



Conseil économique et social

Distr. générale
12 mai 2026
Français
Original : anglais

Pour décision

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2026

16-19 juin 2026

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Réponse de l'administration au rapport annuel de 2025 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF

Résumé

Conformément à la décision 2013/13 du Conseil d'administration, l'administration soumet dans le présent rapport sa réponse au rapport annuel de 2025 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2026/19](#)). La réponse de l'administration porte sur les principaux points du rapport annuel, et notamment sur les progrès de la fonction d'évaluation soulignés par les indicateurs clés de performance et la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ([E/ICEF/2023/27](#) et [E/ICEF/2023/27/Corr.1](#)).

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

* [E/ICEF/2026/9](#).

Note : Le présent document a été établi dans son intégralité par l'UNICEF.



I. Vue d'ensemble

1. Le présent document contient la réponse de l'administration de l'UNICEF au rapport annuel de 2025 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2026/17](#)). Il revient sur les progrès de la fonction d'évaluation en 2025 et la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF ([E/ICEF/2023/27](#) et [E/ICEF/2023/27/Corr.1](#)).
2. L'administration se félicite de la synthèse des constats présentée pour la dernière année de la période quadriennale 2022-2025 et salue l'évaluation équilibrée des performances réalisées dans un contexte opérationnel marqué par des contraintes importantes et en pleine évolution. Il sera essentiel de veiller à ce que l'évaluation continue à produire des données probantes crédibles, rapides et exploitables pour renforcer la responsabilité, éclairer la prise de décision et obtenir des résultats meilleurs et équitables en faveur des enfants au cours de la prochaine période quadriennale.

II. Principales évolutions de la fonction d'évaluation

A. Contexte

3. L'administration salue la vue d'ensemble du rapport sur les performances de la fonction d'évaluation au cours de la dernière année de la période quadriennale 2022-2025, conformément à la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (2023). L'administration reconnaît à la fois les progrès accomplis dans le repositionnement stratégique de la fonction d'évaluation et les défis importants rencontrés dans un contexte opérationnel marqué par des contraintes importantes et en pleine évolution.
4. L'administration mesure l'importance de maintenir l'élan dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, notamment en continuant à veiller au suivi des performances, en renforçant la qualité et l'utilité de l'évaluation, et en contribuant à l'élaboration du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2026-2029. En parallèle, l'administration constate que le contexte organisationnel plus large, marqué par des contraintes financières et des efforts de réforme dans le cadre de l'initiative Future Focus, a nécessité des ajustements généralisés au sein de l'UNICEF, y compris au sein de la fonction d'évaluation.
5. Dans ce contexte, l'administration apprécie les efforts entrepris par le Bureau de l'évaluation pour adapter son modèle de fonctionnement, notamment par le biais d'une hiérarchisation des priorités et de mesures visant à renforcer l'efficacité, tout en continuant à fournir des données d'évaluation pertinentes et crédibles. L'administration salue en particulier l'introduction d'une approche de la planification de l'évaluation qui prend davantage en compte les risques et les priorités, comme en témoigne le Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2026-2029 ([E/ICEF/2026/5](#)), ainsi que l'élaboration du premier plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation entièrement chiffré (UNICEF/2026/EB/5). Elle constitue en effet une étape importante vers une transparence renforcée et une orientation accrue des ressources limitées vers les domaines présentant la plus grande valeur stratégique.
6. L'administration se félicite également de la participation proactive du Bureau de l'évaluation aux efforts de soutien à la prise de décisions de l'organisation dans le cadre de l'initiative Future Focus, notamment par la fourniture de conseils et la poursuite de la collaboration avec d'autres fonctions de contrôle. Ces efforts ont contribué à maintenir l'accent sur l'apprentissage, la responsabilité et la prise de

décisions fondée sur des données probantes au cours d'une période de transformation importante.

7. Dans l'ensemble, l'administration encourage à continuer à cibler l'établissement de priorités stratégiques, l'efficacité et la pertinence afin de garantir que la fonction d'évaluation demeure adaptée à son objectif et capable de soutenir efficacement la mission de l'UNICEF dans un environnement aux ressources limitées.

