



Assemblée générale

Distr. générale
19 juillet 2018
Français
Original : anglais

Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-neuvième session

Genève, 1^{er}-5 octobre 2018

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**Examen des rapports relatifs au contrôle administratif
et des programmes et à l'évaluation**

Rapport relatif à l'évaluation

Rapport du Haut-Commissaire

Résumé

Le présent rapport, qui porte sur la période allant de juillet 2017 à juin 2018, est soumis en application de la décision du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire d'examiner les rapports relatifs au programme, à l'administration, au contrôle et à l'évaluation à sa session plénière annuelle (A/AC.96/1003, par. 25.1 f) vi).



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-3	3
II. Programme de travail du Service de l'évaluation.....	4	3
III. Enseignements nouveaux tirés des évaluations achevées et en cours	5-11	6
IV. Progrès dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation (2018-2021).....	12-27	9
A. Amélioration de la portée et de la qualité des évaluations	12-14	9
B. Amélioration de l'utilisation des évaluations.....	15-19	10
C. Renforcement de la capacité d'évaluation du HCR	20-22	11
D. Liens entre les activités internes et externes liées à l'évaluation	23-25	11
E. Gestion du Service de l'évaluation	26-27	12
V. Relations extérieures et évaluations interinstitutions	28-31	12
VI. Activités supplémentaires liées à la gestion du savoir et à la recherche.....	32-35	13

I. Introduction

1. En 2017 et 2018, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a déployé des efforts concertés pour se doter d'une capacité d'évaluation solide, indépendante et efficace¹. Ces efforts témoignent de l'importance nouvelle que le Haut-Commissaire accorde à l'évaluation en tant qu'instrument majeur du respect de l'obligation de rendre compte aux parties prenantes, à savoir les États membres, les donateurs et les personnes relevant de la compétence du HCR, et du développement d'une organisation apprenante². L'année dernière, le HCR a présenté sa Stratégie d'évaluation quinquennale³ articulée autour des objectifs suivants : i) étendre la portée des évaluations et en rehausser la qualité ; ii) améliorer la ponctualité, la pertinence et l'utilisation des conclusions des évaluations ; iii) renforcer les capacités de réaliser des évaluations et de les utiliser ; iv) développer une fonction d'évaluation renforcée qui soit liée à d'autres fonctions complémentaires comme le contrôle, la planification stratégique, le suivi, le traitement des données et l'analyse et la gestion axée sur les résultats.

2. Le Service de l'évaluation mène ses activités en toute indépendance, à la lumière de la Stratégie d'évaluation et du plan de travail annuel pour 2018⁴. Cette année, pour la première fois, son plan de travail a été placé dans le domaine public par le HCR. Il prévoit à la fois des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées et met l'accent sur les domaines stratégiques fondamentaux dans lesquels des données factuelles plus que nécessaires peuvent être recueillies pour améliorer les stratégies et les programmes du HCR et accroître leur efficacité. Les sujets des évaluations ont été sélectionnés et classés par ordre de priorité sur la base des séances d'information et des consultations tenues, notamment, avec la direction du HCR, d'une enquête réalisée sur le terrain et de réunions individuelles avec le personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions.

3. Toutes les évaluations du HCR sont conçues dans le respect des grands principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité⁵. Elles sont réalisées par des consultants individuels ou des entreprises externes sous la direction du Service de l'évaluation, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux, les divisions et les bureaux de pays concernés. Toutes les évaluations et tous les examens sont rendus publics, et chaque évaluation s'accompagne des réponses de la direction.

II. Programme de travail du Service de l'évaluation

4. Entre juillet 2017 et juin 2018, le Service de l'évaluation a achevé huit évaluations et en a entamé 15 autres consacrées, entre autres, aux domaines de priorité stratégique suivants : i) intervention en cas d'urgence ; ii) protection et mise en œuvre opérationnelle, y compris la prévention et la répression de la violence sexuelle et sexiste et les interventions en espèces ; iii) domaines d'activité essentiels présentant des perspectives à moyen et à long terme pour les personnes qui relèvent de la compétence du HCR, comme les moyens d'existence, la réinstallation et le couple action humanitaire-développement ; iv) promotion des activités du HCR, partenariats et coopération interinstitutions ; v) domaines principaux touchant à l'efficacité et à la performance organisationnelle. La portée des évaluations a donc été considérablement étendue par rapport aux années précédentes. Le tableau 1 ci-après donne un aperçu des évaluations.

¹ Voir www.unhcr.org/evaluation-and-research.html.

² Comme exposé dans la politique d'évaluation du HCR de 2016. Voir www.unhcr.org/3d99a0f74.

³ Disponible à l'adresse suivante : www.unhcr.org/research/eval/5a93c8637/unhcrs-evaluation-strategy.html.

⁴ Disponible à l'adresse suivante : www.unhcr.org/research/eval/48ef4ba02/policy-development-evaluation-service-pdes-approved-work-programme.html.

