



# Assemblée générale

Distr. générale  
24 juillet 2019  
Français  
Original : anglais

## Comité exécutif du programme du Haut-Commissaire pour les réfugiés

Soixante-dixième session

Genève, 7-11 octobre 2019

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 2018 à juin 2019, 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 .....   | 1–6                | 3           |
| II. Gestion du Service de l'évaluation.....   | 7–15               | 4           |
| III. Amélioration de la portée et de la qualité des évaluations .....                                   | 16                 | 5           |
| IV. Utilisation des évaluations aux fins de l'élaboration<br>des politiques et des programmes.....      | 17–33              | 8           |
| V. Renforcement de la capacité du HCR de mener des évaluations<br>et d'en tirer des enseignements ..... | 34–36              | 13          |
| VI. Liens entre les activités internes liées à l'évaluation.....  | 37–38              | 13          |
| VII. Évaluations interorganisations, conjointes et systémiques .....                                    | 39–42              | 13          |
| VIII. Activités complémentaires .....   | 43–45              | 14          |

## I. Introduction

1. Au cours de la période couverte par le présent rapport (juillet 2018-juin 2019), le Service de l'évaluation du HCR a achevé 12 évaluations et en a entamé 22 autres dans les domaines de priorité stratégique du HCR<sup>1</sup>. Les divisions, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les hauts responsables ont utilisé ces évaluations centralisées et décentralisées pour renforcer l'obligation de rendre des comptes aux parties prenantes, notamment aux États membres, aux partenaires et aux personnes relevant de la compétence du HCR, et contribuer à la création d'une organisation en apprentissage permanent comme exposé dans la politique d'évaluation de 2016<sup>2</sup>.

2. Toutes les évaluations du HCR sont conçues dans le respect des grands principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité<sup>3</sup>. Elles sont réalisées par des consultants individuels ou des entreprises 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.

3. Conformément à la politique de 2016, qui sera réexaminée à la fin 2019, le Service de l'évaluation se consacre à sa fonction indépendante, et ses travaux sont guidés par la Stratégie du HCR en matière d'évaluation (2018-2022) et les programmes de travail annuels<sup>4</sup>. Le Chef du Service de l'évaluation a sélectionné les thématiques à inscrire au programme de travail 2019 et les a classées par ordre de priorité sur la base de consultations tenues avec les hauts responsables 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<sup>5</sup>.

4. Le présent document rend compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs énoncés dans la Stratégie d'évaluation quinquennale, comme suit : 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 ; et 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. Il examine également la mise en œuvre du programme de travail de juillet 2018 à juin 2019, ainsi que les constatations et enseignements majeurs tirés des évaluations et la manière dont l'organisation les a utilisés.

5. Le programme de travail du HCR en matière d'évaluation pour 2019 reste ambitieux : il prévoit la réalisation d'environ 25 nouvelles évaluations en 2019 ; la portée des évaluations est donc en augmentation constante depuis 2018. Cette augmentation 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.

6. Les évaluations axées sur l'utilisation sont l'un des principaux fondements de la Stratégie du HCR en matière d'évaluation (2018-2021). Elles sont indispensables à l'exercice, par le HCR, d'une prise de décisions davantage axée sur des données factuelles et une réorientation fondée sur les enseignements tirés de l'expérience. Le Service de l'évaluation collabore étroitement avec les bureaux, les divisions et les bureaux extérieurs

<sup>1</sup> Voir <https://www.unhcr.org/fr/evaluation-recherche.html>.

<sup>2</sup> Voir Politique d'évaluation du HCR (2016) disponible à l'adresse [www.unhcr.org/3d99a0f74](http://www.unhcr.org/3d99a0f74).

<sup>3</sup> Voir les Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), disponibles à l'adresse [www.unevaluation.org/document/download/2700](http://www.unevaluation.org/document/download/2700).

<sup>4</sup> Stratégie du HCR en matière d'évaluation (2018-2022) disponible à l'adresse <https://www.unhcr.org/5a93c8637.pdf>.

<sup>5</sup> Programme de travail du Service de l'évaluation 2019 disponible à l'adresse <https://www.unhcr.org/research/eval/5c5984784/evaluation-workplan-2019.html>.

compétents pour que les conclusions et les recommandations issues des évaluations aient une influence sur la prise de décisions et la réorientation en cours.

## II. Gestion du Service de l'évaluation

7. 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 et des ressources spécifiques du Service de l'évaluation. À cet égard, la direction et les représentants dans les missions déployées partout dans le monde ont apporté un soutien remarquable. Trente-trois pays ont participé à des évaluations centralisées ou décentralisées au cours de la période considérée.