B. Contributions notables des évaluations aux résultats de l'organisation

8. L'administration salue l'analyse présentée sur l'influence et l'utilisation de l'évaluation au cours de la période quadriennale, et en particulier des résultats de l'étude sur les évaluations influentes (Study of Influential Evaluations) de 2025, qui fournit des informations précieuses sur la manière dont l'évaluation contribue à la prise de décisions, à l'apprentissage institutionnel et à l'obtention de résultats en faveur des enfants.

9. L'administration prend acte des quatre axes identifiés par lesquels l'évaluation génère un impact : éclairer la réforme institutionnelle et le positionnement stratégique ; orienter la refonte des programmes et les décisions de mise à l'échelle ; façonner l'élaboration des politiques et des systèmes nationaux ; et renforcer la responsabilité et l'apprentissage dans les contextes fragiles et à haut risque. Les exemples fournis dans ces domaines illustrent l'ampleur et la pertinence des contributions de l'évaluation aux niveaux mondial, régional et national.

10. L'administration se réjouit de la collaboration étroite entre le Bureau de l'évaluation, le Groupe des programmes et les divisions techniques, qui a favorisé la prise en compte des résultats des évaluations dans des domaines tels que les ressources humaines, l'innovation, les soins de santé primaires, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, ainsi que le développement de la petite enfance. Ces exemples démontrent l'importance de disposer d'évaluations rapides et bien ciblées pour éclairer les ajustements stratégiques, renforcer la conception des programmes et soutenir un dialogue relatif aux politiques avec les partenaires à l'échelle nationale qui s'appuie sur des données probantes.

11. L'administration salue également l'accent mis sur les évaluations au niveau national et leur rôle dans le perfectionnement des programmes, en particulier dans les contextes complexes et fragiles. Les exemples cités dans le rapport mettent en évidence la manière dont les données d'évaluation sont utilisées pour renforcer la durabilité, améliorer la coordination avec les systèmes nationaux et accroître l'efficacité des programmes axés sur la résilience.

12. Les résultats relatifs à l'intervention et à la préparation humanitaires sont également pris en compte, notamment l'importance d'accorder une attention continue à l'état de préparation, à l'analyse des risques, et à l'intégration dans les programmes humanitaires et de développement. L'administration reste déterminée à traiter ces domaines par le biais d'efforts institutionnels continus visant à renforcer la capacité de préparation et d'intervention.

13. L'administration approuve les conditions identifiées pour optimiser l'impact de l'évaluation, notamment l'alignement sur les cycles de planification et d'élaboration des budgets, l'implication précoce des destinataires et le suivi structuré des recommandations. Ces facteurs sont essentiels pour garantir la pertinence et

l'exploitabilité de l'évaluation, en particulier dans un contexte marqué par des ressources limitées et des changements institutionnels.

14. À l'avenir, l'administration encourage à poursuivre les efforts visant à renforcer l'utilisation stratégique de l'évaluation, en veillant à ce que les ressources limitées soient affectées aux domaines hautement prioritaires dans lesquels les données probantes peuvent le plus efficacement éclairer la prise de décision, favoriser la responsabilité et améliorer les résultats en faveur des enfants.

C. Faire évoluer la situation en interne : renforcer les « mesures structurelles » et les « mesures d'accompagnement » de la fonction

15. L'administration se félicite des progrès signalés dans le renforcement de la fonction d'évaluation grâce à des mesures à la fois structurelles et d'accompagnement, comme le prévoit la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (2023). L'administration reconnaît l'importance de ces approches complémentaires pour renforcer la pertinence, l'utilité et l'indépendance de la fonction, en particulier dans un contexte de changement institutionnel.

16. L'administration apprécie les progrès significatifs accomplis dans la mise en œuvre de la politique grâce au renforcement des orientations, des outils et des systèmes. L'élaboration du manuel d'évaluation de l'UNICEF, le perfectionnement continu de la planification de l'évaluation tenant compte des risques et des priorités, ainsi que l'élargissement des orientations en matière de méthodologie et d'assurance qualité constituent des étapes importantes vers l'amélioration de la cohérence et de la rigueur dans l'ensemble de la fonction. L'administration souligne également des progrès vers une plus grande transparence et un alignement accru grâce à la planification chiffrée de l'évaluation et à la préparation en vue du lancement de l'examen externe indépendant.

17. En parallèle, l'administration reconnaît le rôle essentiel des mesures d'accompagnement pour renforcer la cohérence et l'efficacité d'une fonction matricielle et géographiquement dispersée. Le renforcement de la collaboration avec les homologues régionaux et les équipes de direction est également considéré comme un facteur déterminant dans la mise en place de pratiques d'évaluation plus intégrées et plus réactives.

