux engagements en conséquence. L'UNICEF s'emploie également à renforcer l'application de ses procédures simplifiées afin de garantir une exécution plus efficace et plus rapide des interventions à l'échelle voulue. L'analyse a détaillé des mesures conçues pour promouvoir l'utilisation d'évaluations de l'action humanitaire, telles que le besoin de définir des déclencheurs plus clairs pour l'évaluation humanitaire, qui ont été incorporées dans la politique d'évaluation révisée.

77. Un examen des mesures prises par l'UNICEF en réponse à la crise des réfugiés rohingya au Bangladesh a été réalisé. Dans l'ensemble, l'évaluation a mis en lumière un éventail de résultats remarquables dans des domaines tels que l'intensification des activités, le plaidoyer, la direction sectorielle et la prestation de services. Plusieurs aspects qu'il convient d'améliorer ont également été identifiés, tels que l'analyse et la planification, la coordination, la protection et le plaidoyer. Il a été recommandé dans l'évaluation que l'UNICEF a) investisse dans l'amélioration de l'analyse en vue d'étayer sa préparation ; b) clarifie les chaînes de responsabilité avec ses partenaires ; c) revoie ses directives sur le plaidoyer pendant les urgences ; et d) redouble d'efforts pour remédier aux risques, notamment à la violence sexiste, et veille à intégrer la problématique femmes-hommes dans toutes les facettes de ses interventions.

78. Une évaluation du portefeuille de l'UNICEF pour l'éducation des filles (2009-2015) s'est penchée sur l'efficacité des programmes et des interventions de l'UNICEF, y compris leur contribution à la réalisation de la parité des sexes et des objectifs internationaux en matière d'éducation. Parmi les conclusions, l'évaluation a

révélé que souvent les programmes d'éducation des filles et d'égalité des sexes ne représentaient pas une part importante du programme d'éducation global et qu'ils ciblaient des interventions à une échelle trop petite pour faire durablement changer les choses. De la même façon, même si les interventions de l'UNICEF tenaient compte des questions de genre, les bureaux de pays n'ont pas systématiquement eu recours à l'intégration des questions de genre en tant que stratégie. Il a été recommandé dans le rapport que l'UNICEF renforce l'appui fourni aux bureaux de pays en matière d'intégration des questions de genre et s'accorde sur de nouvelles cibles et approches visant à promouvoir l'éducation des filles et l'égalité des sexes dans l'éducation, y compris des résultats mesurables dans les descriptifs de programme de pays.

79. Une évaluation formative des stratégies de l'UNICEF et des résultats de ses programmes en matière de renforcement des systèmes de protection des enfants a été finalisée en 2018. L'évaluation a mis en lumière un manque global de clarté des concepts liés au renforcement des systèmes de protection des enfants au sein de l'UNICEF. Le personnel ne dispose pas de directives sur la façon de mettre effectivement en œuvre l'approche et les investissements dans les capacités du personnel n'ont pas été suffisants. L'UNICEF a fait progresser l'ordre du jour concernant le système de protection des enfants, mais de nombreux partenaires nationaux n'ont pas investi suffisamment et certains donateurs continuent de distribuer des financements en fonction de problèmes spécifiques, en utilisant des systèmes parallèles. Les résultats des programmes en matière de renforcement des systèmes de protection des enfants sont inégaux, avec des différences frappantes dans les contextes humanitaires, fragiles et à faible revenu. Néanmoins, l'évaluation a permis d'identifier certaines interventions particulièrement efficaces pour renforcer les systèmes de protection des enfants, y compris le renforcement des capacités ; la mobilisation des ressources publiques, des preuves et des recherches ; et le plaidoyer stratégique. Il a été recommandé dans l'évaluation que l'UNICEF parfasse son rôle dans le renforcement des systèmes de protection des enfants et veille à ce que cette approche se traduise dans les stratégies, politiques et plans institutionnels ainsi que dans les systèmes de suivi des résultats, y compris financiers. Il a également été recommandé de poursuivre le renforcement des capacités du personnel et des partenaires.

E. Exemples d'évaluations notables menées par les bureaux de pays

80. Au Cambodge, l'UNICEF et le Gouvernement cambodgien ont mené une évaluation des réalisations du Fonds de partenariat pour le renforcement des capacités d'enseignement. L'évaluation a permis de découvrir que le fonds était en parfaite adéquation avec les stratégies pertinentes et avait donné lieu à des réalisations significatives au titre du renforcement des capacités, en particulier aux niveaux individuel et institutionnel. Au niveau infranational, les changements constatés étaient moindres alors que subsistaient des limites de contraintes en matière de capacités. Du chemin restait à parcourir en termes d'efficacité et de viabilité, ainsi que pour intégrer pleinement les notions d'équité et d'égalité des sexes. Les conclusions étaièrent l'élaboration de la phase III du Fonds de partenariat pour le renforcement des capacités d'enseignement, pour la période 2018-2021.

