



Conseil économique et social

Distr. générale
15 avril 2019
Français
Original : anglais

Pour information

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*

Réponse de la direction au rapport annuel de 2018 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

I. Introduction

1. La direction de l'UNICEF prend note avec satisfaction du rapport annuel de 2018 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2019/14](#)) et soumet sa réponse dans le présent rapport, en application de la décision 2013/13 du Conseil d'administration.

2. À la demande du Conseil d'administration, les futurs rapports annuels seront structurés autour du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, l'accent étant mis sur les domaines d'action et les dépenses ainsi que sur la politique d'évaluation révisée du Fonds. La présente réponse de la direction couvre les principaux éléments de la fonction d'évaluation examinés dans le rapport initial, à savoir les facteurs déterminants, les produits et les réalisations.

II. Renforcer les facteurs déterminants de la fonction d'évaluation de l'UNICEF

A. Politique d'évaluation révisée

3. La direction note que le Conseil d'administration a, dans sa décision 2018/10, adopté la politique d'évaluation révisée en 2018 et elle félicite le Bureau de l'évaluation des activités qu'il a entreprises dans le cadre de cette politique. La direction apprécie l'occasion qui lui a été offerte de collaborer avec le Bureau et note qu'il a également engagé une collaboration fructueuse avec les États Membres sur la politique d'évaluation révisée. La direction salue le concours apporté par le Comité consultatif pour les questions d'audit de l'UNICEF.

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



4. La direction de l'UNICEF se félicite de l'intégration, dans la politique d'évaluation révisée, des principes, procédures et responsabilités qui répondent à l'objectif du Bureau de l'évaluation. Elle estime que le cadre de mise en œuvre constitue une approche cohérente qui aidera l'UNICEF à appliquer cette politique grâce aux mesures prévues pour tenir compte davantage des conclusions et recommandations de l'évaluation.

B. Renforcer la planification des évaluations

5. La direction note que des mesures concrètes ont été prises pour mettre en œuvre le plan des évaluations mondiales pour 2018-2021 ([E/ICEF/2018/3](#)). Ces mesures comprennent notamment des plans de route pour l'application de la politique d'évaluation par les bureaux régionaux, des mesures d'assurance qualité pour les bureaux de pays et la recherche de possibilités de synergie avec d'autres organismes des Nations Unies. Ces mesures devraient faciliter l'application de la politique d'évaluation révisée. La direction note en outre que les nouvelles orientations sur les plans d'évaluation chiffrés des pays publiés par le Bureau au début de 2018 ont déjà été prises en compte dans les descriptifs de programmes de pays présentés au Conseil en 2018.

6. Compte tenu de l'examen par le Bureau de l'évaluation des méthodes actuellement employées par les partenaires des Nations Unies, la direction espère voir un renforcement de la démarche suivie pour les évaluations des programmes de pays, qui intégrera le lien avec les plans des organismes partenaires et avec les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau des pays.

C. Gouvernance

7. L'évaluation aide l'organisation à appliquer les programmes et joue donc un rôle essentiel. La direction note que le Bureau de l'évaluation a continué d'associer les principales parties prenantes, notamment le Conseil d'administration, à la gouvernance institutionnelle de la fonction d'évaluation afin d'appuyer la mise en œuvre de la politique d'évaluation et de renforcer l'action menée.

8. La direction souligne l'importance du rôle que jouent le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, le Directeur de l'évaluation et le Groupe consultatif indépendant de l'évaluation et du dynamisme de la Directrice générale de l'UNICEF, qui fournissent des directives et orientations stratégiques et veillent à la mise en œuvre de la politique d'évaluation. En outre, la direction note qu'en 2018, le Comité mondial d'évaluation interne et les directeurs de division et des bureaux régionaux de l'UNICEF ont continué d'appuyer la fonction d'évaluation au siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. À ce titre, le Comité a aidé à améliorer la fonction d'évaluation, notamment en faisant avancer la mise en œuvre des réponses de la direction, en favorisant le recours aux évaluations et en veillant à mobiliser les ressources nécessaires à cette fin. La direction se félicite également de l'appui apporté par les représentants de l'UNICEF dans les pays, les spécialistes de l'évaluation en poste dans les bureaux de pays et les nouveaux conseillers régionaux pour l'évaluation qui participent au processus en veillant au respect des normes et règles prescrites, telles que définies dans la politique.