⁵ Voir les Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), disponibles à l'adresse suivante : www.unevaluation.org/document/detail/1914.

Tableau 1
Aperçu des évaluations achevées, en cours et planifiées

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>	<i>Date d'achèvement</i>
Évaluations achevées		
<i>Centralisées</i>		
Pertinence et efficacité de la mise en œuvre de trois des stratégies de protection du HCR (Stratégie mondiale d'éducation, Stratégie actualisée de lutte contre la violence sexuelle et sexiste et Cadre pour la protection de l'enfance)	Inde/Jordanie/Kenya/Liban/Malaisie/ Niger/Ouganda/Pakistan/Tchad/ Zambie	Juillet 2017
Pertinence et efficacité du programme de pays pour l'Ukraine (2015-2016)	Ukraine	Septembre 2017
Efficacité de la direction, par le HCR, du groupe mondial et des groupes locaux de la protection (2014-2016)	Afghanistan/Honduras/Nigéria/ Pakistan/Philippines/République démocratique du Congo/ Soudan du Sud	Octobre 2017
Réduction de la présence du HCR en Angola, au Botswana et en Namibie	Angola/Botswana/Namibie	Juin 2018
<i>Décentralisées</i>		
Efficacité du projet d'intégration de la qualité au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	Juillet 2017
Interventions en espèces en Jordanie (évaluation synthétique)	Jordanie	Décembre 2017
Interventions du HCR et des partenaires en faveur des réfugiés dans l'État du Nil Blanc (Soudan)	Soudan	Juin 2018
Incidence des programmes liés aux moyens d'existence au Bénin	Bénin	Juin 2018
Incidence des programmes liés aux moyens d'existence au Tchad	Tchad	Juillet 2018
Évaluations en cours		
<i>Centralisées</i>		
Efficacité et rationalité du programme de gestion globale du parc automobile	Colombie/Kenya/Liban/Tchad	Septembre 2018
Rapport d'activité sur le cadre d'action global pour les réfugiés	14 pays appliquant le cadre d'action global pour les réfugiés	2 ^e /3 ^e trimestre de 2018
Couple action humanitaire-développement (évaluation longitudinale)	Éthiopie/Honduras/Jordanie/Niger	Rapports annuels : 2019, 2020 Rapport final : 2021
Première année d'intervention face à la situation d'urgence de niveau 3 au Bangladesh	Bangladesh	4 ^e trimestre de 2018

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>	<i>Date d'achèvement</i>
Politiques et procédures du HCR relatives à la prévention et à la répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles	À déterminer	Novembre 2018
Incidence et efficacité des stratégies et démarches globales du HCR concernant les moyens d'existence	Costa Rica/Ghana/Inde/Rwanda/Turquie	Décembre 2018
Intervention face à la situation d'urgence de niveau 3 en République démocratique du Congo	République démocratique du Congo	Décembre 2018
Utilité et pertinence des méthodes actuelles de gestion des données et de l'information	Pakistan/République arabe syrienne/Soudan/Bureau régional pour les Amériques	Mars 2019
<i>Décentralisées</i>		
Programmes du HCR relatifs aux moyens d'existence en Guinée	Guinée	Août 2018
Efficacité des accords de protection temporaire des réfugiés en Amérique centrale	Costa Rica/El Salvador/Guatemala/Honduras	Septembre 2018
Efficacité des programmes de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste du HCR	Liban	Septembre 2018
Pertinence et efficacité des activités de communication et de promotion en Europe	Allemagne/Autriche/Grèce/Irlande/Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord/Suède	Septembre 2018
Effets des interventions en espèces en matière de protection et de résultats à long terme, et enseignements tirés de la transition vers des moyens d'existence en Grèce	Grèce	Octobre 2018
Efficacité des programmes de formation relatifs aux interventions en espèces	Sans objet	Octobre 2018
Évaluations planifiées		
<i>Centralisées</i>		
Efficacité des méthodes et stratégies appliquées par le Centre d'apprentissage global pour renforcer les capacités du personnel	À déterminer	1 ^{er} trimestre de 2019
Pertinence et efficacité de la collaboration du HCR avec le secteur privé	À déterminer	1 ^{er} trimestre de 2019

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>	<i>Date d'achèvement</i>
<i>Décentralisées</i>		
Efficacité des programmes de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste du HCR	Brésil	Décembre 2018
Efficacité du programme intégré de développement économique et social de Kalobeyei	Kenya	2 ^e trimestre de 2019
Efficacité des interventions en espèces	À déterminer	1 ^{er} trimestre de 2019

III. Enseignements nouveaux tirés des évaluations achevées et en cours

5. Les conclusions et les recommandations issues des évaluations du HCR sont examinées avec le personnel et la direction à divers stades de la procédure. Une collaboration et une coopération étroites avec les bureaux et équipes compétents sont donc indispensables. Les séances de bilan et les ateliers offrent l'occasion de réorienter les programmes et d'y apporter des modifications en cours de route. Au niveau organisationnel, les enseignements tirés de l'expérience sont aussi intégrés en cours de route dans la mise en œuvre du cadre d'action global pour les réfugiés, dans le suivi des engagements pris au titre du pacte relatif au financement de l'action humanitaire et dans les autres activités majeures visant à faire face aux déplacements forcés. Quelques enseignements nouveaux issus des évaluations sont exposés ci-dessous.