81. En Inde, l'UNICEF a commandé une évaluation de son programme communautaire de réduction des risques de catastrophe et d'amélioration de la sécurité des écoles à Bihar. L'évaluation a permis de déterminer que le programme avait servi de plateforme adéquate aux communautés vulnérables pour collaborer avec le Gouvernement et d'autres partenaires au sujet des risques de catastrophe. Il s'est également avéré efficace pour renforcer l'état de préparation des enfants et des

femmes aux situations de catastrophe. Néanmoins, les femmes pourraient être davantage impliquées dans la planification de la réduction des risques de catastrophe. Il a été recommandé dans l'évaluation d'étendre le programme à d'autres villages et de renforcer les partenariats avec certains acteurs clés. Il a également été recommandé de former les jeunes et de les déployer en tant que sentinelles de réduction des risques de catastrophe.

82. UNICEF Kazakhstan a procédé à une évaluation de son programme pilote de santé mentale et de prévention du suicide chez les adolescents. L'évaluation a révélé que le programme de prévention du suicide chez les adolescents avait renforcé la capacité des adolescents à gérer leurs problèmes de santé mentale et celle des secteurs de la santé et de l'éducation à répondre aux besoins en matière de santé mentale. Des recommandations ont été formulées vis-à-vis du renforcement des capacités et des formations destinées à améliorer les mécanismes d'orientation et les options thérapeutiques. Il a également été recommandé d'approfondir les recherches sur les normes fondées sur le genre qui influencent la violence contre soi-même. Une proposition visait à modifier le rôle de l'UNICEF pour en faire non plus un agent d'exécution, mais le principal fournisseur en matière d'assistance technique. Ces recommandations façonneront l'évolution future du programme, actuellement déployé à l'échelle nationale.

83. UNICEF Haïti a mené une évaluation de ses interventions face à l'ouragan Matthew. L'évaluation a révélé que, de manière générale, l'intervention a été rapide, appropriée et efficace, mais que certains obstacles étaient apparus et que différents domaines pouvaient être améliorés. Au cours des premières semaines, la couverture géographique était insuffisante, tandis que l'estimation de départ des besoins n'était pas toujours réaliste. Parmi les obstacles, l'évaluation a mis en lumière le manque de financement pluriannuel, ainsi que la réticence des donateurs à financer des mesures de préparation et la réhabilitation des infrastructures indispensables. L'engagement auprès des communautés touchées aurait pu être meilleur. En outre, l'évaluation a souligné le manque de planification explicite pour la phase de transition. Les recommandations les plus urgentes concernaient la nécessité de renforcer les accords de partenariat en suspens et d'élaborer une stratégie de mobilisation des ressources pour financer les activités de préparation et de réduction des risques de catastrophe.

84. UNICEF Zimbabwe a mené une évaluation générale de son appui à l'éducation, assuré par le Fonds pour le développement de l'éducation entre 2012 et 2015 et le fonds du Partenariat mondial pour l'éducation entre 2014 et 2016. L'évaluation a révélé que, malgré un contexte difficile, les fonds avaient remarquablement réussi à donner lieu aux produits escomptés et avaient répondu aux besoins du secteur. Parallèlement, l'évaluation a découvert un décalage entre les ambitions des programmes et les réalités d'une situation en pleine détérioration. Le rapport suggérait que les partenaires de développement de l'UNICEF auraient pu mieux soutenir l'organisation pendant les moments difficiles. Si l'efficacité des deux programmes à encourager l'égalité des sexes a été démontrée, les progrès réalisés au titre des disparités géographiques étaient plus flous. L'évaluation a notamment recommandé de s'assurer a) que les partenaires de développement occupent une place stratégique plus claire et b) que la notion d'équité soit placée au centre de la politique de financement des écoles.

<i>Initié avant 2018 et achevé en 2018</i>	<i>Initié et achevé en 2018</i>	<i>Initié en 2018, s'achèvera en 2019</i>	<i>Initié en 2019</i>	<i>Observations</i>
Évaluation des programmes de l'UNICEF relatifs à l'approvisionnement en eau potable dans les zones rurales et dans les petites villes (2006-2016)				Achevée
Évaluation de la contribution de l'UNICEF au renforcement des systèmes de santé				Achevée
Renforcement des systèmes de protection des enfants : évaluation des stratégies de l'UNICEF et des résultats de ses programmes				Achevé
	Examen des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles : rapport du groupe indépendant d'expertes			Achevé et présenté au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2019
	Examen stratégique de l'architecture de recherche de l'UNICEF : appuyer la production et l'utilisation de connaissances			Achevé
		Étude d'évaluabilité de la protection des enfants dans les situations de conflits		En cours
		Examen indépendant à mi-parcours (2019) du Programme mondial FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants		En cours
		Évaluation du Programme conjoint FNUAP-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/l'excision		En cours
			Évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes	En cours
			Étude d'évaluabilité du travail de l'UNICEF en faveur des enfants vivant en milieu urbain	En cours
		Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes		Achevée et présentée au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 2019