9. La direction soutient l'attention portée à la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en vue d'évaluations à l'échelle du système et d'évaluations conjointes, et note l'action menée par le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec le Groupe, pour renforcer le réseau d'évaluateurs.

D. Systèmes, orientations et outils

10. De même, la direction félicite le Bureau de l'évaluation d'avoir élaboré une approche plus poussée des évaluations en temps réel et de recourir aux études d'évaluabilité. La direction note que cette approche a renforcé l'utilité des évaluations critiques effectuées au Bangladesh, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen. Il est à prévoir que ces améliorations, ainsi que les orientations et la formation correspondantes, renforceront les programmes de l'UNICEF et les programmes d'aide humanitaire.

11. La direction félicite le Bureau de l'évaluation d'avoir regroupé les anciens systèmes et lancé la nouvelle plateforme intégrée de données factuelles qui associe toutes les activités de planification, de suivi, d'analyse, de communication et d'archivage des données dans un seul système. Elle se félicite de la plus grande facilité d'utilisation de la plateforme et du fait qu'elle permet de mieux suivre les principaux indicateurs de performance des évaluations.

E. Ressources

12. La direction constate que la demande croît pour ce qui est des évaluations de qualité et réalisées en temps voulu, et note qu'en 2018, elles ont couvert un nombre record de lieux géographiques. Pour maintenir ce niveau d'activité, il faut renforcer les capacités internes de la fonction d'évaluation. L'UNICEF continue de fournir au Bureau de l'évaluation les ressources financières et humaines dont il a besoin, comme en témoigne le recrutement en 2018 de trois nouveaux conseillers régionaux pour l'évaluation. L'organisation prévoit également de créer deux postes supplémentaires de conseiller en matière d'évaluation avant l'examen à mi-parcours du budget intégré de l'UNICEF pour garantir que tous les bureaux régionaux seront dotés d'un tel poste.

13. De même, l'organisation appuie le renforcement des compétences de tous les membres du personnel chargés de la gestion des évaluations au niveau des pays, s'agissant notamment de l'application des normes et de l'analyse des données concernant l'égalité des sexes, les objectifs de développement durable et l'aide humanitaire.

14. La direction note avec satisfaction que les ressources financières allouées à la fonction d'évaluation de l'UNICEF ont continué d'augmenter pour atteindre 50 millions de dollars en 2018. Les dépenses consacrées à l'évaluation sont passées de 0,67 % du montant total des dépenses au titre des programmes de l'UNICEF en 2017 à 0,8 % en 2018, soit une hausse de 0,13 %. La direction continue de progresser vers l'objectif de 1 % énoncé dans la décision 2018/10 du Conseil d'administration et dans la politique d'évaluation.

F. Partenariats et promotion de la cohérence des activités d'évaluation dans le système des Nations Unies

15. L'action d'évaluation déployée par l'UNICEF comprend le renforcement des partenariats dans le système des Nations Unies. La direction note avec satisfaction les initiatives et les engagements pris en matière d'évaluation en vue de collaborer avec d'autres entités des Nations Unies, en particulier pour l'évaluation du chapitre commun du Plan stratégique pour 2018-2021 avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), comme l'ont demandé les conseils d'administration concernés. Les

évaluations conjointes et débats au niveau interinstitutionnel apporteront la cohérence nécessaire pour faire avancer l'application du programme de réforme de l'ONU.

