



Assemblée générale

Distr. générale
27 juillet 2020
Français
Original : anglais

Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante et onzième session

Genève, 5-9 octobre 2020

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

Rapport relatif à l'évaluation

Rapport du Haut-Commissaire

Résumé

Le présent rapport, qui porte sur la période allant de juillet 2019 à juin 2020, est soumis en application de la décision du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire d'examiner les rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation des programmes et de l'administration 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	1–5	3
II. Amélioration de la portée et de la qualité des évaluations	6–8	4
III. Pertinence et utilisation	9–14	4
IV. Éléments mis en évidence par les évaluations.....	15–24	6
V. Renforcement des capacités	25	10
VI. Liens : évaluation, gestion axée sur les résultats et contrôle	26–28	10
VII. Réforme du système des Nations Unies et évaluations interorganisations.....	29–30	10

I. Introduction

1. Au cours des douze mois couverts par le présent rapport, de juillet 2019 à juin 2020, deux événements ont eu de grandes conséquences pour le HCR, sa façon de travailler et les personnes relevant de sa compétence. Comme le prévoit le Pacte mondial sur les réfugiés, le premier Forum mondial sur les réfugiés a été organisé en décembre 2019 en vue de renforcer la solidarité internationale et de mieux soutenir les réfugiés du monde entier ainsi que les pays et les communautés qui les accueillent. La pandémie de COVID-19 et ses effets secondaires négatifs ont touché les réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR. Cette pandémie mondiale a également contraint l'organisation à modifier rapidement ses méthodes de travail, notamment les fonctions de soutien et les processus opérationnels sous-jacents.

2. Pour ce qui est de la fonction d'évaluation au HCR, cette situation a posé des problèmes, mais aussi ouvert des perspectives. La mise en œuvre du plan de travail en matière d'évaluation est devenue un enjeu en raison des restrictions de déplacement aux niveaux national et international et d'autres perturbations qui ont eu des incidences sur les voyages, la sécurité, le personnel et l'exécution des programmes. En même temps, cela a été l'occasion d'intégrer l'évaluation dans le cadre plus large des politiques nationales et internationales et des mesures de riposte à la COVID-19, conformément au Pacte mondial sur les réfugiés. Le Service de l'évaluation a saisi l'occasion d'utiliser de nouvelles approches à distance pour procéder à des évaluations et faire un usage plus complet des données existantes tirées des évaluations. Au cours de la période couverte par le présent rapport, le HCR a réalisé 20 évaluations indépendantes (tableau 1) et en a lancé 19 autres, chacune étant alignée sur des domaines stratégiques prioritaires de son action.

3. Le mois de juin 2020 se situe à mi-parcours de la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation du HCR (2018-2022)¹. La demande d'évaluations a augmenté, tout comme le nombre d'évaluations réalisées par l'organisation. Les dépenses et les effectifs consacrés à l'évaluation ont aussi augmenté et de nouvelles orientations ont été élaborées. En outre, de nouvelles ressources et de nouveaux systèmes ont été mis en place pour donner suite à la décentralisation au sein de l'organisation et pour renforcer tant la qualité que l'utilisation des évaluations.

4. Le plan de travail du HCR en matière d'évaluation pour 2020-2021 est ambitieux, avec 35 évaluations en cours ou prévues l'année prochaine. Le Haut-Commissariat participe à des évaluations conjointes et contribue aux efforts de réforme de l'ONU en prenant part aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et en procédant à l'alignement des programmes d'évaluation – en particulier en ce qui concerne la riposte internationale à la COVID-19. Dans ce contexte, le HCR est en train de conclure une coalition avec des États membres et d'autres organismes des Nations Unies en vue d'évaluer l'efficacité de la coopération internationale et bilatérale pour ce qui est du respect des obligations internationales en ce qui concerne les droits des personnes relevant de la compétence du HCR.

5. Le présent rapport rend compte des progrès accomplis dans la réalisation des quatre objectifs définis dans la stratégie d'évaluation, à savoir : i) accroître la portée et la qualité des évaluations ; ii) améliorer la pertinence et l'utilisation des conclusions tirées des évaluations ; iii) renforcer la capacité 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 2019 à juin 2020, ainsi que les constatations et enseignements majeurs tirés des évaluations.

¹ <https://www.unhcr.org/5a93c8637.pdf>.

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

6. La politique d'évaluation actuelle a été approuvée en 2016. Cette année-là, l'organisation a publié deux évaluations centralisées et deux décentralisées. Depuis lors, le nombre et la portée des évaluations ont quadruplé et le budget approuvé pour 2020 au titre de l'évaluation s'élève à 11,5 millions de dollars (0,2 % des dépenses consacrées aux programmes)². Alors que l'on a continué à examiner des questions relatives à la stratégie organisationnelle dans le cadre des évaluations centralisées, les évaluations décentralisées ont offert une plus grande marge de manœuvre pour traiter des questions relatives aux programmes et à l'apprentissage – en particulier aux niveaux régional et national. En 2020, le Service de l'évaluation a procédé à une cartographie géographique des évaluations menées au cours des cinq dernières années, qui a montré que près de la moitié³ des opérations du HCR ont été évaluées pendant cette période.