8. En 2018, les dépenses du Service de l'évaluation se sont élevées à 3,9 millions de dollars, soit un peu moins de 0,1 % du total des dépenses consacrées au programme du HCR pour la même année. Le Bureau continue d'accroître ses dépenses liées à l'évaluation conformément aux Normes et règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et à celles d'autres organismes. Actuellement, le budget que le HCR consacre à l'évaluation s'élève à 7,8 millions de dollars pour 2019.

9. Compte tenu de l'évolution de l'organisation vers la régionalisation et la décentralisation, le Service de l'évaluation prévoit d'élargir ses compétences en matière d'évaluation sur le terrain en détachant deux administrateurs hors classe chargés de l'évaluation dans les régions en 2020. Ces postes de terrain permettront au Service d'apporter une assistance rapide, ciblée et opportune aux bureaux régionaux et aux opérations régionales et de renforcer les capacités des collègues sur le terrain. Cette approche est conforme à l'approche adoptée par d'autres organismes des Nations Unies, notamment le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), qui ont affecté du personnel d'évaluation à des bureaux régionaux. Compte tenu des besoins accrus en matière de renforcement des capacités d'évaluation et de directives techniques sur les méthodes d'évaluation, le HCR a reclassé le poste de spécialiste standard (P-5) en poste d'expert. L'équipe du Siège se compose 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, des consultants de longue durée et du personnel d'appui viennent compléter les effectifs.

10. Depuis l'année dernière, le Service de l'évaluation applique deux méthodes visant avant tout à promouvoir 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 des orientations en cours de route et de formuler des observations et des recommandations provisoires. Les évaluations longitudinales du couple action humanitaire-développement et de l'intervention d'urgence de niveau 3 face à l'afflux de Rohingya au Bangladesh sont deux exemples très différents d'application de cette méthode.

11. La seconde méthode contribue à faciliter l'élaboration de stratégies au moyen d'analyses formatives visant à améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Ces évaluations prospectives intègrent 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 Bureau. En 2019, cinq évaluations d'opérations de pays fondées sur une approche prospective pour éclairer la réflexion stratégique par pays sont en cours.

12. La direction a répondu à toutes les évaluations achevées et ses réponses ont été rendues publiques<sup>6</sup>. 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

<sup>6</sup> Voir <https://www.unhcr.org/fr/evaluation-recherche.html>.

les évaluations centralisées au nom de la direction tandis que les directeurs ou les représentants sont chargés de répondre à toutes les évaluations décentralisées, au nom de la direction également.

13. Les conclusions et les recommandations issues des évaluations du HCR sont examinées avec le personnel et la direction à divers stades de la procédure. Au cours de l'évaluation, le Service est en contact étroit avec les bureaux et les équipes concernés. Les séances de bilan et les ateliers offrent l'occasion de réorienter les programmes et d'y apporter des modifications en cours de route. En 2019, le Service de l'évaluation a organisé des réunions et ateliers multipartites dans des bureaux de pays et au siège pendant les évaluations afin de promouvoir l'apprentissage, de diffuser les conclusions et de classer les recommandations par ordre de priorité aux niveaux opérationnel et organisationnel. Les ateliers ont offert aux évaluateurs externes une occasion supplémentaire de valider les conclusions et de formuler des recommandations dans le cadre d'un processus consultatif et participatif.

14. Le Service de l'évaluation du HCR s'engage à veiller à ce que les évaluations fournissent des éléments probants qui peuvent être intégrés dans les travaux en cours, tant au sein des opérations de pays qu'au niveau organisationnel. Dans le contexte des réformes en cours, les évaluations sont conçues pour générer un apprentissage qui facilite la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés, le suivi des engagements pris au titre du pacte relatif au financement de l'action humanitaire et les autres activités majeures visant à faire face aux déplacements forcés. Le Service de l'évaluation passe donc en revue toutes les évaluations afin de cerner les tendances systémiques et les thèmes récurrents en termes d'impact, d'efficacité, d'apprentissage, de gestion des connaissances et de culture organisationnelle, et en fait régulièrement rapport à la direction.

15. 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 qui peuvent être utilisées pour renforcer leurs propres activités.

### **III. Amélioration de la portée et de la qualité des évaluations**

16. Entre juillet 2018 et juin 2019, le Service de l'évaluation a achevé 12 évaluations et a entamé 22 autres évaluations, examens et synthèses d'évaluation consacrés, entre autres, aux domaines de priorité stratégique suivants : l'intervention d'urgence ; la protection contre la violence sexuelle et sexiste et contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ; et le lien entre action humanitaire et développement ; entre autres. Ce nombre montre que la portée des évaluations s'est considérablement étendue par rapport aux années précédentes. En outre, le Service de l'évaluation a donné la priorité aux évaluations conjointes et aux évaluations à l'échelle du système, conformément aux engagements pris dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, initié par le Secrétaire général<sup>7</sup>. Le tableau 1 ci-après donne un aperçu des évaluations.