18. L'administration se félicite en outre des efforts continus visant à améliorer la qualité des méthodologies d'évaluation, y compris le recours à des approches novatrices dans des environnements fragiles et contraignants. L'application de modèles adaptatifs, de méthodes de collecte de données à distance et de nouveaux outils d'analyse a permis de garantir la continuité du travail d'évaluation tout en maintenant une rigueur analytique dans des conditions difficiles.

19. L'administration apprécie les contributions de la fonction d'évaluation en faveur de l'apprentissage à l'échelle du système des Nations Unies, y compris la cartographie des méthodes et les partenariats qui favorisent l'innovation et les biens publics communs. L'administration salue en outre les efforts visant à renforcer la prise en compte de l'opinion des enfants et à améliorer la diffusion des connaissances, lesquels constituent des étapes importantes vers l'amélioration de la pertinence et de l'utilisation des résultats de l'évaluation.

20. À l'avenir, l'administration encourage à poursuivre la hiérarchisation de ces efforts afin de veiller à ce que les améliorations apportées aux orientations et aux méthodes soient maintenues et qu'elles se traduisent par des gains tangibles en

matière de qualité, de pertinence et d'utilisation de l'évaluation dans l'ensemble de l'organisation, tout en tenant compte des réalités d'un environnement aux ressources limitées.

D. Faire évoluer la situation en externe : créer un mouvement plus large en faveur de la responsabilité à l'égard des enfants fondée sur des données probantes

21. L'administration se félicite de l'orientation stratégique visant à faire progresser l'évaluation d'impact, le renforcement des capacités d'évaluation nationales et la synthèse des données probantes à l'échelle mondiale en tant que piliers complémentaires permettant de renforcer la responsabilité à l'égard des enfants fondée sur des données probantes.

22. L'administration souligne en particulier l'importance de hiérarchiser les efforts dans un environnement aux ressources limitées, en vue d'en optimiser la valeur et la pertinence pour faciliter la prise de décisions au sein de l'organisation. À ce titre, l'administration souligne le rôle essentiel des évaluations d'impact, qui constituent la source la plus fiable de données probantes sur les mesures qui ont fait leurs preuves, et encourage la poursuite et l'intensification des efforts visant à accroître la production et l'utilisation stratégique des évaluations d'impact afin d'éclairer la conception des programmes, leur échelle et les ressources à leur affecter.

23. L'administration mesure également l'importance du renforcement des capacités d'évaluation nationales et de la synthèse mondiale pour soutenir un changement plus vaste au niveau du système et tirer parti des données probantes existantes. Il sera essentiel de continuer à veiller à l'application pratique, à l'appropriation par les pays et à la rigueur méthodologique dans ces domaines.

24. À l'avenir, l'administration encourage une approche équilibrée mais clairement hiérarchisée entre ces piliers, en mettant particulièrement l'accent sur l'impact, l'efficacité et la contribution directe à l'amélioration des résultats en faveur des enfants.

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

25. L'administration se félicite de l'analyse des tendances en matière de soumission et de couverture des évaluations au sein de l'organisation, et prend note de l'importance constante accordée à la nécessité de veiller à la pertinence stratégique, à la crédibilité et à l'utilité des évaluations, plutôt que de se focaliser uniquement sur leur volume.

26. L'administration note la hausse du nombre d'évaluations soumises en 2025, y compris l'augmentation du nombre d'évaluations de programmes de pays et l'amélioration des contributions des bureaux nationaux qui accusaient auparavant du retard. Ces augmentations témoignent des progrès réalisés dans le maintien de la couverture des évaluations et la prise en compte des exigences du cycle des programmes de pays, malgré un contexte opérationnel difficile.

27. Par ailleurs, l'administration convient que le respect des critères de qualité, la pertinence et la hiérarchisation des priorités demeurent primordiaux. Dans un contexte caractérisé par des ressources limitées et des capacités régionales variables, il est important que les activités d'évaluation se concentrent sur les domaines présentant la plus grande valeur stratégique, tout en comblant les écarts de couverture restants de manière ciblée et pragmatique.

