

Bureau d'évaluation

unicef 
pour chaque enfant

ÉVALUATION DES IMPACTS DE L'UNICEF

Cadre stratégique et d'action pour 2022-2025



© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), mars 2023

La reproduction d'une quelconque partie de cette publication est sujette à autorisation. Celle-ci est gratuite pour les organisations éducatives ou à but non lucratif.

Veillez contacter :

UNICEF

Bureau d'évaluation

3, United Nations Plaza, New York, NY 10017, États-Unis

Courriel : evalhelp@unicef.org

Site Internet : www.unicef.org/evaluation/

La carte du monde figurant dans la présente publication est stylisée et n'est pas à l'échelle. Elle ne reflète aucune prise de position de la part de l'UNICEF quant au statut juridique des pays ou territoires ou au tracé de leurs frontières. La ligne en pointillé représente approximativement la ligne de contrôle convenue entre l'Inde et le Pakistan. Le statut définitif du Jammu-et-Cachemire n'a pas encore été décidé par les parties. Le tracé définitif de la frontière entre la République du Soudan et la République du Soudan du Sud n'a pas encore été déterminé. Le statut définitif de la zone d'Abeyi n'a pas encore été établi.

Pour citer ce document : Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), *Évaluation des impacts de l'UNICEF – Cadre stratégique et d'action pour 2022-2025*, UNICEF, New York.

Photo de couverture : © UNICEF/UN0535836/Dejongh

Conception graphique et mise en page : Elena Panetti, avec la contribution de Stacie Baek

Révision : Eve Leckey

Remerciements

Le présent Cadre stratégique et d'action relatif à l'évaluation de l'impact est le fruit de consultations approfondies menées à différents niveaux de la fonction d'évaluation de l'UNICEF, de la Division des programmes et d'autres divisions de l'UNICEF. Ce document n'aurait pas pu voir le jour sans la précieuse contribution des membres du groupe de travail sur l'évaluation d'impact ni les échanges instructifs organisés avec des partenaires externes, notamment d'autres organismes des Nations Unies et des experts universitaires. Nous tenons à les remercier pour leurs idées, commentaires constructifs et témoignages de soutien.

Table des matières

Abréviations et acronymes	5
Aperçu de la stratégie	6
Avant-propos	7
1. Raison d'être et vision.....	8
2. Définition de l'impact et du champ d'application.....	11
Encadré 1 : Établir une relation de causalité : attribution ou contribution ?.....	12
Modalités opérationnelles de l'évaluation de l'impact	14
3. Difficultés actuelles.....	17
4. Piliers stratégiques et mesures	22
Pilier stratégique I : Engager davantage d'évaluations et améliorer leur couverture	23
Pilier stratégique II : Diversifier les méthodes et innover.....	25
Pilier stratégique III : Améliorer l'apprentissage et la synergie entre les programmes	26
5. Méthodes et processus.....	28
Approches mixtes et méthodes d'évaluation intégrées.....	28
Favoriser l'alignement des programmes et l'application des politiques	29
Encadré 2 : Exemples d'évaluations menées par l'UNICEF	32
6. Mise en œuvre	34
Ressources humaines et financières	34
Atténuation des risques	36
Partenariats	36
Supervision	37
7. Conclusions.....	39
Annexes	
Annexe 1. Théorie du changement relative à la stratégie d'évaluation de l'impact	40
Annexe 2. Cadre d'action	41
Annexe 3. Principales conclusions de la cartographie diagnostique des évaluations réalisées par l'UNICEF au cours de la période 2017-2021.....	45
Annexe 4. Autres ressources	48

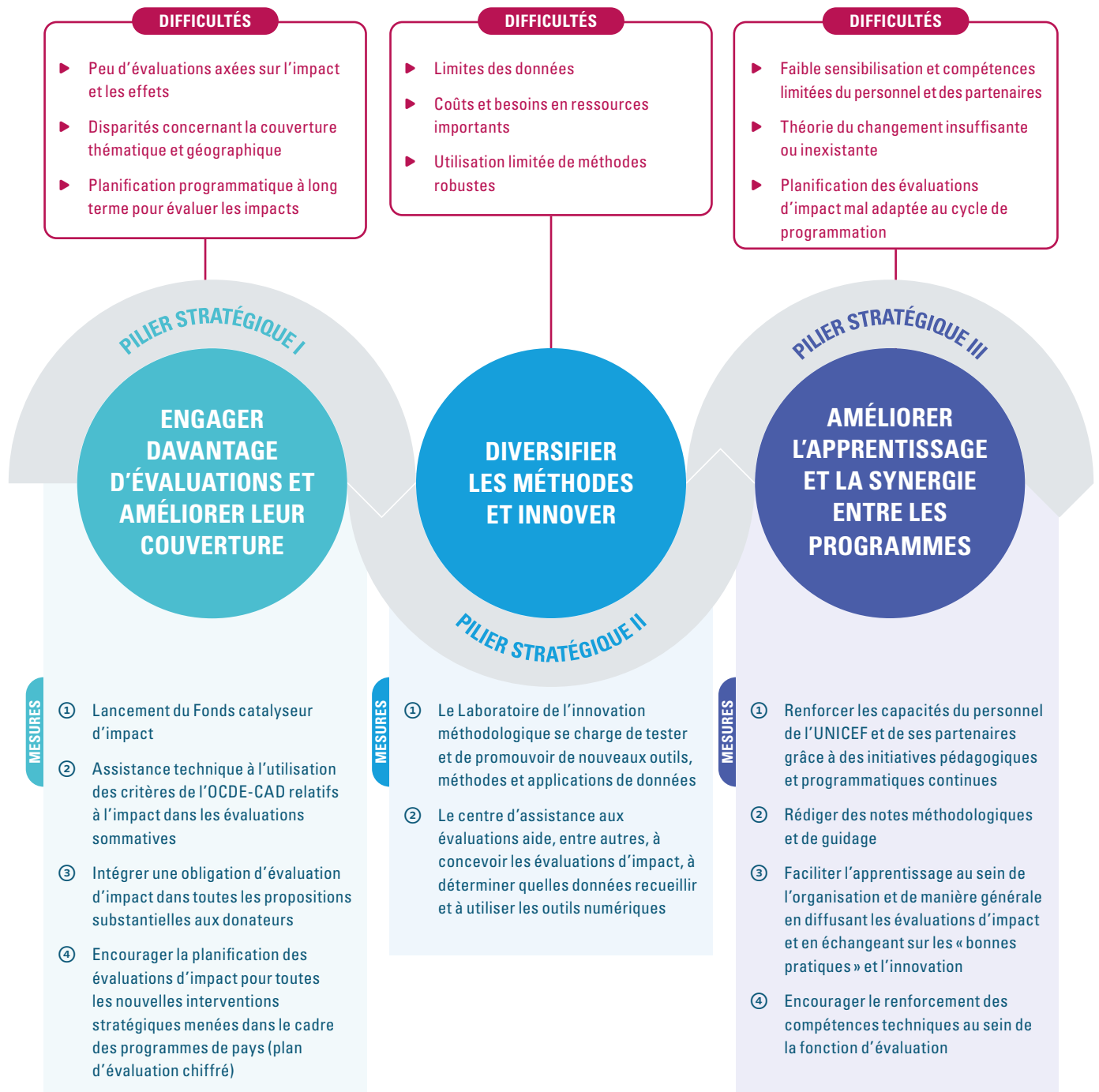
LISTE DES FIGURES ET TABLEAU

- Figure 1.** Attribution et contribution causales dans l'évaluation des programmes de développement
- Figure 2.** Sélection des méthodes d'évaluation pour mesurer les effets et l'impact d'un programme
- Figure 3.** Typologie opérationnelle et complémentarité des méthodes des évaluations d'impact réalisées par l'UNICEF
- Figure 4.** Couverture géographique des évaluations d'impact de l'UNICEF pour la période 2017-2018
- Figure 5.** Nombre absolu d'évaluations d'impact de l'UNICEF réalisées pour la période 2017-2021, par domaine thématique et par région
- Figure 6.** Choix méthodologiques retenus pour les évaluations réalisées par l'UNICEF et critères d'impact de l'OCDE-CAD
- Figure 7.** Nombre absolu d'évaluations sommatives utilisant les critères d'impact de l'OCDE-CAD réalisées entre 2017 et 2021 par domaine thématique et par région
- Figure 8.** Liens entre les piliers stratégiques et les difficultés les plus courantes concernant la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations d'impact
- Figure 9.** Coopération avec les parties prenantes politiques pour asseoir la crédibilité et favoriser l'utilisation des évaluations
- Figure 10.** Écosystème partenarial des évaluations d'impact de l'UNICEF
- Table 1.** Enveloppe budgétaire consacrée à la mise en œuvre de la stratégie relative à l'évaluation de l'impact

Abréviations et acronymes

3ie	International Initiative for Impact Evaluation	GAR	Gestion axée sur les résultats
CAD	Comité d'aide au développement	MENAR	Moyen-Orient et Afrique du Nord (région de l'UNICEF)
DIME	Initiative d'évaluation de l'impact en matière de développement	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
EAPR	Asie de l'Est et Pacifique (région de l'UNICEF)	ODD	Objectifs de développement durable
ECAR	Europe et Asie centrale (région de l'UNICEF)	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
ECR	Essai contrôlé randomisé	PON	Procédure opérationnelle normalisée
EISI	Intégration du système d'information sur les données probantes (Evidence Information Systems Integration) : base de données des rapports d'évaluation, des travaux de recherche et des études de l'UNICEF	SAR	Asie du Sud (région de l'UNICEF)
ESAR	Afrique de l'Est et australe (région de l'UNICEF)		

Aperçu de la stratégie



VISION

AMÉLIORATION DES POLITIQUES NATIONALES

Se procurer rapidement des données probantes fiables et pertinentes sur l'impact des interventions contribue à renforcer le plaidoyer de l'UNICEF et à appuyer les décisions des partenaires nationaux d'affecter davantage de ressources aux politiques et aux programmes en faveur des enfants

RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

Les données probantes relatives à l'impact permettent d'améliorer les programmes, de faire la preuve de leur efficacité et d'accroître l'efficacité de l'allocation des ressources dans le cadre des investissements en faveur des enfants

L'UNICEF définit le terme « impact » comme désignant **les changements positifs ou négatifs, directs ou indirects, primaires ou secondaires, à court, moyen ou long terme, survenus dans la vie des enfants et de leur famille en raison d'une intervention.**

Avant-propos

L'UNICEF est très attaché à apporter des changements significatifs dans la vie des enfants. Des changements qui soient mesurables, durables et porteurs de transformation. S'appuyer sur des données scientifiques plutôt que sur nos idées, nos suppositions ou nos aspirations nous permet de porter un jugement sur le degré d'efficacité des interventions de l'UNICEF.

L'UNICEF est très attaché à apporter des changements significatifs dans la vie des enfants. Des changements qui soient mesurables, durables et porteurs de transformation. S'appuyer sur des données scientifiques objectives plutôt que sur nos idées, nos suppositions ou nos aspirations nous permet de porter un jugement sur le degré d'efficacité des interventions de l'UNICEF.

Alors que nous entamons la dernière décennie du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), il est primordial d'évaluer l'impact de notre organisation pour ce qui est d'obtenir des résultats concrets en déployant à plus grande échelle les interventions les plus porteuses de transformation. Il devient également impératif d'améliorer l'efficacité et l'orientation stratégique de nos efforts programmatiques face à une évolution du soutien des donateurs de l'UNICEF, qui privilégient désormais les financements thématiques affectés à des domaines bien précis. C'est pourquoi le nouveau Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 s'intéresse aux effets et aux impacts des interventions afin d'accélérer les progrès accomplis dans la réalisation des ODD et d'accroître la redevabilité concernant l'investissement de ressources publiques limitées. Cela renforce la nécessité d'une stratégie cohérente, détaillée et tournée vers l'avenir pour évaluer les effets et les impacts des interventions de l'UNICEF.

La présente Stratégie témoigne de la vision à long terme d'une approche plus harmonisée d'évaluation de l'impact au sein de l'UNICEF. Elle décrit la raison d'être, les concepts, les priorités et les mesures à prendre à tous les niveaux de la fonction d'évaluation et dans l'organisation en général.

Elle définit les principes méthodologiques qui sous-tendent l'approche axée sur les objectifs et sur les utilisateurs, en associant différentes méthodes qui sont aujourd'hui à la disposition des professionnels de l'évaluation. Cette Stratégie définit ce qu'est une évaluation d'impact rigoureuse et déontologique. Toutefois, cette modalité n'est pas la seule permettant d'évaluer les changements à long terme, en particulier s'agissant des missions menées en amont, indispensables pour faire évoluer la situation des enfants. La Stratégie propose des idées et des orientations afin que les acteurs de la fonction d'évaluation se tiennent au courant des innovations, et notamment des progrès technologiques. Elle souligne également l'importance de nouer des partenariats avec de nombreuses parties prenantes de premier plan dans ce domaine afin d'obtenir des résultats plus durables et de mettre en commun les bonnes pratiques.

L'enthousiasme, le leadership et l'engagement des acteurs de la fonction d'évaluation de l'UNICEF à tous les niveaux garantiront l'adoption de la Stratégie et son intégration dans l'ensemble de l'organisation. De même, nous comptons sur le soutien des programmes de l'UNICEF, mais également sur une bonne coordination et un brassage des idées au sein des différentes fonctions de l'organisation, et sur une participation active de nos partenaires externes. Ensemble, nous avons le pouvoir de donner du sens à cette démarche, d'évaluer notre action et de générer un véritable impact pour l'organisation et pour les enfants.

Robert McCouch
Directeur
Bureau d'évaluation
UNICEF

1



Raison d'être et vision

Les changements significatifs dans la vie des enfants ne surviennent pas du jour au lendemain. Alors qu'il reste moins de dix ans pour rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) énoncés dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'UNICEF déploie des moyens et des efforts considérables pour atteindre les objectifs relatifs au bien-être des enfants définis dans ledit Programme. Il est urgent de savoir si ces efforts portent leurs fruits, et nous avons la responsabilité collective de nous en assurer.

2017-2021

23
milliards
de dollars



consacrés aux
programmes

36



évaluations
d'impact
réalisées

Dans un monde de plus en plus incertain, et face à des budgets plus restreints et affectés à des domaines bien particuliers, il est temps de mobiliser des données probantes fiables qui nous aideront à améliorer notre plaidoyer et à orienter des ressources limitées vers les besoins les plus importants. Forte de ce Cadre

stratégique et d'action, la fonction d'évaluation de l'UNICEF répond à la demande persistante d'efforts institutionnels plus stratégiques et plus constants pour rendre compte des résultats des programmes menés par l'UNICEF et par les gouvernements.

Accroître la redevabilité et la transparence

Chaque année, l'UNICEF investit des millions de dollars afin d'améliorer la prestation de services de base pour des millions d'enfants et de familles, de protéger les plus vulnérables et de favoriser des réformes stratégiques systémiques dans le monde entier. Pour ce faire, l'organisation déploie des solutions nouvelles ou établies afin de remédier aux problèmes sociaux.

À travers ses missions, l'UNICEF a la responsabilité de maximiser la protection sociale des enfants en déployant les fonds publics qu'il reçoit.

Entre 2018 et 2021, l'organisation a investi un peu plus de 23 milliards de dollars dans des programmes et des interventions relatifs à cinq domaines thématiques. Alors que seules 36 évaluations d'impact rigoureuses ont été réalisées au cours de cette période, les données précises collectées à ce jour ne sont pas à la hauteur des efforts de développement menés par l'UNICEF et ne permettent pas au grand public de porter un jugement éclairé sur l'efficacité relative des approches et des modèles choisis pour une mise à l'échelle.

Améliorer l'efficacité du développement et l'apprentissage institutionnel à tous les niveaux

De plus en plus souvent, les programmes de l'UNICEF aident les gouvernements à remédier à des problèmes sociaux multidimensionnels et à travailler dans des environnements complexes, notamment dans les contextes fragiles et les situations de crise humanitaire. Les interventions adoptent par conséquent des approches plus intégrées et plus innovantes. Ainsi, en 2020, l'UNICEF a lancé dans 13 pays le programme GIGA, qui visait à connecter les écoles du monde entier à Internet, et développé des projets faisant

appel à des drones pour livrer des vaccins ou améliorer la préparation aux situations d'urgence.

Les solutions sociales ne sont jamais parfaites dès le départ. En les testant et en déterminant rapidement ce qui fonctionne ou pas, nous pouvons éviter de perdre des années de travail et de nous livrer à dépenses inefficaces dans des interventions qui ne touchent que quelques milliers de personnes plutôt que de bénéficier à des millions d'individus. Il convient de ne pas perdre de vue ce qui est important¹.

Des évaluations d'impact et des analyses des effets rigoureuses et présentant un bon rapport coût-efficacité doivent devenir partie intégrante des programmes pour que nous restions concentrés sur les résultats.

Un programme 2022-2025 ambitieux et axé sur les résultats

Ces dix dernières années, l'UNICEF s'est servi de données probantes sur les retombées positives d'interventions importantes telles que les transferts monétaires inconditionnels en Afrique pour agir en tant que catalyseur stratégique². De nouvelles priorités programmatiques (renforcer la résilience, protéger la santé mentale des enfants et des adolescents, favoriser un accès équitable aux services numériques, etc.) et des problèmes de longue date s'inscrivant dans un nouveau contexte (intensification des chocs climatiques, paysage économique post-COVID-19, conflits)

ont mis en évidence un manque de données qu'il conviendra de combler pour rendre compte des progrès accomplis au titre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025.

Il faut impérativement définir des priorités et établir une stratégie claire pour générer des données d'évaluation fiables sur le plan scientifique et à grande échelle dans les principaux domaines de travail de l'UNICEF, de façon à capitaliser sur les progrès de l'organisation en matière de développement en faveur des enfants.

La fonction d'évaluation de l'UNICEF, sur la base de la Politique d'évaluation de 2018 et sous la supervision du Directeur du Bureau d'évaluation et du Conseil d'administration de l'UNICEF, encourage et favorise une culture d'amélioration des performances, d'apprentissage continu et de renforcement de la redevabilité au service de résultats durables. Les acteurs de la fonction sont épaulés dans leur mission par d'autres fonctions de collecte de données et de données probantes. Ils doivent rendre compte au Conseil d'administration de l'UNICEF du renforcement de leur travail d'évaluation de l'impact des interventions de l'UNICEF jusqu'en 2025 et au-delà. En appui au Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 et compte tenu des pressions croissantes au sein des pays donateurs pour une plus grande redevabilité concernant les dépenses de développement, les États membres ont appelé à maintes reprises la fonction d'évaluation de l'UNICEF à « accroître l'utilisation d'évaluations d'impact rigoureuses pour la période courant jusqu'en 2025, en particulier dans les domaines thématiques où de nouvelles approches pourraient être déployées à plus grande échelle ou lorsque l'on manque de données probantes sur l'impact de ces approches »³.

Cette démarche va dans le sens des recommandations du Rapport d'évaluation publié en 2021 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), qui soulignait la nécessité d'utiliser « des données probantes issues d'évaluations plus fiables sur l'efficacité et la durabilité des programmes de l'UNICEF »⁴.

Répondre aux besoins en matière de données grâce à des évaluations rigoureuses⁵ des impacts et des effets permettra à l'UNICEF :

- ▶ D'allouer efficacement des ressources limitées au niveau décentralisé (où elles bénéficieront le plus aux enfants), mais également de mobiliser de nouvelles ressources en mettant en évidence la valeur ajoutée des investissements de l'UNICEF dans la réalisation des objectifs de développement durable ;
- ▶ D'encourager l'apprentissage institutionnel et d'améliorer le processus de mise en œuvre des programmes en renforçant la logique programmatique sous-jacente et en testant les hypothèses émises ; et

- ▶ De préserver la pertinence de ses actions dans les processus réglementaires nationaux, de consolider les activités de plaidoyer lorsque nécessaire, et d'évaluer de façon critique sa contribution aux résultats définis au titre du Plan stratégique 2022-2025.