<sup>7</sup> Voir les Engagements relatifs à l'évaluation à l'échelle du système à la page 42 du rapport du Secrétaire général sur l'application de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, 2019, <https://undocs.org/A/74/73>.

Tableau 1  
**Aperçu des évaluations achevées, en cours et planifiées**

| <i>Évaluations</i>  | <i>Pays concernés</i>   | <i>Date d'achèvement</i> |
|---|---|--------------------------|
| <b>Évaluations achevées</b>   |   |                          |
| <i>Centralisées</i>   |   |                          |
| Gestion globale du parc du HCR  | Colombie/Kenya/Liban/Tchad                                    | Septembre 2018           |
| Progrès accomplis en deux ans avec la stratégie de réponse globale en faveur des réfugiés   | 14 pays appliquant le cadre d'action global pour les réfugiés | Décembre 2018            |
| Première année d'intervention d'urgence de niveau 3 au Bangladesh   | Bangladesh  | Décembre 2018            |
| Réponse du HCR à la situation d'urgence de niveau 3 en République démocratique du Congo   | République démocratique du Congo                              | Décembre 2018            |
| Incidence et efficacité des stratégies et démarches globales du HCR concernant les moyens d'existence   | Costa Rica/Ghana/Inde/Rwanda/Turquie                          | Décembre 2018            |
| Politiques et procédures du HCR relatives à la prévention et à la répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles                               | Éthiopie/Liban/Pakistan/Ukraine                               | Mai 2019                 |
| <i>Décentralisées</i>   |   |                          |
| Programmes du HCR relatifs aux moyens d'existence dans 3 pays   | Bénin, Guinée et Tchad  | Août 2018                |
| Activités de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste menées par le HCR auprès de la population de réfugiés au Liban (2016-2018). | Liban   | Septembre 2018           |
| Effets des interventions en espèces sur les résultats en matière de protection en Grèce   | Grèce   | Janvier 2019             |
| Efficacité des accords de protection temporaire des réfugiés en Amérique centrale   | Costa Rica/El Salvador/Guatemala/Honduras                     | Février 2019             |
| Efficacité des programmes de formation relatifs aux interventions en espèces  | Au niveau mondial   | Mars 2019                |
| Efficacité du programme intégré de développement économique et social de Kalobeyei  | Kenya   | Juin 2019                |

| <i>Évaluations</i>   | <i>Pays concernés</i>   | <i>Date d'achèvement</i>   |
|--|---|--|
| <b>Évaluations continues</b>   |   |  |
| <i>Centralisées</i>  |   |  |
| Évaluation synthétique des activités du HCR en matière de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste   | Au niveau mondial   | Juillet 2019   |
| Utilité et pertinence des méthodes actuelles de gestion des données et de l'information  | Pakistan/Zambie/Réponse régionale à la crise des réfugiés en Syrie/Bureau régional pour les Amériques | Septembre 2019   |
| Pertinence et efficacité de la collaboration du HCR avec le secteur privé  | À déterminer  | Septembre 2019   |
| Évaluation longitudinale de l'engagement du HCR dans la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement   | Bangladesh/Éthiopie/Jordanie/Niger  | 1 <sup>er</sup> rapport :<br>septembre 2019<br><br>2 <sup>e</sup> rapport :<br>septembre 2020<br><br>Rapport final :<br>21 juillet   |
| Évaluations de portefeuilles de pays (5)   | Afghanistan, Angola, Égypte, Iraq, Maroc  | 1 <sup>er</sup> trimestre<br>de 2020   |
| Efficacité des méthodes et stratégies appliquées par le Centre d'apprentissage global pour renforcer les capacités du personnel  | À déterminer  | 2 <sup>e</sup> trimestre<br>de 2020  |
| Évaluation de la réponse régionale du HCR pour les réfugiés face à la situation au Venezuela.  | Brésil, Colombie, Équateur, Pérou   | 2 <sup>e</sup> trimestre<br>de 2020  |
| Évaluation pluriannuelle de la mise en œuvre de la politique 2018 du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité (AGD)  | Grèce, Kenya, Mexique, Tchad et Thaïlande   | 1 <sup>er</sup> rapport :<br>septembre 2020<br><br>2 <sup>e</sup> rapport :<br>septembre 2021<br><br>Rapport final :<br>juillet 2022 |
| <i>Décentralisées</i>  |   |  |
| Activités du HCR en matière de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste au sein de la population vénézuélienne relevant de sa compétence au Brésil (2017-2018) | Brésil  | Juillet 2019   |
| Effets des interventions en espèces sur les résultats en matière de protection au Rwanda   | Rwanda  | Décembre 2019  |
| Programmes nationaux relatifs aux moyens d'existence   | Djibouti, Malaisie, Mauritanie, Sénégal, Soudan du Sud  | Janvier 2020   |