6. *Interventions en cas d'urgence* : Les évaluations décentralisées relatives au programme de pays en Ukraine et aux interventions dans l'État du Nil Blanc (Soudan) (évaluations achevées) et les évaluations centralisées portant sur les interventions face à la situation d'urgence de niveau 3 au Bangladesh et en République démocratique du Congo (évaluations en cours) permettent de tirer des conclusions et de formuler des recommandations. Celles-ci sont utilisées pour améliorer la manière dont le HCR fournit une protection, perfectionne ses procédures d'accueil et d'admission, procède à l'enregistrement et offre une assistance.

- L'évaluation des opérations menées en Ukraine, où le HCR a déclaré une situation d'urgence de niveau 2 en janvier 2015 et où il codirige les groupes de la protection et des abris au niveau du pays, a été menée en étroite collaboration avec le Bureau régional pour l'Europe et s'est achevée en 2017. Elle a livré des enseignements utiles sur la performance du HCR dans les interventions humanitaires interinstitutions visant à faire face aux déplacements internes à grande échelle et a abouti à la conclusion que les objectifs et les stratégies du HCR en faveur des personnes relevant de sa compétence étaient à la fois pertinents et adaptés. L'évaluation a également montré que le HCR rendait de mieux en mieux compte de ses activités aux populations touchées mais que des efforts supplémentaires devaient être déployés à cet égard. Il a été recommandé au HCR d'adopter une vision à long terme de la réalisation des objectifs de développement au profit des déplacés et de renforcer la coopération avec toute une série d'acteurs du développement. La direction du HCR a approuvé cette recommandation pour suite à donner.
- L'évaluation de l'intervention dans l'État du Nil Blanc (Soudan), demandée en mars 2018, avait pour objet de générer des données d'expérience et des exemples de bonne pratique. Elle visait également à appuyer l'amélioration des opérations en cours en faveur des réfugiés dans l'État du Nil Blanc, qui pouvait éventuellement être étendue aux opérations similaires menées dans d'autres régions du pays. Elle a montré que, malgré des obstacles majeurs, notamment un accès humanitaire limité et des contraintes financières, le HCR avait amélioré la coordination de ses

interventions, en particulier à la suite du lancement du Forum de coordination de l'action en faveur des réfugiés en 2016. Elle a aussi mis en avant la nécessité de collaborer plus efficacement avec les acteurs du développement. Le HCR avait assuré la fourniture d'une assistance vitale – en particulier dans les domaines de l'eau et de la nutrition – mais une amélioration des conditions d'hygiène, d'abri et d'éducation dans les situations d'urgence était également requise. L'équipe d'évaluation a fait observer que la protection était restée au cœur des opérations du HCR mais a recommandé à ce dernier de redoubler d'efforts pour promouvoir la prise en compte de cette question grâce à des approches intégrées de la sensibilisation et du renforcement des capacités et à des mécanismes locaux de traitement des plaintes et de réception des observations. Enfin, il a été recommandé au HCR d'élaborer des stratégies pluriannuelles et à plus long terme.

- L'afflux de réfugiés rohingyas au Bangladesh depuis août 2017 et le déplacement interne de plus de 1,4 million de personnes dans la région du Kasai, en République démocratique du Congo, ont entraîné la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3 dans les deux pays. Conformément à la politique d'évaluation de 2016, des évaluations doivent être réalisées les douze à dix-huit premiers mois de chaque situation d'urgence de niveau 3. Dans les deux cas susmentionnés, le HCR prévoit d'achever les évaluations en 2018, en mettant l'accent sur l'efficacité et les incidences de ses activités d'assistance, de protection et de promotion de la protection et de solutions, sur son rôle de coordination et sur la qualité et l'adéquation de ses stratégies et plans à moyen et à long terme.

7. *Protection* : Les deux évaluations centralisées achevées en 2017 et en 2018 concernant la protection et les évaluations décentralisées en cours portent sur la manière dont les activités de protection intégrées aux interventions du HCR pour les réfugiés et les déplacés internes peuvent être améliorées.