Le présent Cadre stratégique et d'action (ou « la Stratégie ») constitue la première étape de réalisation de ce programme dans le cadre du prochain cycle quadriennal et au-delà. En cela, il contribue directement à la nouvelle vision de la fonction d'évaluation pour la période 2022-2025, à savoir, utiliser systématiquement des données issues d'évaluations rigoureuses et relevant de priorités stratégiques pour permettre à l'UNICEF et à ses partenaires de faire valoir les droits de tous les enfants durant la Décennie d'action.

Résolument tournée vers l'avenir, la Stratégie entend favoriser les résultats suivants :



Amélioration des politiques et des systèmes nationaux

Se procurer en temps opportun des données probantes fiables sur l'impact des interventions contribue à renforcer le plaidoyer de l'UNICEF et à appuyer les décisions des partenaires nationaux d'allouer davantage de ressources au déploiement de politiques et de programmes en faveur des enfants.

Renforcement de l'efficacité organisationnelle

Les études d'impact permettent d'orienter les programmes, de démontrer l'efficacité des interventions de l'UNICEF, et d'accroître l'efficacité des investissements réalisés en améliorant la prise de décisions, l'innovation et l'apprentissage.

La Stratégie sert de référence pratique aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays de l'organisation ainsi qu'au personnel chargé des évaluations et des programmes, et les aide à élaborer des plans nationaux et des politiques en faveur des enfants en s'appuyant sur des données d'évaluation fiables. Elle entend présenter de façon accessible des concepts techniques essentiels, le but étant de multiplier les recherches d'ordre technique à partir d'autres sources.

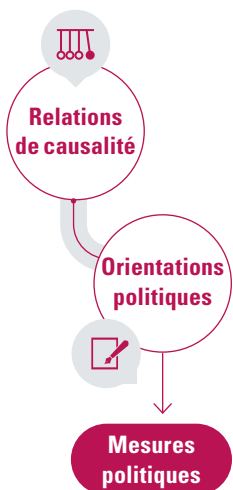
Ce document proposera plusieurs définitions opérationnelles, mettra en évidence les difficultés identifiées et présentera les trois piliers stratégiques proposés pour y répondre ainsi que les mesures qui s'y rapportent. Il examinera ensuite les approches adoptées par l'UNICEF concernant la méthodologie et le processus, et décrira les partenariats à mettre en place et les ressources nécessaires.

1 Ann Mei Chang, *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*. John Wiley and Sons, New Jersey, 2019.
 2 L'UNICEF a par exemple contribué à faire connaître à l'échelle mondiale les retombées des transferts monétaires inconditionnels en Afrique sur la situation des enfants dans le cadre du Transfer Project, mis en œuvre par le Carolina Population Centre (CPC) de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill (NCU), le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
 3 Sessions du Conseil d'administration : E/ICEF/2021/L10 (1 au 4 juin 2021) ; E/ICEF/2022/L.5 (8 au 11 février 2022).
 4 Rapport d'évaluation du MOPAN (2021). Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), cycle d'évaluation de 2020. Disponible en anglais : MOPAN | Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (mopanonline.org).
 5 Il n'existe pas de définition universelle du terme « rigoureux » s'agissant des évaluations d'impact. Dans le cadre du présent document, le terme renvoie à l'application d'une combinaison de méthodes visant à isoler les effets d'un programme d'autres facteurs en évitant d'éventuels biais de sélection, le but ultime étant d'obtenir des résultats crédibles et valables en interne.

2

Définition de l'impact et du champ d'application

La présente Stratégie définit le terme « impact » comme désignant les changements positifs ou négatifs, directs ou indirects, primaires ou secondaires, à court, moyen ou long terme survenus dans la vie des enfants et de leur famille en raison d'une intervention.



Cette définition correspond globalement à celle retenue par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); en effet, elle tient compte d'un large éventail d'effets sans se limiter à ceux qui seraient mentionnés dans une théorie du changement, elle porte sur les changements mesurables, et elle renforce la notion d'attribution causale, en évoquant les effets « produits » par une intervention⁶.

Des changements durables et de grande ampleur peuvent se produire suivant un enchaînement non linéaire et interactif de causes et d'effets correspondant aux orientations définies dans la théorie du changement proposée, et être influencés par diverses normes sociales et culturelles difficilement modifiables par la mise en place de politiques. Les évaluations d'impact menées par l'UNICEF devront analyser les résultats des programmes en examinant les effets à court terme et intermédiaires qui, par des relations de causalité, permettent d'avoir un impact durable à long terme. Cette étape est incontournable pour pouvoir traduire ces « relations de causalité » en « orientations politiques » et définir des mesures stratégiques concrètes pour impulser les changements transformateurs souhaités. Il peut s'agir d'une évolution à l'échelle du système ou de

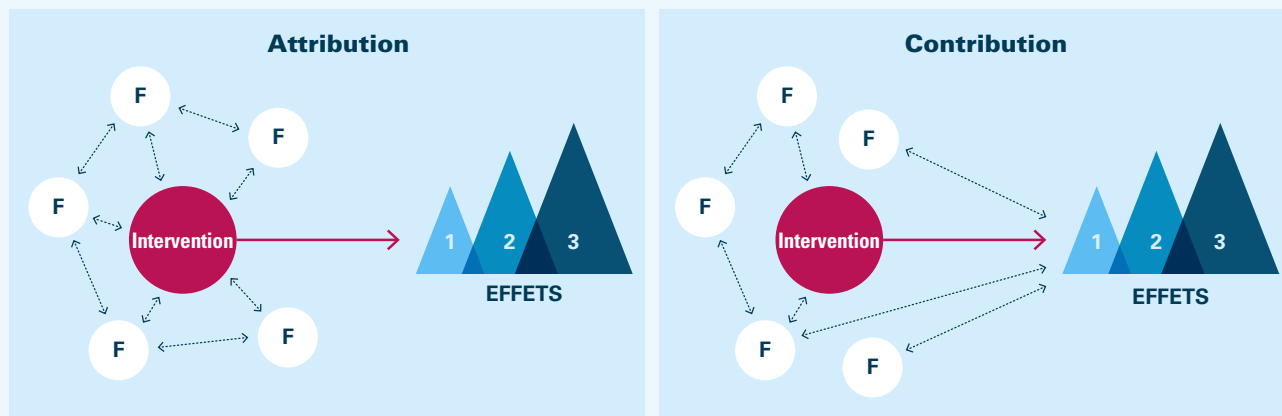
retombées tangibles et mesurables en matière de bien-être qu'il sera possible d'évaluer suivant un scénario contrefactuel rigoureux.

On pourra notamment se servir de l'indicateur 4.2.1 des ODD sur le développement harmonieux des enfants en matière de santé, de l'indicateur 4.6.1 sur l'atteinte d'un niveau minimal de compétences fonctionnelles, des indicateurs 2.1.1 et 2.2.2 sur la réduction des retards de croissance et de l'émaciation, ou encore de l'indicateur 5.4.1 sur l'égalité des genres et le temps consacré aux soins et aux travaux domestiques, entre autres exemples. La définition de l'UNICEF souligne l'importance du cadre scientifique offert par une évaluation d'impact rigoureuse tout en reconnaissant l'intérêt et les renseignements particuliers apportés par les approches d'évaluation qualitatives et non expérimentales employées pour étudier les relations de causalité. Compte tenu de l'ampleur du mandat programmatique de l'UNICEF, la Stratégie définit « l'évaluation d'impact » comme un cadre général de travail d'évaluation des effets et des impacts, qui s'appuie sur deux formes d'enquête différentes selon l'objectif d'évaluation (et non selon la méthode) pour étudier soit l'attribution causale, soit la contribution causale d'un programme donné ou de ses composantes aux impacts identifiés (encadré 1).

Encadré 1

Établir une relation de causalité : attribution ou contribution ?⁷

Figure 1. Attribution et contribution causales dans l'évaluation des programmes de développement



Remarque : graphique adapté du document suivant : Tamarack Institute, « Evaluating Community Impact: Capturing and Making Sense of Community Outcomes », document PowerPoint F sur les facteurs pouvant influencer un programme ou interagir avec ce dernier.

Attribution

Pour tous les programmes devant se disputer des ressources publiques limitées, le personnel de l'UNICEF, les donateurs et les partenaires souhaitent savoir si les interventions ont amélioré la situation grâce aux moyens spécifiquement mis en œuvre et indépendamment des biais sous-jacents ou des facteurs contextuels. Les changements survenus doivent être suffisamment importants pour justifier l'affectation de ressources à grande échelle, c'est pourquoi il est pertinent de se poser la question de l'ampleur des effets attribués. Pour répondre à cette question, il faut :

- a. **Isoler les effets** du programme d'autres facteurs et d'éventuels biais de sélection ; et
- b. **Démontrer l'existence d'un lien de causalité** entre les changements observés (attendus ou non) et une intervention donnée avec une forte validité interne (précision de l'estimation).

Pour analyser l'attribution causale, on compare la situation observée en présence d'une intervention à cette même situation en l'absence d'intervention. La méthode la plus fiable consiste à utiliser un scénario **contrefactuel** pour déterminer ce qu'il serait advenu des participants s'ils n'avaient pas été exposés au programme⁹. Une même personne ne pouvant pas à la fois bénéficier d'un programme et ne pas en bénéficier, il convient de trouver la meilleure comparaison possible.

Une analogie possible consisterait à comparer deux vrais jumeaux, dont l'un aurait reçu un dossier d'information sur la nutrition et pas l'autre. En réalité, même les jumeaux présentent des différences que l'on ne voit pas, mais qui peuvent avoir des conséquences sur la comparaison.

La sélection aléatoire d'individus répartis en deux groupes constitue une méthode validée pour garantir une bonne comparabilité, car elle implique de vérifier que le groupe étudié et le groupe témoin sont similaires en tous points, si ce n'est que le premier bénéficie de l'intervention et pas l'autre (méthode expérimentale ou essai contrôlé randomisé [ECR]).

D'autres méthodes, notamment les variables instrumentales, la régression par discontinuité, la méthode des doubles différences et la méthode des correspondances, utilisent des techniques statistiques pour déterminer les groupes d'individus les plus proches (méthodes quasi expérimentales)⁹. Les expériences naturelles, pour leur part, s'inspirent des phénomènes qui se produisent naturellement pour trouver un point de comparaison approprié entre les communautés ayant ou non bénéficié d'un programme à l'aide de techniques statistiques appliquées à des données d'observation. Toutes ces méthodes ont l'avantage de remédier formellement au problème contrefactuel, et sont normalement indispensables dans la conception d'une évaluation d'impact.

Contribution

Bien souvent, l'établissement d'une attribution directe n'est pas possible ou pas souhaitable pour diverses raisons. Premièrement, certains effets ou impacts de premier plan ne sont pas facilement mesurables ou quantifiables (changements institutionnels, dialogue concernant les politiques, gouvernance, impact des efforts de plaidoyer, etc.). Deuxièmement, selon le programme, cette méthode peut parfois révéler la contribution de nombreux acteurs ou la convergence de différentes politiques et mesures qui, associées à des facteurs environnementaux, politiques ou d'une autre nature, sont à l'origine d'un changement systémique. Dans ce cas, il n'est pas forcément possible d'isoler les effets nets d'une intervention ou d'un ensemble d'interventions donné¹⁰. Enfin, des problèmes opérationnels peuvent rendre l'analyse d'attribution causale impossible : souvent, lorsque la planification de l'évaluation n'est pas calée sur celle du programme, les données de référence ne sont pas recueillies et les résultats doivent faire l'objet d'un suivi rétroactif.

Les méthodes qualitatives sélectionnées (études de cas causales au sein d'évaluations théoriques/« approches non expérimentales »¹¹) visent à déterminer comment, pourquoi et dans quelles circonstances les programmes et les politiques sont efficaces en se référant explicitement à leur logique sous-jacente. Des méthodes telles que la reconstitution de processus, l'analyse de la contribution, la méthode du « changement le plus significatif » ou encore l'analyse comparative qualitative présentent l'avantage comparatif de réunir des données probantes qualitatives issues d'un large éventail de sources et de points de vue, et d'expliquer le mécanisme de causalité. Elles s'appuient sur des chaînes d'arguments et de suppositions logiques et théoriques (figurant dans la théorie du changement) concernant les relations de causalité entre le programme et les résultats, qui peuvent être vérifiées grâce à une analyse systématique et itérative des études et données disponibles (un travail de détective en somme).

a. Recueillir des données probantes pour vérifier les « allégations de causalité » selon lesquelles le programme aurait contribué à certains effets en s'appuyant sur les suppositions énoncées dans la théorie du changement ;

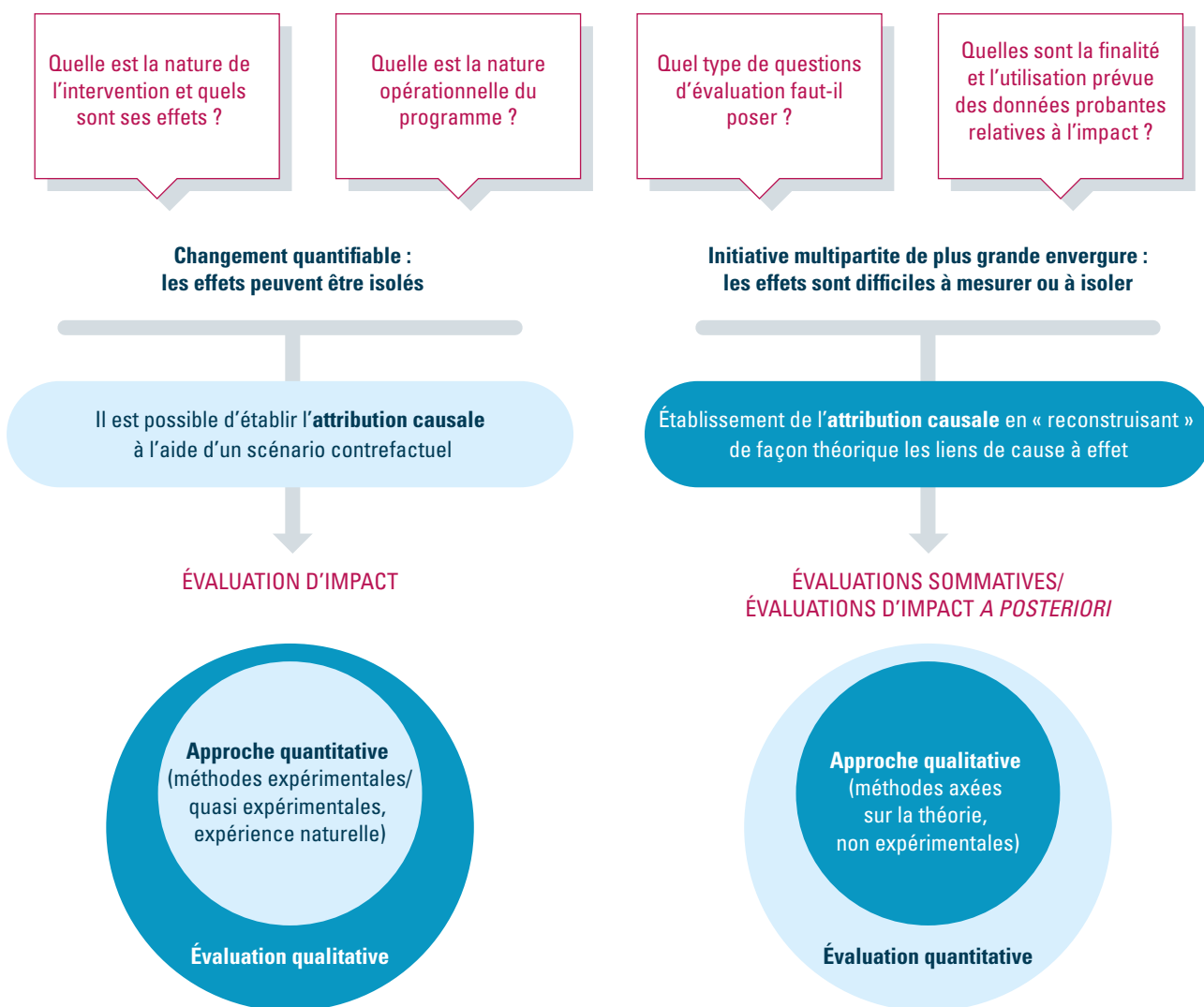
b. Comprendre et expliquer comment, pourquoi et dans quelles circonstances les programmes et les politiques sont efficaces.

L'attribution causale et la contribution causale présentent toutes deux un intérêt dans le cadre des efforts menés par l'UNICEF pour évaluer l'impact de ses interventions. L'examen des caractéristiques du programme et de la théorie du changement contribuera à évaluer s'il est possible d'établir une attribution ou une contribution, ou s'il est préférable d'associer ces deux méthodes dans certains contextes (figure 2). Il s'agit notamment de déterminer :

Caractéristiques du programme

- ▶ **La nature de l'intervention** (niveau d'intervention, couverture, etc.) et ses effets (mesurables ou non ?) ;
- ▶ **Les aspects opérationnels du programme** (critères d'éligibilité des bénéficiaires, échelle du programme, coût, calendrier de l'intervention, etc.) ;
- ▶ **Le type de questions d'évaluation** (liens de cause à effet ? évaluation descriptive ? normative ? explicative ?) ; et
- ▶ **La finalité ou l'utilisation prévue des données probantes relatives à l'impact** (déploiement à très grande échelle ou amélioration continue ?).

Figure 2. Sélection des méthodes d'évaluation pour mesurer les effets et l'impact d'un programme



Modalités opérationnelles de l'évaluation de l'impact

La figure 3 présente la typologie opérationnelle proposée pour évaluer l'impact au sein de l'UNICEF. Cette typologie repose sur la distinction conceptuelle que nous avons déjà établie entre l'attribution et la contribution, et sur les exigences méthodologiques que cela implique pour concevoir un scénario contrefactuel.

La crédibilité de la théorie du changement accompagnant le programme est une condition sine qua non pour toutes les évaluations des effets et des impacts de ce programme.

Cette typologie peut faciliter les choix méthodologiques, mais ne restreint pas le nombre de solutions possibles pour chaque type d'évaluation (voir les exemples d'évaluations réalisées par l'UNICEF dans l'encadré 2). La crédibilité de la théorie du changement accompagnant le programme est une condition sine qua non pour toutes les évaluations des effets et des impacts de ce programme. Bien que chacune des modalités présentées dans la figure 3 corresponde à une méthode privilégiée (micro-simulation, méthode quasi expérimentale ou « théorique »), il est vivement recommandé d'associer plusieurs approches, ce qui renforcera la fiabilité des conclusions et la crédibilité générale du rapport d'évaluation.

Évaluation *ex ante*

L'évaluation *ex ante* vise à prédire l'impact d'une politique ou d'un programme avant sa mise en œuvre. Cette approche permet de concevoir des politiques optimales et de déterminer leurs effets distributifs éventuels (notamment en matière d'équité), mais aussi d'étudier les éventuels effets indésirables d'une politique ou d'un programme. Des techniques économiques et de microsimulation sont souvent utilisées

pour modéliser les impacts prévus des futurs programmes, estimer les effets des subventions ou des transferts monétaires, et décrire l'ampleur potentielle des retombées attendues. La comparaison de ces prédictions *ex ante* aux effets finalement observés dans le cadre des évaluations d'impact *a posteriori* peut fournir des renseignements sur les changements dus aux modifications du programme en conditions réelles.

Évaluation d'impact

L'évaluation d'impact attribue les changements observés en matière de développement à un programme, un projet ou une intervention spécifique à l'aide d'un scénario contrefactuel crédible. Cette méthode permet d'imaginer ce qui se serait passé en l'absence d'intervention ou d'exposition à cette dernière, de façon à pouvoir émettre un jugement sur l'efficacité de l'intervention en question. Elle a un intérêt tant formatif que sommatif et répond à la fois à une logique d'apprentissage et de redevabilité.