| <i>Évaluations</i>   | <i>Pays concernés</i>  | <i>Date d'achèvement</i>         |
|--|--|----------------------------------|
| Fondation Ikea : « Towards Sustainable and Life Changing Refugee Protection Environments in Dollo Ado »  | Éthiopie   | Décembre 2019                    |
| Fondation Ikea : évaluation initiale du programme Melkadida Renewable Energy and Livelihoods   | Éthiopie   | Décembre 2019                    |
| <i>Évaluations conjointes/<br/>à l'échelle du système</i>  |  |                                  |
| Évaluation synthétique de la réponse de chaque organisme à la situation des Rohingya (HCR/OIM/UNICEF)  | Bangladesh   | Septembre 2019                   |
| Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle : égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles                        | À déterminer   | Mai 2020                         |
| Évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle : réponse au cyclone Idai au Mozambique   | Mozambique   | Mars 2020                        |
| Évaluation conjointe du programme ONUSIDA : renforcement des capacités en matière de santé publique et des systèmes d'information stratégiques | Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Inde, Kenya, Mozambique, Namibie, République démocratique du Congo, Tanzanie, Zambie. | Décembre 2019                    |
| <b>Évaluations planifiées</b>  |  |                                  |
| <i>Centralisées</i>  |  |                                  |
| Responsabilité du HCR à l'égard des populations touchées   | À déterminer   | Mars 2020                        |
| Réponse du HCR aux situations de déplacement interne   | À déterminer   | 2 <sup>e</sup> trimestre de 2020 |
| <i>Décentralisées</i>  |  |                                  |
| Évaluation décentralisée des programmes pilotes de substitution à la détention au Royaume-Uni  | Royaume-Uni  |                                  |

#### IV. Utilisation des évaluations aux fins de l'élaboration des politiques et des programmes

17. Les pratiques d'évaluation du HCR, qui ont été développées et renforcées, sont aussi davantage utilisées comme outil d'aide à la prise de décisions et à la réorientation des programmes en cours. Pratiquement toutes les recommandations ont été acceptées par la direction, et le Service de l'évaluation compte suivre leur mise en œuvre au moyen d'une enquête qui sera réalisée en 2020 ou 2021.

18. On trouvera ci-après les principaux enseignements tirés des évaluations réalisées au cours de la période considérée. Nombre d'entre eux ont été intégrés dans les plans et politiques du HCR, et les réponses formelles de la direction à chaque évaluation peuvent être consultées sur le site Web du HCR.

*Expérience acquise en matière de préparation et d'intervention  
en cas de situation d'urgence*

19. Il ressort des évaluations des interventions du HCR dans les situations d'urgence au Bangladesh, en République démocratique du Congo et dans l'État du Nil blanc (Soudan)<sup>8</sup> que le Haut-Commissariat fournissait une assistance vitale efficace. Au Bangladesh, il est clair que l'action du HCR a permis de maintenir les taux de mortalité et de morbidité bien en dessous des seuils d'urgence. En outre, le HCR fournit en temps utile des services d'enregistrement et d'établissement des documents d'identité. Les évaluateurs ont constaté que le HCR pouvait renforcer les mesures de préparation et d'intervention rapide à prendre dès le déclenchement d'une situation d'urgence et améliorer la cohérence et la qualité des interventions d'urgence afin qu'elles favorisent et intègrent les procédures de protection dans tous les domaines. Les évaluations ont contribué à renforcer davantage la capacité d'intervention d'urgence du HCR dans le cadre de ces opérations particulières et à l'échelle mondiale.

*Expérience acquise en matière de protection contre l'exploitation et les violences  
sexuelles ainsi que de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste*

20. Dans le cadre de l'évaluation indépendante de la protection contre l'exploitation et les violences sexuelles, on a analysé la manière dont les politiques et procédures actuelles étaient comprises et appliquées par le personnel du HCR au siège et sur le terrain. Elle a montré que la direction et les membres du personnel comprenaient bien la nécessité d'éliminer l'exploitation et les violences sexuelles dont étaient victimes les personnes relevant de la compétence du HCR et qu'ils étaient véritablement déterminés à y parvenir. En d'autres termes, les bases d'un changement de mentalité dans le domaine ont été jetées dans l'organisation. Les évaluateurs ont recommandé de redoubler d'efforts pour renforcer l'intégration de la prévention et de la répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans les activités principales, de veiller à ce que l'approche multidisciplinaire de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles soit maintenue et de déterminer clairement les structures, les fonctions et les attributions du personnel, notamment des membres de la direction. Ils ont proposé des mesures que le HCR pouvait prendre pour que les personnes relevant de sa compétence participent davantage à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Enfin, ils ont recommandé des mesures pour examen par la Section des investigations de l'Inspecteur général conformément aux mesures déjà prises.

