

<b>Annexe 2: Performance Review UNICEF (2017-2020)</b>
--

## 1. Introduction

*Afin de soutenir la contribution pluriannuelle volontaire aux ressources générales (core) d'UNICEF, vous trouverez ici un aperçu de l'évaluation du travail effectué pendant la période de financement précédente 2017-2020.*

*Cet examen couvre la bonne gestion des ressources allouées (système et mécanismes de suivi), leur utilisation (rapports financiers et audits), ainsi que les résultats obtenus sur cette base (rapports de fond). Tous les rapports utiles peuvent être consultés ici : [Documents | UNICEF Executive Board](#)*

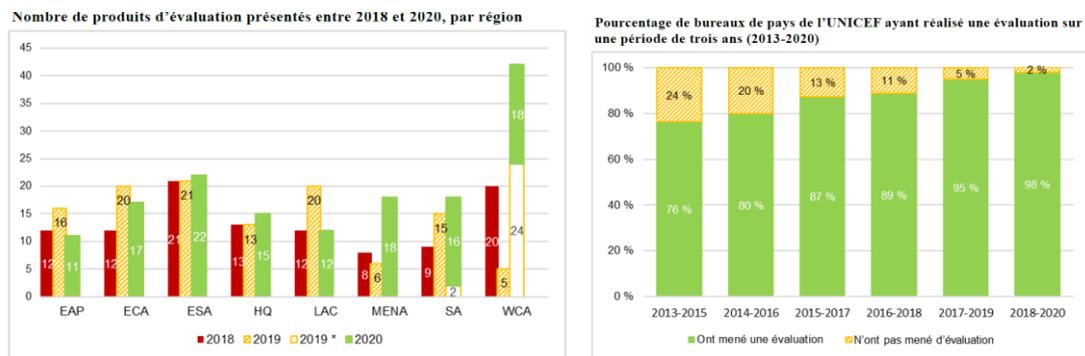
*En ce qui concerne le suivi du financement core que nous accordons à UNICEF, il est bon de savoir que celui-ci est accordé sur base des plans stratégiques pluriannuels approuvés par l'organe de gestion de l'organisation (Conseil d'Administration – CA). Le suivi de l'orientation et des activités de l'organisation pour la mise en œuvre de ces plans pluriannuels - y compris le contrôle de la bonne utilisation du financement core alloué - se fait donc essentiellement dans le cadre du CA UNICEF (dans lequel BE est représentée) sur la base des règlements, règles, politiques et procédures applicables des Nations Unies. En outre, pendant la durée du financement, le dialogue et les consultations bilatérales sont également encouragées et le réseau des postes diplomatiques est régulièrement interrogé.*

## 2. Bonne gestion des ressources allouées (systèmes et mécanismes de suivi/gestion et soutien des programmes)

UNICEF a révisé sa **politique d'évaluation en 2018** ([link](#)) afin de mieux répondre aux exigences et aux attentes par rapport à ses efforts visant à soutenir l'Agenda 2030, l'action humanitaire ainsi que la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Son **Plan des évaluations mondiales** (2018-2020, [link](#)) définit les priorités pour les évaluations de l'organisation que doit mener le Bureau de l'évaluation. Dans le dernier rapport annuel soumis au CA en juin 2021 ([link](#)) on note les indicateurs de performance suivants en matière d'évaluation :

- Globalement, les tendances observées en 2020 en matière de performance de l'évaluation restent positives. Toutefois, on constate une diminution de la proportion des ressources programmatiques totales consacrées à l'évaluation, qui sont passées de 0,86 % en 2019 à 0,64 % en 2020, ce qui est en deçà de l'objectif fixé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/10, à savoir consacrer 1 % des dépenses des programmes à l'évaluation d'ici à fin 2019.
- Le nombre d'évaluations continue d'augmenter chaque année. Au total, 155 produits d'évaluation ont vu le jour à la fin du cycle d'évaluation de 2020 (= le plus haut jamais enregistré et une nette augmentation par rapport aux 116 évaluations et produits d'évaluation totalisés en 2019). La région Afrique de l'Ouest et centrale est celle qui a présenté le plus grand nombre d'évaluations, et le nombre de bureaux de pays ayant entrepris une évaluation au cours des trois dernières années a continué d'augmenter en 2020.
- 97 % des évaluations sont jugées de bonne qualité (12% « exceptionnelle », 47% « très satisfaisante » et 38% « satisfaisante »). 3 % étaient jugées « moyennes ». Aucune évaluation n'a été jugée « insatisfaisante ». ce qui signifie une légère baisse par rapport à 2019 (99% au moins satisfaisante) mais encore bien au-delà des 73% noté en 2017.
- Fin 2020, 98% des évaluations réalisées en 2019 avaient donné lieu à une réponse de l'administration (+ 2% par rapport à 2019). Sur des évaluations réalisées en 2020, 66 % avaient

reçu une réponse de l'administration avant la fin de l'année.<sup>1</sup> Fin février 2021, 96 % des mesures issues des évaluations menées en 2018 et avaient été appliquées.