Si cette évaluation coïncide avec l'étape de planification des programmes, cela permet de tenir compte des retours d'information dans la conception des programmes et la théorie du changement. Les évaluations d'impact reposent sur des méthodes expérimentales, quasi expérimentales ou fondées sur l'expérience naturelle, qui estiment les effets et les impacts d'un programme non seulement du point de vue de leur ampleur, mais aussi de leur signification statistique, tout en cherchant à réduire au minimum les biais de sélection et les facteurs ou influences non observables à l'aide de techniques statistiques. Il est recommandé de les employer en association avec des approches qualitatives appropriées, qui répondront aux questions « Pourquoi ? » et « Comment ? » pour nous permettre de mieux comprendre et interpréter les résultats observés.

Analyse contrefactuelle



Trouver la comparaison la plus proche pour l'unité de l'étude

Une **évaluation d'impact** vise à établir empiriquement l'attribution causale en quantifiant les liens de causalité entre l'intervention (projet, programme, politique, mise en réseau ou renforcement des capacités) et les effets étudiés, en général au niveau des bénéficiaires ciblés¹². Cette attribution causale repose sur l'utilisation d'un scénario contrefactuel.

Évaluation d'impact *a posteriori*

Une analyse sommative, théorique et empirique examinera les résultats obtenus en tenant compte des contextes complexes et changeants. De même que les évaluations d'impact, les évaluations *a posteriori* répondent aux questions sur la causalité en s'appuyant sur la théorie du changement et les hypothèses comportementales sous-jacentes. En revanche, contrairement aux évaluations d'impact, elles étudient la contribution d'un programme aux effets observés (sans scénario contrefactuel) et ne vérifient pas les liens de

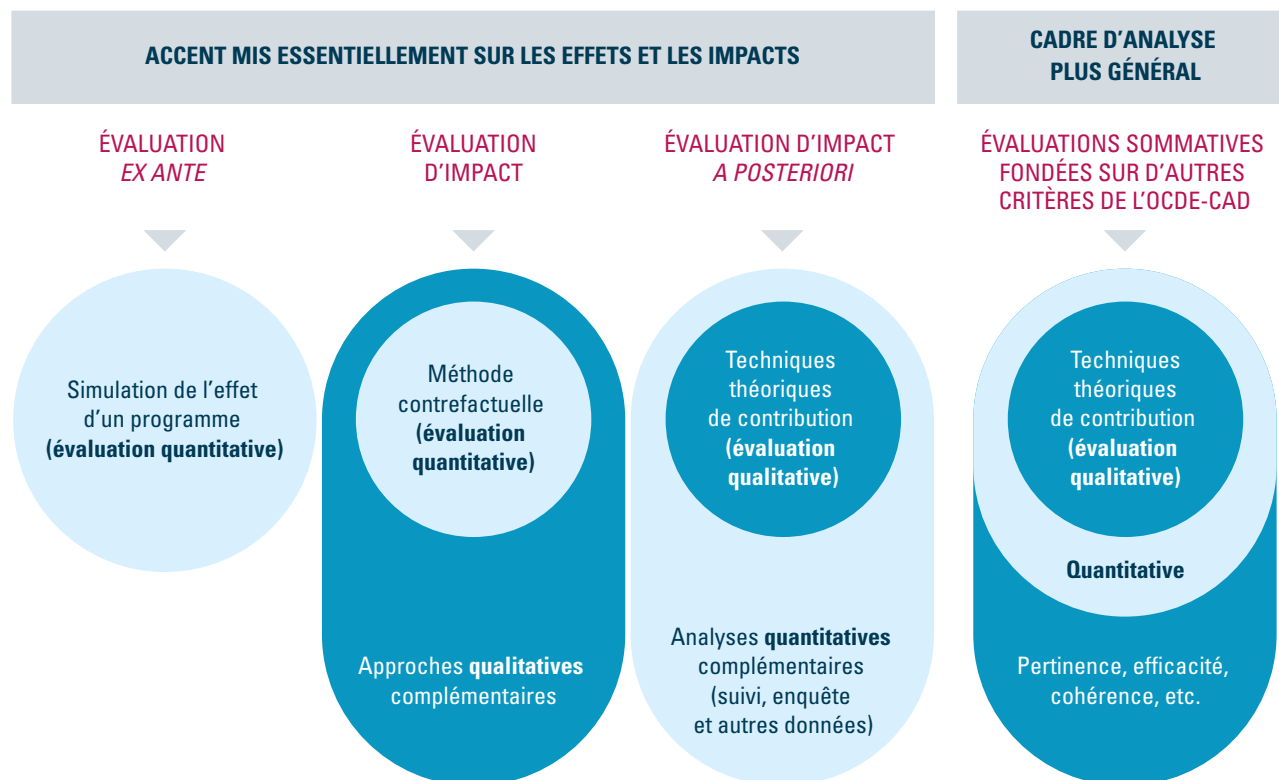
causalité en fonction de la signification statistique. Si cette analyse est employée seule, sa méthodologie principale peut faire appel à diverses approches non expérimentales. Les évaluations *a posteriori* conviennent tout particulièrement pour évaluer les effets et les impacts d'interventions complexes comportant plusieurs volets, pour lesquelles il n'est pas possible d'isoler les effets du programme à l'aide d'un scénario contrefactuel, ou lorsque d'autres conditions nécessaires à la réalisation d'une évaluation d'impact ne sont pas réunies.

Évaluations sommatives intégrant des questions sur la causalité d'un changement à long terme (application des critères d'impact de l'OCDE-CAD et d'autres critères)

Cette méthode « s'intéresse aux effets d'ordre supérieur et aux changements plus généraux auxquels peut contribuer une intervention »¹³. Elle rend compte de l'importance globale et des effets potentiellement porteurs de transformation de l'intervention, du programme ou du projet. Les approches analytiques théoriques et non expérimentales (approches qualitatives) sont sans doute les plus appropriées compte tenu de la nature sommative de l'évaluation. L'utilisation d'un scénario contrefactuel est possible (voir le

cas de l'évaluation d'impact réalisée au Nigéria dans l'encadré 2), mais difficile en raison des difficultés opérationnelles relatives notamment aux échéances ou aux moyens alloués pour intégrer la question de l'impact en complément d'autres critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, équité, etc.). La principale différence entre cette méthode et l'évaluation *a posteriori* réside dans le fait que l'étude des « impacts » est intégrée à une évaluation de plus grande envergure¹⁴.

Figure 3. Typologie opérationnelle et complémentarité des méthodes des évaluations d'impact réalisées par l'UNICEF



Message clé : Les changements à long terme¹⁵ et durables dans la vie des enfants sont évalués à partir de relations de causalité tenant compte des effets à court terme et intermédiaires définis dans le cadre d'une théorie du changement. Cela permettra d'identifier les mesures programmatiques et politiques immédiates qui impulseront les changements transformateurs souhaités, ces derniers pouvant eux-mêmes être affectés par les évolutions environnementales, politiques et économiques. L'évaluation d'impact, qui vise à établir empiriquement l'attribution causale en quantifiant les liens de causalité entre le programme et les effets étudiés, est la principale

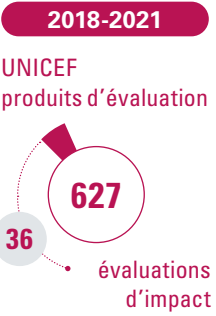
priorité au cœur de cette Stratégie, qui reconnaît toutefois que les approches non expérimentales sont indiquées pour évaluer de façon critique la contribution de l'UNICEF aux résultats obtenus dans des environnements programmatiques complexes. La personne responsable de l'évaluation est chargée de définir l'objectif d'évaluation en tenant compte de l'« attribution causale » ou de la « contribution causale » souhaitée aux résultats du programme. Cet exercice permettra de définir les approches méthodologiques les plus adaptées et les plus viables, notamment celles qui nous permettront d'établir un scénario contrefactuel rigoureux.

- 6 OCDE, *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation*. Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement, 2019.
- 7 Certaines études utilisent de façon interchangeable les termes « attribution » et « contribution ». Cette terminologie pouvant être utilisée dans des contextes très divers, elle peut donner lieu à des désaccords entre les chercheurs. Le présent document a vocation à apporter une certaine clarté opérationnelle et à fournir un cadre conceptuel à l'UNICEF et aux partenaires qui, au moyen des évaluations, cherchent à obtenir des données probantes sur les résultats des programmes.
- 8 Khandker, Shahidur R., Koolwal, Gayatri B., Samad, Hussain A., *Handbook on Impact Evaluation*. Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, 2010.
- 9 Contrairement aux essais contrôlés randomisés, toutes les méthodes quasi expérimentales doivent s'appuyer sur des hypothèses complémentaires pour établir l'attribution causale (certaines plus que d'autres, notamment la méthode des correspondances). Actuellement, les spécialistes du développement considèrent la régression par discontinuité et la méthode des doubles différences comme les modalités alternatives les plus fiables aux essais contrôlés randomisés. Cependant, la faisabilité de certaines approches expérimentales ou quasi expérimentales dépend de nombreux facteurs programmatiques et contextuels, mais également de la disponibilité et de la qualité des données.
- 10 Les évaluations d'impact s'appuient généralement sur différents processus évaluatifs pour étudier les différentes composantes d'une intervention ou d'un ensemble d'interventions. Toutefois, si l'on regroupe trop d'activités à la fois, il est plus difficile d'expliquer les effets observés.
- 11 Lemire *et al.* (2020) classent les méthodes d'études de cas causales parmi les nouvelles méthodes fondées sur l'évaluation théorique en général (Chen et Rossi, 1983).
- 12 White, H. et Raitzer, D. A., *Impact Evaluation of Development Interventions*. Banque asiatique de développement, 2017.
- 13 OCDE, *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation*. Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement, 2019.
- 14 La définition de la notion de « long terme » peut varier selon la nature du programme et les effets étudiés. Cette expression peut désigner une période courant de 3 ou 4 ans à 5 ou 6 ans. On peut toutefois faire valoir que d'un point de vue politique et opérationnel, une période de 4 à 5 ans est une échéance raisonnable pour observer des résultats durables.
- 15 La section 5 précise les modalités opérationnelles et les options méthodologiques des évaluations d'impact au sein de l'UNICEF.

3

Difficultés actuelles

La présente section s'appuie sur la cartographie des études d'impact réalisée à l'aide de la plateforme d'intégration du système d'information sur les données probantes de l'UNICEF (EISI) ainsi que sur l'analyse des goulots d'étranglement mis en évidence grâce aux réponses à une enquête en ligne menée auprès des spécialistes de l'évaluation de l'UNICEF.



La base de données EISI recense 627 produits d'évaluation réalisés ou commandés par l'UNICEF entre 2017 et 2021. Parmi ces études, seules 36 sont considérées comme des évaluations d'impact rigoureuses, employant diverses méthodes pour établir un scénario contrefactuel. Le nombre total de produits d'évaluation tient compte de productions classées dans les catégories « travaux de recherche » (3) et « études » (7) de la base de données¹⁶.

La quantité de données probantes rigoureuses relatives à l'impact des interventions n'est pas du tout à la hauteur des investissements programmatiques engagés par l'UNICEF au cours de la même période, lesquels s'élèvent à 28,5 milliards de dollars des États-Unis¹⁷.

Figure 4. Couverture géographique des évaluations d'impact de l'UNICEF pour la période 2017-2021

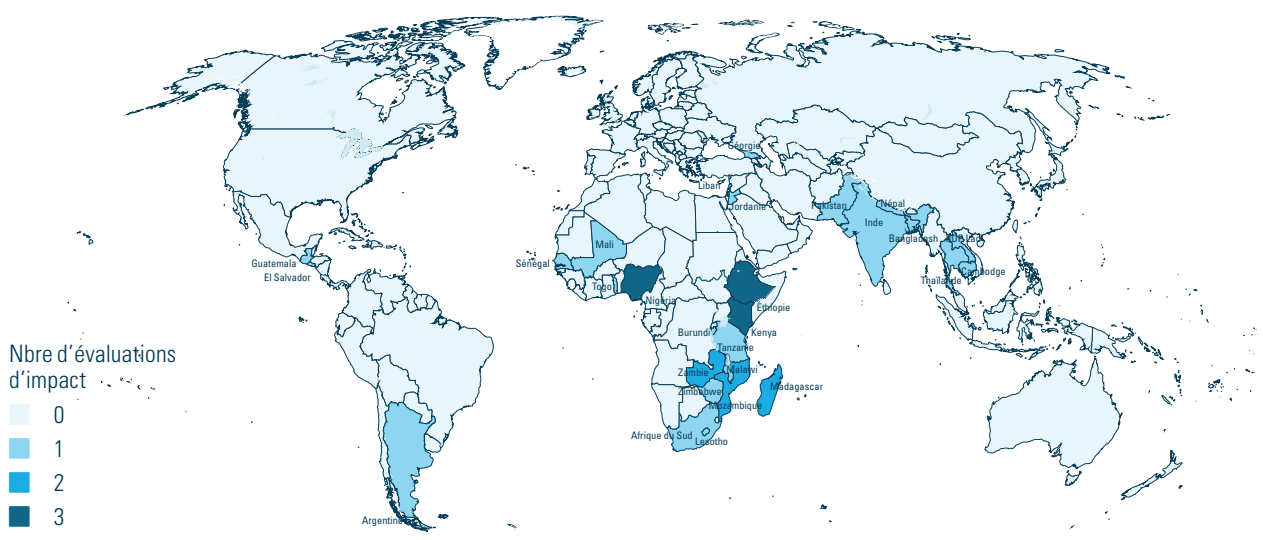
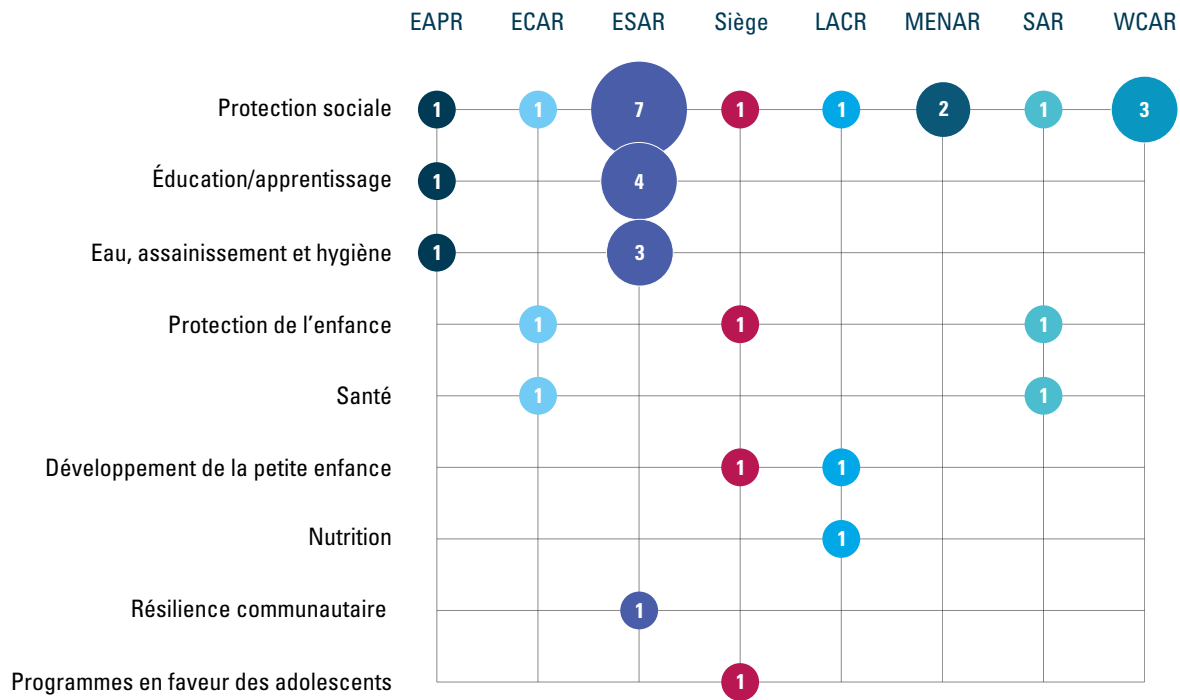


Figure 5. Nombre absolu d'évaluations d'impact de l'UNICEF réalisées pour la période 2017-2021, par domaine thématique et par région



Remarque : EAPR = Asie de l'Est et Pacifique, ECAR = Europe et Asie centrale, ESAR = Afrique de l'Est et australe, LACR = Amérique latine et Caraïbes, MENAR = Moyen-Orient et Afrique du Nord, SAR = Asie du Sud, WCAR = Afrique de l'Ouest et centrale.



Seulement 5
évaluations d'impact réalisées dans des situations de crise humanitaire ou des contextes fragiles

La figure 4 présente la couverture géographique des 36 évaluations d'impact réalisées. La figure 5, quant à elle, témoigne d'une répartition extrêmement inégale entre les thématiques et les régions, avec une sur-représentation du secteur de la protection sociale¹⁸ et de la région de l'Afrique de l'Est et australe. Les données probantes rigoureuses semblent faire particulièrement défaut pour les groupes d'objectifs 1 (nutrition/santé) et 3 (protection de l'enfance)¹⁹.

Ce sont les régions Europe de l'Est et centrale d'une part, et Moyen-Orient et Afrique du Nord d'autre part, qui sont les moins bien couvertes géographiquement. La figure 4 montre que trois pays (l'Éthiopie, le Kenya et le Nigéria) enregistrent

le plus grand nombre d'évaluations d'impact sur cette période. Parmi les rares évaluations réalisées, la plupart (plus de 70 %) ont été jugées « satisfaisantes » par le Système mondial de contrôle des évaluations de l'UNICEF (GEROS).

La figure 6 montre que sur les 36 évaluations d'impact produites, 15 faisaient appel à des méthodes expérimentales (ECR) et 21 à des méthodes quasi expérimentales, la technique de l'appariement par score de propension étant le choix le plus courant (technique employée en association avec la méthode des doubles différences dans quatre évaluations et comme unique approche dans neuf évaluations).