16. La direction félicite le Bureau de l'évaluation des mesures multiples prises durant l'année par les différents fonds et programmes ainsi que par les réseaux d'évaluation, à savoir : les évaluations du Programme conjoint pour l'abandon des mutilations génitales féminines et du Programme mondial visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants, qui devraient être publiées conjointement avec le FNUAP à la mi-2019 ; une synthèse d'évaluations conjointes portant l'une sur la réalisation de l'objectif de développement durable n° 4 (assurer à tous une éducation de qualité), avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, et l'autre, avec le concours de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, sur les travaux menés dans le cadre de diverses initiatives du GNUE ; et la fourniture d'un appui technique et financier au groupe directeur de l'évaluation interinstitutions de l'action humanitaire pour deux évaluations. La première portera sur l'action humanitaire collective menée par l'équipe de pays pour l'action humanitaire afin de faire face aux sécheresses récurrentes en Éthiopie, et la seconde sur les mesures prises pour autonomiser les femmes et les filles dans l'action humanitaire.

17. Le Bureau de l'évaluation a également été très actif au niveau régional en aidant l'Union africaine, l'Éthiopie et la Commission économique pour l'Afrique à organiser une réunion sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation en Afrique. En collaboration avec les principales parties prenantes, les bureaux régionaux de l'UNICEF ont aussi participé aux initiatives d'évaluation et au renforcement de capacités nationales d'évaluation dans différents pays.

18. La direction prend note des efforts de partenariat en matière d'évaluation, tels que l'organisation de la première Semaine de l'évaluation en Afrique de l'Ouest et du Centre à l'intention des pays lusophones de la région. Tenue en Guinée-Bissau en octobre 2018 avec la participation de dirigeants, de partenaires du développement, d'organisations de la société civile, de représentants des milieux universitaires et de spécialistes de l'évaluation, cette manifestation a abouti à la signature d'une déclaration nationale d'intention par les participants sur l'évaluation et la poursuite de l'amélioration de la qualité des évaluations et des programmes de renforcement des capacités en la matière.

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

A. Évaluations présentées, couverture et qualité

19. La direction de l'UNICEF prend note de l'évolution positive constatée en matière d'évaluations pour ce qui est de leur nombre et de leur couverture en 2018. Le nombre d'évaluations présentées est passé de 96 en 2017 à 107 en 2018, soit une hausse de 11 %, tandis que la couverture géographique est passée de 87 % en 2017 à 89 % en 2018, soit une hausse de 2 %. La couverture des évaluations augmente régulièrement depuis 2012, avec aujourd'hui 120 bureaux et trois évaluations régionales (Europe et Asie centrale, Afrique de l'Est et Afrique australe, et Afrique de l'Ouest et du Centre). Il est à prévoir que cette tendance se poursuivra en 2019, grâce aux améliorations apportées et à l'aide financière obtenue par l'intermédiaire du fonds commun.

20. La direction note avec satisfaction que la qualité des 104 évaluations présentées à ce jour a été analysée et qu'aucun rapport n'a été jugé insatisfaisant : 74 % ont été jugés satisfaisants, 13 % très satisfaisants et le reste de qualité passable. La direction note également que les évaluations couvraient tous les domaines du Plan stratégique,

83 % d'entre elles portant sur les thèmes transversaux des évaluations humanitaires et l'égalité des sexes, tandis que l'objectif n° 1, à savoir : chaque enfant survit et s'épanouit, a été le plus évalué.

21. En ce qui concerne le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la note moyenne de l'UNICEF pour 2017 (6,15) a malheureusement été inférieure à l'objectif visé. Nous encourageons vivement le Bureau de l'évaluation à inclure dans ses projets pour 2019 l'élaboration de directives sur l'évaluation de l'égalité des sexes et une évaluation du Plan d'action de l'UNICEF pour l'égalité des sexes.

