



## Conseil économique et social

Distr. générale  
9 mai 2024  
Français  
Original : anglais

**Pour décision**

---

### Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

**Session annuelle de 2024**

11-14 juin 2024

Point 10 de l'ordre du jour provisoire\*

### Rapport annuel de 2023 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

#### *Résumé*

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de la fonction d'évaluation de l'UNICEF en 2023, en revenant sur les principales réalisations et avancées ainsi que sur les difficultés et les lacunes.

Il se conclut par des réflexions prospectives et des suggestions concernant les voies à suivre pour renforcer encore la fonction à l'approche de la période couverte par la nouvelle politique d'évaluation de l'UNICEF.

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

---

\* E/ICEF/2024/10.

Note : La version française du présent document a été établie dans son intégralité par l'UNICEF.



## I. Vue d'ensemble

1. 2023 aura été pour la fonction d'évaluation de l'UNICEF une année marquée à la fois par la continuité et par des avancées. Les tendances observées en 2022 pour les indicateurs clés de performance se sont largement confirmées en 2023. La couverture et la qualité de l'évaluation sont restées élevées dans l'ensemble, même si une certaine variabilité a persisté au sein de la fonction. En outre, bien que l'intégration des questions de genre et de handicap dans les évaluations soit restée forte, le degré de prise en considération du genre demeure inacceptable. Les retards des réponses de l'administration ont perduré et la progression de l'organisation dans son ensemble vers l'objectif de consacrer 1 % du budget global à l'évaluation a été encore plus lente que les années précédentes. À noter toutefois que le bilan des dépenses montre que le Siège a dépassé cet objectif.

2. Cette continuité générale des tendances observées en 2022 peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, en se fondant sur les conclusions du rapport annuel de 2022 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2023/18), une analyse causale a été commandée à la mi-2023 afin de déterminer les causes profondes des difficultés identifiées et les solutions potentielles. Cette analyse a pris fin au troisième trimestre 2023 et, bien que des mesures correctives aient alors été prises, il ne restait pas suffisamment de temps pour qu'elles portent leurs fruits avant la fin de l'année. Par ailleurs, quatre postes de conseillers régionaux en évaluation sont restés vacants pendant une grande partie de l'année, créant une pénurie de ressources humaines à un niveau déterminant pour faire progresser la fonction d'évaluation et pour assurer la pérennité de ces progrès.

3. La fonction d'évaluation a connu également en 2023 des avancées majeures sur des aspects fondamentaux, avancées dont les indicateurs clés de performance ne rendent pas compte. Des progrès ont notamment été réalisés dans des domaines qui aideront l'UNICEF et ses partenaires à faire évoluer la situation des enfants à moyen et à long terme, à savoir : le renforcement des capacités nationales d'évaluation afin d'apporter aux hauts fonctionnaires les connaissances et les compétences nécessaires pour être des partenaires actifs en matière d'apprentissage et pour relayer l'engagement de responsabilité de l'organisation envers les enfants ; l'évaluation d'impact, qui fournit des preuves solides de « ce qui marche » pour les enfants, aidant ainsi l'UNICEF et ses partenaires à faire les choix d'investissement les plus prudents dans un contexte de ressources limitées ; et la synthèse des évaluations, au sein de l'UNICEF d'une part, avec les partenaires d'autre part, pour faire ressortir les problèmes récurrents nécessitant une attention particulière et ainsi accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Enfin, l'année 2023 a vu la finalisation de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, qui a été approuvée par le Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2023.

4. L'ensemble de ces efforts pour instaurer une fonction d'évaluation « nouvelle génération » qui contribuera à mieux servir la cause des enfants au cours de la Décennie d'action a nécessité d'importants investissements en temps et en ressources. Dans ce contexte, la stabilité de la quasi-totalité des indicateurs souligne la qualité des activités de la fonction malgré les nombreuses contraintes auxquelles elle a été confrontée. Il n'en demeure pas moins, compte tenu en particulier de l'entrée en vigueur en 2024 de la politique d'évaluation révisée, qu'il sera nécessaire de redoubler d'efforts pour remédier aux insuffisances chroniques.

## II. Principales évolutions de la fonction d'évaluation

### A. Contexte et priorités pour 2023

5. Ayant pris du retard en 2022 sur la mise en œuvre du plan des évaluations mondiales pour 2022-2025 (E/ICEF/2022/3), le Bureau d'évaluation a débuté l'année en donnant la priorité aux évaluations en retard tout en avançant sur les engagements de 2023. De plus, la fonction s'est concentrée sur : a) l'accélération des progrès dans deux domaines émergents et prometteurs pour aider les pouvoirs publics à obtenir de meilleurs résultats auprès des enfants – à savoir l'évaluation d'impact et le renforcement des capacités d'évaluation nationales – ainsi que le renforcement des partenariats stratégiques pour améliorer leurs résultats ; b) l'évaluation des urgences de niveau 3, dont le nombre augmente, conformément aux exigences de la politique d'évaluation ; et c) l'élargissement de la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies en alignant les plans de travail, en lançant et menant à bien de nouvelles évaluations conjointes, voire interorganisations ou à l'échelle du système, et en réalisant des synthèses d'évaluations interorganisations.

6. Outre ces tâches planifiées dans le cadre de son mandat, la fonction d'évaluation s'est engagée dans de nouvelles activités pour répondre à l'évolution des priorités de l'organisation. Au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025, le nombre d'évaluations sollicitées – c'est-à-dire des évaluations demandées par les parties prenantes et non commandées par la fonction d'évaluation elle-même – a considérablement augmenté. Cette hausse concerne notamment les principaux catalyseurs et stratégies de changement qui sont identifiés dans le Plan stratégique et qui, comme le soulignent l'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative du positionnement de l'UNICEF en vue de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 (E/ICEF/2023/3), devraient bénéficier d'un effort d'évaluation plus ciblé. Afin de bien gérer l'augmentation du volume de travail de l'organisation dans les domaines de la durabilité, des changements climatiques et de la protection environnementale et sociale, le Bureau d'évaluation a entrepris plusieurs études devant permettre d'orienter le travail de l'UNICEF dans ces domaines de programmation émergents et néanmoins importants.

7. Ces évolutions se sont produites dans le contexte plus général d'une plus grande attention du Conseil d'administration aux fonctions de contrôle indépendantes de l'UNICEF, parmi lesquelles la fonction d'évaluation. Elles s'inscrivent également dans le cadre d'une baisse générale et continue des dépenses de l'organisation consacrées à l'évaluation, tant en valeur absolue qu'en valeur relative, même si l'organisation a réalisé des progrès louables en dépassant l'objectif de 1 % au niveau du Siège. Pour résumer, l'élargissement de la portée des programmes de l'UNICEF et l'accroissement de leur échelle et de leur complexité ont soumis la fonction d'évaluation à des obligations bien plus contraignantes, nécessitant des ressources supérieures à celles dont elle disposait.

### B. Vision de la fonction : la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF

8. En avril 2023, la fonction d'évaluation de l'UNICEF a fait l'objet d'un examen externe indépendant par des pairs. Cette analyse a par la suite servi de base à un autre examen et à une révision de la politique d'évaluation de l'UNICEF. L'examen par les pairs a révélé que si l'UNICEF continuait à bien progresser dans le renforcement de sa fonction d'évaluation pour soutenir le mandat de l'organisation, les obstacles à l'établissement d'un environnement global favorable compromettraient la possibilité de garantir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation. Il a identifié en outre des risques liés à l'utilisation des évaluations par l'administration

et aux interactions entre la fonction d'évaluation et d'autres fonctions de connaissances au sein de l'UNICEF. De plus, les modalités de financement n'ont pas toujours pu favoriser l'efficacité de la planification et de la réalisation des évaluations. Des suggestions ont été faites et des pistes ont été proposées à l'issue de l'examen pour continuer à renforcer la fonction. Il a par ailleurs été souligné que le Bureau d'évaluation avait la responsabilité de remédier à certaines limites, mais qu'il devait également avoir plus de moyens et être soutenu par d'autres éléments au sein d'un environnement favorable.

9. Sur la base de ces conclusions, ainsi que des commentaires recueillis lors des nombreuses consultations menées lors du processus de révision de la politique, un projet de politique d'évaluation révisée a été présenté lors de la session annuelle du Conseil d'administration de 2023. Après l'intégration des commentaires de ses membres, la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF a été finalisée et approuvée par le Conseil d'administration durant sa deuxième session ordinaire de 2023 (E/ICEF/2023/27 et E/ICEF/2023/27/Corr.1).

10. La politique révisée contient plusieurs changements transformationnels nécessaires pour optimiser le positionnement de la fonction d'évaluation et, ainsi, pour lui donner les moyens de mieux aider l'UNICEF et ses partenaires à obtenir les meilleurs résultats possibles à grande échelle et à accélérer les avancées en faveur des enfants à l'horizon 2030 et au-delà. Ces changements, ainsi que d'autres, ont été présentés lors des trois sessions du Conseil d'administration en 2023 et comprennent les éléments suivants :

(a) La politique révisée clarifie la définition, les objectifs et les principes sous-jacents de l'évaluation. Elle précise également, en faisant référence aux normes internationales établies pour cette fonction, ce qui est considéré comme une évaluation et ce qui ne l'est pas ; cette distinction aura des effets notables dans la mesure où elle déterminera ce qui est couvert ou non par la politique, ce qui est éligible ou non aux fonds réservés à l'évaluation, et ce qui peut être considéré comme une évaluation dans les rapports sur la couverture et les dépenses.

(b) La politique clarifie aussi les normes de couverture, c'est-à-dire le type et le niveau d'effort d'évaluation à envisager en fonction du contexte, et le moment auquel cet effort doit être fourni.

(c) Rappelant l'engagement de l'organisation à mettre des ressources adéquates et prévisibles à la disposition de la fonction pour lui permettre de remplir son rôle, la politique confirme que l'objectif reste d'affecter 1 % du budget des programmes à l'évaluation.

(d) Une nouvelle formule de calcul des dépenses d'évaluation a été définie en collaboration avec la Division de la gestion financière et administrative, parallèlement à la mise en place de procédures plus systématiques et plus précises de suivi interne et de transmission des dépenses d'évaluation.

(e) L'UNICEF s'engage par ailleurs, à travers cette politique, à renforcer l'indépendance de la fonction au niveau décentralisé ainsi qu'à garantir un même niveau élevé de pertinence, de crédibilité et d'utilité pour toutes les évaluations menées par l'organisation.

11. Après l'approbation de la politique, le Bureau d'évaluation a pris des mesures pour assurer sa mise en œuvre rapide et efficace. Une réunion d'évaluation mondiale a rassemblé, au mois de novembre, les membres de l'équipe d'évaluation de tous les niveaux de l'organisation, ainsi qu'un large éventail d'autres collègues, afin d'identifier la marche à suivre pour garantir une mise en œuvre cohérente et effective de la politique à l'échelle de la structure.

12. Le Bureau d'évaluation a également consolidé sa collaboration avec les bureaux régionaux en 2023, dans le cadre de l'objectif général de renforcer les capacités et l'indépendance de la fonction d'évaluation au niveau décentralisé. La politique d'évaluation révisée clarifie et souligne les rôles et responsabilités des directeurs régionaux et des conseillers régionaux à l'évaluation dans le cadre d'une relation de gestion matricielle avec le Directeur de l'évaluation. Des progrès ont été observés en 2023 dans la collaboration entre le Bureau d'évaluation et les bureaux régionaux pour favoriser la mise en œuvre cohérente et effective de la nouvelle politique à tous les niveaux de l'organisation. Le Directeur de l'évaluation a, par exemple, activement participé en 2023 au recrutement de quatre nouveaux conseillers régionaux à l'évaluation, alors même que les directeurs régionaux avaient la responsabilité de la recherche des personnes pouvant occuper ces postes.