Le **Bureau de l'audit interne et des investigations (OAI)** effectue des audits internes pour évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF. OAI est chargé de mener les investigations qu'il estime nécessaires afin de déterminer les éventuels manquements ou actes répréhensibles commis au sein de l'UNICEF ou associés aux activités de l'organisation (eg fraude, corruption, harcèlement, abus d'autorité,...). Son rapport annuel soumis au CA de juin 2021 ([link](#)) permet d'avoir une vue d'ensemble sur ses activités et ses recommandations.

- 23 rapports publiés en 2020 (17 rapports d'audit de bureaux de pays, 1 rapport d'audit thématique, 1 rapport d'audit conjoint et 4 rapports de mission de conseil) (= 82% des réalisations prévus). Pour 94 % des rapports d'audit interne publiés en 2020, les conclusions ont été jugées satisfaisantes
- la Section des investigations a traité 520 affaires, ce qui représente une augmentation de 4 % par rapport à 2019.
- **Opinion générale** : Au vu des travaux entrepris en 2020, le Bureau est d'avis que le dispositif de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'UNICEF était globalement adéquat et efficace.

Un **Comité consultatif de l'audit (OAC)** composé de six membres a été mis en place afin d'aider la Directrice exécutive d'Unicef à s'acquitter de ses responsabilités concernant la gestion financière et les comptes rendus, les questions d'audit externe, la gestion des risques, les systèmes de contrôle interne et de responsabilité, et le processus de contrôle (fonctions d'audit interne, d'évaluation et d'enquête). Le rapport annuel 2020 ([link](#)) a été publié en mars 2021 et sera discuté lors de la session du Board en Juin 2021.

Chaque année, les résultats des évaluations et des audits entrepris sont également discutés dans les conseils d'administration. Les décisions les plus récentes du Conseil d'administration concernant l'évaluation et les audits furent adoptées lors de la première session ordinaire de 2021 ([link](#)) et de la session annuelle de juillet 2020 ([link](#)). Le CA y a pris note des rapports et a fait part de sa satisfaction des évaluations entrepris et des réponses de l'administration ; a salué l'engagement pris par l'UNICEF

<sup>1</sup> Bien que 48 évaluations (34 %) restent encore sans réponse de l'administration, il convient de souligner que 45 avaient été présentées en décembre et en janvier, et se situaient donc toujours dans le délai de 90 jours imparti à l'administration pour présenter sa réponse au moment de la rédaction du présent rapport

de mettre davantage l'accent sur les résultats du point de vue des réalisations; a encouragé l'UNICEF à continuer de renforcer les capacités d'évaluation aux niveaux régional et national; et a demandé à l'UNICEF d'accélérer l'action entreprise pour atteindre l'objectif de 1 % d'ici à la fin de 2020, sans pour autant transiger sur la qualité des évaluations

Les **rapports annuels du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU** portant sur les années [2017](#), [2018](#), [2019](#)) permettent également d'apprécier les mécanismes utilisés pour le suivi. Dans le rapport 2020 (portant sur la l'année 2019), UNICEF a reçu – et ceci pour la huitième année consécutive – **une opinion sans réserve**, ce qui atteste que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière du Fonds, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Les performances d'UNICEF font également régulièrement l'objet d'une **évaluation du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)**. Une évaluation portant sur la période 2016-2020 a eu lieu en 2020. Les conclusions préliminaires ont été présentées en mai 2021 et donnent un aperçu positif de sa gestion opérationnelle "L'UNICEF parvient à obtenir des résultats conformes au plan stratégique 2018-2021 ; ses pratiques en matière de responsabilité financière, notamment l'audit, les contrôles internes et la lutte contre la fraude, sont très solides ; il a joué un rôle de premier plan dans la prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PSEA) ; il dispose d'une fonction d'évaluation solide, indépendante de la direction ».