Figure 6. Choix méthodologiques retenus pour les évaluations réalisées par l'UNICEF et critères d'impact de l'OCDE-CAD

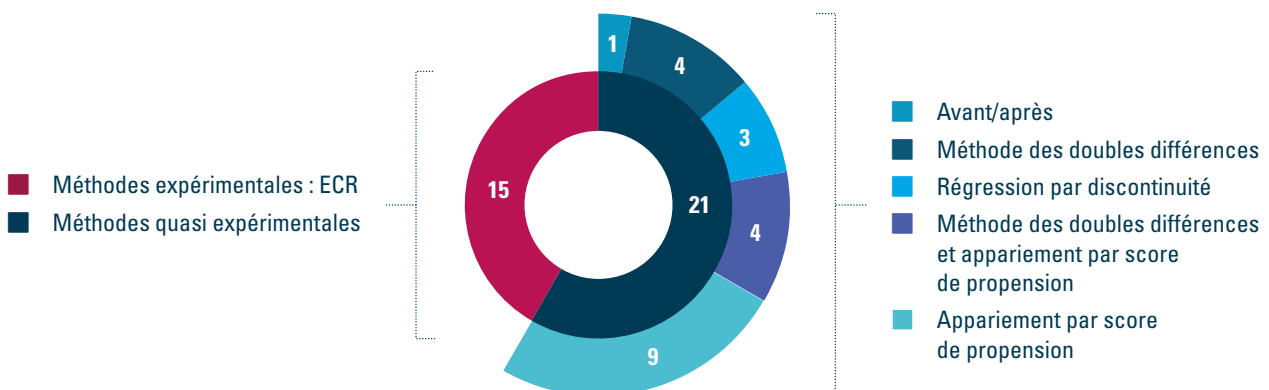
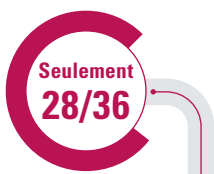
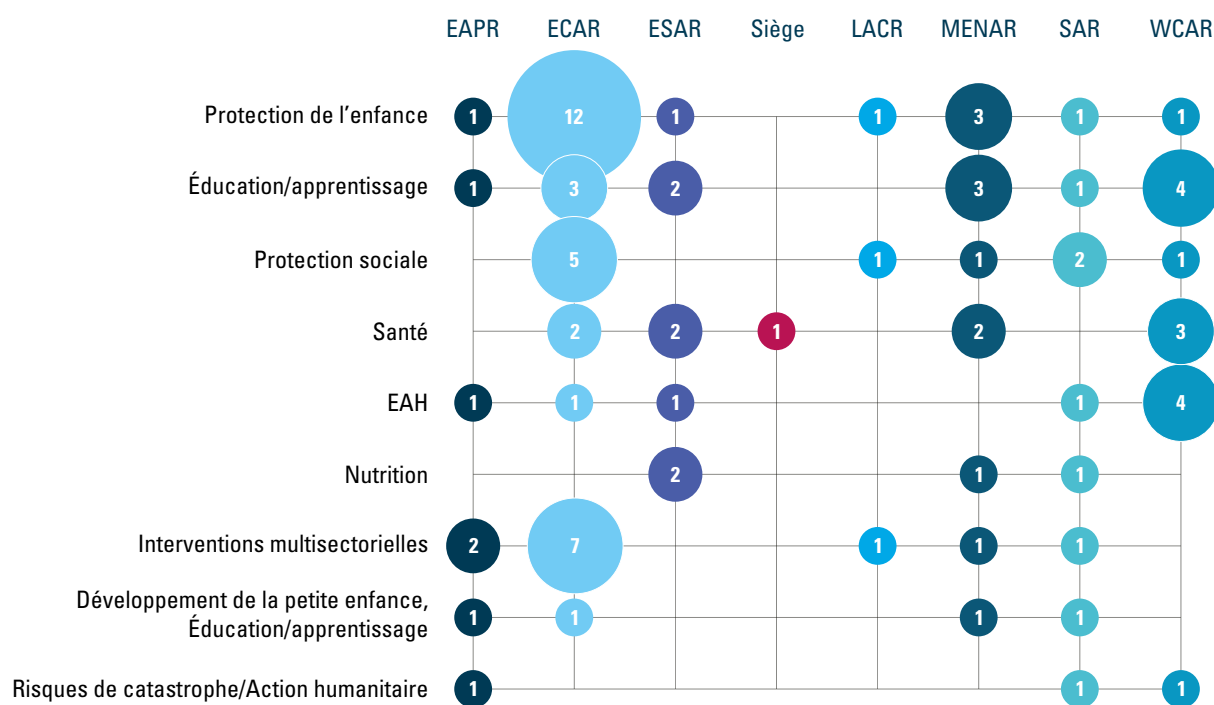
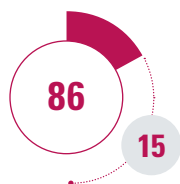


Figure 7. Nombre absolu d'évaluations sommatives utilisant les critères d'impact de l'OCDE-CAD réalisées entre 2017 et 2021 par domaine thématique et par région



Seulement 28/36
évaluations des impacts prévues dans une théorie du changement



86
évaluations sommatives employaient des méthodes appropriées d'analyse de la causalité

Dans l'ensemble, le recours aux différentes méthodes dans les évaluations d'impact témoigne d'un choix relativement équilibré entre les approches expérimentales et quasi expérimentales et d'un emploi très limité des approches non expérimentales ou théoriques de recherche de causalité dans les évaluations utilisant les critères d'impact de l'OCDE-CAD.

Sur les 86 évaluations faisant appel aux critères d'impact, 63 n'adoptaient aucune méthode d'inférence de causalité. Seulement 15 employaient des approches théoriques, les plus utilisées étant l'analyse de la contribution (5 évaluations) et les évaluations réalistes (4 évaluations). Plusieurs associaient ces méthodes à une cartographie des effets, à une approche systémique, à une microsimulation ou à des études de cas comparatives. Il est intéressant de noter que deux évaluations utilisant les critères d'impact de l'OCDE faisaient appel à des méthodes quasi expérimentales et que six associaient plusieurs approches causales.

Le constat est similaire concernant l'utilisation des critères d'impact de l'OCDE-CAD en complément des critères d'évaluation standard (figure 7). Seules 86 évaluations sur les 627 (soit 14 %) réalisées au cours de la période examinée portaient explicitement sur les impacts et les effets des interventions.

On observe également une nette diminution de l'utilisation des critères d'impact durant le plan stratégique précédent (6 produits d'évaluation

en 2020 contre 27 en 2017). Cette situation ne s'est redressée qu'en 2021, avec la réalisation de 19 nouvelles évaluations.

La répartition des évaluations utilisant les critères d'impact de l'OCDE-CAD montre d'importantes disparités concernant la couverture thématique et géographique. Près d'un quart des évaluations utilisant ces critères d'impact (soit 21, ou 24 % du total) ont été réalisées dans le secteur de la protection de l'enfance. Si on les ajoute aux évaluations dans le domaine de l'éducation, on arrive à 35 évaluations, ou 41 % du nombre total d'évaluations fondées sur les critères d'impact de l'OCDE-CAD. La région Europe et Asie centrale est la plus représentée avec 31 évaluations (36 %) ; vient ensuite la région Afrique de l'Ouest et centrale (14 évaluations, soit 16 %). Une nouvelle tendance consiste à utiliser ces critères d'impact pour évaluer des interventions transversales, mais cela ne concerne encore qu'un nombre restreint de programmes.

Sur toutes les évaluations consacrées aux impacts, seules 13 (5 évaluations d'impact et 8 utilisant les critères d'impact de l'OCDE-CAD) ont été réalisées dans des situations d'urgence. Toutefois, comme il n'est pas possible de les classer dans la catégorie des évaluations « humanitaires », l'action humanitaire reste un domaine dans lequel on déplore un manque criant d'études d'impact.



L'UNICEF a par ailleurs entrepris une analyse des goulots d'étranglement à partir de l'enquête en ligne menée auprès du personnel de l'UNICEF²⁰ et en se fondant sur l'avis de différents experts. Cette analyse axée sur les évaluations d'impact de l'UNICEF a mis en évidence les difficultés de mise en œuvre les plus courantes, persistantes et interdépendantes au niveau décentralisé. Ces problèmes interconnectés, qui dépendent inévitablement de chaque contexte, nuisent à la planification, à la production et à l'utilisation de données probantes relatives à l'impact aux différentes phases du cycle des programmes.

Les difficultés sont les suivantes :

► **Planification des évaluations d'impact inadaptée au cycle de programmation/ du projet et aux efforts de déploiement**

Le niveau de rigueur des données probantes relatives aux effets et aux impacts d'une intervention n'est défini par aucune exigence officielle. L'idée d'évaluer les changements impulsés émerge souvent trop tard dans le processus, et sans lien direct avec les dialogues stratégiques visant à convaincre les partenaires de déployer une stratégie à plus grande échelle. Cela entraîne un manque d'appropriation par les interlocuteurs nationaux, une perte d'opportunités de collecter des données de référence de qualité, ainsi que des problèmes ultérieurs concernant l'utilisation des données probantes.

► **Théorie du changement lacunaire ou totalement inexistante**

Si les orientations, les hypothèses et les effets intermédiaires à étudier sont mal définis, cela aboutit à des études d'impact de mauvaise qualité et peu crédibles. L'analyse diagnostique révèle que sur 36 évaluations d'impact réalisées entre 2017 et 2021, seulement 28 (soit 78 %) s'accompagnaient d'une théorie du changement, que celle-ci ait été élaborée avant la réalisation de l'évaluation ou reconstituée par l'équipe d'évaluation.

► **Limites des données**

En l'absence de données de référence primaires crédibles, en particulier en situation de crise humanitaire, l'utilisation de sources de données alternatives (issues de l'administration ou d'enquêtes auprès des ménages, par exemple) peut être mise à mal par la mauvaise qualité des données, les restrictions d'accès et les enjeux politiques. Il est par conséquent plus difficile d'établir un scénario contrefactuel crédible. La capacité à trouver des sources de données à l'échelle nationale et à déterminer leur qualité pose en outre d'autres problèmes.

► **Coûts et besoins en ressources importants**

La portée attendue de l'initiative, son importance dans le contexte national et son potentiel de déploiement à plus grande échelle peuvent influencer sur la nécessité, l'opportunité et la possibilité de réaliser une évaluation d'impact. Les coûts importants que cela représente (dus la plupart du temps aux multiples cycles de collecte de données primaires) freinent souvent la planification d'une étude d'impact dès le début du programme. L'expertise technique nécessaire à la planification et à la gestion de ce type d'évaluation peut également entraver le processus.

► **Capacités insuffisantes**

À l'échelle nationale, l'incompréhension régnant parmi le personnel chargé du programme, voire du suivi et de l'évaluation, mais aussi parmi la direction, les donateurs et les partenaires concernant les avantages que pourrait procurer une étude d'impact rigoureuse, la confusion entre l'« attribution » et la « contribution » causales ou encore la méconnaissance de la méthodologie et des données nécessaires limitent l'appui apporté aux évaluations d'impact, l'anticipation de leur planification et la qualité de leur gestion. Le manque de capacités des parties prenantes peut également conduire à des attentes différentes concernant l'intérêt de ces études et les empêcher de répondre correctement aux questions des évaluations d'impact.

► **Maturité de l'impact et planification des programmes à long terme (environ 4 à 5 ans)**

Dans certains domaines programmatiques, les effets intermédiaires et les impacts peuvent avoir un temps de maturation plus long (modification des comportements à l'échelle d'une communauté, évolution des normes sociales, etc.). Le contexte opérationnel des programmes de l'UNICEF, notamment au niveau de l'affectation des ressources, n'incite pas forcément à privilégier la planification à long terme et la continuité en matière de mesure des impacts.

Le personnel de l'UNICEF a constaté une demande non satisfaite des principales parties prenantes externes s'agissant de la génération de données probantes sur l'impact des interventions, avec notamment un intérêt grandissant de la part des partenaires gouvernementaux. La nécessité de diversifier la couverture thématique des évaluations d'impact en ciblant de nouveaux secteurs a également été soulevée. Les personnes ayant répondu à l'enquête ont également souligné l'importance, compte tenu des conditions programmatiques de l'UNICEF, de disposer d'informations non seulement sur « ce qui fonctionne », mais aussi de savoir « pourquoi », « comment » et « à quel coût », afin de

mieux apprécier l'efficacité de l'UNICEF concernant ses avancées s'agissant des ODD en faveur des enfants.

Les questions relatives au rapport coût-efficacité sont rarement posées, malgré leur importance capitale dans les décisions nationales visant à amplifier le déploiement des interventions efficaces. Le personnel de l'UNICEF a également déploré le manque d'orientations institutionnelles claires sur les exigences programmatiques liées à la réalisation d'évaluations d'impact, notamment pour ce qui est des dépenses à prévoir aux différents niveaux de l'organisation et de la standardisation des pratiques.

Message clé : Le diagnostic des données probantes issues des évaluations d'impact rigoureuses menées jusqu'à présent et des travaux d'évaluation fondés sur les critères d'impact de l'OCDE-CAD a mis en évidence une demande institutionnelle limitée en faveur d'évaluations rigoureuses des effets et des impacts. Il a aussi révélé un manque de planification stratégique, thématique et à grande échelle pour recueillir des données probantes sur « ce qui fonctionne » durant la période couverte par le précédent Plan stratégique 2018-2021, hormis dans le domaine de la protection sociale (ODD 5). L'analyse du statu quo laisse apparaître des goulets

d'étranglement persistants dans le lancement, la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des études axées sur les effets et les impacts, et un manque d'orientations institutionnelles sur ce type d'évaluations.

Compte tenu du caractère interdépendant des problèmes identifiés par le personnel de l'UNICEF et les experts, il serait nécessaire d'adopter une approche plus systémique et plus institutionnalisée, en intégrant un mécanisme d'incitation ainsi que des obligations dans une perspective de développement à long terme.

-
- 16** Le classement a été établi en fonction d'une sélection de critères techniques ; les documents devaient notamment répondre à l'objectif d'évaluation et comporter des recommandations programmatiques concrètes. Dix évaluations d'impact classées dans les catégories « travaux de recherche » ou « études » répondaient à ces critères ; elles ont donc été prises en compte dans le nombre total et l'ajustement correspondant a été effectué au niveau du dénominateur.
- 17** Le nombre d'évaluations d'impact relevant du domaine de la protection sociale inclut les évaluations réalisées dans le cadre du Transfer Project.
- 18** Base de données d'information de l'UNICEF InSight, rapports de gestion : Plan stratégique 2018-2021, cubes d'analyse 2017.
- 19** Définis dans le cadre du nouveau Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025.
- 20** L'enquête en ligne portait sur les évaluations d'impact réalisées par le Bureau d'évaluation de l'UNICEF en 2020. Elle a utilisé un échantillon non représentatif et un mélange de questions ouvertes et semi-structurées. Au total, 55 réponses ont été reçues : 42 provenaient de bureaux de pays, 11 de bureaux régionaux, et 2 du siège. D'autres consultations menées auprès des experts de l'évaluation au sein de l'UNICEF ont contribué à l'établissement de cette liste.
-

4

Piliers stratégiques et mesures

Les difficultés et les goulots d'étranglement relatifs à l'évaluation des impacts, identifiés dans la section précédente, nous donnent une orientation claire concernant les priorités à choisir. Ces priorités tiennent compte de la faisabilité des mesures proposées au cours de la période couverte par le Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025.

Notre approche repose sur la vision de la fonction d'évaluation pour la période 2022-2025, à savoir « utiliser systématiquement des données issues d'évaluations rigoureuses et réalisées suivant des priorités stratégiques pour permettre à l'UNICEF et à ses partenaires de faire valoir les droits de tous les enfants durant la Décennie d'action »²¹.



Pilier stratégique I

Engager davantage d'évaluations et améliorer leur couverture

Objectif : Élargir les évaluations d'impact de l'UNICEF à de nouveaux thèmes prioritaires et à de nouveaux contextes, notamment les situations de crise humanitaire, et assurer la redevabilité concernant les effets et les impacts dans les principaux projets et programmes financés par des donateurs.

Les mesures en faveur de cet objectif sont les suivantes :

- 1 **S'assurer que le lancement du Fonds** catalyseur d'impact répondra à la demande existante d'évaluations d'impact rigoureuses en proposant un appui technique et des subventions de contrepartie aux bureaux de pays.
- 2 **Favoriser une meilleure utilisation des critères d'impact de l'OCDE-CAD** en s'appuyant sur des méthodes appropriées d'analyse causale des effets et des impacts dans les évaluations mondiales, régionales et nationales, notamment celles menées dans les situations de crise humanitaire et les contextes fragiles, lorsque cela s'avère possible.
- 3 **Encourager l'intégration d'une obligation de réaliser une évaluation d'impact dans les principaux projets financés** par des donateurs au moyen de consultations stratégiques avec les principaux donateurs de l'UNICEF, mais également dans le cadre des critères définis dans les procédures opérationnelles normalisées (PON) au niveau du bureau de pays pour assurer leur inclusion lors de la phase de planification.
- 4 **Imposer la planification d'une évaluation d'impact rigoureuse pour toutes les nouvelles interventions pilotes stratégiques** lors de l'élaboration d'un nouveau programme de pays lorsque la taille du bureau de pays et les orientations stratégiques du programme s'y prêtent.

Le Fonds catalyseur d'impact a vocation à encourager la réalisation d'études d'impact stratégiquement ciblées et de qualité, qui favoriseront à la fois l'apprentissage institutionnel et la redevabilité. Il déterminera les dimensions essentielles susceptibles de donner le meilleur retour sur investissement au niveau de l'organisation. Ses « volets thématiques » s'inscriront à la fois dans le contexte du développement et de l'action humanitaire et dans les solutions innovantes visant à assurer des services de base, l'objectif étant que les approches puissent être adaptées et déployées à plus grande échelle. L'une des priorités du plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 consiste à « adopter systématiquement une optique humanitaire dans les analyses qui déterminent ses théories du changement et le cadre de résultats qui en découle. » Axer les ressources de l'organisation sur l'évaluation des

effets des interventions de l'UNICEF dans des contextes fragiles, de catastrophe ou de conflit prolongé contribuera à améliorer l'efficacité des programmes d'urgence ainsi que l'apprentissage et la pratique à l'échelle mondiale.

Compte tenu des difficultés inhérentes au suivi des données dans de tels environnements, de l'accent généralement mis sur les indicateurs d'activité, de l'absence fréquente de théorie de programme, des incertitudes importantes et des risques de sécurité potentiels, une attention particulière a été accordée à la recherche d'autres sources de données, notamment avec les nouvelles données numériques mobiles et/ou les possibilités d'expériences naturelles, sans forcément rejeter les occasions de recueillir des données primaires en face-à-face lorsque cela est jugé approprié et conforme à la déontologie.

Se concentrer sur les effets immédiats et à court terme (pouvant raisonnablement être mesurés dans un délai d'un an) est un programme réaliste susceptible de favoriser l'apprentissage programmatique, en particulier au croisement stratégique entre les programmes de développement et d'action humanitaire, et ainsi de fournir des données probantes sur les résultats des interventions au-delà des effets.

Le choix des domaines thématiques dans lesquels accroître la couverture des évaluations d'impact tiendra compte des lacunes identifiées aux échelles mondiale et régionale, et ciblera tout particulièrement les domaines de programmation prioritaires de l'UNICEF au cours du prochain cycle quadriennal. Des études de faisabilité de l'impact multipays réalisées par le Bureau d'évaluation de l'UNICEF en étroite concertation avec des responsables de programmes et des responsables techniques thématiques à tous les niveaux de l'organisation, des experts externes et des partenaires pourraient être un moyen d'apprécier systématiquement le manque de données probantes thématiques relatives à l'impact des interventions aux échelles mondiale et régionale. De nouveaux domaines pourraient être étudiés, comme les services numériques, la santé mentale des adolescents, la résilience dans les contextes fragiles, ou encore la prévention de la violence et des pratiques néfastes à l'égard des enfants.

Le choix des domaines thématiques dans lesquels accroître la couverture des évaluations d'impact tiendra compte des lacunes identifiées aux échelles mondiale et régionale, et ciblera tout particulièrement les domaines de programmation prioritaires de l'UNICEF au cours du prochain cycle quadriennal.

Pour remédier aux principaux goulots d'étranglement mis en évidence par le personnel de l'UNICEF, notamment la déconnexion entre le cycle de planification des programmes et la planification des évaluations d'impact, le Bureau d'évaluation encouragera l'intégration d'une évaluation de la faisabilité de l'impact dans les principales propositions aux donateurs nationaux et internationaux. Une évaluation de la faisabilité de l'impact peut comprendre une analyse des carences en données probantes sur « ce qui fonctionne » dans le domaine thématique concerné (aux échelles mondiale, régionale et nationale), une analyse ou une évaluation de l'intervention fondée sur des critères définis et un diagnostic des données de la théorie du changement, ainsi que des recommandations sur la définition du périmètre de l'intervention, le calcul des coûts et les paramètres de mise en œuvre de l'évaluation.

Bien qu'il puisse être difficile d'assurer l'application et le suivi d'une approche globale consistant à établir un seuil budgétaire (10 millions de dollars É.-U., par exemple) à partir duquel il serait obligatoire de réaliser une évaluation de la faisabilité de l'impact (et potentiellement une évaluation d'impact) au cours de la première année de mise en œuvre, ce serait un moyen d'encourager au sein de l'UNICEF des efforts systémiques et constants pour s'intéresser davantage aux effets et aux impacts des interventions dès les premiers stades de la planification des programmes. À long terme, l'institutionnalisation de ce type d'obligations favorisera également une transparence et une redevabilité accrues par rapport aux investissements des donateurs.

Le deuxième point d'entrée capital est la préparation du plan d'évaluation chiffré dans le cadre de l'élaboration du programme de pays. C'est en effet l'étape où les discussions relatives aux priorités programmatiques, aux nouvelles initiatives et au plaidoyer stratégique doivent pouvoir s'appuyer sur la planification à long terme d'une étude des effets et des impacts. De même que pour les propositions aux donateurs, les programmes nationaux de grande envergure peuvent être tenus d'intégrer une évaluation d'impact rigoureuse sur les interventions non testées mais stratégiques dans le cadre de leur plan d'évaluation chiffré.

Pilier stratégique II

Diversifier les méthodes et innover

Objectif : Démontrer la faisabilité et la validité du recours à des méthodes, des approches et des outils de collecte de données innovants, adaptés au contexte et présentant un bon rapport coût-efficacité pour mesurer l'impact des interventions.