### **C. Contributions notables de l'évaluation aux résultats**

13. De nombreuses évaluations finalisées en 2023 ont été particulièrement bien accueillies et utilisées pour éclairer les processus décisionnels de l'organisation. L'efficacité institutionnelle a été assurée par différents outils, parmi lesquels l'étude d'évaluabilité et l'évaluation formative des priorités mondiales du Plan stratégique en matière de plaidoyer, l'évaluation de référence de la mise en œuvre des mesures de protection environnementale et sociale de l'UNICEF, l'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel en vue de promouvoir le changement social et comportemental, et l'évaluation conjointe du Service collectif de communication sur les risques et de participation communautaire (RCCE), en collaboration avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et l'Organisation mondiale de la Santé. En outre, le Bureau d'évaluation a effectué une synthèse exhaustive des évaluations de l'UNICEF sur la période 2018-2022 afin de fournir un résumé fondé sur des données probantes des principales réalisations de l'organisation ainsi que des domaines dans lesquels elle peut s'améliorer.

14. Le Bureau d'évaluation a achevé deux évaluations majeures d'urgences de niveau 3 en 2023 (Afghanistan et nord de l'Éthiopie), et a poursuivi ses travaux sur les évaluations des interventions de niveau 3 en Haïti, dans la Corne de l'Afrique, en République arabe syrienne/Türkiye, en Ukraine et au Yémen, ainsi que sur l'approche de l'UNICEF en matière d'adaptation aux particularités locales. Il est important de noter par ailleurs que la durée des évaluations humanitaires a été réduite de près de moitié en 2023 par rapport aux années précédentes, et que la planification des évaluations des interventions de niveau 3 a généralement commencé peu après l'activation de la procédure institutionnelle. Les conclusions et recommandations des évaluations ont ainsi pu être plus rapidement mises à profit dans le cadre des interventions en cours de l'UNICEF et faciliter la production et la diffusion rapides d'enseignements concrètement exploitables.

15. Pour ce qui concerne les Groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF, le Bureau d'évaluation a produit en 2023 une grande variété d'évaluations, dans domaines, entre autres, de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, de la protection sociale, de la vaccination et des enfants touchés par les migrations. Elles comprenaient l'évaluation finale du programme « Accélération de l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous », qui a été mis en œuvre dans huit pays. Cette évaluation s'est appuyée sur une analyse innovante des données pour essayer de caractériser l'impact de l'intervention, et a donné lieu à quatre études de cas thématiques portant sur 1) le climat et les conflits, 2) l'eau, l'assainissement, l'hygiène et la nutrition, 3) le genre et l'inclusion, et 4) la durabilité. Ses conclusions serviront de base à la prochaine phase du programme.

16. De nombreuses évaluations marquantes ont également été produites au niveau décentralisé. L'évaluation du programme national de coopération de l'UNICEF au Bhoutan, par exemple, a permis de tirer un certain nombre d'enseignements qui ont directement influencé l'élaboration du nouveau descriptif de programme de pays, notamment sur les sujets liés à la programmation intégrée, à la ventilation des données et à l'adaptation des programmes de formation à la demande du marché. Les conclusions de l'analyse de l'enregistrement des naissances au Tchad à l'occasion d'une évaluation formative multipays ont permis d'orienter la réforme du cadre institutionnel et juridique du système de l'état civil dans ce pays. Une évaluation finale du Programme d'éducation des filles au Rwanda sur la période 2019-2023 a révélé que les élèves des écoles aidées avaient amélioré leurs résultats en anglais de 28 % par rapport au groupe témoin, ce qui a conduit les pouvoirs publics à adopter à l'échelle nationale les méthodes de rattrapage appliquées. De même, les résultats d'une évaluation formative de mégadonnées sur l'éducation inclusive au Kazakhstan ont été intégrés au plan d'action du Ministère de l'éducation. Aux Philippines, l'UNICEF a soutenu une évaluation nationale du programme des 1 000 premiers jours afin de mesurer l'impact de la programmation gouvernementale en faveur des enfants de moins de deux ans. Les résultats de cette évaluation ont été utilisés pour élaborer le programme de pays de l'UNICEF pour les Philippines de 2024 à 2028, et ont également été pris en compte pour développer le plan d'action 2023-2028 du Gouvernement philippin pour la nutrition et pour déterminer le montant du prêt multisectoriel national en faveur de la nutrition.

17. La fonction d'évaluation a également soutenu, d'une part, le déploiement du Plan d'action 2023-2030 de l'UNICEF pour la durabilité et la lutte contre les changements climatiques, en élaborant des orientations sur l'intégration systématique d'une perspective climatique dans les évaluations, et, d'autre part, la conception éthique de grands projets de recherche tels que le sondage U-Report sur les droits des filles. Enfin, le Bureau d'évaluation s'est chargé de la mise à jour des orientations sur la conduite et la gestion des évaluations dans les situations d'urgence.

## D. Évaluation d'impact

18. L'évaluation d'impact est un domaine d'évaluation distinct des *évaluations d'impact*, exercice qui porte le même nom, mais qui consiste en des évaluations normalisées mesurant la capacité de l'organisation à apporter des changements positifs à long terme dans la vie des enfants. L'évaluation d'impact est quant à elle une méthode dont le but est de vérifier si des éléments suffisamment convaincants existent pour démontrer le succès d'une intervention spécifique (ou d'une combinaison d'interventions). L'évaluation d'impact est donc un outil essentiel pour aider les gouvernements et l'UNICEF à comprendre ce qui « marche bien » et ce qui offre le meilleur rapport coût-efficacité, et à en tirer les conséquences pour déterminer les interventions dans lesquelles investir.

19. Le lancement réussi du Fonds catalyseur d'impact, une initiative stratégique visant à soutenir des évaluations d'impact de grande qualité dans les domaines thématiques prioritaires du Plan stratégique, a constitué une étape majeure de l'évaluation d'impact en 2023. Le premier appel à propositions, portant sur le mariage des enfants et les normes sociales, a été lancé en mars 2023 et a suscité un vif intérêt, des projets de six des sept régions de l'UNICEF ayant fait l'objet de candidatures. Six propositions ont finalement été retenues et ont bénéficié de subventions de contrepartie afin de soutenir la conception d'évaluations d'impact rigoureuses et la collecte des données primaires nécessaires. Un deuxième appel à propositions, centré sur la protection sociale adaptative, a été initié dans le cadre d'un partenariat plus large avec le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement.

20. La fonction a mené cinq évaluations d'impact en 2023, toutes au niveau décentralisé. L'une d'entre elles, l'évaluation d'impact du modèle « Cash Plus » *Ujana Salama* en République-Unie de Tanzanie, est la première évaluation à fournir des preuves de l'efficacité d'une intervention « Cash plus » visant les adolescents et mise en œuvre dans le cadre d'un programme de protection sociale existant géré par les pouvoirs publics.

21. Afin de maximiser la pertinence et l'utilité des évaluations d'impact, l'UNICEF s'est attaché à intégrer l'étude de la faisabilité d'une évaluation d'impact au processus standard de planification de l'évaluation. Estimer la faisabilité d'une évaluation d'impact conduit à identifier les possibilités, les obstacles et les éléments nécessaires pour caractériser les effets et les impacts dans des contextes de programmes spécifiques. Deux études de faisabilité de l'évaluation d'impact ont été menées en 2023, l'une sur le Programme mondial du Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et de l'UNICEF visant à mettre fin au mariage d'enfants et l'autre sur la santé mentale et le soutien psychosocial. Une autre étude de faisabilité de l'évaluation d'impact est en cours et porte sur les programmes axés sur la résilience des interventions dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène.

## **E. Renforcement des capacités nationales d'évaluation**

22. De nombreuses initiatives ont été lancées en 2023 pour accélérer le renforcement des capacités nationales d'évaluation. L'UNICEF a continué à renforcer les capacités techniques des personnes chargées des évaluations, tout en mettant l'accent sur la création d'un environnement favorable à l'utilisation de l'évaluation au niveau national et sur la promotion de l'importance des données d'évaluation au niveau mondial.

23. Au niveau intergouvernemental, sous la direction du Gouvernement du Nigéria et avec le soutien de l'UNICEF et d'autres organisations, l'Assemblée générale a adopté la résolution [77/283](#) sur le renforcement des examens nationaux volontaires par le biais d'évaluations menées par les pays. Cette résolution encourage les États Membres à présenter régulièrement des examens nationaux volontaires comprenant une évaluation qu'ils ont eux-mêmes dirigée, et à utiliser les éléments probants issus des évaluations pour prendre des décisions et rendre compte des progrès accomplis dans l'exécution du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

24. Au niveau national, les efforts de l'UNICEF ont été doubles : ils se sont concentrés, comme précédemment, sur les besoins d'assistance technique au niveau opérationnel et ont été complétés par un cours innovant destiné à répondre aux besoins d'orientations des hauts responsables en matière d'évaluation. Cette dernière initiative, l'*Executive Course for Evaluation Leaders* (Cours de haut niveau pour les responsables de l'évaluation) – ExCEL –, a été lancée en 2022 et a connu une accélération en 2023, avec un total de six sessions dispensées en anglais, en arabe et en russe. Environ 120 partenaires gouvernementaux de haut niveau issus de 45 pays dans six régions ont suivi le cours, les candidats à cette formation ayant systématiquement été plus nombreux que le nombre de places disponibles. Dans le cadre du cours, les délégations ont élaboré des plans d'action ExCEL à moyen et long terme, dont la mise en œuvre est activement soutenue par les bureaux nationaux. Cette initiative a déjà porté ses fruits, en faisant de l'évaluation une composante des politiques nationales. L'un des principaux aspects novateurs d'ExCEL est l'accent mis sur la durabilité de ses effets, notamment par l'instauration progressive d'un partenariat d'institutions publiques de formation d'Afrique du Sud, d'Allemagne, du Bénin et de Singapour. Les membres de cette coalition partagent les mêmes idées et devraient être rejoints par d'autres en 2024.

25. Le programme modéré intermédiaire en ligne pour le renforcement des systèmes d'évaluation (IMPrESS), programme qui complète la formation ExCEL en améliorant les compétences techniques des praticiens et des gestionnaires de l'évaluation, a également connu une accélération. Dix groupes ont bénéficié du programme IMPrESS en 2023, représentant plus de 300 fonctionnaires et autres participants de pays anglophones.

26. De nombreuses initiatives ont également été menées aux niveaux national et régional pour développer les capacités techniques. C'est ainsi notamment que des politiques nationales d'évaluation et des cadres de suivi et d'évaluation ont été élaborés au Bangladesh, au Lesotho et au Nigéria, et que le tout premier forum sur l'évaluation a été organisé en République dominicaine. S'appuyant sur son partenariat avec le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe a conclu un accord à long terme avec quatre institutions pour soutenir, en anglais ou en français, les capacités nationales d'évaluation. Dans le cadre de sa stratégie régionale d'évaluation, le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Asie du Sud a quant à lui élaboré une feuille de route pour soutenir les capacités nationales d'évaluation à différents niveaux des gouvernements.

27. La conjugaison de ces efforts est de nature à faire évoluer la perception de l'évaluation par les décideurs, à influencer leur discours sur ce sujet, et à encourager les gouvernements du monde entier à engager des réflexions sur l'évaluation ainsi qu'à élaborer des politiques fondées sur des données probantes.