B. Gestion des connaissances

22. La direction souligne la volonté de l'UNICEF d'assurer une gestion efficace des connaissances et d'investir dans ce domaine. Il est à prévoir que l'initiative de gestion des contenus à l'échelle du système facilitera la mise en œuvre des évaluations en offrant une source centrale d'informations accessibles à tous les utilisateurs de l'organisation.

23. Nous nous réjouissons des mesures prises dans le cadre de la fonction d'évaluation (webinaires, activités et publications périodiques) pour promouvoir l'apprentissage et l'échange de connaissances, ce qui permettra de mieux comprendre les méthodes d'évaluation employées à l'UNICEF et de les améliorer. Grâce à ces mesures, le personnel du Fonds devrait être maintenant mieux armé pour mener des évaluations de qualité.

24. La direction espère également que des initiatives telles que la Journée de l'apprentissage, organisée pour la première fois en 2018, serviront d'exemple à tous les niveaux de l'organisation et encourageront le débat sur l'évolution des évaluations et les enseignements tirés.

C. Renforcement des capacités nationales d'évaluation

25. La direction se félicite que le Bureau de l'évaluation continue de s'employer à créer des conditions propices à l'évaluation et à renforcer les capacités locales pour ce qui est de la présentation de données factuelles concernant les objectifs de développement durable.

26. La direction se félicite de la décision prise par le Bureau de l'évaluation, en 2018, de renforcer les partenariats. Elle salue le rôle de chef de file joué par l'UNICEF dans les partenariats interorganisations et mondiaux visant à renforcer conjointement les capacités nationales d'évaluation, tels que le réseau international EVALSDGs, le groupe de gestion EvalPartners et le Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation EvalColombo2018, qui a abouti à l'adoption de la Déclaration de Colombo et à l'occasion duquel les parties prenantes ont réaffirmé leur engagement en faveur du renforcement des capacités nationales d'évaluation.

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

A. Réponses de la direction et publication des évaluations

27. La direction se félicite que toutes les évaluations aient été communiquées au Conseil d'administration et rendues publiques en 2018. Elle a donné suite à toutes les

évaluations (100 %) publiées en 2017, ce qui constitue une amélioration par rapport aux réponses qu'elle avait fournies dans le rapport annuel 2017 (97 %). De même, le taux d'application des mesures annoncées en réponse par la direction a progressé (52 %, contre 46 % l'année précédente).

B. Utilisation des résultats des évaluations

28. La direction se félicite des conclusions de l'étude réalisée par le Bureau de l'évaluation sur la manière dont les évaluations influencent l'organisation. Nous sommes pleinement conscients que les résultats des évaluations sont une source fiable qui induit des changements positifs dans l'organisation. Nous nous félicitons d'avoir obtenu confirmation que les évaluations servent à promouvoir le changement, à confirmer l'efficacité des programmes (comme les transferts de fonds au Nigéria et au Togo) et à examiner d'un œil critique la façon dont les programmes de l'UNICEF appréhendent et règlent les problèmes au niveau des pays (comme l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'hygiène au Laos et au Mali).

29. Nous savons également que les évaluations contribuent à renforcer la cohérence des interventions au niveau local. Ainsi, l'évaluation formative du renforcement des systèmes de protection de l'enfance au Myanmar effectuée par l'UNICEF a mené à l'élaboration d'un cadre global d'action comprenant à la fois une législation nationale et des directives concernant son application.

C. Évaluations internes

30. La direction note avec satisfaction que le Bureau de l'évaluation a entrepris et mené à bien plusieurs évaluations internes en 2018. Elle réaffirme son appui à toutes les mesures prises par l'organisation pour donner suite aux recommandations issues de ces évaluations.

Innovation à l'UNICEF

31. La direction note que l'évaluation de l'innovation à l'UNICEF met en évidence des lacunes dans ce domaine, dues à un certain nombre d'obstacles : aversion au risque, manque de clarté du modèle de dotation en effectifs et divergences d'opinion sur l'équilibre optimal entre privilégier les technologies éprouvées et celles qui sont nouvelles. La direction cherche à élaborer une stratégie commune de l'innovation, en apportant les changements nécessaires pour que celle-ci devienne un moyen d'obtenir des résultats en faveur des enfants et en adoptant une stratégie de gestion de portefeuille de façon que les ressources correspondent aux priorités stratégiques et aux avantages comparatifs.