21. Le rapport de synthèse indépendant portant sur les résultats des évaluations consacrées à la prévention, à la réduction et à la répression des actes de violence sexuelle et sexiste parmi les populations réfugiées au Brésil et au Liban<sup>9</sup> ainsi que les conclusions relatives à la violence sexuelle et sexiste qui ont été tirées des évaluations multisectorielles de l'action du HCR dans les situations d'urgence de niveau 3 au Bangladesh et en République démocratique du Congo permettent de recenser un certain nombre de bonnes pratiques, de nouvelles tendances et de problèmes récurrents. Les opérations du HCR ont montré que la stratégie de prévention de la violence sexuelle et sexiste pouvait être adaptée à différents contextes ; par exemple, le recours accru aux réseaux communautaires et aux médias sociaux a donné des résultats positifs en matière de prévention et de répression de la violence sexuelle et sexiste. En outre, le HCR a été félicité pour avoir pris en compte les hommes et les garçons en tant que survivants dans l'élaboration des activités et des programmes. L'utilisation de l'aide en espèces pour réduire la vulnérabilité des survivants a donné des résultats positifs dans différentes opérations. Parmi les défis à relever qui ont été recensés, on peut citer la nécessité d'aplanir les différences qui existent d'une opération à l'autre en termes de niveau et de qualité des mesures de lutte contre la violence sexuelle et sexiste et le besoin de mieux intégrer les mesures de prévention de la violence sexuelle et sexiste dans toutes les activités sectorielles.

<sup>8</sup> Voir le rapport et la réponse de la direction à l'adresse <https://www.unhcr.org/research/evalreports/5c811b464/independent-evaluation-unhcrs-13-emergency-response-bangladesh.html>.

<sup>9</sup> Voir le rapport <https://www.unhcr.org/research/evalreports/5c4afb4d4/evaluation-unhcr-prevention-response-sgbv-refugee-population-lebanon-20162018.html>.

*Expérience acquise en matière d'établissement de liens entre l'action humanitaire et le développement*

22. Entre juillet 2018 et juin 2019, 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 en ce qui concerne l'inclusion économique, les moyens d'existence et les solutions durables, en particulier eu égard au cadre d'action global pour les réfugiés et au pacte mondial sur les réfugiés. En décembre 2018, le Service de l'évaluation a achevé l'élaboration d'un rapport d'activité biennal sur la mise en œuvre du cadre d'action global pour les réfugiés<sup>10</sup>. En outre, le HCR a conclu la première année d'une étude triennale sur la collaboration qu'il 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. En 2018, il a achevé une évaluation (centralisée) de sa stratégie globale pour les moyens d'existence en réalisant des études de cas par pays afin de déterminer les effets que les mesures prises avaient eu sur l'inclusion économique des personnes relevant de sa compétence<sup>11</sup>. Plus récemment, il s'est associé au Bureau de l'évaluation du Ministère danois des affaires étrangères pour évaluer le programme intégré de développement économique et social de Kalobeyei (Kenya). Les nombreux enseignements tirés de l'évolution du HCR, qui vise désormais à faciliter et à catalyser la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement et à renforcer l'autonomie des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence, sont actuellement pris en compte dans l'élaboration de nouvelles stratégies et politiques, car ils s'inscrivent dans une approche à long terme. Par exemple, la nouvelle stratégie du HCR relative à l'inclusion économique (2019-2023) intègre les enseignements et recommandations issus de cette évaluation centralisée.

23. L'évaluation des progrès accomplis en deux ans dans l'action globale en faveur des réfugiés a permis de mieux comprendre la manière dont les efforts collectifs déployés pour appliquer cette stratégie dans 14 pays commencent à porter leurs fruits. Selon le rapport, l'appropriation par l'État et la responsabilité de celui-ci sont essentielles à la réussite de la stratégie, en particulier lorsqu'elles s'inscrivent dans une approche gouvernementale qui associe les activités des acteurs humanitaires et des acteurs du développement aux priorités nationales. Une compréhension commune des tendances à plus long terme des déplacements sous-tend les efforts visant à améliorer l'inclusion économique des réfugiés et à faire en sorte que tant les réfugiés que les communautés d'accueil tirent profit des acquis de développement.

24. Les évaluateurs ont systématiquement constaté que le HCR avait renforcé sa collaboration et multiplié les partenariats avec les gouvernements et les acteurs du développement, notamment d'autres organismes des Nations Unies. La participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement était principalement axée sur les efforts visant à accroître les activités de sensibilisation et à améliorer la coordination avec les partenaires de développement, en particulier en vue de relier les services destinés aux réfugiés aux systèmes nationaux. Les évaluateurs ont conclu que le HCR pouvait mettre à profit sa plateforme opérationnelle et le fait qu'il ait un accès direct aux personnes relevant de sa compétence pour appuyer de façon concrète et utile les efforts conjoints visant à faire bénéficier ces personnes des services nationaux et à renforcer leur autonomie.