- L'évaluation centralisée des stratégies mondiales relatives à l'éducation, à la prévention et la répression de la violence sexuelle et sexiste et à la protection de l'enfance a montré que la stratégie relative à la violence sexuelle et sexiste et le cadre de protection de l'enfance se renforçaient mutuellement et avaient un effet positif sur les programmes par pays. Elle a également fait ressortir que les programmes d'enseignement avaient été réorientés sur le plan qualitatif de manière à renforcer l'intégration des réfugiés dans les systèmes nationaux et les programmes de formation continue ; cependant, les difficultés rencontrées pour mesurer les résultats ne permettaient pas de tirer facilement des conclusions claires. Dans sa réponse à l'évaluation, la direction du HCR a approuvé la recommandation visant à améliorer la mesurabilité des futures stratégies pour garantir une mise en œuvre opérationnelle plus efficace, notamment à la lumière du système de gestion axée sur les résultats actuel et futur.
- Le Service de l'évaluation du HCR, en collaboration avec les bureaux régionaux pour les Amériques et pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et avec les bureaux de pays, a entrepris d'évaluer les activités de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste menées au Brésil et au Liban, compte tenu du fait que l'efficacité de ces activités est un indicateur fiable de l'efficacité générale des interventions. Les deux évaluations couvrent les programmes de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste ainsi que les interventions intégrant cette question et les initiatives multisectorielles, qui touchent à des domaines allant de l'abri à l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence, en passant par l'eau, l'assainissement et l'hygiène. Elles devraient fournir des indications sur la manière de renforcer et de maintenir des capacités de prévention, d'atténuation et de répression de la violence sexuelle et sexiste suffisantes dans différents contextes opérationnels et à différents stades de l'intervention – des secours d'urgence à la transition vers des opérations bien établies. Ces évaluations ont aussi pour objet de faire en sorte que les programmes de lutte contre la violence sexuelle et sexiste reposent davantage sur des données et des analyses de qualité.
- Comme suite à une recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes en 2013, le Service de l'évaluation a collaboré avec le bureau de pays en

Jordanie pour évaluer les répercussions des interventions en espèces. En particulier, il a entrepris de mesurer les effets de ces interventions sur les conditions de vie des réfugiés syriens en Jordanie et d'examiner la relation entre le versement d'une aide financière et des domaines de vulnérabilité bien précis. L'évaluation a permis d'obtenir des informations utiles sur les effets des versements sur la dette, l'accès aux services et les stratégies de survie préjudiciables. Ainsi, il est apparu que les ménages qui recevaient une aide financière du HCR étaient moins endettés que les autres. Les versements entraînaient une légère augmentation des dépenses liées à la santé et une forte hausse des dépenses liées à l'éducation et avaient amélioré le bien-être psychosocial de deux tiers des personnes interrogées, selon leurs propres dires. Les familles qui recevaient de l'argent du HCR étaient aussi moins susceptibles de recourir à des stratégies de survie préjudiciables ou de réduire le nombre de repas journalier. Les conclusions de l'évaluation aident le HCR à orienter sa stratégie d'aide financière en Jordanie, dont la priorité passe progressivement de la satisfaction des besoins essentiels à l'établissement de liens entre les interventions en espèces et l'amélioration de la protection sociale. Le Service de l'évaluation réalisera deux autres évaluations décentralisées des interventions en espèces au niveau des pays en 2018/19. La première, qui concerne la Grèce, a déjà été entamée. Les rapports finaux devraient être publiés avant la fin de cette année et le début de l'année prochaine.

8. Entre juillet 2017 et juin 2018, le Service de l'évaluation a fait réaliser plusieurs évaluations de l'efficacité de la collaboration que le HCR entretient avec les acteurs du développement pour trouver des solutions durables, collaboration qui occupe une place particulièrement importante dans l'application du cadre d'action global pour les réfugiés et de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants.

- En plus de faciliter le suivi et l'évaluation de l'application du cadre d'action global pour les réfugiés⁶, le Service de l'évaluation : i) a entamé une étude triennale sur la collaboration que le HCR entretient avec les partenaires de développement, le secteur privé et les autres partenaires de la société civile pour renforcer l'action en faveur des réfugiés ; ii) a commencé une évaluation des stratégies et des activités liées aux moyens d'existence au niveau des pays en vue d'examiner le rôle du HCR s'agissant de favoriser l'inclusion économique des personnes qui relèvent de sa compétence ; iii) codirige une évaluation du programme intégré de développement économique et social de Kalobeyei (Kenya) financée et demandée par un partenaire. Ces évaluations fourniront une base de données utile et exhaustive pour réorienter les programmes en cours de route et pour chercher des moyens stratégiques d'améliorer l'inclusion économique et sociale des réfugiés et des membres des communautés hôtes.
- En collaboration avec le Bureau régional du HCR pour les Amériques et la représentation régionale du HCR au Panama, le Service de l'évaluation mène une évaluation décentralisée de l'accord de protection temporaire en Amérique centrale, l'objectif étant d'évaluer les résultats, les atouts et les faiblesses de cet accord sur la base de données d'observation. Il analyse également les dépenses et les domaines qui se prêtent à des améliorations. Il examine les effets des accords de protection temporaire pour ce qui est d'atténuer les risques en matière de protection et de trouver des solutions pour des petits groupes de personnes ayant des besoins particuliers et étant exposées à un risque direct en El Salvador, au Guatemala et au Honduras.