28. L'administration se félicite également de l'utilisation accrue des études d'évaluabilité pour renforcer la planification, la préparation et l'efficacité des investissements dans les évaluations.

29. À l'avenir, l'administration encourage la poursuite d'une approche équilibrée garantissant une couverture suffisante tout en renforçant la qualité et l'orientation stratégique. Il convient de veiller à ce que les ressources affectées à l'évaluation soient utilisées efficacement pour générer des informations utiles qui étayent la prise de décision et améliorent les résultats en faveur des enfants.

B. Profil d'évaluation

30. L'administration accueille favorablement l'analyse des progrès enregistrés dans la mise en place d'un portefeuille d'évaluations plus équilibré et en meilleure adéquation avec les objectifs stratégiques, comme le prévoit la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (2023).

31. L'administration salue l'évolution constante vers des évaluations axées sur les résultats et l'impact, ainsi que le recours croissant à des approches combinant évaluation formative et sommative. Ces tendances sont importantes pour renforcer à la fois la responsabilité et l'apprentissage, en particulier dans des contextes complexes et aux ressources limitées. Parallèlement, l'administration souligne la nécessité de davantage accorder la priorité aux évaluations d'impact et de les développer, compte tenu de leur rôle essentiel dans la production de données probantes fiables sur les résultats, dans la définition de l'échelle et dans l'affectation des ressources.

32. L'administration salue également la couverture thématique équilibrée et l'importance croissante accordée aux évaluations multisectorielles, qui reflètent l'approche de programmation intégrée de l'organisation et l'évolution des demandes des partenaires à l'échelle nationale.

33. L'administration prend acte de l'intégration globalement satisfaisante des priorités transversales, tout en reconnaissant les domaines dans lesquels les progrès restent inégaux. L'administration souligne notamment la nécessité de renforcer l'intégration systématique de l'égalité des genres et, le cas échéant, des questions liées au handicap et à l'action humanitaire, notamment en améliorant la disponibilité des données, de même que les orientations méthodologiques et l'accès à une aide spécialisée.

34. À l'avenir, l'administration encourage la poursuite des efforts ciblant la hiérarchisation des priorités, la qualité et la pertinence stratégique dans l'ensemble du portefeuille d'évaluations, en veillant à ce que les ressources limitées soient affectées aux évaluations les plus à même d'éclairer la prise de décisions et l'apprentissage institutionnel.

C. Qualité des évaluations

35. L'administration se félicite de la stabilité générale et de l'amélioration de la qualité des évaluations au cours de la période quadriennale, en soulignant que la plupart des évaluations continuent de répondre à des normes satisfaisantes, et qu'un nombre croissant d'entre elles obtiennent des notes attestant d'une qualité supérieure.

36. L'administration est consciente des facteurs qui permettent d'améliorer la qualité des évaluations, parmi lesquels une planification adéquate, une définition claire du champ d'application et un accès opportun à une assistance technique et à un encadrement. Dans le même temps, l'administration prend note des contraintes qui peuvent affecter la qualité telles que les délais serrés et les capacités restreintes, en particulier dans un environnement aux ressources limitées.

37. À l'avenir, l'administration encourage à continuer de mettre l'accent sur le renforcement de la qualité dès les phases de conception et de lancement, notamment grâce à des directives méthodologiques claires, à des ressources adéquates et à des délais réalistes. Cela sera essentiel pour gagner en profondeur analytique, en rigueur méthodologique, ainsi qu'en clarté et en pertinence quant aux conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

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

38. L'administration se félicite de l'analyse des tendances quant à la rapidité et à la mise en œuvre de la réponse de l'administration, et mesure leur importance pour renforcer l'utilisation des résultats de l'évaluation au service de la prise de décisions et de l'apprentissage institutionnel.

39. L'administration prend acte des améliorations constatées dans les schémas de réponse, tout en reconnaissant que la rapidité d'intervention demeure inégale, notamment dans le contexte de perturbations organisationnelles plus générales qui ont eu des répercussions sur la coordination et les capacités. La direction convient que la rapidité des réponses revêt une grande importance, tout en reconnaissant que, dans certains cas, des mesures concrètes visant à donner suite aux recommandations peuvent être mises en œuvre même avant la formalisation de la réponse.

40. À l'avenir, l'administration continuera à renforcer les attentes quant à la rapidité de ses réponses, tout en mettant davantage l'accent sur les mécanismes de hiérarchisation des priorités, de suivi et de responsabilité afin de garantir que les recommandations de l'évaluation se traduisent par des actions concrètes et durables.