## **F. Innovations et autres solutions créatives**

28. Au vu des progrès rapides de l'intelligence artificielle (IA) et du besoin croissant de nouvelles méthodes d'évaluation fiables et d'un bon rapport coût-efficacité, l'UNICEF a examiné les applications potentielles de l'analytique augmentée à diverses tâches d'évaluation. Un certain nombre de projets pilotes menés par le Bureau d'évaluation en 2023 se sont concentrés sur l'utilisation de l'IA pour analyser des données textuelles issues de documents de l'UNICEF, tels que des rapports d'évaluation, des rapports annuels de bureaux de pays, des analyses situationnelles, des descriptifs de programmes de pays et d'autres données de suivi internes.

29. Dans une synthèse des évaluations de l'UNICEF réalisée en 2023, des méthodes avancées de fouille de textes et d'apprentissage automatique ont été utilisées pour recueillir des informations provenant d'un grand nombre de rapports. Une intégration plus aboutie de l'apprentissage automatique à la pratique de l'évaluation pourrait améliorer sensiblement son efficacité grâce à l'automatisation des processus analytiques et à une plus grande utilisation des données institutionnelles de l'UNICEF. Fidèle à son engagement dans ce domaine, l'UNICEF copréside le groupe de travail sur les données et l'IA du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Il contribue ainsi à un projet de document d'orientation du GNUE intitulé « Principes éthiques pour l'utilisation de l'IA dans l'évaluation », un domaine d'une importance capitale pour l'UNICEF dans un environnement en perpétuel changement, en particulier pour les évaluations impliquant des enfants.

30. Les innovations méthodologiques sont nombreuses et portent plus spécifiquement sur les études d'évaluabilité et de la préparation, ainsi que sur les évaluations formatives, dont celles relatives à l'efficacité institutionnelle. En 2023, l'UNICEF a mené une étude d'évaluabilité et une évaluation formative de ses approches en matière de plaidoyer, ainsi qu'une évaluation de ses investissements en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental. Ces travaux seront présentés en détail lors de la session annuelle de 2024 du Conseil d'administration.



31. Dans le cadre de ses efforts visant à renforcer la fiabilité des effets obtenus dans des contextes fragiles et humanitaires, le Bureau d'évaluation a conçu et mis en œuvre des évaluations permettant de mesurer ces effets pour les interventions de l'UNICEF répondant aux situations d'urgence de niveau 3 en Afghanistan et en Ukraine. Exploitant des sources de données primaires et secondaires, les évaluations ont permis d'obtenir, en temps quasi réel et pour un rapport coût-efficacité acceptable, des données probantes éclairant l'intervention en cours.

32. La fonction réalise également désormais davantage de synthèses d'évaluations, en mettant en œuvre une méthodologie qui agrège et produit des données probantes d'évaluation à partir de plusieurs évaluations existantes afin d'orienter la prise de décision stratégique. À titre d'exemple, en partenariat avec l'Université de Newcastle, le Bureau d'évaluation a réalisé en 2023 une synthèse complète de 631 évaluations de l'UNICEF couvrant la période 2018-2022. En s'appuyant sur des entretiens qualitatifs, le but était de produire un résumé fondé sur des données probantes des principales réussites de l'organisation pour chaque Groupe d'objectifs du Plan stratégique, et également d'identifier les principaux facteurs qui ont permis ces réussites, les principaux obstacles ainsi que les domaines dans lesquels l'organisation peut s'améliorer. Cette synthèse constitue une analyse indépendante majeure des effets, qui complète l'examen de l'efficacité globale et offre un exemple prometteur d'une bonne utilisation et d'une exploitation efficace et rentable du riche corpus de données probantes de l'UNICEF. Le rapport était accompagné, pour chaque Groupe d'objectifs, d'une « carte des lacunes » des données probantes, outil essentiel de compréhension qui aidera l'organisation à orienter ses choix futurs d'investissements stratégiques en tenant compte des ressources d'évaluation limitées.

33. Enfin, en accord avec les conclusions de l'examen indépendant des pairs et conformément aux engagements renforcés de l'organisation en matière de participation communautaire, de participation des enfants et des jeunes, et de responsabilité envers les populations touchées, la fonction d'évaluation a exploré des moyens nouveaux et innovants de mobiliser les communautés et les jeunes.

34. Par exemple, l'évaluation de l'intervention de niveau 3 de l'UNICEF dans le contexte de la sécheresse dans la Corne de l'Afrique a consisté à recueillir les éléments permettant de comprendre comment les principales parties prenantes avaient vécu la sécheresse et l'intervention de l'UNICEF, en adaptant aux titulaires de droits une approche de type « parcours client ». Au Yémen, un programme pilote destiné aux jeunes et futurs évaluateurs dispense une formation à l'évaluation tout en les intégrant dans des groupes de référence lors d'évaluations de l'UNICEF. Ils peuvent ainsi acquérir une expérience pratique et faire entendre la voix des jeunes dans le processus d'évaluation. Au Malawi, l'UNICEF a mis au point une approche innovante utilisant les arts du spectacle pour conduire les évaluations. Pièces de théâtre, chansons et danses se sont révélées populaires auprès de publics variés. La Commission nationale de la planification du Malawi a décidé d'adopter cette approche pour faire connaître son plan Vision 2063. En Papouasie-Nouvelle-Guinée, l'UNICEF a achevé une évaluation du projet d'amélioration de l'accès des enfants et des femmes à la justice en faisant activement participer les enfants afin de prendre en compte leur point de vue sur leur accès à la justice et leur autonomisation juridique. Cette évaluation a permis de concevoir un nouveau projet dans le cadre d'importantes réformes nationales visant à aligner la justice pour les enfants sur les normes internationales.

## **G. Partenariats**

35. Un certain nombre de partenariats stratégiques lancés en 2021 et 2022 ont commencé à produire des résultats concrets en 2023. C'est notamment le cas de la

*Global SDG Synthesis Coalition* (Coalition mondiale de synthèse des ODD), un consortium de 46 organismes des Nations Unies, d'États Membres et d'organisations de la société civile engagés dans la synthèse des données probantes d'évaluation, afin d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Dirigée conjointement par l'UNICEF et le Programme des Nations Unies pour le développement, la Coalition a lancé son premier produit, à savoir une synthèse du pilier des partenariats (objectif de développement durable n° 17), à l'occasion du sommet sur les ODD du mois de septembre qui a réuni des participants de haut niveau des États Membres. En 2023, les liens stratégiques ont également été renforcés avec le nouveau Bureau d'évaluation à l'échelle du système du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui a pour vocation d'améliorer le processus de prise de décision fondée sur des données probantes dans l'ensemble du système des Nations Unies.

36. Dans le cadre du partenariat entre le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement et le Bureau d'évaluation de l'UNICEF, un nouveau projet axé sur le renforcement des données probantes en matière de protection sociale adaptative a été lancé en 2023 avec la participation du Groupe des programmes de l'UNICEF, d'UNICEF Innocenti – Centre mondial de la recherche et de la prospective, et de la Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi. L'objectif de cette collaboration est de créer un programme holistique commun sur les données probantes pour renforcer les systèmes de protection sociale adaptative ainsi que leur rôle dans l'amélioration du bien-être des enfants et dans le développement de la résilience des familles et des communautés.

37. Grâce à ses activités de renforcement des capacités d'évaluation, l'UNICEF a établi ou consolidé des partenariats avec des parties prenantes telles que, parmi beaucoup d'autres, l'Institut allemand d'évaluation du développement, l'*International Development Evaluation Association* (Association internationale pour l'évaluation du développement), le Ministère finlandais des affaires étrangères, la *Global Evaluation Initiative* (Initiative mondiale pour l'évaluation), l'Université nationale de Singapour, l'École nationale de gouvernement d'Afrique du Sud, l'Institut universitaire européen, l'École de gouvernement d'Abu Dhabi, l'École Hertie et le Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation.

38. Dans le domaine humanitaire, l'UNICEF a travaillé en partenariat avec le Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire (ALNAP) afin de mettre à jour les critères des évaluations humanitaires du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

39. L'UNICEF reste attaché à l'apprentissage interorganisations et à la définition de normes par l'intermédiaire du GNUE, en assurant la participation du personnel à la plupart des groupes d'intérêt et de travail. L'UNICEF a dirigé l'élaboration d'orientations interorganisations des Nations Unies sur l'intégration des principes humanitaires dans le processus d'évaluation. Le GNUE a approuvé ces travaux au début de l'année 2024 et s'en est inspiré pour développer, entre autres, ses propres orientations sur l'intégration de l'égalité des sexes, du handicap et des droits humains à l'évaluation ainsi que sur la synthèse des évaluations.

40. L'UNICEF reste un partenaire de choix au sein de nombreux partenariats plus larges en matière de données probantes et d'évaluation, et continue à coprésider l'EvalSDGs, le *Multi-Donor Learning Partnership for Development Impact* (Partenariat d'apprentissage multidonateurs pour l'impact sur le développement)<sup>1</sup> aux

---

<sup>1</sup>. Voir le site : [www.mdip4dev.org](http://www.mdip4dev.org). Les membres actuels comprennent la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), la Banque interaméricaine de développement, le Fonds international de développement agricole, le Bureau des affaires étrangères et du Commonwealth,

côtés de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), et le *Young Persons Wellbeing Coordinating Group* (Groupe de coordination pour le bien-être des enfants et des jeunes) de la Campbell Collaboration. En 2023, l'UNICEF a continué à siéger en tant que membre du Conseil de mise en œuvre de la Commission mondiale sur les données probantes pour relever les défis sociétaux. L'organisation est en outre devenue membre du Conseil de partenariat de la *Global Evaluation Initiative*<sup>2</sup> et du Conseil d'administration de l'*Alliance for Living Evidence* (Alliance mondiale pour des preuves vivantes).

## H. Ressources humaines

41. D'importants progrès ont été réalisés dans le renforcement des ressources humaines au niveau décentralisé en 2023. Des conseillers régionaux en évaluation sont désormais en poste dans les sept régions de l'UNICEF. En outre, on compte 16 spécialistes de l'évaluation multipays et 15 spécialistes de l'évaluation au niveau d'un pays. Parallèlement, il est nécessaire de renforcer les ressources humaines au niveau mondial afin de satisfaire aux engagements de la fonction en tenant compte des exigences croissantes auxquelles elle doit répondre, en particulier dans les domaines de l'évaluation de l'efficacité humanitaire et institutionnelle et de l'évaluation d'impact.

42. Le Bureau d'évaluation a également travaillé avec la Division des ressources humaines pour définir les domaines d'expertise et les compétences de la fonction d'évaluation. À l'issue du processus (mars 2024), les membres du personnel pourront se positionner par rapport aux compétences définies sur Skills+, la plateforme de cartographie des compétences de l'UNICEF. Le Bureau d'évaluation disposera ainsi d'une vision détaillée des compétences manquantes au sein de la fonction et des possibilités à exploiter pour garantir un alignement optimal sur la politique d'évaluation révisée et les besoins du Plan stratégique.