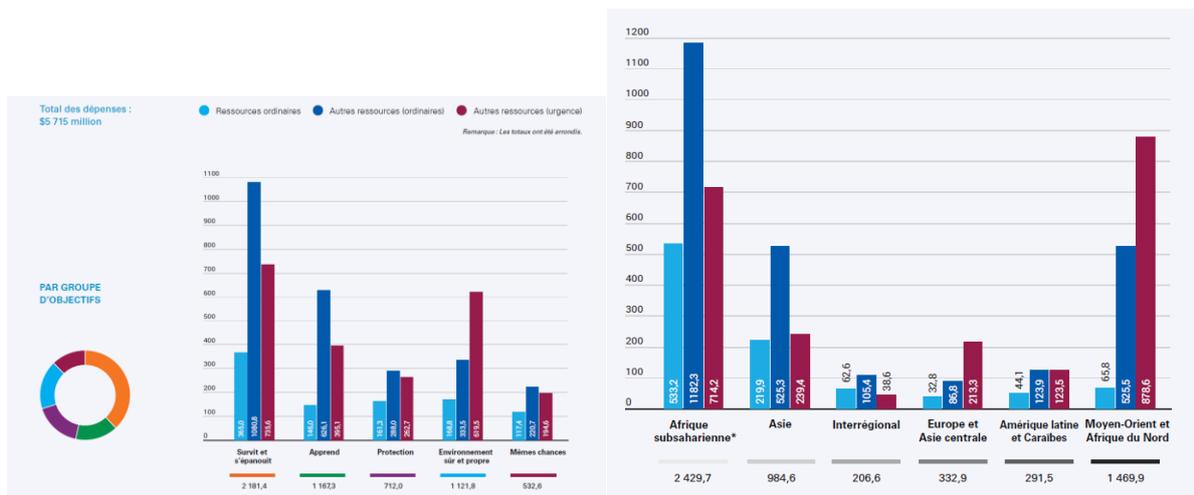
L'évaluation du MOPAN a également mis en évidence certains domaines à améliorer : " *nécessité de clarifier son modèle de partenariat ; possibilité d'améliorer la gestion axée sur les résultats en termes de qualité et d'efficacité, ainsi que d'utilisation et de finalité* ».

### 3. Utilisation appropriée des ressources allouées (rapports financiers)

L'affectation des ressources aux priorités du plan stratégique peut être déduite du rapport sur l'application du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique 2018-2021 ([link](#)), du Rapport Annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2020 ([link](#)), et du Rapport Annuel de l'UNICEF 2020 ([link](#)) . Il en ressort que pour la période 2018-2020, 88,9% des fonds sont allées vers des activités opérationnelles (soit 16.720,8M USD), et que les principaux bénéficiaires restent les PMA (52.8% en 2020, par rapport à 49.5% en 2018). 42.5% de ressources sont allouées dans le région Afrique subsaharienne (une légère baisse par rapport à 2018 (45.2%).

L'affectation des ressources aux priorités stratégiques reste stable aux cours des années.

Groupe d'objectifs 1: Chaque enfant survit et s'épanouit	38.2% en 2020, 38.1% en 2019, 39% en 2018 (40% projected 2018-2021)
Groupe d'objectifs 2 Chaque enfant apprend	20.4 % en 2020, 20.9% en 2019, 22.1% en 2018 (20% projected 2018-2021)
Groupe d'objectifs 3 Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation	12.5% en 2020, 12.5% en 2019, 12.2% en 2018 (12% projected 2018-2021)
Groupe d'objectifs 4 Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre	19.6% en 2020, 19.6% en 2019, 18.7% en 2018 (19.4% projected 2018-2021)
Groupe d'objectifs 5 Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie	9.3% en 2020, 8.8% en 2019, 7.9% en 2018 (8.6% projected 2018-2021)



Malgré le ralentissement économique mondial et l'incertitude créée par la COVID-19, 2020 a été une année record pour l'UNICEF, avec un revenu total de 7 548 millions de dollars, soit une augmentation de 18% par rapport à 2019, dont la majeure partie est attribuable aux fonds pré-affectés à la riposte à la pandémie de COVID-19. L'UNICEF a enregistré un excédent net de 188,21 millions de dollars en 2019 (contre 722,68 millions de dollars en 2018). La diminution de l'excédent net s'explique principalement par une baisse des contributions volontaires de 294,36 millions de dollars par rapport à 2018 et par une hausse des charges liées à l'assistance pécuniaire et aux avantages du personnel. Deux observations peuvent être soulignées