Ce volet se concentrera sur :

1

Le Laboratoire de l'innovation méthodologique afin de favoriser et de développer l'application d'un large éventail de nouvelles méthodes, de nouveaux outils et de nouvelles sources de données pour les évaluations ;

2

Le Centre d'assistance méthodologique aux évaluations qui, sous l'égide d'un Centre d'assistance aux études à l'échelle de l'UNICEF, contribuera à répondre aux besoins des bureaux de pays et des bureaux régionaux concernant les méthodes d'évaluation, la conception des évaluations d'impact, la définition d'un périmètre de collecte de données, les outils numériques, etc.

La pandémie de COVID-19 a intensifié la demande de méthodes d'évaluation flexibles, rapides et « simplifiées », pouvant générer des données probantes fiables dans des délais plus courts et en perturbant le moins possible les activités programmatiques. Compte tenu des risques potentiels associés aux approches « simplifiées » ou « rapides »²², il est nécessaire de se tourner vers des approches d'évaluation crédibles sur le plan méthodologique, adaptées aux différents contextes tout en favorisant la rapidité et la rentabilité de la collecte de données probantes relatives aux effets et aux impacts des interventions. Le Laboratoire de l'innovation méthodologique, en étroite collaboration avec les autres divisions de l'UNICEF, testera les approches d'échantillonnage et de collecte de données déjà validées mais trop peu utilisées dans le cadre des évaluations d'impact prévues. Les acteurs travailleront à cet effet sur des sources de données secondaires : a) données administratives ; b) enquêtes par grappes à indicateurs multiples (MICS-plus) et d'autres

données sur les ménages ; c) données à haute fréquence à distance ; d) données spatiales ; et e) mégadonnées. Le potentiel de ces sources de données dans le contexte des méthodes contre-factuelles sera exploré.

En outre, pour renforcer l'offre, le Bureau d'évaluation fournira des services d'assurance qualité, collectera et systématisera les ressources relatives aux services spécialisés et aux compétences spécialisées dans les domaines prioritaires de la stratégie à l'intention des bureaux de pays de l'UNICEF. Cela peut inclure la mise en place d'une liste mondiale de consultants pour les méthodes non expérimentales (fondées sur la théorie), les accords de partenariat avec les institutions universitaires ainsi que les accords institutionnels à long terme dans l'évaluation d'impact.

Le lancement d'un service d'assistance sur les méthodes à l'usage des bureaux de pays et des bureaux régionaux renforcera les échanges techniques et le soutien consultatif sur tous les types de méthodes liées à l'impact et fournira des mécanismes de retour d'informations à travers la fonction d'évaluation sur les besoins émergents ainsi que les applications probantes des pratiques d'évaluation.

Le Laboratoire testera des applications validées mais sous-utilisées, y compris l'utilisation de sources de données secondaires et de mégadonnées dans le cadre des méthodes contrefactuelles.

Pilier stratégique III

Améliorer l'apprentissage et la synergie entre les programmes

Objectif : Renforcer la capacité des institutions, du personnel et des partenaires à planifier, gérer et utiliser les données probantes sur l'impact en comprenant mieux l'objectif et les exigences des évaluations d'impact.

Ce volet se concentrera sur :

- 1 **Le renforcement des capacités** du personnel de l'UNICEF et des partenaires nationaux, qui doit être intégré dans des initiatives en cours telles qu'un programme mondial de formation à l'évaluation, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les initiatives d'apprentissage des partenaires, les évaluations de faisabilité prévues concernant l'évaluabilité/impact ou le processus d'examen annuel du programme. Lesdites initiatives se concentreront sur la formulation du rôle de l'évaluation, l'objectif spécifique de l'évaluation d'impact, le choix des questions de causalité pertinentes, ainsi que les méthodes appropriées et réalisables.
- 2 **Des notes méthodologiques et des conseils** sur une série de méthodes non expérimentales et fondées sur la théorie pour évaluer les liens de causalité noués dans le cadre de partenariats avec des institutions universitaires et des partenaires des Nations Unies.
- 3 **La facilitation de l'apprentissage institutionnel et mondial** par la diffusion active de données probantes relatives à l'impact de l'UNICEF sur les plateformes internes et externes, y compris les revues à comité de lecture, la promotion des échanges fondés sur les « meilleures pratiques » concernant les méthodes et l'innovation dans la fonction d'évaluation de l'UNICEF, la communauté du GNUE et d'autres partenaires.
- 4 **La promotion du perfectionnement des compétences techniques** et l'incitation à l'apprentissage continu (conjointement avec la division des ressources humaines).

La compréhension des avantages des données probantes sur l'impact par le personnel du programme et sa sensibilisation à la mission visant à tester directement les hypothèses programmatiques ont une incidence sur la capacité du personnel à élaborer une théorie du changement solide et à initier l'évaluation d'impact. La compréhension des avantages est une condition préalable à la synergie entre l'évaluation de l'impact et le processus de mise en œuvre du programme. La stratégie soutiendra l'intégration de l'apprentissage dans la phase de délimitation de la portée ou d'évaluation de la planification de l'évaluation afin de promouvoir la co-élaboration des questions d'évaluation d'impact et des approches méthodologiques avec le personnel du programme et les partenaires nationaux.

Le renforcement des capacités institutionnelles sera un processus continu mis en œuvre par le biais d'événements en ligne ou en personne qui réuniront le personnel de l'UNICEF et les partenaires nationaux en utilisant des plateformes de communication établies au niveau national ou régional. La diffusion à l'échelle mondiale des données probantes sur l'impact de l'UNICEF est essentielle pour soutenir l'apprentissage mondial autour de l'efficacité des interventions de l'UNICEF et accroître la crédibilité des données probantes de l'UNICEF auprès des partenaires nationaux, des donateurs et d'autres parties prenantes.

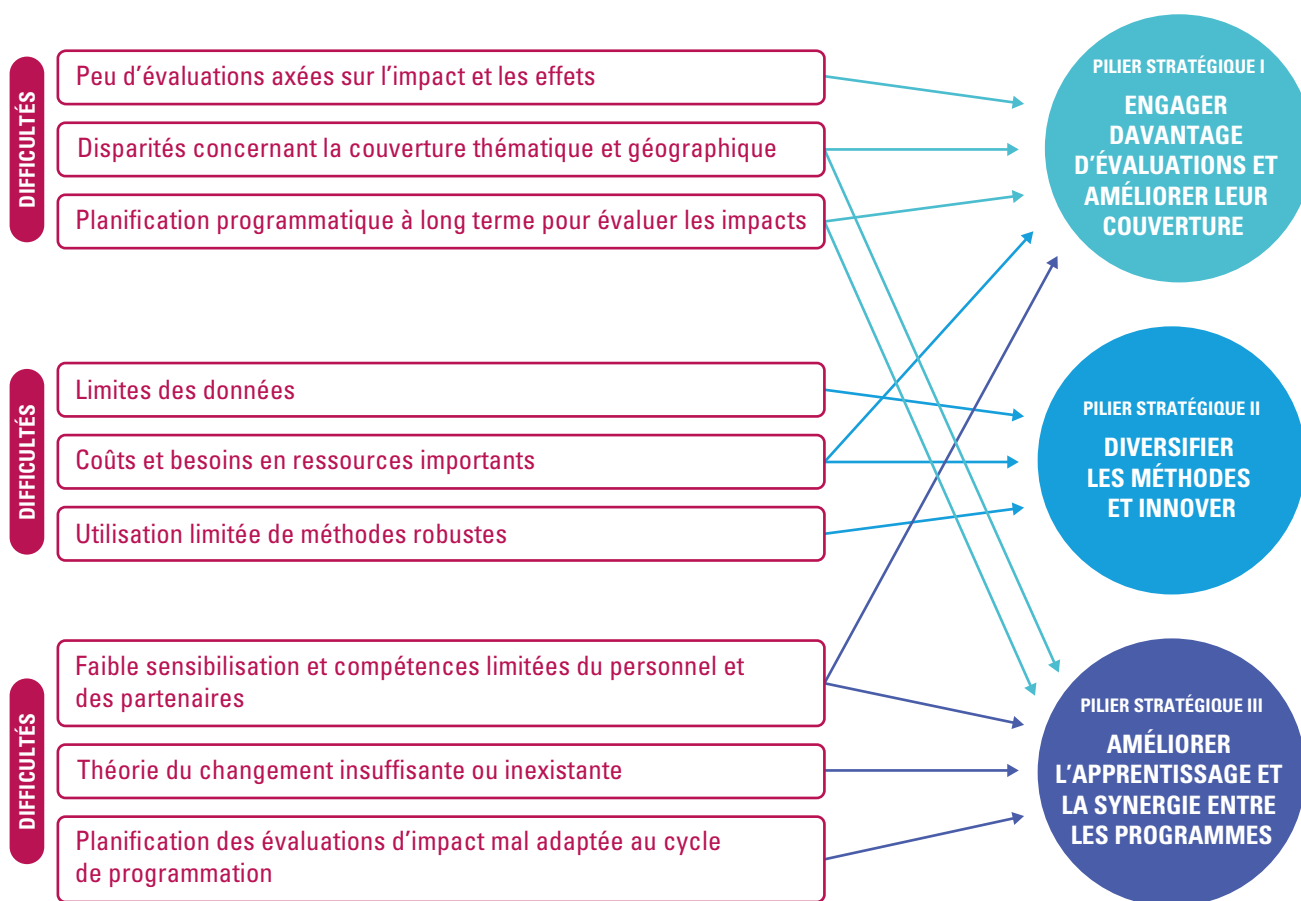
Le tableau 1 de l'annexe 1 résume le modèle de stratégie proposé (théorie du changement). Un plan d'action plus détaillé pour chaque pilier comprenant des suggestions d'indicateurs mondiaux pertinents est présenté dans le Cadre d'action (annexe 2). Les indicateurs

seront davantage affinés au niveau régional sur la base des connaissances relatives aux lacunes, aux besoins et aux ressources spécifiques dans la région concernée. Des indicateurs clés de performance (ICP) spécifiques seront élaborés en temps voulu pour suivre les progrès.

Message clé : Trois piliers stratégiques de l'évaluation du domaine d'intervention ayant un impact répondent aux défis les plus persistants et interconnectés pour initier, appliquer et utiliser des données probantes sur l'impact rigoureuses dans les flux de travail au sein de l'UNICEF. Ils ciblent les aspects

liés à l'offre et la demande au cœur du processus de production de données probantes, en promouvant un partenariat étroit entre la communauté des acteurs de l'évaluation, les institutions universitaires, les partenaires nationaux et les programmes de l'UNICEF.

Figure 8. Liens entre les piliers stratégiques et les difficultés les plus courantes concernant la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations d'impact



21 UNICEF, document interne intitulé « Vision for the Evaluation Function » sur le site SharePoint de l'UNICEF.

22 Des délais courts peuvent être préjudiciables aux approches participatives, à la capacité de collecter des données auprès des populations les plus vulnérables et les plus difficiles à atteindre et à la mise en place de protocoles déontologiques solides. Certains exercices d'évaluation stratégiques rigoureux, tels que les évaluations d'impact longitudinales, peuvent s'avérer inappropriés dans un délai programmatique et de données probantes raccourci.

5

Méthodes et processus

Dans des scénarios réalistes de missions programmatiques de l'UNICEF, obtenir des réponses aux questions « Cela fonctionne-t-il ? » ou « Dans quelle mesure ? » est rarement suffisant. Les décideurs politiques, les responsables de la mise en œuvre des programmes et les donateurs se penchent également sur les réponses aux questions « Pourquoi cela fonctionne ? », « À qui cela profite-t-il le plus ? » et « À quel coût ? ». Des méthodes mixtes et des conceptions d'évaluation d'impact intégrées permettront la production de données d'impact contextualisées.

Approches mixtes et méthodes d'évaluation intégrées

Les parties prenantes du programme posent une série de questions d'évaluation, notamment sur le rapport coût-efficacité des interventions. Ce sujet est particulièrement important pour toute décision de politique publique concernant l'élargissement du programme et reflète la préoccupation constante des donateurs s'agissant de l'optimisation des ressources²³. Non seulement ces questions permettent de contextualiser les résultats et d'étayer le discours analytique, mais elles soutiennent également des recommandations concrètes orientées vers l'action visant à remédier aux résultats involontaires souvent négligés du programme²⁴ et aux problèmes relatifs au rapport coût-efficacité.

Les questions d'évaluation complémentaires qui approfondissent la compréhension des mécanismes responsables du changement nécessitent l'application de différentes approches analytiques en dehors des conceptions expérimentales et quasi expérimentales traditionnelles. Aujourd'hui, les acteurs du développement et les utilisateurs de données probantes sur l'impact s'intéressent de plus en plus à la complémentarité des méthodes, sans nécessairement sacrifier la rigueur ni les principes de validation interne propres à chaque approche méthodologique.

Les ECR restent l'approche d'évaluation d'impact la plus rigoureuse et doivent être utilisés dans des situations où les données probantes peuvent être générées de manière déontologique ; la randomisation est réalisable et appropriée à l'échelle du programme et son utilisation est transparente pour toutes les parties prenantes.

La stratégie suit les principes énoncés précédemment par les directives du Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact²⁵ concernant précisément l'évaluation d'impact, indiquant ce qui suit :

- ▶ **Aucune méthode n'est meilleure que les autres** compte tenu de la diversité des questions programmatiques à traiter, et il n'est pas possible de répondre à toutes les questions avec un seul type d'évaluation. Cela signifie, par exemple, que les évaluations d'impact complètent d'autres types d'évaluations de politiques, de stratégies, de systèmes et de processus.
- ▶ **L'avantage comparatif des différentes méthodes employées** pour répondre à une question donnée doit être pris en compte pour choisir les méthodes ou les approches analytiques les plus appropriées.
- ▶ **La complémentarité des différentes méthodes** permet de décrire l'impact d'une intervention de façon plus multidimensionnelle.

Sur la base de ces principes fondamentaux, l'UNICEF favorisera les méthodologies axées sur des objectifs ou sur des questions, qui mettent à profit l'ensemble des méthodes disponibles pour déterminer les relations de causalité et établir l'attribution ou la contribution causale. Comme indiqué dans la section 2, le choix de la méthode de base sera basé sur l'avantage comparatif de la méthodologie pour évaluer l'attribution ou la contribution dans un contexte programmatique spécifique (voir la figure 2 dans la section 2).

Des méthodes expérimentales (ECR) et quasi expérimentales sont nécessaires pour élaborer une analyse contrefactuelle crédible afin d'établir une attribution des résultats à l'intervention.

Les ECR restent l'approche d'évaluation d'impact la plus rigoureuse et doivent être utilisés dans des situations où les données probantes peuvent être générées de manière déontologique ; la randomisation est réalisable et appropriée à l'échelle du programme et son utilisation est transparente pour toutes les parties prenantes. Les conceptions expérimentales et quasi expérimentales peuvent être complétées par des méthodes et des techniques qualitatives et quantitatives qui répondent aux questions « Pourquoi ? » et « Comment ? », et aux questions de rentabilité, et qui permettent la contextualisation des résultats. De telles conceptions à méthodes mixtes ou multiméthodes permettent une combinaison de méthodes prédéterminées (p. ex., ECR, régression par discontinuité, etc.) et émergentes (p. ex., traçage de processus, analyse géospatiale), de questions ouvertes et fermées, d'analyse statistique et de texte, d'interprétations entre bases de données²⁶, et ont l'avantage de générer les données probantes sur l'impact les plus contextualisées qui garantissent une optimisation des ressources.

Les conceptions d'évaluation intégrées qui combinent une orientation stratégique sur les réalisations et le changement à long terme avec des questions liées aux processus seront mises en avant. Cette approche aide à répondre à la demande pressante de données probantes dans un contexte en évolution rapide sans perdre de vue les besoins stratégiques en la matière qui nécessitent du temps et des efforts à long terme. Des descriptions plus détaillées des méthodes d'évaluation d'impact et des exigences supplémentaires propres à chaque méthode pourront être trouvées dans d'autres sources²⁷. Quelques exemples récents d'évaluations d'impact de l'UNICEF sont présentés dans l'encadré 2.

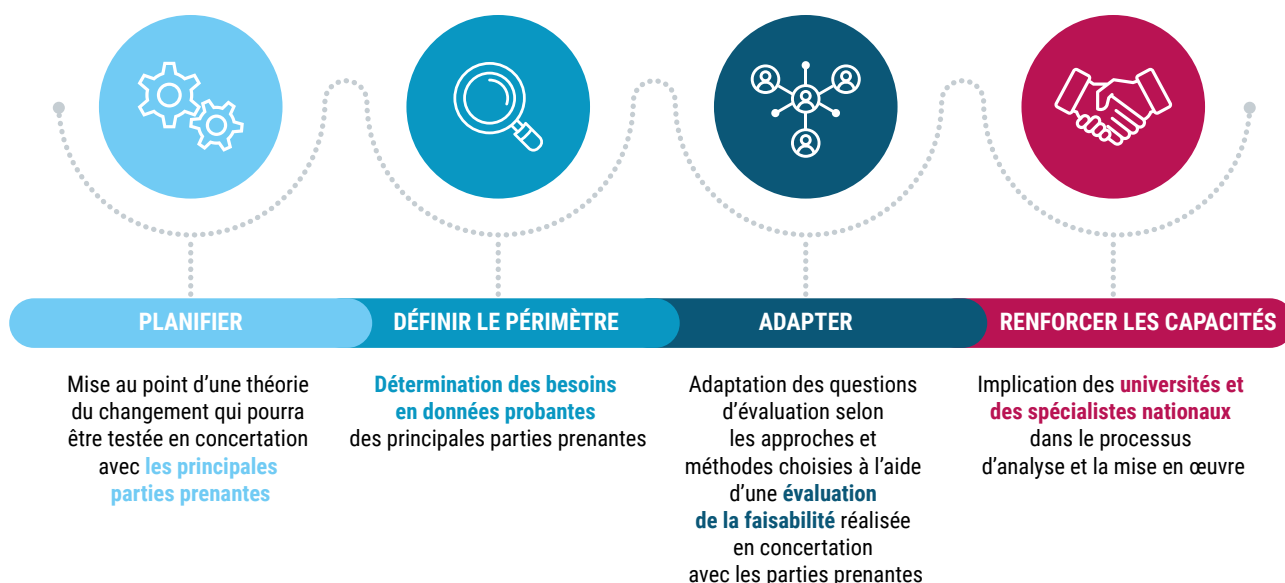
Favoriser l'alignement des programmes et l'application des politiques

L'intégration précoce de la réflexion évaluative dans la planification des programmes et la conception des interventions est une condition essentielle pour faire preuve de rigueur et assurer la pertinence des données probantes sur l'impact au regard des besoins stratégiques. Un engagement précoce et significatif avec les décideurs politiques et les utilisateurs finaux du programme favorise également l'adoption de données probantes sur l'impact rigoureuses (p. ex., les décisions de mise à l'échelle), car la crédibilité du processus s'en trouve renforcée. Pourtant, à l'heure actuelle, ce sont certains des défis institutionnels les plus persistants que cette stratégie doit relever.

Comprendre les besoins et les intérêts de l'utilisateur final (le personnel du programme ainsi que les partenaires nationaux) en matière de données probantes sur l'impact (au sein d'un ensemble plus large de données probantes de recherche formative), de données de suivi, de leçons apprises et d'autres évaluations, constitue un point de départ pour favoriser la participation et aide à établir un climat de confiance avec les principales parties prenantes.

Cette stratégie définit quatre éléments interdépendants spécifiques qui, s'ils sont renforcés et corrélés, peuvent encourager les progrès sur les trois piliers stratégiques (figure 9) :

Figure 9. Coopération avec les parties prenantes politiques pour asseoir la crédibilité et favoriser l'utilisation des évaluations



Planification



Une théorie de changement qu'il sera possible de tester est mise au point en concertation avec les principales parties prenantes, en tenant compte de la nature, du périmètre et des caractéristiques de l'ensemble d'interventions à évaluer. Cette démarche doit être étroitement alignée sur les discussions portant sur le choix des questions d'évaluation, de la conception et des méthodes ainsi que sur la pertinence de

l'intervention pour des évaluations rigoureuses. Une planification précoce avec les parties prenantes garantit la validation des indicateurs de résultats clés des relations de causalité, la vérification de la pertinence de l'exercice d'évaluation au regard des besoins stratégiques (par le biais de questions d'évaluation identifiées) et une plus grande appropriation de l'ensemble du processus.