## III. Vue d'ensemble des performances de la fonction d'évaluation : progrès en cours et principaux enseignements

### A. Nombre d'évaluations soumises et couverture géographique

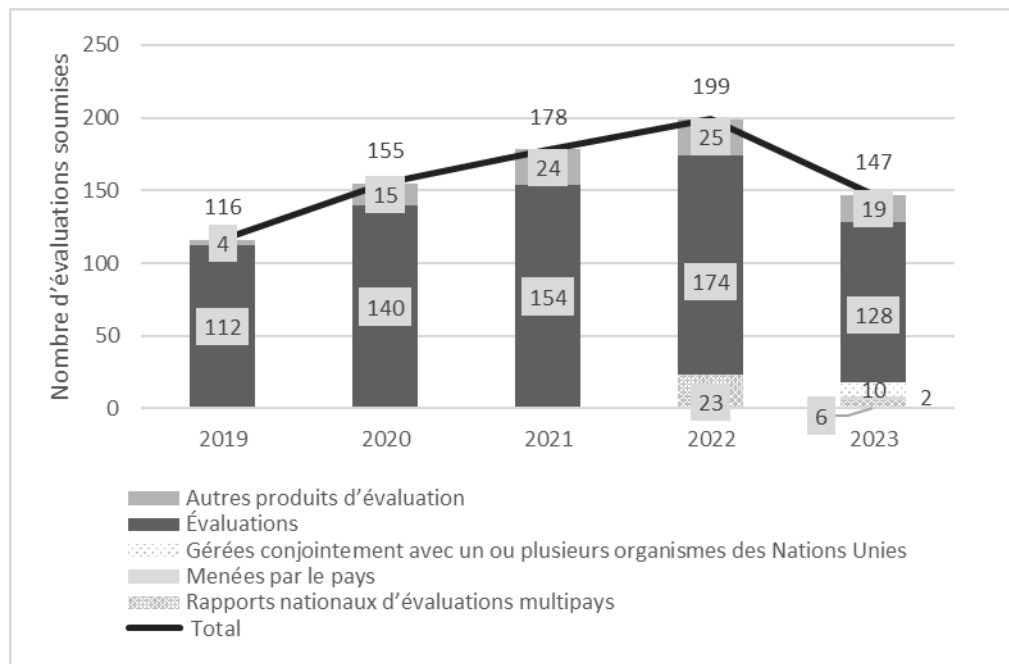
43. En 2023, le nombre d'évaluations soumises a diminué d'environ 26 %. Cette tendance n'est pas négative en soi si elle indique une évolution vers des évaluations plus stratégiques et de meilleure qualité. Certains éléments positifs suggèrent que cela pourrait être le cas. Par exemple, le nombre d'études d'évaluabilité, un outil d'assurance qualité essentiel pour garantir une bonne conception des programmes, a augmenté de 50 % en 2023. Des programmes mieux conçus sont fondamentaux pour obtenir de meilleurs résultats, et il est donc encourageant de voir l'organisation utiliser davantage cet outil. Une autre tendance positive concerne la part des évaluations menées au niveau des effets, qui a augmenté pour atteindre 13 % en 2023 (contre 10 % en 2022), comme le montre la figure II. La part des évaluations au niveau des produits et des effets a également augmenté. Seulement 2 % des évaluations de 2023 ont été réalisées exclusivement au niveau des produits. Ces tendances ne suffisent pas à elles seules à démontrer une évolution vers des évaluations plus stratégiques, cependant elles sont encourageantes.

---

<sup>2</sup> L'Agence norvégienne de coopération au développement, l'Agence suédoise de coopération au développement international, l'Agence des États-Unis pour le développement international, la Banque mondiale, le Wellcome Trust, le Programme alimentaire mondial et l'UNICEF.

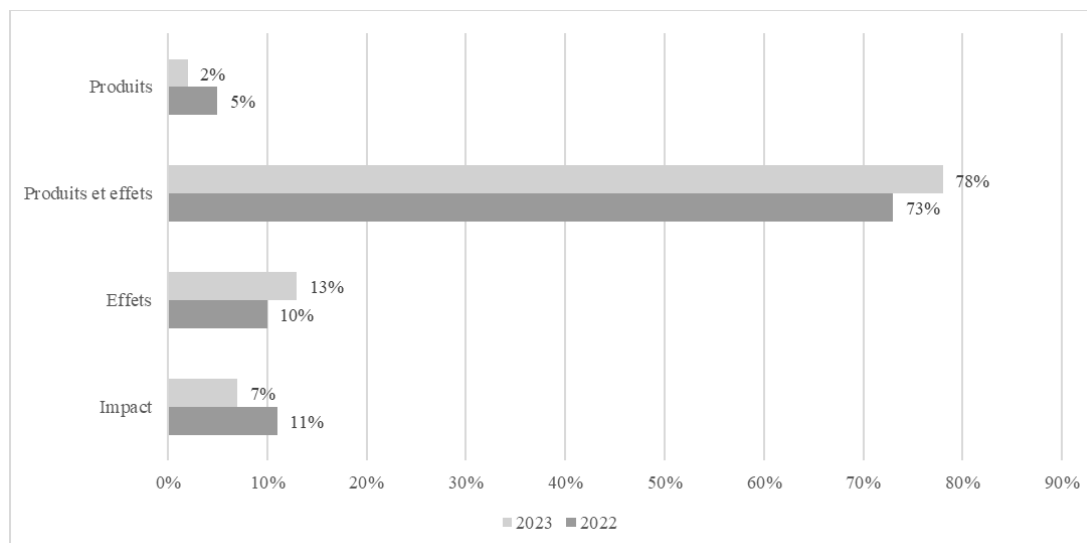
44. La ligne de tendance de la figure I montre également l'impact des orientations et des outils conçus par le Bureau d'évaluation. La mise en place en 2021 d'une série de nouveaux outils méthodologiques conçus pour permettre à la fonction d'utiliser un ensemble plus diversifié de produits a entraîné une augmentation notable des évaluations soumises cette même année et encore davantage en 2022. En 2023, les types d'exercices analytiques entrant dans la définition de l'évaluation ont été clarifiés, ce qui a ramené le nombre d'évaluations soumises à un niveau similaire à celui de 2020.

Figure I  
**Nombre d'évaluations soumises, 2019-2023**



Source : Plateforme d'intégration des systèmes d'informations probantes (EISI).

Figure II  
**Évaluations par niveau et par année, 2022 et 2023**



Source : Système mondial de contrôle des évaluations (GEROS).

Tableau 1  
**Nombre d'évaluations et d'autres produits d'évaluation soumis, par région, 2022-2023**

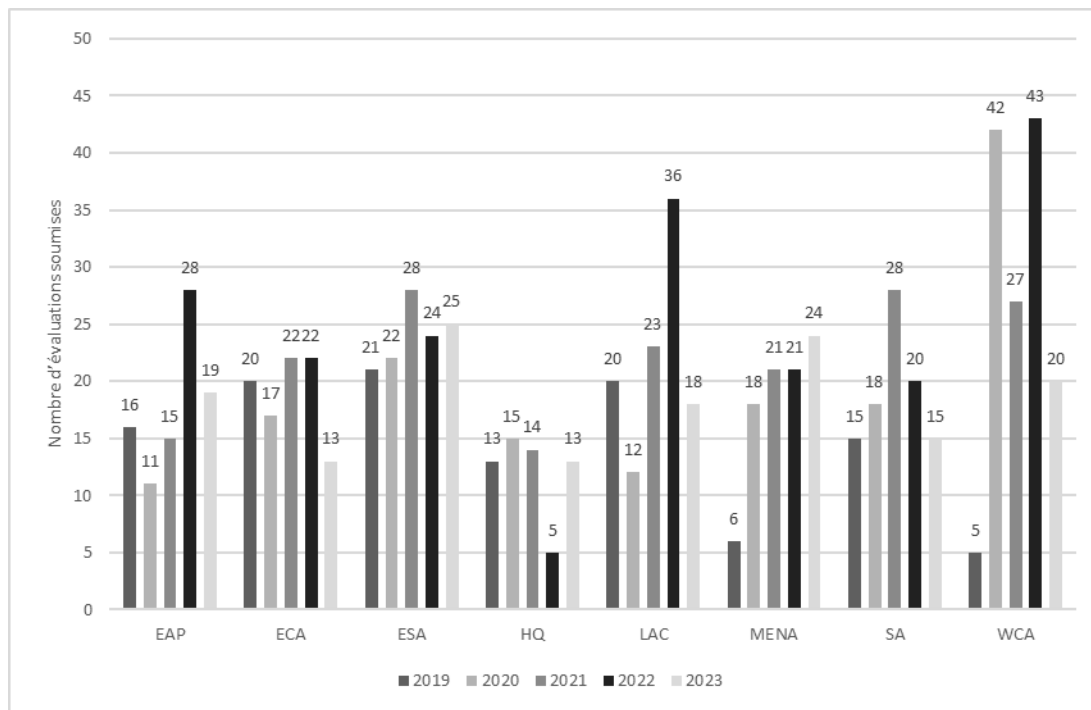
Lieu	Produits soumis												
	Évaluations		Dont menées par le pays	Dont gérées conjointement avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies	Dont rapports nationaux d'évaluations multipays	Études d'évaluabilité		Évaluations en temps réel		Autres (y compris évaluations de référence, examens)		Total	
	2022	2023				2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
EAP	23	13	2	1	1	2	5	3	1	0	0	28	19
ECA	16	11	0	1	0	3	2	3	0	0	0	22	13
ESA	24	24	0	3	1	0	0	0	0	0	1	24	25
HQ	4	11	0	3	0	1	1	0	0	0	1	5	13
LAC	27	17	0	0	2	0	1	9	0	0	0	36	18
MENA	21	21	0	1	0	0	2	0	0	0	1	21	24
SA	18	14	0	0	0	2	1	0	0	0	0	20	15
WCA	41	17	0	1	2	2	3	0	0	0	0	43	20
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>128</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>199</b>	<b>147</b>

*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; HQ : Siège ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

*Source* : Plateforme EISI.

45. La figure III présente une répartition plus détaillée des évaluations soumises par région, mettant en évidence une situation contrastée. Le nombre d'évaluations soumises a diminué dans cinq régions (Asie de l'Est et Pacifique, Europe et Asie centrale, Amérique latine et Caraïbes, Asie du Sud, et Afrique de l'Ouest et centrale) et a augmenté dans trois régions (Afrique de l'Est et australe, Siège, et Moyen-Orient et Afrique du Nord). L'augmentation la plus importante a été enregistrée au Siège, reflétant les efforts déployés par le Bureau d'évaluation pour faire avancer les évaluations en retard tout en respectant ses engagements dans le cadre du plan des évaluations mondiales pour 2022-2025. Cette évolution reflète également la mise à disposition anticipée des ressources allouées aux dernières années de la période quadriennale du fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. Au niveau régional, la baisse la plus importante a été enregistrée dans la région Afrique de l'Ouest et centrale. Cela peut notamment s'expliquer par la vacance du poste de conseiller régional à l'évaluation durant une grande partie de l'année 2023, situation qu'ont connue quatre des sept régions au cours de cette même année et qui a peut-être contribué à la baisse du nombre d'évaluations soumises. Un autre facteur expliquant la baisse des soumissions en 2023 est le nombre inhabituellement élevé d'évaluations soumises en 2022, année au cours de laquelle, comme indiqué ci-dessus, les « autres » produits d'évaluation tels que les études de cas, les évaluations rapides multipays et les études d'évaluabilité ont été très largement utilisés.