25. L'évaluation centralisée des programmes du HCR relatifs aux moyens d'existence a montré que les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du HCR ont pu avoir accès à de la nourriture ou à de l'argent liquide, aux soins de santé, aux écoles primaires, aux services de sécurité, à des abris, aux ressources naturelles ainsi qu'à l'emploi et aux marchés grâce aux efforts que le HCR a déployés pour faire changer les politiques et renforcer les capacités des partenaires afin de créer des conditions plus favorables pour les réfugiés. Elle a également montré que le HCR avait contribué à la mise en place de filets de sécurité informels, à l'acquisition d'actifs, à la constitution de groupements d'épargne et à

<sup>10</sup> Voir <https://www.unhcr.org/5c63ff144.pdf>.

<sup>11</sup> Voir le rapport <https://www.unhcr.org/research/evalreports/5c51a0774/evaluation-unhcrs-livelihoods-strategies-approaches-2014-2018.html>.

la participation des réfugiés aux niveaux locaux ou municipaux de préparation aux catastrophes. Dans de nombreuses opérations menées dans les pays, l'équipe responsable de la protection et celle responsable des moyens de subsistance collaborent pour garantir aux réfugiés vulnérables des moyens de subsistance. À mesure que les activités du HCR visant à garantir des moyens de subsistance seront confiées à des partenaires opérationnels chargés du renforcement des capacités et que le suivi continuera de s'améliorer, il faudra établir de nouveaux indicateurs de résultats et d'impact pour mesurer les changements systémiques.

#### *Interventions en espèces*

26. Les évaluations décentralisées des interventions en espèces permettent d'examiner la manière dont les mesures de protection intégrées aux interventions du HCR pour les réfugiés et les déplacés internes peuvent être améliorées.

27. Souhaitant tirer parti des conclusions de l'évaluation synthétique de 2017 de ses interventions en Jordanie, le HCR a commandé deux évaluations au niveau des pays pour étudier les effets de ses interventions en espèces sur les résultats en matière de protection. La première, réalisée en Grèce, a été achevée en 2018<sup>12</sup>, tandis que la seconde sera effectuée au Rwanda et devrait être achevée d'ici à la fin 2019. En Grèce, les évaluateurs ont estimé que la conception du programme d'intervention en espèces – fourniture de la même assistance à toutes les personnes relevant de la compétence du HCR éligibles – était adaptée au contexte, mais ils ont recommandé qu'à l'avenir, il soit tenu compte des différents niveaux de vulnérabilité économique lors de l'élaboration de programmes prévoyant des mesures de ce type. Les évaluateurs ont également constaté que si les aides monétaires à fins multiples avaient permis à de nombreux réfugiés en Grèce de subvenir à leurs besoins essentiels et avaient aidé certains d'entre eux à entrer sur le marché du travail grec, les futurs programmes d'intervention en espèces devaient davantage encourager les activités de subsistance durables et l'indépendance financière afin d'améliorer les liens avec les mesures de protection.

#### *Efficacité et efficience*

28. En 2018, l'efficacité et l'efficience organisationnelles du HCR dans divers domaines ont été évaluées. Il s'agissait notamment : a) d'une évaluation complète des efforts déployés pour gérer le parc de véhicules légers de manière globale au sein de l'organisation ; b) d'une évaluation de la participation du secteur privé (en cours, devrait être achevée en septembre 2019) ; c) d'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 en septembre 2019) ; d) d'une évaluation des méthodes employées par le Centre d'apprentissage global du HCR pour renforcer les capacités du personnel (devrait commencer au troisième trimestre de 2019) ; e) d'un examen sur dossier indépendant du rôle de direction et de coordination du HCR dans les opérations de secours aux réfugiés (en cours). Ces cinq évaluations fournissent des données sur la manière dont le HCR peut gérer ses ressources et ses capacités internes de façon plus efficace et plus rationnelle et collaborer avec d'autres entités.

29. L'évaluation de la gestion globale du parc automobile a permis d'examiner la mesure dans laquelle, dans le cadre du système actuel, les bureaux locaux et les opérations du HCR ont pu bénéficier de véhicules adaptés, d'un bon rapport qualité-prix et sûrs ainsi que de services de gestion professionnels<sup>13</sup>. Il a été estimé que l'achat de véhicules légers dans le cadre de la gestion globale du parc automobile a permis au HCR d'économiser environ 8,8 millions de dollars des États-Unis en 2017 et environ 9,5 millions de dollars en 2018. Il a en outre été estimé que le processus d'enchères utilisé dans le cadre de la gestion globale du parc automobile a généré des revenus d'environ 6,3 millions de dollars pour la seule année 2017. L'assurance tous risques centralisée souscrite dans le cadre de la gestion

<sup>12</sup> Voir le rapport <https://www.unhcr.org/research/evalreports/5c9217c87/evaluation-effects-cash-based-interventions-protection-outcomes-greece.html>.