Définition du périmètre



Pour mieux cerner les besoins en données probantes des principales parties prenantes, il est possible de définir le périmètre souhaité ou d'estimer la faisabilité de l'évaluation d'impact. Cette étape consiste à passer en revue les opportunités, les limites et les exigences pour mesurer les réalisations et les impacts dans des contextes programmatiques spécifiques. Cela implique d'évaluer la faisabilité de l'estimation du changement observé et de l'attribuer au programme par le biais d'une analyse contrefactuelle solide, éclairée par des normes et considérations déontologiques. Si

une réclamation d'attribution est inenvisageable (p. ex., si l'évaluation est sommative) ou si elle ne constitue pas une priorité, nous tiendrons compte de la disponibilité, de la qualité et du caractère exhaustif des données probantes à l'appui de l'analyse causale fondée sur la théorie. Dans les deux cas, les options sont discutées avec les parties prenantes concernées en tenant compte des contraintes de ressources et de temps, du calendrier de prise de décisions cruciales et d'autres facteurs pertinents.

Adaptation



Les questions d'évaluation doivent être adaptées selon les approches et méthodes choisies à l'aide d'une évaluation de la faisabilité réalisée en concertation avec les parties prenantes²⁸. Il sera tenu compte des avantages comparatifs des conceptions expérimentales, quasi expérimentales et non expérimentales pour répondre aux différents types de questions d'évaluation en fonction des exigences en matière de

méthodologies et de données. Le choix final est susceptible d'être fondé sur une priorité stratégique accordée i) à des données probantes sur l'impact rigoureuses par différentes parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national, et ii) à une pondération prudente de tous les facteurs à l'aune des caractéristiques opérationnelles du programme.

Renforcement des capacités



Le renforcement des capacités des partenaires doit être intégré dans le processus général et facilité grâce à la consolidation des relations avec les instituts universitaires et de recherche nationaux. L'implication des experts nationaux dans le processus d'analyse et la mise en œuvre contribue à établir un climat de confiance entre

les équipes d'évaluation et les utilisateurs clés tels que les gouvernements nationaux, et à veiller à ce que les résultats soient contextualisés et à ce que les recommandations exploitables soient corrélées aux enjeux des processus stratégiques et de la viabilité budgétaire.

Message clé : L'UNICEF promeut une combinaison de méthodes fondées sur des besoins en données probantes multiples dans des contextes de développement complexes. Les ECR restent l'approche d'évaluation d'impact la plus rigoureuse et doivent être utilisés dans des situations où les données probantes peuvent être générées de manière déontologique ; la randomisation est réalisable et appropriée à l'échelle du programme et son utilisation est transparente pour toutes les parties prenantes. Toutes les méthodes expérimentales et quasi expérimentales peuvent être complétées par d'autres méthodes et techniques qualitatives et

quantitatives pour contextualiser les résultats et aider à répondre aux questions « Pourquoi ? », « Comment ? » et « À quel coût ? ». Cette stratégie privilégie les approches intégrées qui associent un intérêt stratégique pour les effets et les changements à long terme et des données probantes d'évaluation axées sur les processus. Toute méthode d'évaluation d'impact doit s'inscrire dans une logique de coopération continue et itérative avec les partenaires nationaux et les principales parties prenantes pour faire preuve de crédibilité et faciliter l'application des politiques.

- ²³ Pour les définitions acceptées par le Gouvernement du Royaume-Uni, voir Department for International Development. *DFID's Approach to Value for Money (VfM)* (publishing.service.gov.uk), 2011.
- ²⁴ Bamberger, M., Tarsilla, M. et Hesse-Biber, S. *Why so many "rigorous" evaluations fail to identify unintended consequences of development programs: How mixed methods can contribute*, Evaluation and Program Planning, 55, 2019, p. 155-162.
- ²⁵ Le texte suivant est adapté de : Leeuw, F. et Vaessen, J. *Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation*, NONIE, Washington DC, 2009.
- ²⁶ Pour une discussion plus approfondie sur les approches mixtes, voir Creswell, J.W. et Clark, V.P. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 3e éd. SAGE Publications, 2018.
- ²⁷ Par exemple, Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B. et Vermeersch, C.M.J. *Impact Evaluation in Practice*, 2e éd. Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, 2016.
- ²⁸ Voir la typologie des questions dans Befani, B. *Choosing Appropriate Evaluation Methods – A Tool for Assessment and Selection (Version Two)*, Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus/CECAN, 2020.

Encadré 2

Exemples d'évaluations menées par l'UNICEF

Évaluation d'impact intégrée dans les critères d'impact et d'efficacité de l'OCDE-CAD

Évaluation d'impact du réseau d'agents de mobilisation communautaire sur l'éradication de la poliomyélite au Nigéria (2021)



Groupe d'objectifs 1
Chaque enfant survit
et s'épanouit

Le programme de réseau d'agents de mobilisation communautaire a été lancé en 2012 dans 12 des États à haut risque de poliomyélite du nord du Nigéria. L'évaluation de l'impact a porté principalement sur les variables liées à la vaccination : poliomyélite, vaccination systématique et obstacles à la vaccination. Les effets inattendus du programme ont également été examinés en tant qu'indicateurs secondaires. L'évaluation de l'impact s'est appuyée sur les critères d'impact et d'efficacité de l'OCDE-CAD et a fourni un aperçu du rapport coût-efficacité des agents de mobilisation communautaire, dans le cadre du critère d'efficacité. Les indicateurs d'impact et d'effets ont été examinés à l'aide de la technique d'appariement par score de propension.

L'appariement par score de propension s'affranchit du biais de sélection du placement de programmes non aléatoires en utilisant des techniques statistiques pour construire un groupe témoin artificiel. Outre l'utilisation de l'appariement par score de propension avec des données primaires, l'évaluation a utilisé des données historiques secondaires pour calculer l'impact du programme sur la réduction des cas de poliovirus sauvage (PVS). Dans le cas présent, une table ronde s'est tenue. En plus de se concentrer principalement sur les impacts et les réalisations, l'évaluation a examiné la pertinence et la durabilité du programme à l'aide de méthodes qualitatives.

Évaluation d'impact à l'aide d'une approche théorique et d'une conception quasi expérimentale

Évaluation sommative des actions communautaires accélérées pour réduire le retard de croissance au Zimbabwe (2021)



Groupe d'objectifs 1
Chaque enfant survit
et s'épanouit

Cette évaluation sommative au Zimbabwe a été conçue pour produire des données probantes sur les résultats des programmes visant à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à accroître la résilience des ménages aux chocs répétés. Une évaluation de l'ensemble des activités du programme (aux niveaux national, infranational, du district et communautaire) a été mise en œuvre de janvier 2017 à septembre 2020. La méthodologie a privilégié

une approche hybride, combinant l'analyse de la contribution en tant qu'approche théorique, la conception quasi expérimentale (avant et après comparaison) et une approche participative de consultations approfondies avec les parties prenantes du programme. Cela a été mis en œuvre pour surmonter toute déficience méthodologique et recueillir des informations abondantes et complémentaires pour la validation croisée et la triangulation.

Évaluation d'impact expérimentale dans un projet à grande échelle

Évaluation de l'efficacité et de l'impact d'une intervention EAH dans les écoles au Laos, 2014-2017 : un essai contrôlé randomisé



Groupe d'objectifs 4
Chaque enfant
vit dans un
environnement
sûr et propre

Au Laos, l'UNICEF a contribué au programme d'eau, d'assainissement et d'hygiène pour l'éducation de base dans le but d'accroître la fréquentation scolaire en renforçant les services d'eau et d'assainissement. Un ECR du programme a été mené entre 2014 et 2017 dans des écoles

choisies au hasard. L'expérience pilote a révélé que l'intervention a eu un impact minimal sur la prévalence de la diarrhée, n'atteignant pas son objectif principal visant à augmenter la fréquentation, même dans les écoles où le taux d'adhésion au programme était le plus élevé.

Évaluation d'impact expérimentale avec méthodes mixtes

Évaluation d'impact du programme de préparation accélérée à l'école au Mozambique (2019)



Groupe d'objectifs 2
Chaque enfant apprend

UNICEF Mozambique et Save the Children, en partenariat avec le Ministère mozambicain de l'éducation et du développement, ont mis en œuvre un programme pilote de préparation accélérée à l'école de 2016 à 2019. L'évaluation d'impact se caractérisait par une conception expérimentale à méthodes mixtes (ECR) visant à déterminer l'impact dudit programme sur la préparation des enfants, l'inscription à temps et la réussite scolaire en première année de l'école primaire par rapport à des enfants (à partir d'indicateurs comparables) vivant dans des communautés sans éducation préscolaire. Une

évaluation de l'apprentissage précoce a été utilisée pour évaluer les enfants dans six domaines de résultats. L'évaluation a également mesuré le rapport coût-efficacité en se référant aux coûts aux échelles de la communauté et de l'enfant pour la prestation du programme pilote de préparation accélérée à l'école. Des méthodes qualitatives ont été appliquées pour déterminer quels aspects du contexte communautaire et du processus de mise en œuvre semblaient faciliter ou entraver le succès du projet pilote de préparation accélérée à l'école.

ECR d'un programme à composantes multiples

Fin de l'évaluation du programme IKEA-II – Améliorer la vie des adolescents au Pakistan



Groupe d'objectifs 3
Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation

Le programme de l'UNICEF d'amélioration de la vie des adolescents au Pakistan, mis en œuvre entre 2015 et 2019, représente l'exemple réussi d'un programme multidimensionnel viable de protection de l'enfance. À l'aide d'un ECR comprenant 446 communautés bénéficiaires et 207 communautés témoins, les évaluateurs ont pu déterminer l'impact des deux composantes du programme : une intervention de protection de l'enfance visant à accroître les connaissances et l'éducation, et la création de centres

d'éducation de base non formelle. Les résultats montrent que le programme a un impact positif sur la réduction du mariage d'enfants et que les centres d'éducation de base non formelle stimulent la fréquentation scolaire (en particulier pour les filles) et les compétences en lecture. Les campagnes de sensibilisation destinées aux hommes et aux garçons ont également bouleversé les attitudes à l'égard du mariage d'enfants.

Évaluation d'impact dans un contexte humanitaire

Évaluation d'impact du programme d'urgence de transfert monétaire et de relèvement (Fiavota) à Madagascar (2018) – conception quasi expérimentale pour évaluer les effets sur les familles avec enfants touchées par la sécheresse.



Groupe d'objectifs 5
Chaque enfant a les mêmes chances de réussite

En raison du phénomène météorologique El Niño, qui provoque de graves sécheresses dans le sud de Madagascar, le Gouvernement malgache a déclaré l'état d'urgence en septembre 2016. Pour faire face à l'insécurité alimentaire aiguë des ménages touchés par la sécheresse et comprenant des enfants de moins de 5 ans dans le sud de Madagascar, le bureau de l'UNICEF à Madagascar s'est associé à la Banque mondiale et au Ministère de la population, de la protection sociale et de la promotion de la femme (MPPSPF) pour mettre en œuvre un transfert monétaire d'urgence (Fiavota) dans les cinq districts du sud de la province de Toliara. L'évaluation d'impact visait à aider les décideurs à comprendre comment répondre

aux besoins criants des populations touchées pendant la phase d'intervention d'urgence de Fiavota, de décembre 2016 à septembre 2017. L'évaluation a utilisé des techniques de conception quasi expérimentale (appariement par score de propension) pour créer des groupes bénéficiaires et témoins. Les résultats ont montré des impacts positifs constants sur la sécurité alimentaire et l'augmentation de la consommation. En revanche, aucun impact n'a été constaté sur l'investissement agricole ou l'état de malnutrition des enfants (mesures anthropométriques). La composante qualitative de l'évaluation a montré que, dans l'ensemble, le programme a été mis en œuvre comme prévu.

Mise en œuvre

La traduction des piliers stratégiques en actions repose sur des ressources suffisantes, la prise d'initiative, la persévérance et une vision à long terme des défenseurs de l'évaluation (voir l'annexe 1 pour le cadre d'action proposé). Compte tenu de la nature décentralisée du travail d'évaluation de l'UNICEF et des variations du niveau des capacités et des contextes, une certaine adaptation des approches et des calendriers contribuera à assurer la pertinence des programmes au sein de ce cadre directeur.

Tel que décrit ci-dessus, les trois piliers stratégiques se complétant et se renforçant mutuellement visent à améliorer la production de données probantes évaluatives rigoureuses sur les programmes de l'UNICEF de

manière rentable et innovante. Cela demande des ressources adéquates à tous les niveaux de la fonction d'évaluation, soutenues par une communication et des activités de plaidoyer efficaces.

Ressources humaines et financières

La stratégie nécessitera un personnel suffisant, doté de compétences et de capacités, pour initier et piloter les aspects techniques de sa mise en œuvre. Le conseiller principal en évaluation (méthodes et impact), soutenu par le spécialiste de l'innovation, bénéficiera de ressources humaines supplémentaires en fonction des progrès en matière de mise en œuvre. Chaque pilier stratégique nécessitera du personnel de base supplémentaire pour soutenir

les domaines de travail clés. L'élargissement des fenêtres thématiques stratégiques dans le cadre du Fonds catalyseur d'impact nécessitera une capacité d'évaluation d'impact interne pour soutenir les approches multipays afin d'assurer la cohérence, la durabilité et la qualité. Le Bureau d'évaluation examinera les besoins en personnel chaque année en fonction de la nature décentralisée de la fonction et désignera des ressources supplémentaires pour renforcer la capacité du personnel d'évaluation régional à mettre en œuvre la stratégie.

Le Bureau d'évaluation examinera les besoins en personnel chaque année en fonction de la nature décentralisée de la fonction et désignera des ressources supplémentaires pour renforcer la capacité du personnel d'évaluation régional à mettre en œuvre la stratégie.

L'équipe de renforcement des capacités du Bureau d'évaluation dirigera la mise en œuvre de la composante de renforcement des capacités du pilier stratégique 3.

Une expertise technique supplémentaire dans l'évaluation d'impact sera recherchée pour soutenir des projets pilotes spécifiques et des analyses développées soit dans le cadre du Fonds catalyseur d'impact, soit dans celui du laboratoire de données et de méthodes. Au niveau régional, la mise en œuvre des trois piliers de la Stratégie sera gérée par des équipes régionales d'évaluation de l'UNICEF dirigées par des conseillers régionaux pour l'évaluation, en collaboration avec le personnel des programmes des bureaux de pays et les coordonnateurs de l'évaluation, ce dans le strict respect des programmes.

La mise en œuvre des actions prévues au titre des trois piliers de la stratégie nécessitera la mise en commun des ressources financières provenant de trois principales sources internes et externes :

- a. Les allocations octroyées par les pays** dans le cadre des ressources ordinaires ou des fonds thématiques ;
- b. Un pourcentage du fonds commun d'évaluation mondial** destiné au développement de nouveaux domaines d'importance stratégique ; et
- c. Le financement par les donateurs et les gouvernements** pour les évaluations du Bureau d'évaluation, régionales ou nationales.

La diversification des sources de financement et leur complémentarité sont indispensables pour réduire les risques de se retrouver avec une couverture limitée des données probantes sur l'impact dans certaines régions, selon la portée des programmes de pays et/ou les préférences des donateurs. Vous trouverez ci-dessous l'enveloppe budgétaire globale qui serait nécessaire pour obtenir des réalisations tangibles d'ici à la fin du calendrier proposé pour la période 2022-2025 (voir le tableau 1).

Dans le cadre du pilier stratégique 1, le Fonds catalyseur d'impact est le principal moyen d'incitation pour augmenter la base de données probantes sur l'impact dans les domaines thématiques d'importance stratégique du plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025. L'expansion du Fonds sera progressive avec environ quatre évaluations d'impact soutenues par des subventions de contrepartie du Fonds au cours des années 1 et 2, cinq évaluations au cours de l'année 3, et six au cours de l'année 4, le nombre total de projets en cours atteignant 19 à la fin de 2025. L'échelle peut être augmentée grâce à un soutien supplémentaire des donateurs.

Les estimations des coûts comprennent les coûts fixes (ressources humaines) et variables (collecte de données et travaux associés). Par rapport au coût total des évaluations d'impact prévues, les estimations ne comprennent qu'une part correspondante du Bureau d'évaluation. Le Fonds appuiera les ressources propres d'un bureau de pays en matière d'évaluation d'impact au moyen d'une subvention de contrepartie pouvant couvrir entre 60 % et 80 % du budget total estimatif de l'évaluation d'impact. La part de contrepartie du Fonds dépendra du contexte du programme de pays (p. ex., petit ou grand bureau de pays de l'UNICEF), de la disponibilité des sources de financement complémentaires, de la position du pays sur les 1 % affectés à l'évaluation et d'autres facteurs, et sera décidée au cas par cas.

Le pilier stratégique 2 nécessitera un financement pour soutenir les tests et les projets pilotes au niveau décentralisé avec le recours à des méthodes innovantes et de nouvelles données pour évaluer les réalisations dans le cadre du Laboratoire de l'innovation méthodologique. Le pilier stratégique 3 nécessitera des fonds pour développer les modules de capacité intégrés (expertise externe) et soutenir les partenariats avec les instituts universitaires et de recherche des pays du Nord et du Sud.

Tableau 1. Enveloppe budgétaire consacrée à la mise en œuvre de la stratégie relative à l'évaluation de l'impact

PILIER STRATÉGIQUE	2022	2023	2024	2025	TOTAL
	millions de \$ É.-U.	millions de \$ É.-U.	millions de \$ É.-U.	millions de \$ É.-U.	millions de \$ É.-U.
Pilier 1 : Engager davantage d'évaluations et améliorer leur couverture	2.8	2.8	3.6	4.4	13.6
Pilier 2 : Diversifier les méthodes et innover	0.5	0.5	0.5	0.5	2.0
Pilier 3 : Améliorer l'apprentissage et l'alignement entre les programmes	0.3	0.3	0.3	0.3	1.2

Atténuation des risques

La stratégie peut faire face à plusieurs risques de mise en œuvre :

- ▶ L'amélioration potentiellement lente des structures programmatiques et des processus institutionnels habilitants qui visent à soutenir une évaluation viable aux niveaux de l'impact et des effets ;
- ▶ La faible qualité systémique des données de surveillance aux niveaux des effets et des impacts ; et
- ▶ L'intégration inadéquate de la gestion axée sur les résultats et de l'état d'esprit sous-tendant la théorie du changement dans chaque nouveau projet, programme et initiative stratégique.

La stratégie plaide en faveur d'améliorations dans ces domaines, mais cela ne se fera pas sans un effort organisationnel à plus grande échelle. À cette fin, l'initiative en cours dans l'ensemble

de l'organisation visant à mettre l'accent sur les effets du plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 est encourageante et généralement alignée sur le cadre de ladite stratégie. Un autre risque potentiel réside dans le sous-financement et la lenteur du financement pour répondre aux principaux besoins en ressources de la stratégie. L'UNICEF devra mobiliser les ressources de base nécessaires pour obtenir des résultats annuels tangibles, tout en s'efforçant de trouver de nouvelles sources de financement externes pour aider les bureaux de pays à accroître la production de données probantes rigoureuses sur l'impact.

La conception et la mise en œuvre de telles données sont associées à des coûts humains et financiers élevés. Ils sont dus aux besoins d'expertise technique et au coût de la collecte de données primaires multicycles couvrant plusieurs années.

Partenariats

Le travail d'évaluation d'impact mené par l'UNICEF s'appuiera sur les pratiques et expériences actuelles d'autres organismes des Nations Unies (comme le Programme alimentaire mondial)²⁹ et d'autres institutions de développement international (comme la Banque mondiale)³⁰ pour institutionnaliser ces évaluations afin d'encourager une culture axée sur les résultats.