Figure III  
**Nombre de produits d'évaluation soumis au niveau décentralisé, par région, 2019-2023**

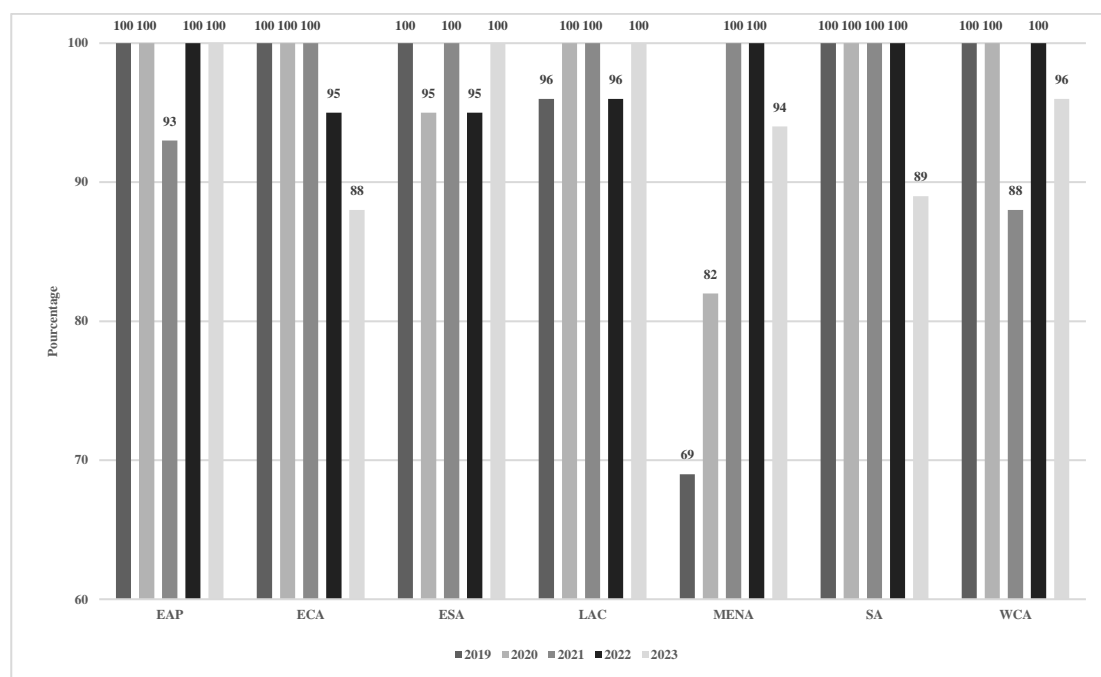


*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; HQ : Siège ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

*Source* : Plateforme EISI.

46. La figure IV représente la couverture géographique des évaluations soumises (proportion, au cours de chacune des trois dernières années, des bureaux nationaux et régionaux ayant réalisé une évaluation). Trois des sept régions ont atteint une couverture de 100 % (Asie de l'Est et Pacifique, Afrique de l'Est et australe et Amérique latine et Caraïbes), tandis que la couverture a diminué dans les régions Europe et Asie centrale, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Asie du Sud, et Afrique de l'Ouest et centrale. Le Bureau d'évaluation a effectué une analyse des lacunes relevées au niveau des pays et assurera un suivi en conséquence. À cet égard, il convient de noter que 26 bureaux de pays dont les budgets programmatiques dépassaient 10 millions de dollars des États-Unis n'ont soumis aucune évaluation en 2023, et que près d'un tiers de ces bureaux avaient des budgets programmatiques supérieurs à 50 millions de dollars des États-Unis.

Figure IV  
Taux de couverture des évaluations par région, 2019-2023



Légende : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; HQ : Siège ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

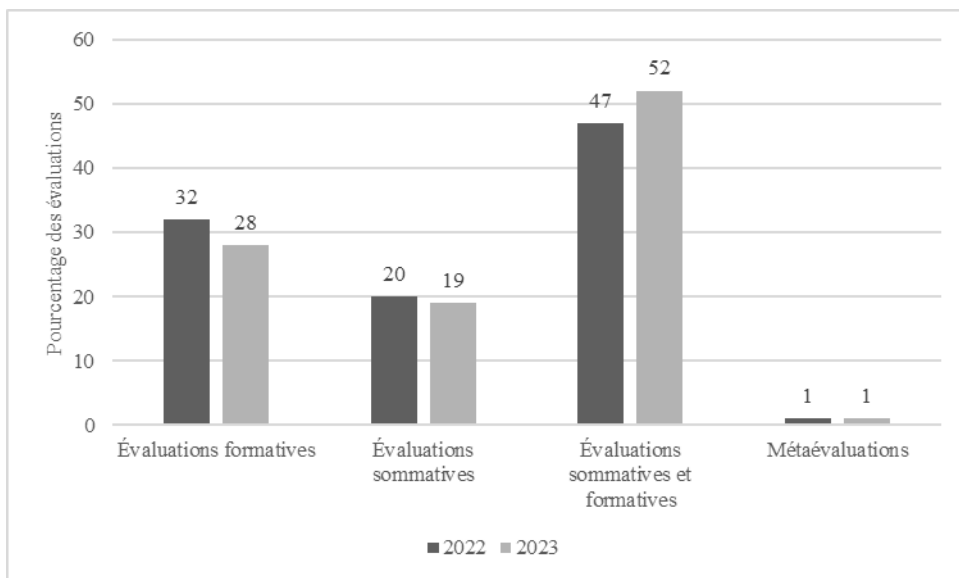
Source : Plateforme EISI.

## B. Profil d'évaluation

47. Les interventions des programmes de l'UNICEF restent peu couvertes par des évaluations d'impact qui analysent rigoureusement l'efficacité des interventions novatrices et modulables. Au total, 4 % de l'ensemble des évaluations de 2023 ont été menées selon une méthode contrefactuelle crédible, toutes au niveau décentralisé (en Argentine, au Liban, au Mexique, en République-Unie de Tanzanie et au Rwanda). Alors que la protection sociale dominait la répartition thématique des évaluations d'impact les années précédentes, quatre des cinq évaluations d'impact réalisées en 2023 ont porté sur l'éducation. Le Bureau d'évaluation a continué à renforcer la capacité de la fonction d'évaluation pour lui permettre de produire des évaluations d'impact plus fiables.

48. Les évaluations produites en 2023 continuent d'afficher une combinaison équilibrée d'exercices rétrospectifs (sommatifs) et prospectifs (formatifs), même si, comme le montre la figure V, le nombre d'exercices exclusivement formatifs a diminué. Plus de la moitié (52 %) des évaluations étaient à la fois sommatives et formatives, tandis que 28 % d'entre elles étaient exclusivement formatives. 19 % des évaluations étaient purement sommatives, et une métaévaluation a été réalisée.

Figure V  
**Pourcentage des évaluations réalisées en 2022 et 2023, par type**

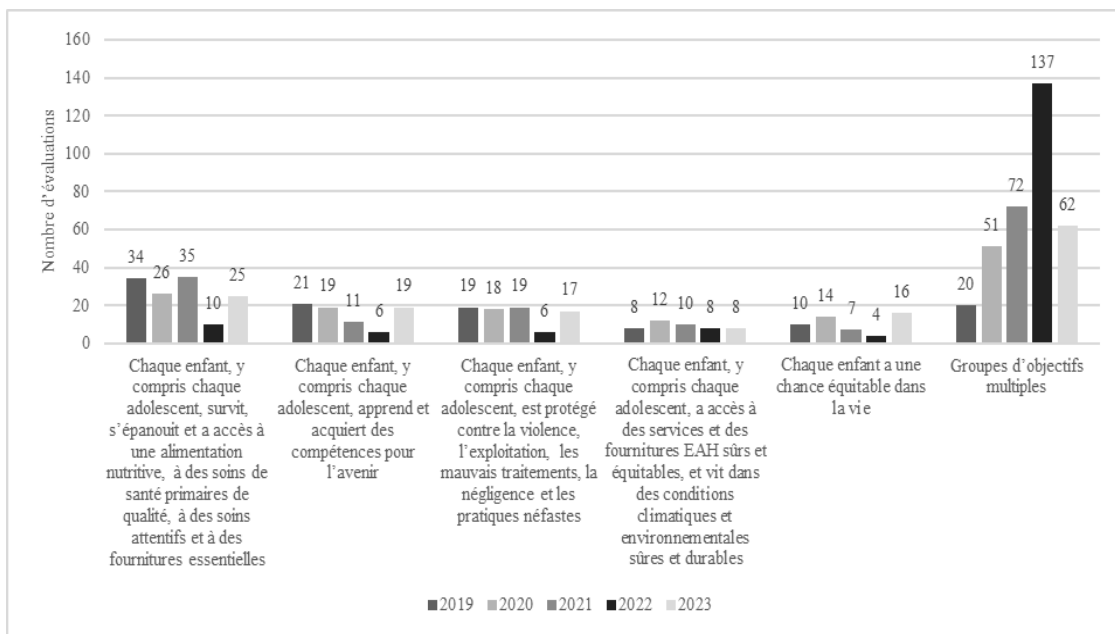


Source : Système mondial de contrôle des évaluations (GEROS).

**1. Répartition des Groupes d'objectifs**

49. La couverture thématique des évaluations était également bien équilibrée en 2023, comme le montrent les figures VI et VII.

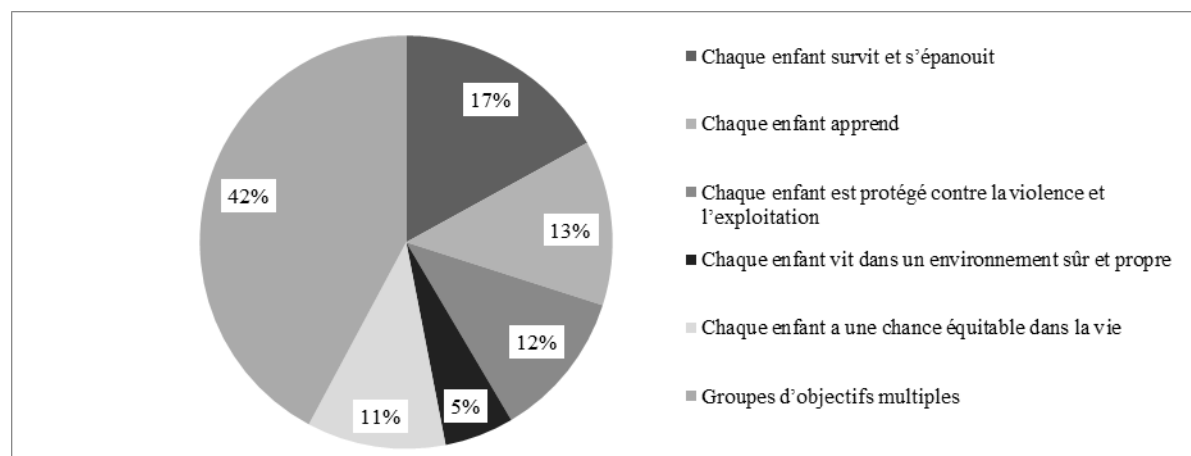
Figure VI  
**Couverture thématique des évaluations, 2019-2023<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Les Groupes d'objectifs du précédent Plan stratégique de l'UNICEF étaient légèrement différents : 1. Chaque enfant survit et s'épanouit ; 2. Chaque enfant apprend ; 3. Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation ; 4. Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ; 5. Chaque enfant a une chance équitable dans la vie.  
 Source : Plateforme EISI.



Figure VII  
Répartition des Groupes d'objectifs, 2023



Source : Plateforme EISI.