<sup>13</sup> Voir le rapport <https://www.unhcr.org/research/evalreports/5c4f26f7fc/evaluation-unhcrs-global-fleet-management-report.html>.

globale du parc automobile a notamment permis d'économiser 2,4 millions de dollars. La normalisation des véhicules ainsi réalisée a permis d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts liés à la gestion, à la formation, à l'entretien et aux réparations ainsi que de mieux assurer la sécurité du personnel en diminuant l'âge moyen des véhicules. Étant donné que le parc automobile du HCR représente une grande partie de ses actifs, il fallait continuer de sensibiliser les fonctionnaires à l'importance de sa saine gestion et de mieux faire connaître les politiques et procédures connexes dans l'ensemble de l'organisation.

30. Dans le cadre de l'évaluation en cours de la participation du secteur privé, les évaluateurs examinent la manière dont le HCR pourrait instaurer une coopération stratégique avec le secteur privé pour apporter des avantages aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence, sans se limiter aux objectifs de collecte de fonds. Une analyse préliminaire a montré que le HCR collaborait avec le secteur privé dans le cadre de plus 300 projets dans 62 pays : environ 30 % de ces collaborations concernaient des entreprises locales et 70 %, des sociétés multinationales. Dans le cadre de ces projets, le HCR peut être amené à jouer différents rôles en fonction du contexte : mener en partenariat avec le secteur privé des activités de sensibilisation auprès du gouvernement ; aider les personnes relevant de sa compétence à accéder aux marchés et aux possibilités d'emploi ; inciter le secteur privé à investir dans les camps de réfugiés. Une telle collaboration offre de nombreux avantages, notamment l'amélioration de l'intégration économique et des moyens de subsistance, une plus grande possibilité de se faire entendre et une meilleure prise en compte des besoins ainsi qu'un renforcement de la protection des personnes relevant de la compétence du HCR et une augmentation des services mis à leur disposition. Dans le cadre de l'évaluation, les facteurs organisationnels qui favorisent, entravent et compromettent la durabilité de ces efforts ont été recensés sur la base d'analyses comparatives externes, et des recommandations ont été adressées au HCR sur la meilleure façon de créer des partenariats compte tenu des priorités stratégiques et des résultats ciblés.

31. L'évaluation des méthodes de gestion des données et de l'information a montré que, bien que le HCR disposait d'un grand nombre de données opérationnelles, il pouvait mieux optimiser l'utilisation, la disponibilité et la protection des données. Pour donner suite à ces recommandations, le HCR a élaboré une stratégie qui mettra l'accent sur l'intégration des données aux fins de maximiser et de faciliter leur analyse, leur visualisation et leur utilisation. Il comblera également les lacunes en matière de capacités à divers niveaux de l'organisation et renforcera la gouvernance des données et leur gestion responsable afin de faciliter le partage et l'utilisation des données à l'interne et à l'externe.

32. L'évaluation des méthodes employées par le Centre d'apprentissage global du HCR pour renforcer les capacités du personnel permettra d'examiner dans quelle mesure cette structure est adaptée à l'objectif visé en termes de promotion et d'amélioration de l'apprentissage à l'échelon des individus, des équipes et de l'organisation. Sur la base de l'examen des ressources humaines effectué en 2018, la Division des ressources humaines procède à des ajustements pour renforcer la professionnalisation des fonctions ainsi que le développement et la rétention des compétences. Par conséquent, cette évaluation permettra de fournir en temps opportun des informations sur les méthodes d'apprentissage qui pourront orienter la future stratégie d'enseignement du Centre.

33. L'examen sur dossier indépendant de la direction et de la coordination des opérations de secours aux réfugiés menées par le HCR porte sur les structures de coordination dans les opérations d'aide aux réfugiés, ainsi que sur la manière dont le HCR collabore avec ces structures dans les différents contextes dans lesquels il opère. L'examen porte également sur la prévisibilité, la transparence et la responsabilité des structures de coordination dans différents contextes d'intervention et tout au long de la durée de l'intervention, ainsi que sur les facteurs qui facilitent ou entravent une coordination efficace et efficiente de l'action en faveur des réfugiés.

## V. Renforcement de la capacité du HCR de mener des évaluations et d'en tirer des enseignements

34. Entre juillet 2018 et juin 2019, le Service de l'évaluation s'est concentré sur le renforcement des capacités de son personnel en : i) collaborant avec le Centre d'apprentissage global du HCR à la mise au point d'un support de formation axé sur l'évaluation ; ii) en réalisant une vidéo consacrée à l'évaluation en anglais, en espagnol et en français<sup>14</sup> ; iii) en renforçant les capacités hors siège à l'occasion des évaluations décentralisées.