Le travail s'appuiera sur les partenariats en cours avec le Réseau de solutions pour le développement durable des Nations Unies, la commission Lancet sur la COVID-19 et ses groupes de travail, l'initiative humanitaire de Harvard et d'autres institutions universitaires des pays du Nord et du Sud mettant à profit et coordonnant l'expertise et les capacités des jeunes évaluateurs dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

Des plateformes de collaboration doivent être établies avec d'autres fonctions de données probantes, notamment la division chargée des données, de l'analytique, de la planification et du suivi, le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF et les équipes du Bureau de l'innovation afin de rendre les efforts plus stratégiques et complémentaires tout en expérimentant les innovations en matière de données et de méthodes, ainsi que la synthèse des données probantes, l'apprentissage et le renforcement des capacités. D'autres consultations auront lieu avec d'autres divisions concernées par les données probantes afin d'aboutir à une complémentarité entre l'expertise technique et les synergies des efforts conjoints pour faire avancer le programme de données probantes sur l'impact.

L'établissement de liens avec d'autres organisations actives dans le domaine de l'évaluation d'impact, notamment 3iE, J-PAL Poverty Action Lab, Innovation for Poverty Action (IPA), l'Initiative d'évaluation de l'impact en matière de développement (DIME), International Growth Centre (IGC) et d'autres sera sérieusement exploré.

Le Bureau d'évaluation, les équipes d'évaluation régionales et les coordonnateurs de l'évaluation au niveau du pays élargiront les partenariats existants et en formeront de nouveaux pour favoriser la demande de données probantes rigoureuses sur l'impact au sein de l'organisation, et planifieront à bon escient la collecte, le traitement et la diffusion des résultats et des recommandations (figure 10).

La communauté du GNUE et les réseaux régionaux d'évaluation des Nations Unies proposent des plateformes de qualité pour l'apprentissage et l'échange entre les organismes. Plus précisément, l'ensemble des méthodes du GNUE sera utilisé pour les consultations et la promotion de méthodes d'évaluation d'impact rigoureuses et d'approches qualitatives des inférences de causalité. Les évaluations menées dans le cadre de structures conjointes de gestion et de gouvernance des Nations Unies sont également pertinentes pour la création d'un corpus interorganisations commun permettant de renforcer les données probantes sur l'impact et leur utilisation.

Aider les jeunes responsables de l'évaluation grâce aux échanges

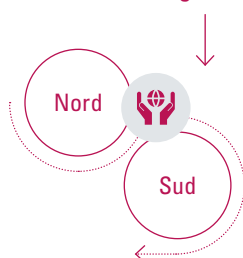
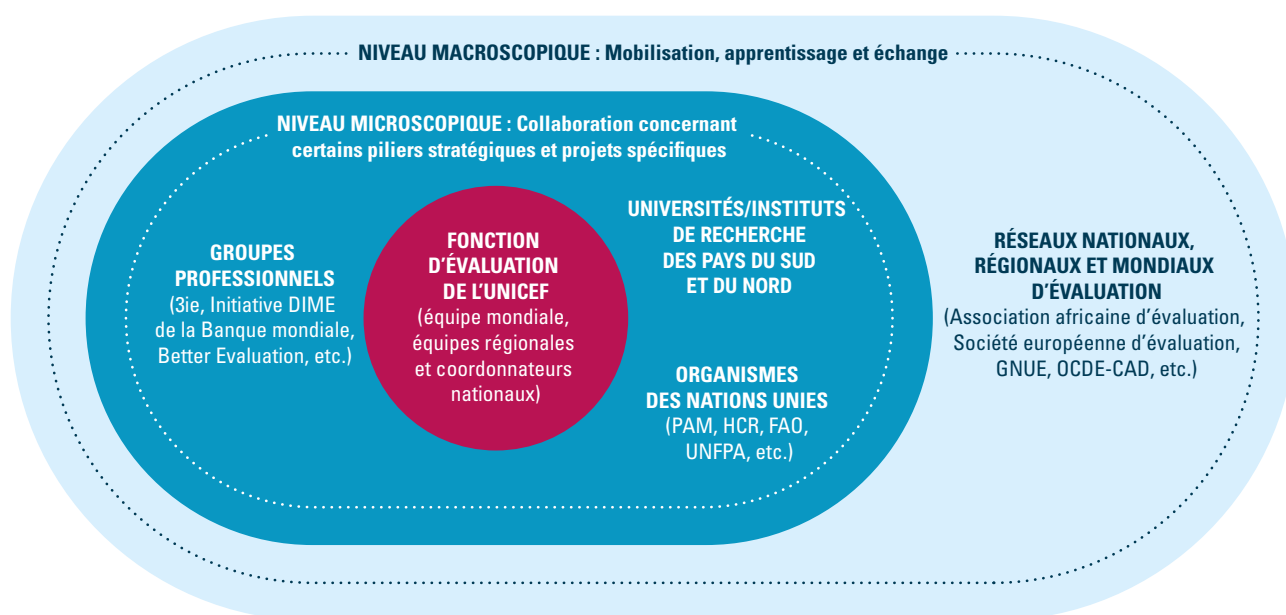


Figure 10. Écosystème partenarial des évaluations d'impact de l'UNICEF



Sigles et acronymes : 3ie = Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact, DIME = Initiative d'évaluation de l'impact en matière de développement, GNUE = Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, IPA = Innovation for Poverty Action, JPAL = Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, OCDE-CAD = Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, PAM = Programme alimentaire mondial, PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement, UNFPA = Fonds des Nations Unies pour la population.

Supervision

La stratégie et le cadre d'action sur l'évaluation d'impact sont formulés conformément à la politique d'évaluation de l'UNICEF de 2018, qui définit les principes de la fonction d'évaluation décentralisée au sein de l'organisation. Une révision de la politique d'évaluation actuelle menée dans le cadre du processus d'examen par les pairs s'inspirera de la stratégie actuelle et de ses principes sous-jacents.

La Direction du Bureau d'évaluation assurera la supervision générale de la mise en œuvre de la Stratégie et rendra compte chaque année des progrès accomplis aux membres du Conseil d'administration

Au sein du Bureau d'évaluation, le nouveau service consacré aux méthodes, à l'impact et à l'apprentissage, dirigé par un spécialiste de l'évaluation, contrôlera la mise en œuvre de la Stratégie à l'échelle mondiale et fournira une assistance technique aux bureaux régionaux et de pays.

L'équipe travaillera avec les gestionnaires thématiques du siège pour intégrer de façon rigoureuse des composantes d'effets et d'impacts dans les évaluations mondiales ou multi-pays. Elle travaillera en collaboration avec l'équipe de renforcement des capacités du Bureau d'évaluation pour valider le contenu et les approches de formation à l'échelle mondiale. Les rôles et responsabilités spécifiques sont définis dans le cadre d'action présenté à l'annexe 2.

S'agissant des aspects de mise en œuvre du cadre d'action, l'équipe du Bureau d'évaluation continuera de consulter et de mobiliser les membres du groupe de travail interne sur l'évaluation d'impact, qui représentent les niveaux mondial, régional et national de la fonction d'évaluation. Les événements régionaux de programmes, les réunions de la haute direction et les communautés de pratique internationales serviront de plateformes de communication de premier plan pour diffuser les connaissances et renforcer la demande d'évaluations d'impact de l'UNICEF.

Cette stratégie est le résultat de l'engagement de l'UNICEF consistant à mieux mettre en évidence l'impact des ressources allouées au nom des gouvernements et des donateurs. Cela comprend inévitablement les ressources affectées à la mise en œuvre de la stratégie elle-même.

Nous prévoyons d'effectuer un examen indépendant à la clôture du calendrier de mise en œuvre défini (2024-2025). Pour faciliter cet exercice, le Bureau d'évaluation a effectué une cartographie diagnostique du statu quo des données probantes sur l'impact produites par l'UNICEF au cours de la période du plan stratégique actuel de 2018-2021. Cette analyse devrait servir de référence pour l'examen du programme à l'avenir.

Compte tenu de la complexité technique de ce domaine d'évaluation et de l'accent mis sur les innovations méthodologiques, le Bureau d'évaluation formera le Groupe consultatif technique, qui sera intégré au réseau interdivisions des données probantes de l'UNICEF et comprendra des experts des organismes des Nations Unies, des institutions universitaires et du réseau mondial de l'évaluation d'impact. Le conseil consultatif technique se réunira chaque année pour apporter des commentaires sur les projets mondiaux ou multipays en cours, et prodiguer des conseils sur les approches méthodologiques et les innovations d'urgence tout en évaluant de manière critique les approches du Bureau d'évaluation. Il aidera le Bureau d'évaluation de l'UNICEF à se tenir au courant des connaissances techniques et à rester en contact avec la communauté mondiale de pratique en matière de données probantes sur l'impact en vue d'atteindre les ODD pour les enfants.

29 Programme alimentaire mondial, *Stratégie d'évaluation d'impact du PAM (2019-2026)*.

30 *Implementing Impact Evaluations at the World Bank: Guidance Note*.

Conclusions

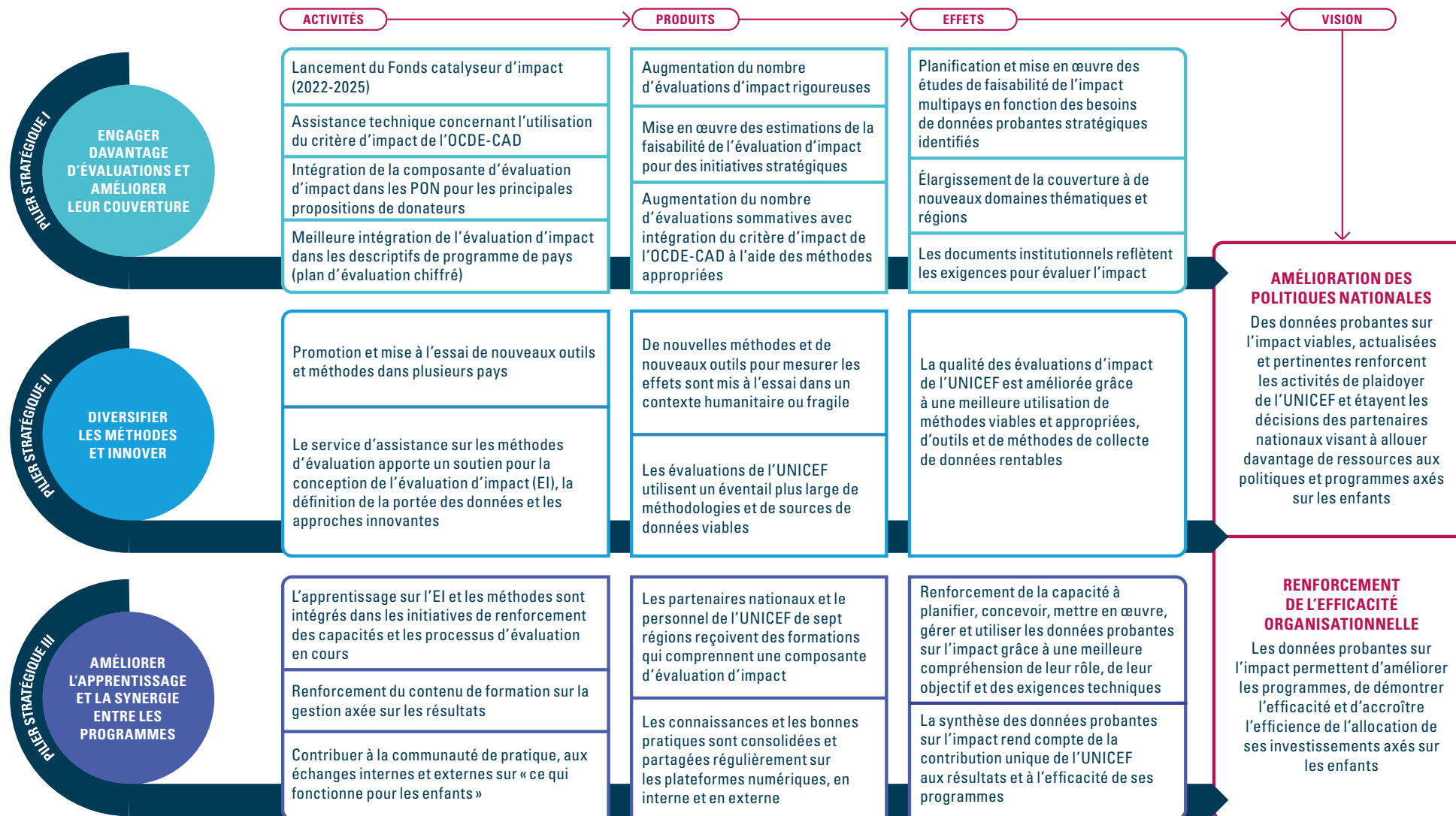
Le succès de cette stratégie peut servir de catalyseur pour l'ambitieux plan stratégique de l'UNICEF (2022-2025) visant à accroître la responsabilité concernant les résultats au niveau des effets et à en apprendre davantage sur l'efficacité des interventions stratégiques de l'UNICEF.

La stratégie est alignée sur la vision définie de la fonction d'évaluation de l'UNICEF pour la nouvelle période quadriennale. Elle s'appuie sur une structure hautement décentralisée et des liens étroits tissés avec les programmes à tous les niveaux de l'organisation.

Des données probantes rigoureuses sur l'impact généreront un excellent retour sur investissement pour l'UNICEF, aussi bien sur le plan institutionnel que social. Les données probantes attestant de l'impact des interventions pourraient non seulement inciter les décideurs politiques à déployer à plus grande échelle les interventions les plus efficaces pour les enfants, mais aussi faire économiser des millions de dollars grâce à l'abandon des approches qui ne fonctionnent pas ou à la modification des méthodes susceptibles d'être améliorées.

Sur le long terme, les données probantes sur l'impact contribueront à promouvoir dans l'ensemble de l'organisation une culture axée sur les résultats plutôt que sur les ambitions. Mais la valeur de toute donnée probante réside dans son utilisation. Nous ne devrions pas sous-estimer l'effort, la passion, la persévérance et la patience nécessaires pour établir la confiance et renforcer la crédibilité avec nos homologues nationaux, nos bénéficiaires et nos partenaires nationaux au cours du processus de production de données probantes.

Théorie du changement relative à la stratégie d'évaluation de l'impact



Cadre d'action

La liste non exhaustive et non normative d'actions, de résultats escomptés, de rôles et de responsabilités ci-dessous vise à stimuler les actions à différents niveaux de la fonction d'évaluation, en offrant de nouvelles opportunités d'initiatives à un échelon institutionnel décentralisé.

Actions du pilier stratégique 1	Résultat attendu	Responsabilité
<p>1.1. Lancer le Fonds catalyseur d'impact (2022-2025) au moyen d'un appel annuel à propositions aux bureaux de pays de l'UNICEF. L'appel à propositions précisera les critères de sélection, les conditions d'adéquation de la contribution financière et le dispositif de soutien technique. Les critères de sélection des propositions suivants pourraient s'appliquer :</p> <p>(a) Pertinence thématique pour les priorités stratégiques mondiales, régionales et nationales ;</p> <p>(b) Application d'approches et de modalités d'intervention novatrices (non expérimentées) ;</p> <p>(c) Méconnaissance du sujet et de la capacité de l'EI à y remédier dans le domaine de résultats spécifié ;</p> <p>(d) Potentiel d'utilisation (p. ex., engagement et intérêt des pouvoirs publics) ;</p> <p>(e) Faisabilité technique de l'utilisation de méthodes d'évaluation d'impact rigoureuses ;</p> <p>(f) Respect de normes déontologiques.</p> <p>Chaque année, au moins quatre propositions d'évaluation d'impact devront être retenues.</p>	<p>(a) D'ici à la fin de la période du plan stratégique (en 2025), au moins 14 EI rigoureuses auront été soutenues au niveau du pays dans le cadre du Fonds catalyseur d'impact.</p> <p>(b) Les résultats et les recommandations de toutes les EI achevées sont discutés avec les partenaires nationaux et diffusés au sein de la communauté mondiale de pratique.</p>	<p>Bureau d'évaluation : Préparation de la note de cadrage, de l'appel à propositions et de la collecte de fonds ; dialogue stratégique avec les équipes du programme mondial ; identification de partenaires potentiels ; lancement de la « fenêtre thématique », coordination du processus de sélection, soutien technique et renforcement des capacités ; diffusion des résultats à l'échelle mondiale.</p> <p>Bureau régional : Consultation avec les équipes de programme régionales pour définir les priorités programmatiques et les lacunes en matière de connaissances. Examen et diffusion de l'appel à propositions par le biais du réseau régional d'évaluation ; soutien au bureau de pays sur les propositions au regard des priorités régionales ; soutien technique ; et, le cas échéant, élaboration de propositions d'EI multipays.</p> <p>Bureau de pays : Réponse à l'appel à propositions. Si le résultat est probant, le coordonnateur de l'évaluation du bureau de pays (avec le soutien technique des spécialistes de l'évaluation multipays ou du spécialiste de l'évaluation du Bureau d'évaluation) gèrera l'EI en étroite collaboration avec le personnel du programme à toutes les étapes de la mise en œuvre et de la diffusion. Si nécessaire, le coordonnateur de l'évaluation devra bénéficier d'une initiation technique sur les modalités de l'EI.</p>

<p>1.2. Encourager la priorisation constante des effets et des résultats en matière d'impact (utilisation élargie du critère d'impact de l'OCDE-CAD) dans les évaluations sommatives menées aux niveaux mondial, régional et national, y compris dans les évaluations humanitaires de niveau 3 et de niveau 2.</p> <p>(a) Des séries de conseils méthodologiques et pédagogiques sur les méthodes non expérimentales (fondées sur la théorie) pour évaluer les liens de causalité; et</p> <p>(b) La révision du système d'assurance qualité de la plateforme GEROS pour mieux saisir la rigueur méthodologique et la viabilité des allégations causales pour différents produits d'évaluation (évaluations d'impact et évaluations qui examinent la contribution ou incluent les critères « impact » et « efficacité »).</p>	<p>(a) L'utilisation du critère d'impact dans les évaluations sommatives menées aux niveaux mondial, régional et national fait l'objet d'un suivi dans les systèmes intégrés de données probantes de l'UNICEF pour la planification, le suivi, la production de rapports et l'archivage (EISI);</p> <p>(b) Au niveau des pays, au moins un domaine thématique/objectif comprendra une évaluation axée sur la contribution à l'impact sur une période de cinq ans (comme indiqué dans le plan d'évaluation chiffré); et</p> <p>(c) Chaque rapport initial comporte un plan d'analyse des données avec une explication des sources de données secondaires et la méthodologie permettant d'établir la contribution causale du programme aux effets/impacts de premier plan.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Orientation technique, soutien des capacités et assurance qualité dans les approches méthodologiques pour évaluer l'impact.</p> <p>Bureau régional: Sélection des sujets et des types d'évaluations multipays appropriés pour l'analyse à l'aune du critère d'impact. Intégration du critère d'impact dans les évaluations des programmes de pays en concertation avec la direction du bureau de pays.</p> <p>Bureau de pays: Sous la direction et avec le soutien du bureau régional, définition de la théorie du changement et du cadre de résultats, et mise en place de systèmes de suivi viables.</p>
<p>1.3. Inclure l'exigence d'évaluation de l'impact dans les PON sur les propositions aux donateurs, le cas échéant.</p>	<p>Toutes les propositions des grands donateurs pour les programmes mondiaux, régionaux et nationaux incluant une initiative pilote d'intervention non mise à l'essai doivent comporter des plans d'évaluation d'impact rigoureux.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Standardisation de la clause de proposition des donateurs d'EI applicable aux programmes mondiaux et aux programmes pilotés par les pays. Consultations avec la division des programmes et le bureau d'audit sur les orientations et la mise en œuvre à l'échelle mondiale.</p> <p>Bureau régional: Consultation des équipes de programme au niveau régional, communication avec la direction du bureau de pays. Identification des projets pilotes et des interventions d'importance stratégique mobilisant des investissements réalisés par de grands donateurs.</p> <p>Bureau de pays: Les unités de coordination des programmes/de suivi de l'efficacité des programmes des bureaux de pays révisent les PON sur l'évaluation et sur les propositions de donateurs. Identification des opportunités et des exigences en matière d'EI dans tous les domaines programmatiques au sein des comités de recherche, d'évaluation et d'études.</p>
<p>1.4. Renforcer le contenu de formation ayant trait à la gestion axée sur les résultats (GAR) pour ce qui est de la responsabilité en matière d'impact et d'effets.</p>	<p>(a) Les directives mondiales relatives à la gestion axée sur les résultats sont mises à jour; et</p> <p>(b) Au moins 70 % des plans d'évaluation chiffrés comprennent une évaluation axée exclusivement sur les effets et les impacts.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Collaboration avec l'équipe chargée des politiques et procédures relatives aux programmes pour mettre à jour le contenu de la formation à la gestion axée sur les résultats.</p> <p>Bureau régional: En concertation avec la direction du bureau de pays, recommandations sur la représentation appropriée de l'évaluation de l'impact dans les plans d'évaluation chiffrés.</p>