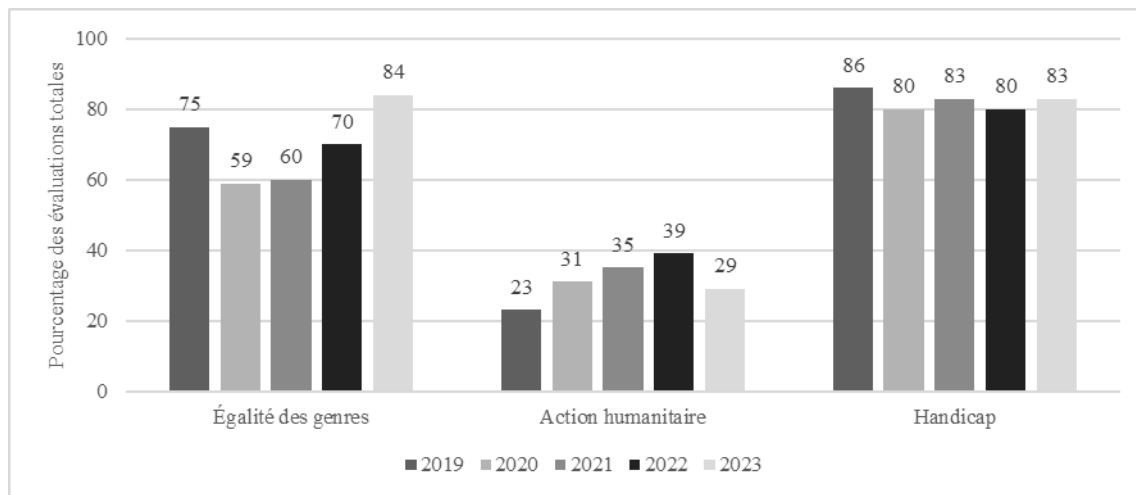
## 2. Évaluations conjointes, interorganisations et menées par les pays

50. Trois évaluations ont été menées par les pays en 2023, portant l'une sur l'enseignement primaire (Îles Salomon), une autre sur la petite enfance (Philippines) et la troisième sur les systèmes de protection de l'enfance (Belize). En outre, 10 évaluations ont été réalisées conjointement avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies. On peut citer notamment l'évaluation conjointe avec l'UNFPA de la phase II du Programme mondial UNFPA-UNICEF visant à mettre fin au mariage d'enfants, l'évaluation sommative, menée conjointement avec le Programme alimentaire mondial (PAM), de l'intervention UNICEF-PAM en faveur de la protection sociale au Mozambique dans le cadre de la pandémie de COVID-19, l'évaluation à mi-parcours, avec l'UNFPA et le PAM, du Programme conjoint des Nations Unies en faveur de l'éducation des filles au Malawi, et l'évaluation humanitaire interinstitutions de la réponse humanitaire à la COVID-19.

## 3. Couverture des évaluations couvrant le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire

51. L'UNICEF a continué de veiller à ce que ses évaluations intègrent les questions liées au handicap, à l'égalité des genres et à l'action humanitaire. La couverture du handicap est restée relativement stable au cours de la période à laquelle s'applique la politique d'évaluation de 2018, augmentant légèrement pour atteindre 83 % en 2023, contre 80 % en 2022. La couverture de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes a continué de s'améliorer, atteignant un niveau record de 84 % en 2023, contre 70 % en 2022, comme le montre la figure VIII.

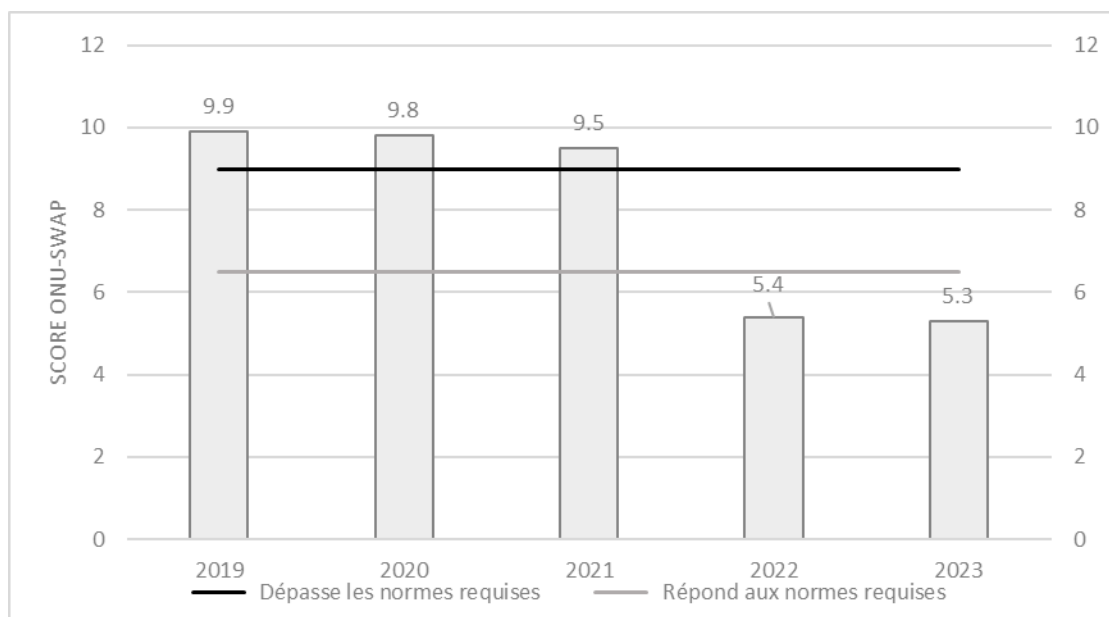
Figure VIII  
**Pourcentage d'évaluations couvrant le handicap, l'égalité des genres et l'action humanitaire, 2019-2023**



Source : Système mondial de contrôle des évaluations (GEROS).

52. Dans le même temps, les résultats obtenus par l'organisation dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes n'ont pas atteint le niveau « Répond aux normes requises », comme le montre la figure IX ci-dessous.

Figure IX  
**Performance de l'organisation au regard de l'indicateur d'évaluation relatif au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, 2019-2023<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Les rapports d'évaluation doivent atteindre un score minimal ONU-SWAP de 9 pour obtenir la mention « Dépasse les normes requises » ou de 6,5 pour obtenir la mention « Répond aux normes requises ».

Source : Système mondial de contrôle des évaluations (GEROS).

53. La conjugaison de ces deux caractéristiques – meilleure couverture de l'égalité des genres et faible qualité – suggère que si la fonction fait d'importants efforts pour intégrer une perspective d'égalité des genres aux évaluations de l'UNICEF, sa

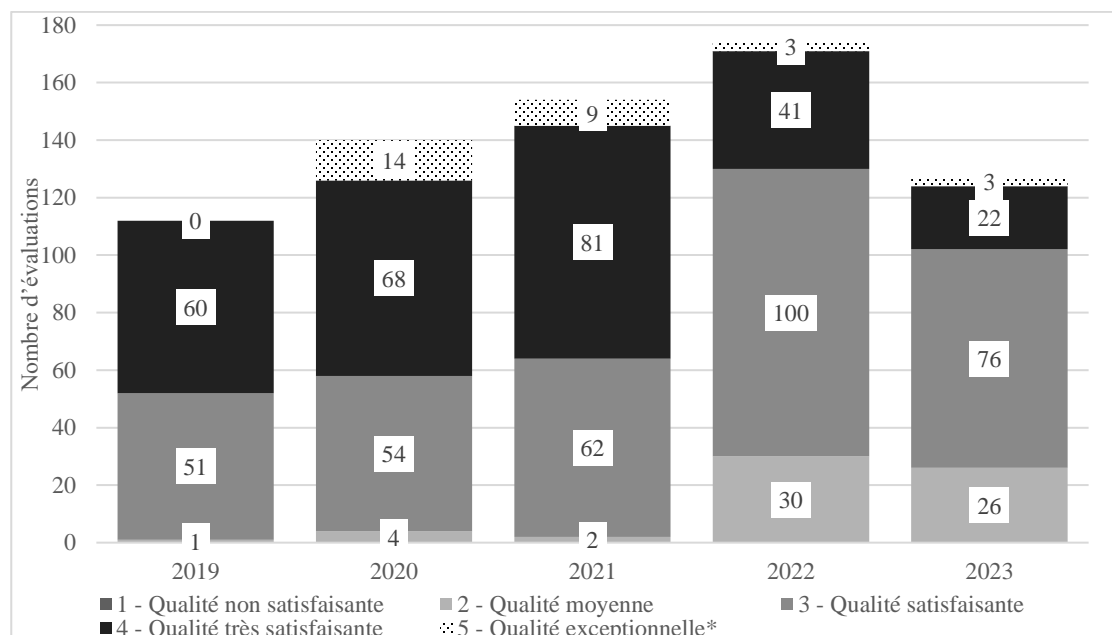
capacité à le faire de manière efficace doit être renforcée. En 2023, une analyse a été réalisée pour comprendre les raisons de cette mauvaise performance et des mesures correctives ont été identifiées. Par conséquent, le Bureau d'évaluation organisera en 2024 des webinaires de remise à niveau sur les directives de l'UNICEF de 2019 relatives à l'intégration des questions de genre dans les évaluations, et continuera à traiter comme un objectif prioritaire le renforcement des capacités de la fonction d'évaluation dans ce domaine.

54. Parmi les évaluations de l'action humanitaire de l'UNICEF réalisées en 2023, 11 concernaient des pays touchés par des urgences de niveau 3, et 22 des pays touchés par des urgences de niveau 2. Au niveau du Siège, trois évaluations humanitaires majeures ont été achevées en 2023 (Afghanistan, nord de l'Éthiopie et l'évaluation par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'UNICEF du Plan d'action conjoint pour les enfants réfugiés), tandis que trois autres étaient en cours de finalisation (Ukraine, Yémen et l'évaluation thématique de l'approche de l'UNICEF en matière d'adaptation aux particularités locales). En outre, des évaluations de trois urgences de niveau 3 (Haïti, Corne de l'Afrique et République arabe syrienne/Türkiye) et deux évaluations humanitaires interorganisations (intensification en Somalie et République arabe syrienne/Türkiye) ont été lancées.

### **C. Qualité des évaluations**

55. Dans l'ensemble, la qualité des évaluations est restée relativement stable en 2023 par rapport à 2022. Sur les 127 évaluations qui ont fait l'objet d'un examen indépendant par une société externe utilisant le système mondial de contrôle des évaluations (GEROS), 2 % ont été jugées « exceptionnelles » comme en 2022, 18 % ont été jugées « très satisfaisantes », contre 24 % en 2022, et 59 % ont été jugées « satisfaisantes », contre 57 % en 2022. 20 % des évaluations ont été jugées « passables », contre 17 % en 2022. Aucune évaluation n'a été jugée « non satisfaisante », résultat positif que l'on observe depuis 2017. Les notes moyennes et médianes de la qualité des évaluations sont restées les mêmes qu'en 2022, avec une note moyenne de 3 (contre 3,13 en 2022) et une note médiane de 3 (comme en 2022).

Figure X  
Notes de qualité globale des évaluations, 2019-2023



\* La catégorie « qualité exceptionnelle » a été introduite dans le cycle 2020 après un examen du système GEROS.

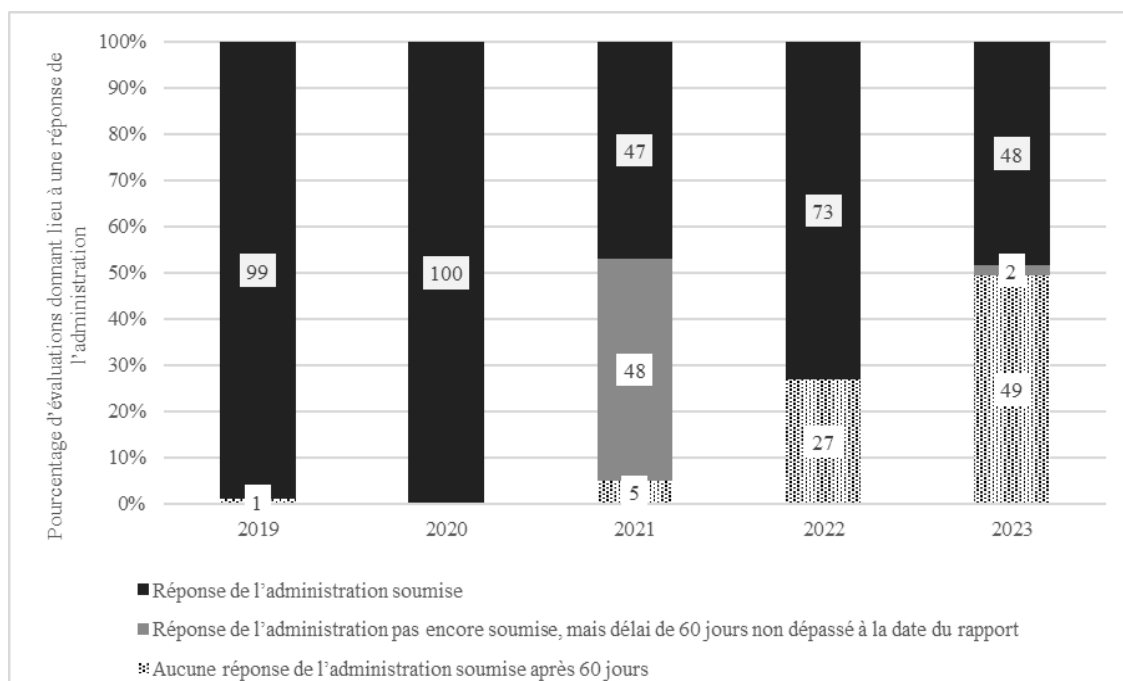
Source : Système mondial de contrôle des évaluations (GEROS).