9. En étroite collaboration avec les partenaires compétents, le Service de l'évaluation a entrepris quatre évaluations portant sur la collaboration du HCR avec les partenaires, la coordination et les activités de promotion.

- Le Service de l'évaluation a achevé une évaluation du rôle de chef de file du secteur de la protection assuré par le HCR dans les interventions d'urgence menées en réaction à des déplacements internes. Il est apparu que la direction des groupes de la

⁶ Le rapport d'activité sera publié dans le courant de l'année.

protection au niveau des pays exercée par le HCR avait aidé à renforcer la direction et les activités de promotion en faveur de la protection au niveau mondial et avait favorisé les programmes de coordination et de protection locaux. Des mesures avaient été prises pour accroître l'efficacité et la prédictabilité de la direction au niveau local, mais il restait beaucoup à faire pour améliorer la performance du groupe mondial de la protection. Cela transparaît dans la réponse officielle de la direction, qui s'est engagée à faire mieux comprendre le rôle de chef de file sectoriel du HCR auprès des bureaux de pays, à fournir aux groupes de la protection des orientations concernant la collaboration avec les gouvernements nationaux et les acteurs locaux et à continuer d'examiner et de renforcer la relation entre le secteur mondial de la protection et des domaines de responsabilité spécifiques.

- Deux autres évaluations sont en cours : l'une, réalisée avec le soutien du Bureau régional pour l'Europe, porte sur l'efficacité et la pertinence des mesures de promotion en Europe ; l'autre est consacrée aux approches du HCR concernant l'établissement et l'entretien de partenariats avec le secteur privé à des fins non financières. Elles devraient toutes les deux s'achever au début de l'année 2019. Une évaluation des structures de coordination dans les opérations de secours aux réfugiés est également prévue pour la fin de l'année 2018. Ces trois évaluations fourniront des informations sur la manière dont le HCR peut collaborer plus efficacement avec toute une série de partenaires et avec l'ensemble des organismes des Nations Unies pour atteindre des objectifs communs.

10. En 2018, l'efficacité et l'efficacité organisationnelles du HCR dans divers domaines seront évaluées. Il s'agira notamment de procéder à : a) une évaluation complète de la fermeture progressive de trois bureaux dans la sous-région de l'Afrique australe entre 2014 et 2018 inclus (achevée en 2018) ; b) une évaluation des efforts déployés pour gérer le parc de véhicules légers de manière globale au sein de l'organisation (achevée au troisième trimestre de 2018) ; c) une évaluation des méthodes de gestion des données et de l'information utilisées par le HCR, en particulier au niveau local (en cours, devrait être achevée au début de l'année 2019) ; d) une évaluation des méthodes employées par le Centre d'apprentissage global du HCR pour renforcer les capacités du personnel (devrait commencer au quatrième trimestre de 2018). Ces quatre évaluations fournissent des données fiables sur la manière dont le HCR peut gérer ses ressources et ses capacités internes de façon plus efficace et plus rationnelle. L'évaluation en Afrique australe a montré à quel point il était important que le HCR planifie suffisamment à l'avance la réduction de sa présence, notamment en collaborant avec les gouvernements et les autres partenaires, ce qui nécessitait des efforts accrus, des orientations opérationnelles et des capacités renforcées.

11. En accord avec l'engagement résolu du Haut-Commissaire et les mesures organisationnelles visant à prévenir toutes les formes d'exploitation et d'atteintes sexuelles, la Coordinatrice principale de la prévention et de la répression de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels, l'Équipe spéciale du dispositif de sûreté et de sécurité présidée par le Haut-Commissaire adjoint et le Service de l'évaluation évaluent actuellement les politiques et approches du HCR en matière de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles pour s'assurer que les politiques et mesures appliquées s'inspirent des normes des Nations Unies les plus rigoureuses. La version finale du rapport d'évaluation sera établie avant la fin de l'année en cours.

IV. Progrès dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation (2018-2021)

A. Amélioration de la portée et de la qualité des évaluations

12. Comme indiqué plus avant, le programme de travail annuel du Service de l'évaluation a été rendu public pour la première fois en 2018. Ce programme ambitieux prévoit la réalisation de 20 évaluations en 2018, soit quatre fois plus qu'en 2017. Cette augmentation considérable concorde avec les recommandations formulées par le Comité

des commissaires aux comptes en 2013, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Corps commun d'inspection, lesquels avaient indiqué que la qualité et la portée des évaluations du HCR devaient être renforcées conformément aux normes des Nations Unies.

13. L'extension de la portée des évaluations du HCR nécessite un plus grand engagement et des efforts accrus de la part de la direction et des équipes de pays, en plus des travaux du Service de l'évaluation et de ressources suffisantes. À cet égard, la direction et les représentants dans les missions déployées partout dans le monde ont apporté un soutien remarquable. Ils ont participé activement à l'enquête annuelle et aux discussions sur le programme de travail, et les informations, les données et les parties prenantes pertinentes ont pu être consultées. Cela a montré au personnel du HCR l'importance de l'ouverture et de l'acceptation de l'examen et de l'analyse critique.