Actions du pilier stratégique 2	Résultat	Responsabilité
<p>2.1. Le Laboratoire de l'innovation méthodologique est mis en place au niveau du Bureau d'évaluation et aide les équipes d'évaluation régionales à développer et effectuer des projets tests de validation et à diversifier les méthodes d'échantillonnage, les sources de données et les approches à adopter dans les évaluations de l'impact.</p>	<p>(a) D'ici à la fin de la période du plan stratégique (en 2025), au moins trois évaluations d'impact commandées ou mises en œuvre par l'UNICEF aux niveaux mondial, régional ou national, auront généré des données probantes sur l'impact solides en utilisant des sources de données secondaires et auront expérimenté des « approches minimalistes ».</p> <p>(b) Accord à long terme pour les évaluations d'impact et liste de consultants dans le cadre de méthodes théoriques mises en place pour une utilisation mondiale afin d'encourager une généralisation des méthodes d'inférence de causalité.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Identifier et tester des approches de substitution aux données de référence, et des méthodes d'évaluation de l'impact en concertation étroite avec d'autres divisions de l'UNICEF, en particulier la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi et le Centre de recherche Innocenti; élaborer des directives techniques sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Sélectionner et constituer un accord à long terme et une liste de consultants.</p> <p>Bureau régional: Identifier les possibilités d'effectuer des projets tests de validation au niveau régional ou national; faciliter la communication avec les bureaux de pays; fournir des informations et des commentaires sur les priorités régionales et les domaines d'intérêt stratégique dans le cadre de méthodes innovantes.</p> <p>Bureau de pays: Avec l'appui du bureau régional, collaborer avec les partenaires nationaux, y compris les bureaux nationaux de statistique et les ministres sectoriels, pour renforcer le soutien au renforcement des capacités en matière de données et identifier les possibilités d'utilisation des données nationales dans l'évaluation.</p>
<p>2.2. Le service d'assistance sur les méthodes d'évaluation dans le cadre d'un service d'assistance sur les données probantes à l'échelle de l'UNICEF fournit un soutien à la demande aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour les évaluations d'impact, les nouvelles méthodes et les nouveaux outils.</p>	<p>Au moins 10 bureaux de pays bénéficient chaque année d'un soutien technique fourni par le biais de la ligne d'assistance en ligne sur les données et les méthodes d'évaluation.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Définit la portée et consacre des ressources à la fourniture d'un soutien à distance sur demande aux bureaux de pays; se coordonne avec les bureaux régionaux sur les domaines potentiels d'innovation en matière d'évaluation.</p> <p>Bureau régional: Stimule l'intérêt et la demande pour des méthodes alternatives et innovantes en vue de l'évaluation de l'impact par le biais du réseau d'évaluation régional; facilite l'apprentissage et les échanges régionaux en favorisant la diversification des méthodes d'évaluation; encourage l'utilisation du service d'assistance téléphonique du bureau de pays.</p> <p>Bureaux de pays: Répondent aux évaluations des besoins/capacités mises en œuvre par les bureaux régionaux et le Bureau d'évaluation, identifient les besoins en matière de capacités des partenaires nationaux et facilitent leur participation aux événements d'apprentissage organisés.</p>

Actions du pilier stratégique 3	Résultat	Responsabilité
<p>3.1 Le renforcement des capacités est assuré comme suit:</p> <p>(a) L'atelier interactif ciblera les principales parties prenantes nationales et le personnel de l'UNICEF au niveau du bureau de pays et du bureau régional pendant la phase de définition du périmètre/lancement du programme; et</p> <p>(b) La formation formelle à l'évaluation comprendra un module sur les méthodes d'impact.</p>	<p>Au moins sept bureaux de pays (un par région) et quatre bureaux régionaux bénéficieront chaque année de la tenue de l'atelier portant sur la sélection des questions et méthodes d'impact et d'une formation formelle dispensée en partenariat avec des institutions universitaires.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Développe le contenu, la structure et le mode de prestation des formations sur l'impact en concertation avec les partenaires et les membres du réseau d'évaluation; fournit un soutien pédagogique ciblé aux bureaux de pays sur demande.</p> <p>Bureau régional: Identifie les lacunes en matière de capacités aux niveaux national et régional; conseille sur des sujets, des études de cas et des modes de prestation pertinents au niveau régional pour les programmes de développement des capacités; et diffuse les pratiques pertinentes dans toute la région.</p> <p>Bureaux de pays: Répondent aux évaluations des besoins/capacités mises en œuvre par les bureaux régionaux et le Bureau d'évaluation, identifient les besoins en matière de capacités des partenaires nationaux et facilitent leur participation aux événements d'apprentissage organisés.</p>
<p>3.2 Construire un cadre national d'évaluateurs ayant des compétences en analyse de causalité et en évaluations d'impact, conjointement avec d'autres partenaires universitaires nationaux et des Nations Unies.</p>	<p>(a) Au moins 20 évaluateurs nationaux bénéficient de la formation formelle dispensée par les partenaires universitaires; et</p> <p>(b) Au moins un évaluateur national est inclus en tant que co-chercheur dans le projet d'évaluation axé sur l'impact.</p>	<p>Bureau de pays/bureau régional/siège: Le cahier des charges comprend l'exigence d'avoir un évaluateur national en tant que co-chercheur principal.</p>
<p>3.3 Apprentissage et diffusion des données probantes sur l'impact et des leçons méthodologiques générées par le Fonds catalyseur d'impact et d'autres évaluations d'impact.</p>	<p>Les données probantes sur l'impact et les leçons méthodologiques sont régulièrement diffusées et promues par le biais de plateformes internes et externes (webinaires, notes d'évaluation, synthèse des réalisations concluantes, conférences professionnelles, revues à comité de lecture, etc.) pour influencer sur l'efficacité des politiques et du développement des activités de l'UNICEF.</p>	<p>Bureau d'évaluation: Utilise l'évaluation mondiale et d'autres réseaux professionnels, des partenariats universitaires et des forums pour promouvoir l'usage stratégique/programmatique et l'exploitation des données probantes sur l'impact de l'UNICEF. Promeut les publications universitaires et présente les données probantes sur l'impact les plus influentes.</p> <p>Bureau régional: Promeut et utilise les plateformes de communication interne et externe et les forums de réseaux professionnels les plus appropriés pour partager les expériences des bureaux de pays sur la génération et l'utilisation de données probantes sur l'impact.</p> <p>Bureaux de pays: Partagent régulièrement les meilleures pratiques et les leçons apprises sur l'adoption des données probantes sur l'impact par une communauté d'évaluation élargie.</p>

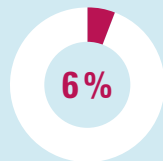
Principales conclusions de la cartographie diagnostique des évaluations réalisées par l'UNICEF au cours de la période 2017-2021

Évaluations d'impact

Échelle et couverture

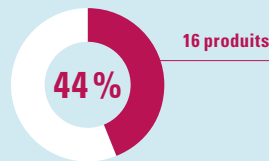
Produits d'évaluation

Seulement
36/627
produits ont été
identifiés comme des
évaluations d'impact

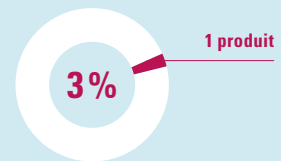


2017-2021

Géographie des évaluations d'impact



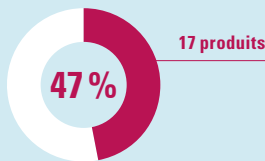
Afrique de l'Est et australe



Europe et Asie centrale

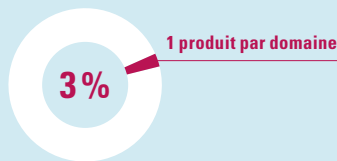
Grande disparité dans la couverture thématique

Couverture la plus élevée



Protection sociale

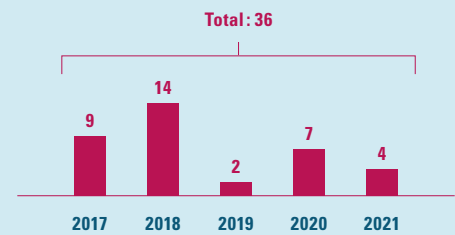
Couverture la plus faible



Nutrition – Résilience communautaire –
Programmes en faveur des adolescents

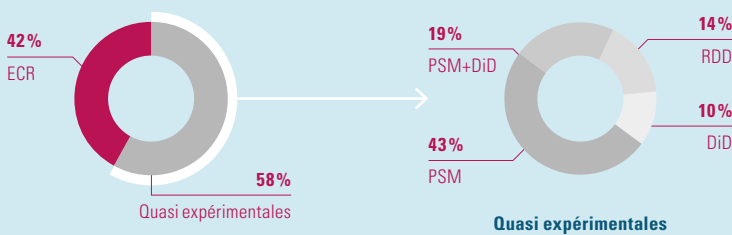
Tendances

Tendance à la baisse depuis le pic de 2018



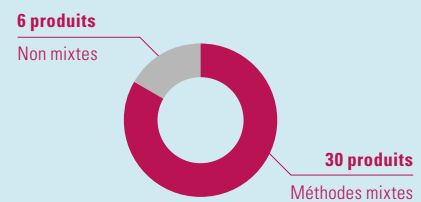
Méthodes

Méthodes utilisées



Méthodes mixtes

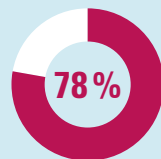
Méthodes quantitatives et qualitatives utilisées



Aspects qualitatifs

Théories du changement

Seulement
28/36
produits sont des évaluations d'impact
avec théories du changement



La théorie du changement manquante est corrélée à la classification des produits dans EISI (7 produits relevant soit de la recherche, soit des études, et un seul relevant d'une évaluation)

Les données datent de janvier 2022. Le nombre total d'évaluations (627) comprend à la fois les évaluations et d'autres produits d'évaluation qui ont été classés dans la base de données EISI en tant que recherche et études, mais qui correspondent à la définition opérationnelle de l'évaluation d'impact.

Produits d'évaluation selon le critère d'impact de l'OCDE-CAD

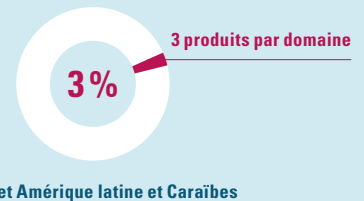
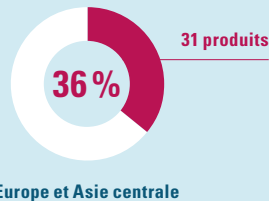
Échelle et couverture

Critère d'impact de l'OCDE-CAD

Seulement
86/627
ont utilisé le critère
d'impact du CAD de
l'OCDE

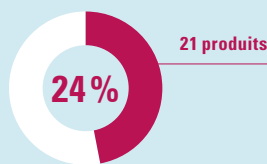


Géographie du critère d'impact de l'OCDE-CAD



Grande disparité dans la couverture thématique

Protection de l'enfance



Renforcement des systèmes, consolidation de la paix, réponse humanitaire, sports et culture, stratégie nationale pour les droits des enfants, planification, suivi et évaluation adaptés aux enfants, suivi des droits des enfants, regroupement multisectoriel (santé, EAH et protection de l'enfance)

Bureaux de pays

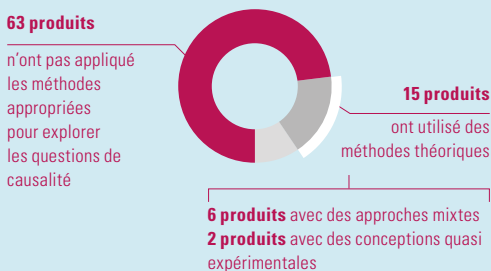
Seules **sept** évaluations avec le critère d'impact ont été menées dans des situations d'urgence

Niveau 2 Afrique de l'Est et australe

Niveau 3 1 Asie du Sud, 1 Siège, 2 Afrique de l'Ouest et centrale

Méthodes

Méthodes utilisées



Conceptions non expérimentales théoriques

- 5 analyse de la contribution
- 4 évaluation réaliste
- 2 modélisation par microsimulation
- 1 analyse comparative qualitative, changement le plus significatif, cartographie des effets, recensement des effets, approche de pensée systémique, approche d'étude de cas comparative

Méthodes mixtes

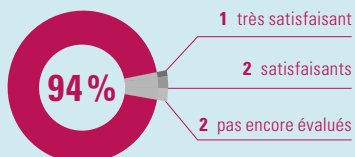
Plusieurs évaluations ont utilisé des approches hybrides combinant une conception quasi expérimentale (méthode des doubles différences ou pré-/post-conception) avec des méthodes non expérimentales (analyse de la contribution, recensement des effets, approche théorique et systémique) ou qualitatives.

Aspects qualitatifs

Théories du changement

81/86

produits d'évaluation appliquant des critères d'impact sont liés à une théorie du changement

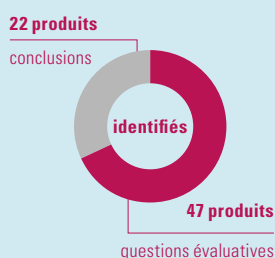


Évaluations avec absence de classification selon la théorie du changement

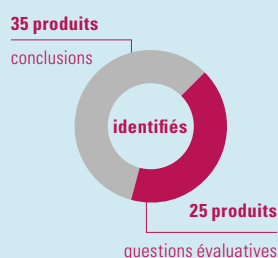
47%

47% des évaluations sont cohérentes au regard de leurs questions, de leurs analyses, de leurs discussions sur les conclusions et des recommandations liées aux « impacts », aux « résultats » ou aux changements au niveau des « produits » identifiés

« Impact » ou « Impact partiel »



Outcomes



3 L'identification a davantage porté sur les « produits » que sur les « effets » ou « impacts » selon le critère d'impact de l'OCDE-CAD.

18 La discussion a concerné les « produits », bien que les questions d'évaluation visaient à saisir le niveau des « effets » ou des « impacts », à l'aune de la théorie du changement.

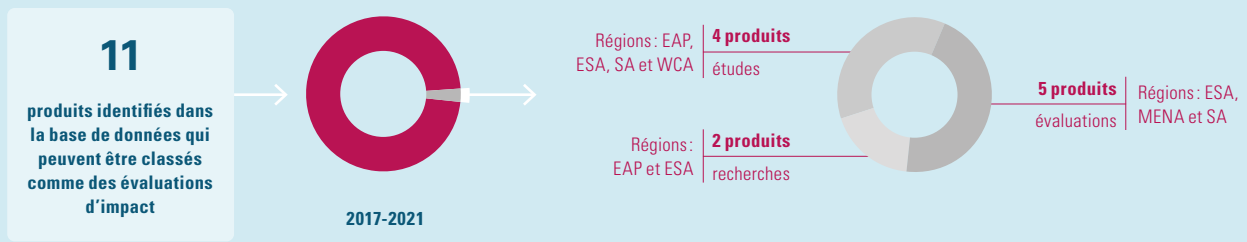
3 Les critères « impact » et « durabilité » ont été fusionnés dans les conclusions (un seul rapport a fusionné les questions pour ces deux critères).

1 Les critères « impact » et « efficacité » ont été fusionnés à la fois en ce qui concerne les questions et les conclusions.

Évaluation d'impact *a posteriori*

Échelle et couverture thématique

Produits d'évaluation



Grande disparité dans la couverture thématique


Couverture la plus élevée

EAH    3 produits

Protection de l'enfance   2 produits

Couverture la plus faible

Tourisme, parentalité, nutrition, éducation/ apprentissage, agriculture, programmes en faveur des adolescents

 1 produit par domaine

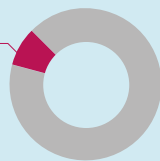
1/11

étude menée dans un contexte d'urgence de niveau 2 (en Afrique de l'Est et australe) en 2017

Méthodes

Méthodes utilisées

1 produit
approche qualitative basée sur la causalité – la méthode du changement le plus significatif



10 produits
Outils qualitatifs et quantitatifs (discussions de groupe, entretiens avec des informateurs clés, visites sur le terrain et enquêtes)

7/11
produits étaient liés à une théorie du changement

Les produits sans théorie du changement ont été corrélés à la typologie (enregistrée dans EISI) définie comme « recherche et études »

Autres ressources

Conceptions expérimentales et quasi expérimentales

- ▶ Gertler, P., Martinez, S., Rawlings, L.B., Premand, P., Vermeersch, C.M.J. *Impact Evaluation in Practice*, 2e éd., Washington, DC : Inter-American Development Bank and World Bank, 2016. Disponible à l'adresse suivante : <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ebbe3565-69ff-5fe2-b65d-11329cf45293> (Aborde les sujets suivants : ECR, variables instrumentales, régression par discontinuité, méthode des doubles différences, appariement par score de propension.)
- ▶ Leeuw, F, Vaessen, J. *Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation*, The Network of Networks on Impact Evaluation, 2009. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47466906.pdf> (Aborde les sujets suivants : ECR, approche par pipeline, appariement par score de propension, méthode des doubles différences, techniques basées sur la régression par appariement discrétionnaire, régression par discontinuité ; techniques non quantitatives – approches participatives ; approche par méthodes mixtes [principalement axée sur les données qualitatives et quantitatives].)
- ▶ UNICEF. Méthodes et modèles quasi expérimentaux, *Notes méthodologiques*, Évaluation d'impact n° 8, 2014. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unicef-irc.org/publications/816-m%C3%A9thodes-et-mod%C3%A8les-quasi-exp%C3%A9rimentaux.html>
- ▶ UNICEF. Essais contrôlés randomisés (ECR), *Notes méthodologiques*, Évaluation d'impact n° 7, 2014. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unicef-irc.org/publications/814-essais-contr%C3%B4l%C3%A9s-randomis%C3%A9s-ecr.html>

Conception non expérimentale

- ▶ Bath Social Development Research Ltd. Protocole d'évaluation d'impact qualitative QuiP [sélection d'articles et de rapports].
- ▶ Mayne, J. *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*. The Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative, 2008. Disponible à l'adresse suivante : <https://nonprofitbuilder.org/storage/377/Contribution-analysis-An-approach-to-exploring-cause-and-effect-ILAC.pdf>
- ▶ Serrat, O. *Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Banque asiatique de développement, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.adb.org/publications/knowledge-solutions-organizational-performance> (cartographie des réalisations, changement le plus significatif, analyse des réseaux sociaux)
- ▶ Centre for Development Impact. *Applying Process Tracing in Five Steps*, 2015. Disponible à l'adresse suivante : https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/5997/CDIPracticePaper_10_Annex.pdf;jsessionid=CE0D6DBFAD41B99D3E24335484813FBA?sequence=2
- ▶ UNICEF. Études de cas comparatives, *Notes méthodologiques*, Évaluation d'impact n° 9. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.unicef-irc.org/publications/818-%C3%89tudes-de-cas-comparatives.html>



Pour en savoir plus, veuillez contacter :

UNICEF

Bureau d'évaluation

3 United Nations Plaza,
New York, NY 10017,
États-Unis

 www.unicef.org/evaluation

 UNICEF-Evaluation

 evalhelp@unicef.org

© **Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF),**
mars 2023