56. Comme indiqué dans le rapport annuel de 2022, l'évolution des notes de qualité en 2022 s'explique en partie par l'application plus rigoureuse du cadre d'évaluation du système GEROS, méthodologie initiée en 2022 et que la fonction d'évaluation continue à s'approprier. Toutefois, il est nécessaire d'analyser les causes profondes des problèmes de qualité spécifiques, ce qui sera fait en 2024. L'amélioration de la qualité des évaluations est une priorité de la politique d'évaluation révisée. L'amélioration du contrôle de la qualité par le Bureau d'évaluation sera essentielle à cet égard. En 2024, le Bureau renforcera son soutien à la fonction d'évaluation décentralisée par des formations internes, des orientations sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation, l'édition d'un manuel d'évaluation de l'UNICEF et d'autres initiatives.

#### D. Soumission et mise en œuvre de la réponse de l'administration à la suite d'une évaluation

57. Sur les 127 évaluations réalisées en 2023 et pour lesquelles une réponse de l'administration était attendue, 41 % ont reçu une réponse dans les délais. 25 % pour cent des réponses de l'administration n'ont pas été soumises dans le délai fixé de 60 jours et accusent désormais un retard, ce qui représente une légère baisse par rapport à 2022. Là encore, les causes profondes du retard des réponses de l'administration doivent être analysées. Le rétablissement en 2022 du délai de 60 jours pour les réponses de l'administration est un facteur qui a potentiellement contribué à cette situation, le délai au cours des deux années précédentes étant de 90 jours compte tenu des difficultés liées à la pandémie de COVID-19.

Figure XI  
**Respect des délais de soumission des réponses de l'administration, 2019-2023<sup>a</sup>**

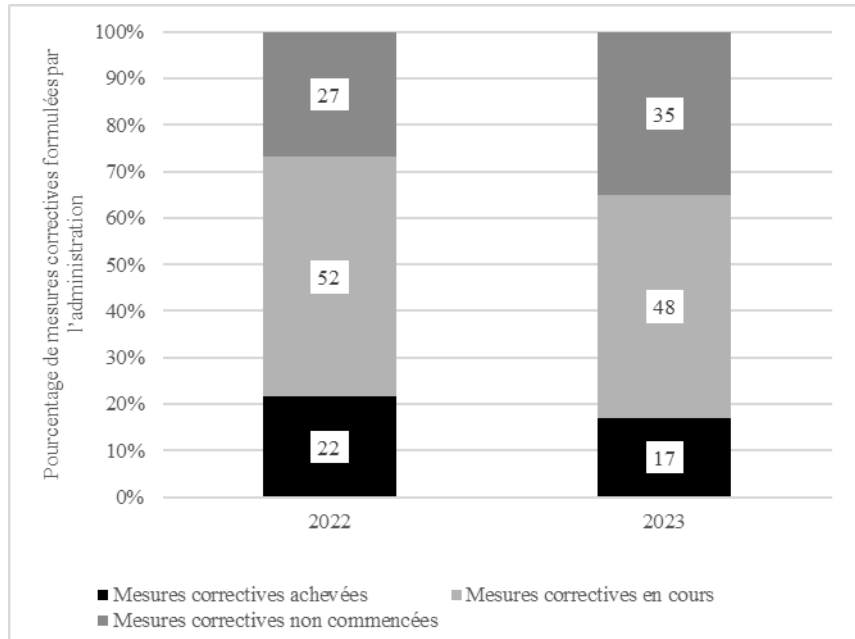


<sup>a</sup> Le délai de soumission de la réponse de l'administration a été temporairement porté à 90 jours en 2020 et 2021 en raison de la pandémie de COVID-19.

Source : Plateforme EISI.

58. Le pourcentage des programmes pour lesquels les mesures à mettre en œuvre conformément aux demandes exprimées dans les réponses de l'administration n'ont pas encore été engagées en 2023 (35 %) a légèrement augmenté par rapport à 2022 (27 %). Il est important de rappeler que ces chiffres sont cumulatifs d'une année sur l'autre. Ainsi, certaines réponses de l'administration non suivies d'effet en 2022 peuvent être de nouveau comptabilisées en 2023. Le suivi des retards dans la mise en œuvre des actions requises par l'administration sera une priorité en 2024.

Figure XII  
État d'avancement de la mise en œuvre des mesures identifiées dans les  
réponses de l'administration, 2022-2023

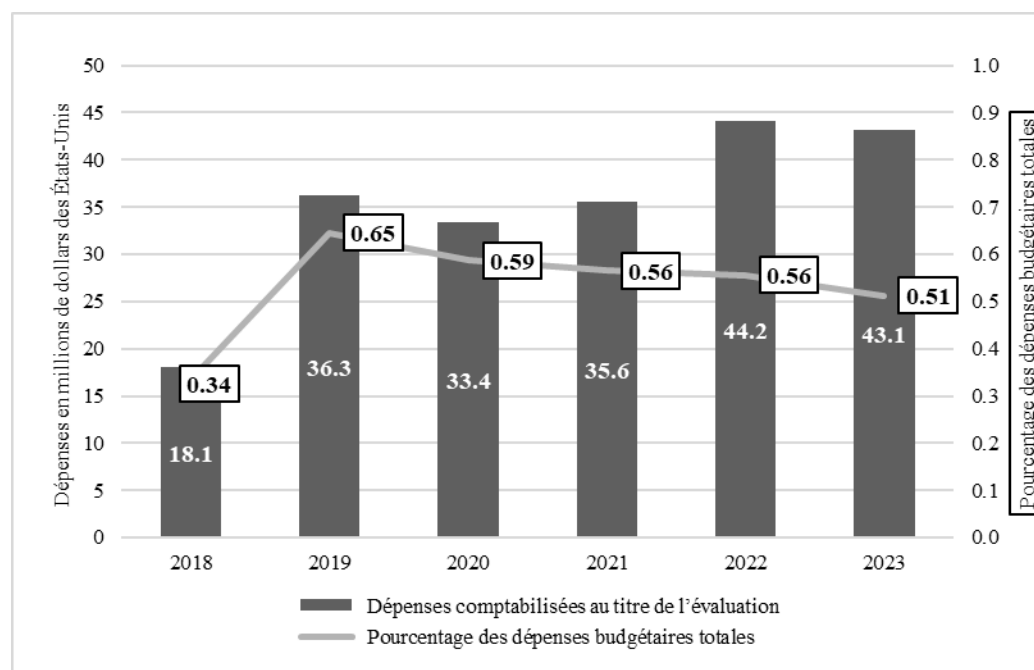


Source : Plateforme EISI.

## E. Ressources financières et dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation

59. La figure XIII montre l'évolution de l'ensemble des dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation au cours de la période 2018-2023, en utilisant la nouvelle formule révisée conjointement par le Bureau d'évaluation et la Division de la gestion financière et administrative.

Figure XIII  
**Dépenses de l'UNICEF comptabilisées au titre de l'évaluation, en millions de dollars des États-Unis et en pourcentage des dépenses totales, 2018-2023<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Les barres et les montants indiqués correspondent aux dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation en millions de dollars des États-Unis pour chaque année. Les chiffres et la courbe en rouge indiquent, pour chaque année, le pourcentage des dépenses allouées aux évaluations par rapport aux dépenses totales. Les données pour 2023 ne sont pas définitives.

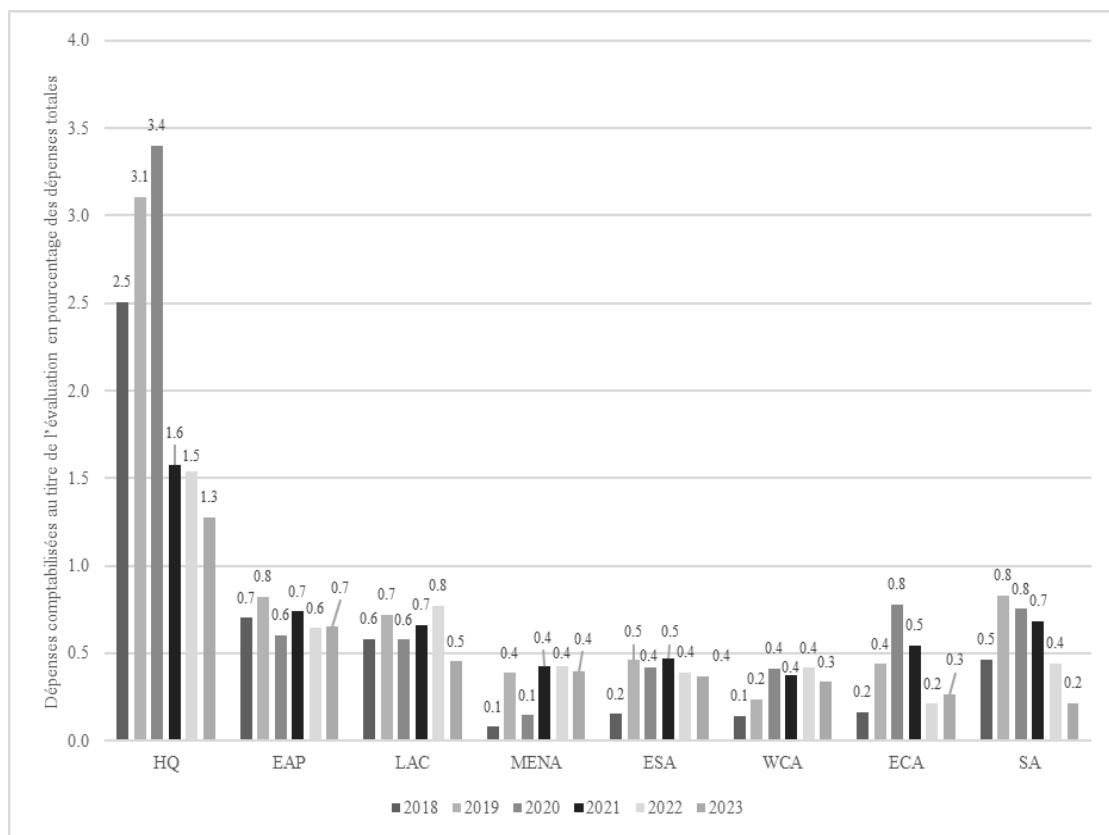
Source : Données du numérateur : dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation au 11 mars 2024 ; données du dénominateur : dépenses totales au 11 mars 2024. Cubes VISION d'analyse du Plan stratégique au 11 mars 2024.

60. Les dépenses totales d'évaluation ont diminué en 2023, tant en valeur absolue qu'en pourcentage des dépenses, une première si l'on exclut la période de la pandémie de COVID-19. Les dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation sont tombées à 0,51 % des dépenses totales, confirmant ainsi une tendance à la réduction amorcée en 2019.