Réponse de niveau 3 à l'épidémie de choléra au Yémen

32. En réponse à l'évaluation, l'UNICEF a renforcé les mesures pour combattre et éradiquer la diarrhée aqueuse aiguë et le choléra au Yémen. À la suite des recommandations issues de l'évaluation, des partenariats ont été mis en place et 4,6 millions de doses de vaccin anticholérique oral ont été achetées. Des mesures cruciales ont été prises sur le champ, ce qui a permis de renforcer les activités de préparation et de suivi, et seront suivies par l'équipe de gestion des secours d'urgence au Yémen, sous la direction du Coordonnateur mondial de l'UNICEF pour l'intervention d'urgence au Yémen.

Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés

33. La direction note que d'après l'évaluation formative de l'Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés présentée au Conseil d'administration de l'UNICEF, celle-ci a aidé à définir des priorités nationales et à élaborer des plans sectoriels solides. Elle a été jugée en revanche moins efficace pour ce qui est de soutenir la mise en œuvre et au terme de l'évaluation, il a été recommandé de réviser la théorie du changement et la méthode suivie au cours de l'initiative. Conformément à la décision 2019/05 dans laquelle le Conseil d'administration l'a priée de fournir des réponses aux recommandations formulées dans l'évaluation de l'Initiative mondiale en faveur des enfants non scolarisés, la direction continuera d'appuyer l'application de plans d'action connexes et de fournir des informations actualisées à ce sujet.

Programmes d'approvisionnement en eau potable des zones rurales et des petites villes (2006-2016)

34. Cette évaluation visait à recenser les possibilités d'optimiser la contribution de l'UNICEF à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 6 concernant l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Nous prenons acte des contributions faites à la suite de l'évaluation dans le domaine de l'approvisionnement en eau des zones rurales, des améliorations recommandées concernant l'exécution partielle des engagements pris, et de la nécessité d'adopter une approche intégrée et systématique pour les programmes d'approvisionnement en eau des zones rurales. Afin de progresser en vue de la réalisation de l'accès universel à l'eau d'ici à 2030, la direction privilégiera une méthode plus systématique et des modèles de prestation de services modulables pour l'approvisionnement en eau potable des zones rurales et des petites villes.

Mesures prises face à la crise des réfugiés rohingya

35. La direction prend note des conclusions de l'évaluation en temps réel menée par le Bureau de l'évaluation sur les mesures prises face à la crise des réfugiés rohingya. Nous notons les réalisations louables relevées dans l'évaluation, telles que l'intensification des interventions, de l'action de sensibilisation et des services fournis dans ce cadre. La direction est fermement résolue à donner suite aux recommandations relatives aux améliorations à apporter dans les domaines suivants : stratégie ; analyse de la situation ; planification, coordination, protection et sensibilisation ; et gestion des connaissances et collecte de données.

D. Exemples d'évaluations entreprises par les bureaux de pays

Cambodge : Fonds de partenariat pour le renforcement des capacités d'enseignement

36. La direction se félicite des conclusions de l'évaluation du Fonds de partenariat pour le renforcement des capacités d'enseignement et note qu'elle a montré que le partenariat était bien aligné sur les stratégies de renforcement des capacités d'enseignement et que le Fonds avait obtenu les résultats escomptés dans ce domaine aux niveaux individuel et institutionnel. La direction est consciente de la nécessité d'obtenir des améliorations en matière d'efficacité, de durabilité et de prise en compte des questions d'équité et d'égalité des sexes.