14. En outre, la portée des évaluations a été étendue au moyen des évaluations décentralisées et centralisées. Tandis que le HCR se dotait d'une capacité d'évaluation à l'échelle de l'organisation, le Service de l'évaluation a répondu à toutes les demandes d'appui pour la réalisation d'évaluations décentralisées, notamment dans les domaines de l'assistance financière ou technique et de l'assurance qualité. Le Service prévoit d'étendre encore considérablement la portée des évaluations au cours des prochaines années en recourant à des évaluations décentralisées. Dans cet esprit, il collabore avec le Centre d'apprentissage global, la Division de l'appui et de la gestion des programmes et l'Équipe de gestion du changement pour prévoir les compétences d'évaluation nécessaires sur le terrain et au siège. Le Service de l'évaluation au siège restera donc allégé pendant les prochaines années.

B. Amélioration de l'utilisation des évaluations

15. Les évaluations axées sur l'utilisation sont l'un des principaux fondements de la Stratégie d'évaluation (2018-2021). Elles sont indispensables à l'exercice, par le HCR, d'une prise de décisions davantage axée sur l'observation et au renforcement de la confiance dans les processus de prise en compte des enseignements tirés de l'expérience et de réorientation en cours de route. Le Service de l'évaluation collabore étroitement avec les bureaux, les divisions et les bureaux extérieurs compétents pour faire en sorte que les conclusions et les recommandations issues des évaluations aient une influence sur la prise de décisions et la réorientation en cours de route.

16. Depuis l'année dernière, le Service de l'évaluation applique deux méthodes visant avant tout à accroître l'utilisation des évaluations. La première consiste à réaliser des évaluations longitudinales conçues pour accompagner un programme ou une intervention tout au long de sa mise en œuvre. Des données factuelles sont mises au jour au fur et à mesure de l'exécution du programme, ce qui permet aux évaluateurs externes de proposer une réorientation en cours de route et de formuler des observations et des recommandations provisoires. Les évaluations longitudinales du couple action humanitaire-développement et de la situation d'urgence de niveau 3 au Bangladesh sont deux exemples très différents d'application de cette méthode.

17. L'autre méthode consiste à mener des évaluations formatives qui orientent l'élaboration des stratégies, notamment des analyses contextuelles permettant d'établir des points de repère inspirés d'autres entités similaires et des examens de la documentation existante. Les données ainsi obtenues, associées à une analyse des programmes du HCR, doivent être prises en compte pour formuler des recommandations concernant l'orientation stratégique du HCR.

18. La direction a répondu de manière ponctuelle à toutes les évaluations achevées pendant la période considérée et ses réponses ont été rendues publiques immédiatement⁷. Conformément à la politique d'évaluation, un membre de l'Équipe exécutive de haut niveau désigné par le Haut-Commissaire est chargé de répondre à toutes les évaluations centralisées au nom de la direction tandis que les directeurs ou les représentants sont

⁷ Voir www.unhcr.org/evaluation-and-research.html.

chargés de répondre à toutes les évaluations décentralisées, au nom de la direction également.

19. Enfin, le Service de l'évaluation a organisé des réunions et ateliers multipartites au niveau des bureaux de pays et du siège pendant les évaluations afin de promouvoir l'apprentissage, de discuter des conclusions et de classer les recommandations par ordre de priorité. Les ateliers ont offert aux évaluateurs externes une occasion supplémentaire de valider les conclusions et de formuler des recommandations tous ensemble, lorsque c'était possible.

C. Renforcement de la capacité d'évaluation du HCR

20. La Stratégie d'évaluation s'articule autour de quatre activités visant à renforcer les capacités : i) tenir des consultations annuelles avec la direction pour sélectionner les sujets des évaluations ; ii) réaliser des évaluations rapides de plus faible portée et faire participer le personnel du HCR en tant que pairs pour renforcer les capacités ; iii) développer les compétences locales dans le cadre des évaluations décentralisées ; iv) engager des consultants indépendants à titre provisoire pour qu'ils contribuent à la réalisation des évaluations décentralisées en tant que renforts itinérants. De plus, le Service de l'évaluation a demandé au Centre d'apprentissage global du HCR de mettre au point un support de formation axé sur l'évaluation, lequel sera intégré dans les programmes de formation existants et indépendants.

21. Pendant la période considérée, des progrès ont été accomplis dans la réalisation des quatre objectifs susmentionnés. Les consultations annuelles ont éclairé les discussions de 150 membres de la direction et du personnel occupant diverses fonctions à des rangs différents, à la fois sur le terrain et au siège. Les participants se sont penchés sur le but et l'utilité des évaluations, en vue non seulement d'améliorer l'exécution des programmes mais aussi d'élaborer des stratégies et des formations et de renforcer l'application du principe de responsabilité pour obtenir des résultats. Les membres du personnel du HCR ont participé à deux évaluations en tant que pairs durant la période considérée et des efforts accrus ont été déployés pour les associer à toutes les évaluations de manière à renforcer les capacités et l'utilité de ces évaluations. Les consultants engagés ont aidé le Service de l'évaluation à mener plusieurs évaluations décentralisées et ont contribué à diffuser des informations sur les procédures et méthodes d'évaluation auprès du personnel du HCR.