- Le montant des ressources ordinaires émanant du secteur public est tombé à 412 millions de dollars en 2020, contre 480 millions de dollars en 2019, tandis que le montant des ressources ordinaires émanant du secteur privé a atteint 773 millions de dollars, contre 695 millions de dollars en 2019. Toutefois, la part de ressources ordinaires dans les recettes totales a diminué de 3 points de pourcentage par rapport à 2019, passant de 22% à 19%. En 2020, 122 pays ont contribué aux ressources de l'UNICEF.
- Une forte augmentation de l'importance des actions humanitaires : Les recettes au titre de l'aide humanitaire, d'un montant de 2 358 millions de dollars en 2020, étaient de 15% supérieures à celles de 2019. Le total des dépenses humanitaires s'est élevé à 3 244 millions de dollars, soit 57% des dépenses totales de 2020.

Le rapport annuel sur des ressources ordinaires pour l'année 2020 ([link](#)) donne la vue suivante sur l'utilisation de cet catégorie de ressources :

Direct programmes	958.5M USD (72%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Countries with UNICEF programmes of cooperation: 794.7M USD (83%)</li> <li>- Strategic and Innovative Activities: 52.3M USD (5.4%)</li> <li>- Advocacy and global and regional programmes : 51.5M USD (5.3%)</li> <li>- Emergency Programme Fund: 32.5M (3.4%)</li> <li>- Financial adjustments to country programmes: 27.5M USD (2.8%)</li> </ul>
Institutional budget expenditures	228M (17%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Development effectiveness : 141M USD (61.8%)</li> <li>- Management : 74M USD (32,4%)</li> <li>- UN Development Coordination : 10M USD (4,4%)</li> <li>- Capital Investment : 2M USD (0.8%)</li> </ul>
Support for private fundraising a partnership division	149M (11%)	
<b>total</b>	<b>1335.5M</b>	

#### 4. Résultats obtenus

Il ressort du rapport annuel ([link](#)) qui sera présenté lors de la session annuelle de juin 2021 que des progrès considérables ont été accomplis durant les trois premières années de mise en œuvre du plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021.

Trois ans après le début de la mise en œuvre de son Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF a atteint les étapes fixées pour 22 des 25 domaines de résultats ou s'en est approché, malgré la pandémie. Environ 72 % des niveaux d'étape fixés dans le Plan stratégique ont été atteints ou presque atteints. Seulement 14 % accusent un net retard. L'UNICEF a déjà atteint un peu plus d'un tiers des indicateurs de résultats ou est en bonne voie d'atteindre les cibles fixées pour 2021 mais les progrès restent lents.

En ce qui concerne les groupes d'objectifs poursuivis par le plan stratégique 2018-2021:

- Groupe 1 (chaque enfant survit et s'épanouit): 30,5 millions de naissances vivantes ont eu lieu avec le soutien d'UNICEF ; 17 millions d'enfants en situation d'urgence vaccinés contre la rougeole ; 15 millions de filles et 9,7 millions de garçons ont bénéficié d'un test de dépistage du VIH; près de 244 millions d'enfants ont bénéficié de services de prévention des retards de croissance et d'autres formes de malnutrition; 5 millions d'enfants souffrant de malnutrition aiguë sévère ont été traités; 2,8 millions d'enfants en situation d'urgence ont participé à des programmes de développement du jeune enfant ou d'apprentissage préscolaire; et 100 % des pays visés ont soutenu la mise en œuvre d'interventions à fort impact sur les questions de genre destinées aux adolescents.
- Groupe 2 (chaque enfant apprend): 48 millions d'enfants déscolarisés ont eu accès à l'enseignement préscolaire, primaire ou secondaire; plus de 43 millions de filles et de garçons ont reçu des ressources pédagogiques; plus de 7,7 millions d'enfants ont pris part à des programmes de développement des compétences de l'apprentissage; plus de 2,3 millions d'enfants migrants, déplacés, réfugiés et rapatriés ont reçu un apprentissage à distance ou à la maison.
- Groupe 3 (Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation) : 47,2 millions d'enfants, d'adolescents et de personnes ayant la charge d'enfant ont bénéficié de services de santé mentale et d'un soutien psychosocial de proximité; 6 millions d'adolescentes ont bénéficié d'interventions de prévention et de prise en charge pour lutter contre le mariage des enfants au titre de programmes conjoints avec l'UNFPA; environ 17,8 millions de personnes ont bénéficié d'interventions d'atténuation, de prévention ou de riposte afin de lutter contre la violence liée au genre dans 84 pays; 4,2 millions d'enfants victimes de violence dans 126 pays ont bénéficié de services de santé, de protection sociale et de justice; plus de 2,6 millions de parents et de personnes ayant la charge d'enfant dans 87 pays ont bénéficié de programmes d'éducation parentale, ce qui représente une hausse de 14 % par rapport à 2019; près de 4,2 millions d'enfants et de femmes dans 126 pays ont bénéficié de canaux sûrs et accessibles de signalement de l'exploitation et des abus sexuels, ce qui est cinq fois plus important qu'en 2019.
- Groupe 4 (Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre) : 17 millions de personnes supplémentaires ont eu accès à de l'eau potable; 13,4 millions de personnes supplémentaires ont eu accès à des services d'assainissement de base; 56 pays se sont dotés de plans nationaux ou locaux de gestion des risques adaptés aux enfants couvrant les catastrophes, les changements climatiques, les conflits et d'autres crises; 74 pays ont mis en œuvre des programmes qui encouragent la résilience aux changements climatiques et le développement à faible émission de carbone, tout en tenant compte des enfants.