37. La direction apprécie l'utilité de l'évaluation pour les programmes actuels et futurs de l'UNICEF portant sur le renforcement des systèmes éducatifs aux niveaux national et infranational. L'évaluation a été prise en compte dans l'élaboration de la phase III du programme du Fonds de partenariat pour le renforcement des capacités

d'enseignement et a servi de référence pour d'autres programmes au Cambodge et dans le reste du monde. Il s'agit de se servir de l'évaluation comme outil de sensibilisation et de collaborer avec d'autres partenaires de développement dans ce secteur.

Inde : Programme communautaire de réduction des risques de catastrophe et d'amélioration de la sécurité des écoles à Bihar

38. La direction se félicite des conclusions de cette évaluation selon lesquelles le programme est utile et opportun pour réduire les risques de catastrophe, tout en améliorant les connaissances sur les droits des populations locales en matière de prévention des catastrophes. Entre autres conclusions du rapport, la direction note également que le programme communautaire de réduction des risques de catastrophe et d'amélioration de la sécurité des écoles à Bihar a permis aux populations vulnérables de collaborer avec les autorités et d'autres partenaires à la réduction des risques de catastrophe. La direction constate qu'il faut en faire davantage pour associer les femmes à la planification et estime que le programme peut être étendu à d'autres lieux.

Haïti : Ouragan Mathew

39. La direction se félicite des éléments positifs recensés dans l'évaluation, selon laquelle la réponse de l'UNICEF a été rapide, appropriée et efficace. La direction apprécie également l'occasion offerte dans le cadre de l'évaluation d'améliorer la préparation aux situations d'urgence afin d'apporter une réponse plus mesurée en termes de couverture géographique, de disponibilité des ressources et de mise en place d'un réseau local. À quelques réserves près, la direction a approuvé les recommandations sauf deux pour lesquelles les plans d'action outrepassent les compétences de l'UNICEF et relèvent de tous les organismes des Nations Unies chargés de répondre aux besoins urgents. La direction a déjà élaboré un plan visant à donner suite aux recommandations hautement prioritaires et est résolue à faire en sorte que les recommandations concernant d'autres partenaires des Nations Unies et les organisations de la société civile soient prises en compte dans le plan de préparation et d'intervention d'urgence pour la saison annuelle des ouragans en Haïti. De même, la direction portera les recommandations stratégiques pertinentes à l'attention de l'équipe de pays des Nations Unies pour en tenir compte lors de l'examen du PNUAD en 2019.

Zimbabwe : Appui à l'éducation

40. La direction se félicite des conclusions et recommandations formulées dans l'évaluation ainsi que des enseignements utiles qui en ont été tirés. D'après les conclusions, en dépit du contexte difficile, le Partenariat mondial pour l'éducation et le Fonds pour le développement de l'éducation ont obtenu des résultats remarquables en offrant des produits adaptés aux besoins du secteur. Sur les huit recommandations formulées, une a été partiellement approuvée et deux rejetées. Il a été notamment recommandé de veiller à ce que les partenaires de développement jouent un rôle plus stratégique et que la politique de financement des écoles soit fondée sur le principe de l'équité.

41. Le comité directeur du Fonds pour le développement de l'éducation a examiné les recommandations et les a toutes acceptées, à une exception près. Des réponses ont été fournies en tenant compte de ce qui peut raisonnablement être accompli dans un contexte opérationnel difficile.

V. Conclusion

42. La direction est consciente que les évaluations contribuent à des changements positifs dans l'organisation et réaffirme son appui à l'action concertée menée pour renforcer l'application des mesures recommandées dans l'ensemble de l'organisation en 2019, l'accent étant mis sur les régions les plus en retard à cet égard.

43. La direction constate que l'UNICEF est de plus en plus sollicité pour améliorer la qualité de ses interventions et opérations et mieux respecter le principe de responsabilité à tous les niveaux de l'organisation, et félicite le Bureau de l'évaluation de ses efforts à cet égard. Nous sommes fermement résolus à continuer de renforcer la fonction d'évaluation.