E. Dépenses d'évaluation

41. L'administration souligne que, bien que les dépenses d'évaluation déclarées soient restées inférieures au seuil de 1 %, les progrès réalisés en matière de précision du codage et de gestion du portefeuille améliorent la transparence et la comparabilité entre les bureaux et les régions. L'écart entre les dépenses et le nombre ou l'échelle des évaluations tient davantage aux différences en matière de complexité, de calendrier et de composition du portefeuille des évaluations qu'à un manque d'engagement en faveur de ces dernières.

42. L'administration mesure l'importance d'un investissement soutenu dans l'évaluation pour en tirer des enseignements exploitables et soutenir une prise de décisions fondée sur des données probantes, l'objectif étant de garantir que

l'évaluation reste un instrument central au service de l'apprentissage, de la responsabilité et de l'amélioration des programmes au sein de l'UNICEF.

IV. Conclusions

43. L'administration reconnaît l'importance des réalisations de la fonction d'évaluation au cours de la période quadriennale 2022-2025, compte tenu notamment des défis posés par les transitions en matière de leadership, de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le contexte opérationnel de l'UNICEF et des changements institutionnels introduits par l'initiative Future Focus. Malgré ces difficultés, la fonction a été en mesure de garantir la cohérence de ses niveaux mondial et décentralisé, et a fait progresser la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée de l'UNICEF, qui met l'accent sur la pertinence, la crédibilité, l'indépendance et l'utilité.

44. L'administration se félicite tout particulièrement des progrès réalisés dans le cadre des initiatives stratégiques, notamment l'évaluation d'impact, le renforcement des capacités nationales d'évaluation et la synthèse des données probantes à l'échelle mondiale. L'élaboration du Plan relatif aux évaluations mondiales pour 2026-2029 et du tout premier plan de travail annuel chiffré du Bureau de l'évaluation qui l'accompagne est plus ciblée, mieux hiérarchisée et plus transparente que les plans précédents, et constitue une base solide pour la nouvelle période quadriennale.

45. Dans une perspective d'avenir, la direction approuve les priorités énoncées par le service et souligne qu'il est essentiel de mettre en œuvre les mesures suivantes :

(a) Assurer la mise en œuvre des évaluations les plus prioritaires tout en mobilisant des ressources à l'appui des engagements supplémentaires ;

(b) Intensifier les efforts déployés dans le cadre des évaluations, en particulier celles relatives à l'impact, ainsi que celles axées sur les résultats, qui constituent la principale source d'enseignements fiables et exploitables pour l'organisation ;

(c) Renforcer la qualité de l'évaluation, la rigueur méthodologique et l'utilité pratique par le biais d'orientations et d'outils précis, et d'un renforcement ciblé des capacités ;

(d) Renforcer le lien entre les résultats des évaluations et la prise de décisions en améliorant les délais, le suivi des réponses de l'administration, le suivi systématique de l'utilisation faite des évaluations et la synthèse des enseignements récurrents ;

(e) Continuer à jouer un rôle de premier plan dans le renforcement des capacités d'évaluation nationales et soutenir les évaluations menées par les pays en dépit des contraintes financières ;

(f) Accroître la transparence et l'efficacité du financement, de la planification et de la hiérarchisation des priorités des évaluations.

46. L'administration reconnaît également l'importance du suivi des changements structurels et de gouvernance en cours au sein de l'UNICEF, et encourage et soutient l'adaptation de la fonction d'évaluation à ces évolutions. Le prochain examen externe indépendant du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques offre la possibilité d'examiner les progrès accomplis, de s'assurer de la santé et de la maturité de la fonction, et d'identifier les domaines à renforcer. L'administration se réjouit de collaborer avec la fonction d'évaluation pour veiller à ce que les enseignements tirés de cette évaluation continuent à renforcer la

capacité de l'UNICEF à obtenir des résultats en faveur des enfants et à garantir sa responsabilité envers eux, et ce à grande échelle.

V. Projet de décision

Le Conseil d'administration

Prend note du rapport annuel de 2025 sur la fonction d'évaluation à l'UNICEF ([E/ICEF/2026/17](#)) et de la réponse de l'administration ([E/ICEF/2026/18](#)).
