



MOPAN 2015-16 **Évaluations**

Fonds des Nations unies pour l'enfance
(UNICEF)

Résumé exécutif

Résumé exécutif

La présente évaluation institutionnelle de l'UNICEF couvre la période allant de 2014 à la mi-2016. Tout en appliquant la méthodologie MOPAN 3.0, l'évaluation tient compte des systèmes organisationnels, des pratiques et des comportements, ainsi que des résultats obtenus par l'UNICEF. L'évaluation porte sur cinq domaines de performance : quatre se rapportent à l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion de la performance) et un cinquième qui concerne l'efficacité du développement (résultats). Cet exercice évalue la performance de l'UNICEF selon un cadre d'indicateurs clés et de micro-indicateurs associés qui comprennent les normes caractérisant une organisation multilatérale efficace. L'évaluation fournit également un aperçu de la trajectoire de sa performance. Le MOPAN a évalué l'UNICEF en 2009 et 2012.

Contexte

L'UNICEF

- A été créée en 1946 par l'Assemblée générale des Nations unies pour fournir une assistance d'urgence aux enfants dans les pays dévastés par la Seconde Guerre mondiale.
- S'inspire de la Convention relative aux droits de l'enfant.
- L'activité de l'UNICEF est supervisée et suivie par un Conseil d'administration, qui comprend 36 membres et est gérée comme une Agence des Nations unies, conformément aux règles et règlements des Nations unies
- A pour objectifs la promotion et réalisation des droits de l'enfant et le renforcement des capacités des partenaires gouvernementaux à s'acquitter de leurs obligations envers les enfants conformément à la Convention
- Est entièrement financée par des contributions volontaires, provenant de gouvernements, d'entreprises, d'organisations de la société civile et de particuliers.
- A renforcé sa vision de l'équité en 2010 pour en faire le principal moteur stratégique de l'organisation à l'avenir.

Aperçu de l'organisation

- Création : 1946
- Dépenses : 5.1 milliards USD (2015)
- Présente dans 190 countries
- Emploie plus de 8 000 personnes
- Opère à travers :
 - Siège à New York et possède des bureaux à Genève, Copenhague, Florence, Bruxelles et Tokyo
 - 7 bureaux régionaux
 - 157 bureaux de pays

Performance Générale

La conclusion générale de l'évaluation du MOPAN de 2016 est que, bien qu'il existe des domaines où la performance peut être améliorée, l'UNICEF répond aux exigences d'une organisation multilatérale efficace. Il s'agit d'une organisation mature et sûre dont les systèmes, les processus et les comportements sont adaptés aux objectifs de son mandat et de sa mission. L'UNICEF s'est approprié la Convention relative aux droits de l'enfant et possède une architecture stratégique solide, conçue pour faire appliquer cette Convention. L'UNICEF est très consciente de ses propres avantages comparatifs – son pouvoir de rassembler, sa capacité de plaider, sa large portée dans de nombreux secteurs, sa forte présence sur le terrain et un mandat qui couvre l'ensemble du continuum humanitaire et du développement – et les déploie efficacement au sein des programmes, des politiques et du travail normatif.

L'UNICEF conçoit sa gestion opérationnelle pour aligner l'exécution sur sa mission et son mandat. Une philosophie culturelle profonde des « droits de l'enfant » imprègne l'organisation et se traduit par une institution fortement axée sur sa mission. L'UNICEF donne la priorité aux besoins des enfants et des femmes et a mis en place des systèmes pour maximiser la flexibilité opérationnelle. Ses efforts pour renforcer le leadership

et l'appropriation du gouvernement, favoriser la collaboration et renforcer les capacités nationales sont des atouts particulièrement précieux. L'organisation est fortement tournée vers l'avenir, elle mène un large éventail d'activités d'exploration et ne craint pas d'expérimenter de manière innovante.

Des réformes sont en cours dans les domaines souffrant de faiblesses tels que les ressources humaines et la gestion axée sur les résultats, avec des systèmes visant à apporter plus de cohérence à une architecture organisationnelle hautement décentralisée. Malgré sa maturité et son assurance, l'UNICEF possède encore quelques domaines où la performance peut être améliorée. Il s'agit notamment de la gestion axée sur les résultats, d'autant plus que l'UNICEF aborde une nouvelle période de planification stratégique. Par ailleurs, la clarification des différents rôles que l'organisation peut adopter dans les différents contextes d'intervention peut aider à garantir la pérennité de la pertinence. La reddition de comptes et l'apprentissage peuvent également être améliorés en augmentant la portée de l'évaluation et en systématisant la production de connaissances. Enfin, la durabilité environnementale est une question émergente, mais elle exige un élan supplémentaire pour aller de l'avant.

Points forts et domaines à améliorer

Points forts

- **Un engagement essentiel à la réalisation des droits de l'enfant**, qui touche les différents niveaux de l'organisation
- **Un engagement en faveur de la transparence organisationnelle** aussi bien concernant les données financières que programmatiques (bien que des améliorations puissent encore être apportées)
- **Des améliorations continues en matière de gestion de la performance**
- **Adoption des questions transversales** sur l'intégration de la dimension du genre, l'équité, la bonne gouvernance et les droits de l'homme
- **Agilité opérationnelle** et capacité à s'adapter aux besoins sur le terrain
- **Communication, plaidoyer et collecte de ressources**, en particulier dans les situations d'urgence
- **Concentration sur l'avenir**, notamment l'analyse du contexte général et un soutien de haut niveau à l'innovation

Domaines à améliorer

- **La gestion axée sur les résultats**, en mettant particulièrement l'accent sur la logique des résultats pour le prochain plan stratégique et les stratégies par pays, qui énoncerait clairement les raisons des priorités et des choix faits
- **Une budgétisation axée sur les résultats plutôt que sur les moyens** pour établir des liens plus clairs entre les exigences et les résultats ; et des rapports plus cohérents / explicites des dépenses par rapport aux résultats
- **Davantage de clarté sur la distinction des rôles envisagée** dans différents contextes opérationnels par rapport à l'avantage comparatif de l'UNICEF
- **Des niveaux de portée de l'évaluation**, en mettant l'accent sur des données probantes solides quant à l'efficacité et la durabilité de la programmation de l'UNICEF
- **La production de connaissances**, avec des approches plus systématiques requises
- **L'utilisation des systèmes nationaux**, en particulier une orientation institutionnelle plus explicite
- **La durabilité environnementale**, qui nécessite une attention et une dynamique plus renforcées