22. Le Service de l'évaluation collabore actuellement avec le Centre d'apprentissage global pour mettre au point une stratégie de formation en vue de renforcer les capacités d'évaluation de tous les membres du personnel du HCR, quels que soient leur rang et leur fonction. Le point de mire de cette stratégie varie selon la famille d'emplois : dans certains cas, il s'agit avant tout de faire mieux comprendre ce que l'évaluation implique et comment elle est utilisée dans la prise de décisions, la promotion et l'application du principe de responsabilité ; dans d'autres, l'accent est mis sur le renforcement des connaissances et des compétences relatives à la planification et à la gestion de différents types d'évaluation, en interne ou conjointement avec d'autres institutions. Des programmes pertinents ont été repérés parmi les formations existantes, et le Service de l'évaluation les examine actuellement afin d'actualiser le contenu de la stratégie.

D. Liens entre les activités internes et externes liées à l'évaluation

23. Bien qu'il soit autonome et indépendant, le Service de l'évaluation coordonne ses activités avec celles d'autres organes de contrôle, notamment des services d'audit et de contrôle stratégique et le Bureau de l'Inspecteur général, pour garantir leur pertinence et leur efficacité. Il collabore également avec des mécanismes chargés du traitement des données et de l'analyse, de la gestion axée sur les résultats et de la planification stratégique et de l'élaboration des programmes (comme l'initiative multipartite pluriannuelle) étant donné que ces mécanismes collectent des données factuelles et utilisent ces données pour mener leurs propres activités.

24. Le Service de l'évaluation et le Service d'audit interne du HCR relevant du BSCI élaborent leurs plans de travail annuels en collaboration afin d'étudier les possibilités de synergie et de veiller à ce qu'aucun doublon et aucune complication ne pèse sur les opérations pendant les missions. Ces deux services, qui s'appuient sur des disciplines et des méthodes très différentes, examinent des questions similaires liées à l'efficacité, à la stratégie et à l'efficacité organisationnelles, ce que font également d'autres organes de contrôle comme les mécanismes de gestion des risques et le Bureau de l'Inspecteur général. Pour mettre à profit leurs capacités respectives, les différentes entités se réunissent de manière informelle pour échanger des données d'expérience et travailler de concert sur des questions communes.

25. Le Service de l'évaluation fournit des services consultatifs à l'équipe chargée du traitement des données et à celle chargée de la révision du système de gestion axée sur les résultats pour veiller à ce que l'évaluation soit au cœur des efforts déployés pour lier les données d'observation à la planification, à la réorientation en cours de route et à la réflexion stratégique. Il mène cette activité aux niveaux opérationnel et organisationnel. Il apporte également une assistance pour l'utilisation d'indicateurs et la collecte de données, en particulier des données sur les incidences et les résultats, qui sont souvent requises dans le cadre des évaluations.

E. Gestion du Service de l'évaluation

26. L'une des premières étapes fondamentales de la création du Service de l'évaluation nouvellement configuré a été de constituer une équipe pleinement fonctionnelle dotée des compétences et des profils adéquats. En 2017/18, pour faire en sorte que le Haut-Commissariat dispose des compétences techniques de qualité dont il a besoin, un spécialiste externe a été sélectionné et recruté et deux membres du personnel interne ayant de l'expérience en matière d'analyse, de gestion des données et de recherche ont été affectés au Service. L'équipe se compose maintenant de cinq administrateurs, dont trois spécialistes externes et deux membres du personnel interne. Cette composition aide à assurer la disponibilité de diverses compétences techniques et la bonne connaissance des mandats et programmes du HCR. La Chef de service, recrutée en externe, a pris ses fonctions en juin 2017, et du personnel d'appui vient compléter les effectifs.

27. Afin de mener des évaluations de manière plus efficace et rationnelle, le Service a collaboré étroitement avec le Service des achats pour établir des accords à long terme avec 15 sociétés spécialisées dans l'évaluation à l'issue d'une procédure d'appel d'offres. Ces sociétés ont été autorisées à fournir des services d'évaluation de qualité au HCR pendant une période initiale de cinq ans.