61. Cette tendance varie cependant entre le Siège et le niveau décentralisé, comme le montre la figure XIV.

62. Le Siège a atteint l'objectif de 1 %, tandis que la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique s'en est approchée, avec 0,7 % des dépenses totales consacrées aux activités comptabilisées au titre de l'évaluation. Pour toutes les autres régions, le pourcentage est inférieur à 0,5 %.

Figure XIV  
**Dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation en pourcentage des dépenses totales, par région, 2018-2023**



*Légende* : EAP : Asie de l'Est et Pacifique ; ECA : Europe et Asie centrale ; ESA : Afrique de l'Est et australe ; HQ : Siège ; LAC : Amérique latine et Caraïbes ; MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord ; SA : Asie du Sud ; WCA : Afrique de l'Ouest et centrale.

*Source* : Données du numérateur : dépenses comptabilisées au titre de l'évaluation au 11 mars 2024 ; données du dénominateur : dépenses totales au 11 mars 2024. Cubes VISION d'analyse du Plan stratégique au 11 mars 2024.

*Remarque* : les dépenses du Siège incluent les ressources qui soutiennent le niveau décentralisé, y compris certains salaires.

63. Comme indiqué ci-dessus, la bonne performance au niveau du Siège est attribuable en grande partie au déblocage anticipé, au cours du dernier trimestre de 2023, des ressources du fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. Cette injection de fonds vers la fin de l'année a permis au Bureau d'évaluation de se remettre sur les rails et de respecter les engagements pris dans le cadre du plan des évaluations mondiales pour 2022-2025. Le Bureau a pu en effet engager en 2023 des ressources financières sur des évaluations qui ne commenceront qu'au premier trimestre 2024. Cette évolution positive ne permet cependant pas à l'organisation dans son ensemble d'atteindre l'objectif fixé en matière de dépenses. Il faut en outre émettre une réserve importante sur ces chiffres, car ils sont extraits du Système virtuel intégré d'information (VISION) de l'UNICEF et basés sur l'autodéclaration. Ainsi, bien qu'ils constituent les meilleures données disponibles, ils sont susceptibles d'être légèrement supérieurs à ce qu'ils sont réellement, comme le montre le tableau 2, selon lequel 81,5 % seulement des dépenses totales comptabilisées en 2023 au titre de l'évaluation ont effectivement été consacrées à des activités d'évaluation, le reste ayant été imputé de manière incorrecte.



Tableau 2

**Activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation, par type d'activité, 2023**

Activités	Dépenses (en dollars des États-Unis)	Pourcentage
Activités directement liées à l'évaluation	35 163 181	81,5 %
Données et enquêtes	1 546 505	3,6 %
Planification et examens des programmes	580 956	1,3 %
Suivi	935 320	2,2 %
Recherche	185 091	0,4 %
Production de données probantes	372 498	1,3 %
Renforcement des systèmes	2 417 720	5,6 %
Autres	1 945 589	4,5 %
<b>Total</b>	<b>43 146 861</b>	<b>100 %</b>

Source : Activités comptabilisées au titre des dépenses d'évaluation au 11 mars 2024.

64. La fonction d'évaluation aura besoin de ressources supplémentaires pour a) améliorer la qualité et l'utilisation des évaluations ainsi que l'intégration des questions de genre et de handicap ; b) respecter les engagements stratégiques actuels tels que le renforcement des capacités nationales d'évaluation et l'évaluation d'impact ; et c) répondre aux nouvelles et futures priorités de l'organisation.

#### IV. Conclusion et perspectives

65. Bien que les indicateurs clés attachés à la fonction témoignent en 2023 de résultats qui s'inscrivent dans la continuité des tendances dominantes, 2023 a globalement été, sur le plan stratégique, une année charnière positive pour la fonction d'évaluation. La plupart des évaluations mondiales ayant été retardées en 2022 ont été réalisées en 2023. Plus fondamentalement, l'achèvement d'un examen indépendant de la fonction par des pairs au début de l'année a ouvert la voie à un examen et à une mise à jour de la politique d'évaluation. La politique d'évaluation révisée résultant de ce processus apporte plusieurs changements transformationnels qui visent à garantir le positionnement optimal de la fonction d'évaluation en vue d'aider l'UNICEF et ses partenaires à améliorer encore, dans les années à venir, leurs résultats à grande échelle en faveur des enfants.

66. Parallèlement au processus de révision de la politique, deux domaines spécifiques présentant un grand potentiel de transformation ont connu une accélération en 2023. Tout d'abord, la fonction a sensiblement accru ses efforts d'évaluation d'impact, aidant ainsi l'UNICEF et ses partenaires à comprendre ce qui « marche bien » et ce qui offre le meilleur rapport coût-efficacité, et à en tirer les conséquences pour déterminer avec la plus grande prudence les interventions dans lesquelles investir. Deuxièmement, la fonction a renforcé de manière significative son leadership en matière de développement des capacités nationales d'évaluation, par le biais de formations techniques continues, mais aussi et surtout par des ateliers innovants à un haut niveau stratégique et politique (impliquant des responsables des services ministériels, de hauts fonctionnaires, des parlementaires, etc.). L'UNICEF dispose d'une grande expérience dans ce domaine et peut donner à ces parties prenantes les moyens d'être des partenaires actifs en matière d'apprentissage et de relayer l'engagement de responsabilité de l'organisation envers les enfants. Les progrès réalisés dans ces deux secteurs devraient permettre à la fonction de renforcer son impact positif sur les enfants dans les années à venir.

67. En 2024 et au-delà, la fonction s'efforcera de maintenir cette dynamique positive et concentrera en particulier ses efforts sur la mise en œuvre cohérente et effective de la politique d'évaluation révisée dans l'ensemble de l'organisation. Dans cette perspective, elle prendra des mesures pour :

(a) Assurer la cohérence des pratiques en élaborant un manuel d'évaluation de l'UNICEF et des directives sur les procédures, et en développant des outils destinés à intégrer et à harmoniser la fonction au niveau mondial ainsi qu'à renforcer son indépendance au niveau décentralisé ;

(b) Concevoir des processus de planification des évaluations plus fiables et plus rationnels afin que les évaluations, dans la mesure du possible, portent sur des programmes hautement stratégiques, tout en continuant à plaider en faveur d'une approche plus cohérente et mieux coordonnée des évaluations menées par les donateurs, ce qui pourrait se traduire à l'avenir par des évaluations moins nombreuses, mais plus significatives d'un point de vue stratégique ;

(c) S'attaquer aux causes profondes des mauvaises performances de 2023 mises en évidence par l'analyse causale, notamment en investissant davantage dans les technologies émergentes et dans les mesures de gestion interne, et également en concevant de nouveaux indicateurs clés de performance qui seront utilisés dans les futurs rapports sur la performance qualitative et la maturité de la fonction ;

(d) Adapter le système GEROS aux nombreux autres types d'exercices d'évaluation couverts par la politique révisée, tels que les études d'évaluabilité et les évaluations d'impact ;

(e) Renforcer l'adoption des évaluations par des mesures visant à garantir la pertinence, la crédibilité et l'utilité des évaluations à tous les niveaux de l'organisation, par des moyens institutionnalisés d'intégration des évaluations aux principaux processus décisionnels, par des communications mieux ciblées permettant de transmettre plus clairement les enseignements des évaluations, et par une réduction de la charge d'assimilation des évaluations (par exemple en clôturant les recommandations obsolètes et en réalisant des synthèses d'évaluation qui portent les recommandations récurrentes à l'attention de l'administration) ;

(f) Élargir et consolider les progrès réalisés en matière d'évaluation d'impact et de renforcement des capacités nationales d'évaluation, et élaborer un plan de viabilité à plus long terme pour ces deux attributions de la fonction ;

(g) Réorganiser le Bureau d'évaluation afin qu'il soit mieux adapté à la réalisation de ces autres objectifs et qu'il soutienne davantage la fonction à tous les niveaux de l'organisation ; et

(h) Continuer à resserrer les liens, à tous les niveaux de l'organisation, avec les autres parties prenantes qui partagent la responsabilité de la fonction afin d'assurer un taux de mise en œuvre uniformément élevé et des résultats significatifs, de favoriser davantage l'établissement d'un environnement favorable à la fonction et de promouvoir une forte culture de l'évaluation et des autres formes de données probantes.

68. Ces efforts seront soutenus par une stratégie de mise en œuvre de la politique qui sera élaborée au cours du premier semestre 2024 et qui sera fondée sur la théorie du changement largement remaniée sur laquelle s'appuie la politique révisée. La capacité de mener à bien ces activités de transformation, et donc de remplir la mission de la fonction d'évaluation « nouvelle génération » envisagée dans la politique d'évaluation révisée, nécessitera cependant des moyens plus durables pour garantir la mise à disposition de la fonction de ressources d'évaluation adéquates et prévisibles.

69. Étant donné qu'une grande partie du renforcement de la fonction devra se faire au niveau décentralisé, des solutions en matière de ressources devront être trouvées à

deux niveaux. Premièrement, il convient de remédier à la faiblesse des dépenses globales consacrées à l'évaluation au niveau décentralisé. Les mesures prises en 2023 pour renforcer les liens entre le Bureau d'évaluation et les bureaux régionaux ouvrent la voie à des progrès concrets dans ce domaine en 2024.

70. Deuxièmement, étant donné qu'une grande partie des mesures de renforcement au niveau décentralisé doit s'accompagner d'une intensification des efforts au niveau du Siège afin d'assurer une plus grande cohérence des pratiques, une plus forte indépendance et de meilleures performances à tous les niveaux de la fonction, des ressources supplémentaires seront nécessaires pour renforcer les systèmes internes de la manière décrite ci-dessus – et pour permettre au Bureau d'évaluation de continuer à respecter ses engagements envers le Conseil d'administration, conformément au plan relatif aux évaluations mondiales pour 2022-2025. Les analyses entreprises en 2023 et reportées en 2024 devront en particulier être mises à profit puisqu'elles ont permis au Bureau d'évaluation de déterminer les domaines nécessitant des mesures correctives et d'identifier les besoins en ressources pour y parvenir en 2024 et 2025. En outre, la capacité à respecter tous les engagements pris en matière d'évaluation à travers le plan des évaluations mondiales et à soutenir les plans d'évaluation des bureaux nationaux disposant de moindres ressources est conditionnée à la reconstitution suffisante des ressources du fonds de financement commun consacré aux activités d'évaluation. Les ressources de ce fonds, actuellement épuisées, ont été de 50 millions de dollars des États-Unis pour la période quadriennale en cours (13 millions de dollars des États-Unis par an), et le même niveau de ressources, révisé à la hausse, doit être envisagé pour la prochaine période quadriennale si les dépenses totales gérées par l'organisation continuent à augmenter).

71. Si ces ressources peuvent être mobilisées, elles permettront à la fonction de respecter ses engagements actuels en matière d'apprentissage et de responsabilité et, aussi, de servir au mieux la cause des enfants, objectif inhérent à la politique révisée. À l'avenir, la fonction d'évaluation continuera à suivre et à communiquer les dépenses d'évaluation, y compris au niveau décentralisé, afin que l'administration puisse prendre les mesures correctives nécessaires.

## V. Projet de décision

### *Le Conseil d'administration*

1. *Prend note* du rapport annuel de 2023 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF (E/ICEF/2024/20) et de la réponse de l'administration (E/ICEF/2024/21) ;

2. *Prend note* de l'évaluation des approches de l'UNICEF en matière de plaidoyer, de son résumé (E/ICEF/2024/22) et de la réponse de l'administration (E/ICEF/2024/23) ;

3. *Et prend note* de l'évaluation des investissements de l'UNICEF en faveur du renforcement institutionnel pour le changement social et comportemental, de son résumé (E/ICEF/2024/24) et de la réponse de l'administration (E/ICEF/2024/25).