- **Groupe 5** (Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie) : 31 pays ont signalé que des mesures, des analyses ou des activités de plaidoyer avaient abouti à l'élaboration de politiques et de programmes visant à réduire la pauvreté touchant les enfants; Les programmes de transferts en espèces soutenus par l'UNICEF sont venus en aide à plus de 130 millions d'enfants dans 93 pays; En 2020, 7,2 millions d'adolescents dans 122 pays ont participé à des interventions d'engagement civique par l'intermédiaire de programmes soutenus par l'UNICEF ou en ont organisé, dépassant les cibles fixées; En 2020, l'UNICEF est venu en aide à plus de 2,2 millions d'enfants handicapés dans 144 pays grâce à des programmes de développement et d'aide humanitaire tenant compte du handicap.

Ensemble avec des conclusions de l'examen à mi-parcours du Plan Stratégique 2018-2021 (présentées au CA en juin 2020, [link](#)), la réponse à la pandémie de COVID-19 a permis de tirer plusieurs enseignements importants qui éclaireront les travaux futurs de l'UNICEF, en particulier son nouveau plan stratégique pour 2022-2025 :

- même avant la pandémie, les progrès réalisés par l'UNICEF et ses partenaires n'étaient pas suffisamment traduits par des gains significatifs pour les enfants au niveau des réalisations. L'UNICEF travaille à l'élaboration de son nouveau plan stratégique en mettant l'accent sur les réalisations, en définissant pour cela un nombre limité de priorités qui sont essentielles pour s'attaquer aux causes sous-jacentes multidimensionnelles des privations auxquelles sont confrontés les enfants.
- la nécessité de renforcer davantage les liens entre les programmes humanitaires, les programmes de développement et les programmes de consolidation de la paix, conformément aux priorités nationales. Une riposte efficace va au-delà de la réponse aux besoins humanitaires immédiats et donne la priorité aux interventions qui renforcent les systèmes nationaux et les capacités techniques.
- la concrétisation de la réforme de l'ONU au niveau national est essentielle pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable liés aux droits de l'enfant, en particulier dans un contexte où les ressources sont limitées.
- l'importance cruciale d'un financement flexible, à la fois pour favoriser une réaction rapide, efficace et menée avec souplesse en cas d'urgence, et pour soutenir une programmation qui renforce la résilience à long terme. Elle a également mis en évidence la nécessité de trouver de nouveaux moyens de financer l'action à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable liés aux droits de l'enfant.
- la dimension de genre n'était pas suffisamment prise en compte, ce qui met en évidence la nécessité pour l'UNICEF d'énoncer une vision claire de l'égalité femmes-hommes présentée comme une question de droits humains, qui repose sur des données renforcées relatives aux normes de genre et qui soit intégrée dans l'ensemble de l'organisation

## **5. Evaluation**

Sur la base de ce qui précède, nous sommes d'avis que UNICEF a une approche logique et systématique qui découle de sa stratégie globale, et que les résultats obtenus au cours de la période précédente ont démontré la performance de l'organisation dans son ou ses domaines d'action.

En outre, UNICEF dispose des mécanismes de contrôle et de suivi nécessaires pour assurer la bonne gestion des ressources allouées. Les points d'amélioration/recommandations relevés dans le cadre des audits les plus récents seront suivis de près dans le cadre des réunions des organes de gestion de l'organisation et des dialogues bilatéraux entre la DGD et UNICEF.