V. Relations extérieures et évaluations interinstitutions

28. Le Service de l'évaluation a continué de participer aux travaux de plusieurs organes d'évaluation externes et interinstitutions. Il compte parmi les membres actifs du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle et a participé à l'échange de pratiques d'évaluation et à la réunion générale annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en mai 2018. Il copréside également, avec le Programme alimentaire mondial, le groupe d'intérêt du GNUE pour l'évaluation de l'action humanitaire. En cette qualité, conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et l'Organisation mondiale de la Santé, il a codirigé un état des lieux visant à examiner les évaluations du couple action humanitaire-développement menées au cours des huit à dix dernières années et à formuler des observations sur la mesure dans laquelle ces évaluations avaient donné des indications sur la façon de réaliser des produits communs et de combler la fracture entre aide humanitaire et développement⁸. En outre, le Service de l'évaluation a fait office de coordonnateur du HCR pour le Réseau

⁸ L'état des lieux réalisé par le groupe d'intérêt pour l'évaluation de l'action humanitaire du GNUE est disponible à l'adresse suivante : www.uneval.org/document/detail/2120.

d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire et, dans ce contexte, a participé à la réunion annuelle du Réseau et assuré la liaison avec ses membres sur les questions pertinentes.

29. Pendant la période considérée, la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI a effectué l'examen triennal de 2018 de l'évaluation des programmes du HCR relatifs à des solutions durables de 2015. Le Service de l'évaluation a aidé à coordonner cet examen, servant de point de contact pour les parties prenantes internes et externes et prenant les arrangements nécessaires. Le BSCI a présenté officiellement l'examen triennal à la session du Comité du programme et de la coordination tenue à New York en juin 2018, et le Comité s'est dit satisfait de la direction exercée et des travaux réalisés par le HCR. Jusqu'en 2017, le BSCI a évalué les programmes du HCR une fois par an ; en 2018, il a informé le HCR que, à compter de cette année, il évaluerait les programmes tous les deux ans eu égard au renforcement des capacités d'évaluation du HCR prévu.

30. Le Service de l'évaluation offre des orientations techniques et des services de contrôle de la qualité aux donateurs et aux partenaires des divisions du HCR qui mènent eux-mêmes des évaluations. Il a fourni un tel appui, notamment, aux fins des évaluations consacrées au programme d'éducation des jeunes et au projet de la Bill and Melinda Gates Foundation ainsi que de l'évaluation des effets des subventions sur les déplacements forcés menée par le Ministère du développement international du Royaume-Uni et la Banque mondiale. En outre, le Service de l'évaluation a aidé à améliorer la structure et la composante analytique de l'examen du mode de fonctionnement du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida qui a été achevé en juin 2018.

31. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a engagé le cycle d'évaluation 2017-2018, au cours duquel le HCR sera évalué. À cet égard, le Service de l'évaluation apporte un appui complet ou une contribution, selon que de besoin.

VI. Activités supplémentaires liées à la gestion du savoir et à la recherche

32. Le Service de l'évaluation s'attache à appuyer les travaux de recherche indépendants sur toute une série de questions touchant aux personnes qui relèvent de la compétence du HCR et au déplacement forcé et présentant un intérêt pour les décideurs, le personnel du HCR et les partenaires – ainsi que les réfugiés eux-mêmes. Il continuera de coopérer avec des instituts et des publications de recherche indépendants, comme la revue *Migrations forcées*, et de les soutenir. En outre, le Service de l'évaluation continue de collaborer avec les universités, les particuliers et les réseaux ainsi qu'avec les groupes de réflexion et autres entités influentes pour enrichir les publications du HCR comme la série *New Issues in Refugee Research*. Ces initiatives renforcent les mesures globales exposées dans la Déclaration de New York et le pacte mondial pour les réfugiés proposé.

33. Entre juillet 2017 et fin juin 2018, le HCR a apporté son concours à la publication de trois éditions de la revue *Migrations forcées* consacrées à la situation en Amérique latine et dans les Caraïbes, aux Syriens et au déplacement et à l'accès à l'économie et à l'emploi des déplacés, en particulier les réfugiés. Un mémorandum d'accord conclu entre le HCR et la direction de la revue *Migrations forcées* en mars 2018 a aidé à officialiser les pratiques existantes concernant le soutien aux publications de recherche dans divers domaines. Dans le cadre de la série *New Issues in Refugee Research*, un rapport intitulé « Working towards inclusion – Refugees within the national systems of Ethiopia » (Favoriser l'inclusion – la place des réfugiés dans les systèmes nationaux éthiopiens) a été publié. Le Service de l'évaluation a également publié un examen des approches du HCR concernant la collaboration avec les communautés qui accueillent un grand nombre de réfugiés. Cet examen portait sur la pertinence et l'applicabilité des politiques, stratégies et programmes actuels du HCR dans de tels contextes et a montré que la pratique actuelle variait en fonction de la situation.

34. Enfin, le Service de l'évaluation a collaboré avec des parties prenantes externes pour améliorer les recherches du Refugee Studies Centre de l'Université d'Oxford consacrées à la situation économique des réfugiés et les enquêtes de suivi de la perception menées à l'appui du pacte relatif au financement de l'action humanitaire.

35. En conclusion, l'élargissement de la portée des travaux du Service de l'évaluation témoigne de la détermination de la direction à renforcer le principe de responsabilité et à améliorer la formation.