<i>Initié avant 2018 et achevé en 2018</i>	<i>Initié et achevé en 2018</i>	<i>Initié en 2018, s'achèvera en 2019</i>	<i>Initié en 2019</i>	<i>Observations</i>
			Évaluation-synthèse des actions prises en faveur de la réalisation de l'objectif de développement durable n° 4 (conjointement avec l'UNESCO)	En cours
		Étude d'évaluabilité de la participation et de l'autonomisation des adolescents		En cours
		Évaluation de l'intervention de niveau 3 de l'UNICEF face à la crise en République démocratique du Congo		En cours
		Évaluation humanitaire interorganisations des interventions contre la sécheresse en Éthiopie (contributeur)		En cours
			Évaluation humanitaire interorganisations sur l'autonomisation des femmes et des filles (contributeur)	En cours
		Évaluation de l'intervention de niveau 3 de l'UNICEF face à la crise au Soudan du Sud		En cours

^a Les six agences sont les suivantes : Banque mondiale, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Fonds des Nations Unies pour la population, Organisation mondiale de la Santé, Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et UNICEF.

V. Conclusion

85. Plusieurs enseignements importants peuvent d'ores et déjà être tirés de la première année de mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée et du plan des évaluations mondiales. Tout d'abord, en cette période de réforme, les acteurs concourant à la fonction d'évaluation de l'UNICEF devraient continuer à appuyer un nombre croissant d'évaluations conjointes et d'évaluations menées par les pays pour soutenir le Programme de développement durable à l'horizon 2030. À ce titre, il est vital de renforcer la capacité d'évaluation du personnel de l'UNICEF pour contribuer à ces processus. L'initiative actuelle de renforcement de la capacité d'évaluation de l'UNICEF menée en collaboration avec l'École des cadres des Nations Unies aidera à renforcer la capacité du personnel à apporter un appui de qualité dans le cadre des évaluations menées par les pays. Enfin, il est également nécessaire d'améliorer la ponctualité des évaluations afin que leur utilisation soit optimale. À cet égard, de nouvelles orientations, en particulier aux fins d'évaluations humanitaires rapides en temps opportuns, contribueront à accélérer la réalisation de ces évaluations de sorte que les conclusions et recommandations soient utilisées quand elles sont le plus nécessaires pour prendre des décisions. Ces enseignements guident déjà la mise en œuvre de la politique révisée.

86. Comme on le voit dans le présent rapport, l'attention systématique portée aux moteurs identifiés dans le cadre logique applicable à la fonction d'évaluation commence à porter ses fruits. Les évaluations sont plus nombreuses et de meilleure qualité. L'accent mis sur les évaluations axées sur les résultats ainsi que sur les évaluations conjointes, comme prévu dans le programme de réforme du Secrétaire général, montre que l'UNICEF collabore plus systématiquement avec des partenaires issus d'un nombre croissant de pays dans les évaluations stratégiques qui produisent des données sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour parvenir à des résultats en faveur des enfants. Les évaluations, à tous les niveaux de l'organisation, sont rendues publiques et des réponses de la direction ont été envoyées pour 100 % des évaluations menées l'année passée. L'appui au développement de la capacité d'évaluation nationale s'accroît et l'utilisation des données des évaluations est considérée comme une priorité.

87. L'année prochaine, il conviendra de préserver cet élan tout en consolidant les progrès réalisés en 2018. L'UNICEF continuera de renforcer la fonction d'évaluation pour veiller à ce que l'organisation dispose des données nécessaires pour apprendre, s'adapter, s'améliorer et rendre des comptes, dans le but ultime d'optimiser la contribution de l'UNICEF au Programme 2030 et à la promesse de ne laisser aucun enfant de côté.

VI. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note des documents suivants présentés au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 2019 :

1. Rapport annuel de 2018 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2019/14) et réponse de la direction (E/ICEF/2019/15) ;
2. Évaluation de la couverture et de la qualité des interventions humanitaires de l'UNICEF dans le cadre d'urgences humanitaires complexes, résumé (E/ICEF/2019/16) et réponse de la direction (E/ICEF/2019/17).

Annexe

Cadre logique applicable à la fonction d'évaluation