35. Au cours de la période considérée, les consultations annuelles ont éclairé les discussions consacrées à l'évaluation 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.

36. Le Service de l'évaluation est en train d'élaborer une stratégie de communication pour sensibiliser les membres du personnel du HCR, quels que soient leur rang et leur fonction, au principe de prise de décisions sur la base des données d'évaluation et des données factuelles et pour les inciter à le mettre en œuvre. Il faudra établir une distinction entre les produits et les approches. Dans certains cas, il s'agira 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. Lors de l'élaboration de l'approche du HCR, le Service de l'évaluation a étudié et pris en compte les efforts déployés par d'autres entités des Nations Unies.

## VI. Liens entre les activités internes liées à l'évaluation

37. Le Service de l'évaluation et le Service d'audit interne du HCR relevant du BSCI ont élaboré 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, échangent des documents et envisagent d'échelonner les efforts lorsqu'ils examinent des questions ou des domaines similaires, ce que font également d'autres organes de contrôle tels que 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 liées à l'efficacité, à la stratégie et à l'efficience organisationnelles.

38. Le Service de l'évaluation a fourni 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 des efforts continus tant au niveau opérationnel qu'au niveau organisationnel. Il a apporté 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.

## VII. Évaluations interorganisations, conjointes et systémiques

39. Les réformes de l'Organisation des Nations Unies nécessitent un plus grand engagement en faveur des évaluations conjointes à l'échelle du système, et le HCR s'est pleinement engagé en ce sens. En 2018 et 2019, le Service de l'évaluation du HCR a participé activement aux travaux des organes d'évaluation externes et interinstitutions. Il est

<sup>14</sup> Voir la version anglaise à l'adresse <https://www.unhcr.org/evaluation-and-research.html>.

l'un des principaux membres du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle, dans le cadre duquel trois évaluations de l'action humanitaire interinstitutionnelle sont en cours ou prévues. Il s'agit notamment d'une évaluation des mesures prises face à la sécheresse en Éthiopie, de la première évaluation thématique du Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles et d'une évaluation des mesures prises face au cyclone Idai au Mozambique. Le HCR est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et a participé à l'échange de pratiques d'évaluation du GNUE, ainsi qu'à la réunion générale annuelle de ce dernier, tenue en mai 2018. Par l'intermédiaire du Service de l'évaluation et en collaboration avec l'UNICEF et ONU-Femmes, le HCR codirige le Groupe directeur de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle, qui réunit de nombreuses institutions membres pour veiller à ce que les intérêts humanitaires soient pris en compte dans les travaux menés par le GNUE. En outre, le Service de l'évaluation a fait office de coordonnateur du HCR pour le Réseau 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.

40. Au cours de la période considérée, la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI a effectué, avec l'appui du Service de l'évaluation, une évaluation des programmes de santé publique du HCR. Les résultats ont été présentés en juin 2019 au Comité du programme et de la coordination (CPC) au Siège de l'ONU à New York. Le Comité s'est félicité du rôle de chef de file du HCR des travaux que celui-ci avait entrepris, et il a accepté les réponses de la direction de l'organisation à l'évaluation. Le BSCI, qui évaluait auparavant les programmes du HCR, a informé en 2018 l'organisation qu'il avait recommandé au CPC de cesser cette pratique, car il estimait que le HCR disposait désormais des capacités nécessaires pour réaliser par lui-même des évaluations indépendantes. Dans ce contexte, il a présenté officiellement au CPC, en juin 2019, un plan visant à auditer la fonction d'évaluation du HCR au lieu de mener des évaluations de ses programmes, qui a été approuvé.

41. 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 de l'évaluation des effets du programme Melkadida menée actuellement par la Fondation Ikea, ainsi que de l'évaluation de base prévue et de l'évaluation à mi-parcours (2020) et de l'évaluation finale (2022) à venir. En outre, le Service de l'évaluation a contribué à l'évaluation stratégique du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida qui doit être achevée au quatrième trimestre de 2019.

42. Le Réseau d'évaluation des performances des organisations multilatérales (MOPAN) a achevé l'évaluation 2017-2018 du HCR. À cet égard, le Service de l'évaluation a apporté un appui complet et une contribution, et la fonction d'évaluation est dans l'ensemble satisfaisante, avec quelques domaines où l'utilisation des évaluations pourrait être renforcée.

## VIII. Activités complémentaires

43. Le Service de l'évaluation continue de s'attacher 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. 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 pour les réfugiés et les migrants et le Pacte mondial sur les réfugiés.

44. Entre juillet 2018 et juin 2019, le HCR a apporté son concours à la publication de plusieurs éditions de la revue *Migrations forcées* consacrées notamment aux causes profondes des déplacements, aux droits du travail, à l'accès au travail et à l'éducation.

45. 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.

---