7. Conformément à la stratégie d'évaluation, le Service de l'évaluation étend sa présence régionale en recrutant et en détachant des administrateurs hors classe chargés de l'évaluation dans les bureaux régionaux afin de mieux soutenir le processus de décentralisation. En 2019 et 2020, un poste a été créé dans les Amériques, et deux autres membres du personnel ont été recrutés dans les bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et la région des Grands Lacs ; et pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale. La participation accrue du HCR aux initiatives de planification régionale et nationale l'a conduit à élaborer des stratégies d'évaluation régionales⁴, qui élargiront considérablement la portée de l'évaluation à compter de janvier 2021.

8. Les examens externes menés par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)⁵ et le Bureau des Nations Unies pour le contrôle interne (BSCI) en 2017 et 2018 ont montré que la qualité des évaluations du HCR était mitigée. Pour résoudre les problèmes de qualité, des orientations ont été établies pour aider les fonctionnaires du HCR qui s'occupent des évaluations décentralisées (parmi lesquels beaucoup ont une expérience limitée de l'évaluation) et les initiatives de tutorat ont été renforcées. En 2020, le Service de l'évaluation pilote également une procédure d'examen et d'évaluation externe de la qualité des rapports d'évaluation, qui devrait permettre d'améliorer la cohérence et la qualité des processus et des résultats de l'évaluation. Les examens externes permettront également au Service de déterminer la qualité de l'évaluation de manière systématique et transparente, d'en rendre compte et de recenser les points à améliorer.

III. Pertinence et utilisation

9. Les évaluations doivent être pertinentes et répondre aux besoins décisionnels de l'organisation et de ses principales parties prenantes. Elles doivent être opportunes et de grande qualité et doivent être communiquées dans des formats appropriés. Les questions concernant la demande, la collaboration et l'appropriation par les opérations, les bureaux, les divisions et les services internes sont cruciales.

10. En 2019-2020, le Service de l'évaluation a beaucoup investi pour relever les défis importants auxquels l'organisation faisait face – notamment la pandémie de COVID-19. Un membre du Service a travaillé avec l'équipe d'analyse interne COVID-19 afin de contribuer à la prévision à long terme des effets de la pandémie sur les personnes relevant de la compétence du HCR. Le Service a élaboré deux notes d'information (les leçons tirées de la riposte à Ebola dans les zones d'installation de réfugiés et une synthèse des principaux enseignements tirés des évaluations relatives aux principales stratégies du HCR visant à intensifier son action contre la COVID-19) ; a proposé de procéder à un examen rapide de

² Le critère minimum fixé par le Bureau des Nations Unies pour le contrôle interne (BSCI) est de 0,5 % des dépenses de programme.

³ Plus de 60 pays ont été couverts par des évaluations et des études de cas au cours de cette période.

⁴ La stratégie d'évaluation régionale 2020-2022 pour les Amériques prévoit jusqu'à 10 évaluations.

⁵ [http://www.mopanonline.org/assessments/unhcr2017-18/UNHCR%20Brief%20\[web-1\].pdf](http://www.mopanonline.org/assessments/unhcr2017-18/UNHCR%20Brief%20[web-1].pdf) et tableau d'évaluation de l'ONU du BSCI 2016/17.

la continuité des activités au cours des trois premiers mois de la crise ; et a travaillé avec le Bureau de l'Inspecteur général et le BSCI pour adapter les plans de contrôle aux enjeux et aux priorités liés à la situation. On a mis au point une nouvelle approche pour l'évaluation de la riposte du HCR à la COVID-19 qui intègre les questions pertinentes dans les évaluations en cours et les nouvelles évaluations, l'objectif étant d'éviter la surcharge de travail avec d'autres demandes de rapports.

11. Le Service de l'évaluation du HCR élabore actuellement une stratégie de communication. Il a recruté des experts supplémentaires parce qu'il ambitionne de renforcer la collaboration avec différents publics et d'élaborer des produits d'évaluation plus ciblés. Le Service pilote une étude relative aux effets que les évaluations ont eus sur la prise de décisions au HCR au fil du temps, par exemple avec la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation.

12. Le Service de l'évaluation continue à élaborer des approches méthodologiques pour contribuer à la prise de décisions en temps réel. La réalisation continue d'évaluations longitudinales⁶ pluriannuelles permet au HCR d'accumuler des données probantes afin de procéder à des corrections de cap en fonction des besoins, tout en soutenant l'acquisition plus large de connaissances à l'échelle de l'organisation dans des domaines stratégiques. Trois évaluations longitudinales sont en cours dans les domaines suivants : i) la participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement 2018-2021 ; ii) la mise en œuvre de la politique du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité pour 2018 ; et iii) l'opération d'urgence menée par le HCR suite à la situation au Venezuela en 2019-2020.

13. Le Service de l'évaluation a adopté plusieurs pratiques qui ont permis de mieux s'approprier les processus d'évaluation et de faciliter l'acquisition des connaissances au sein de l'organisation. La première est l'inclusion des responsables de l'évaluation, avec l'équipe d'évaluation indépendante, durant la phase initiale d'importance critique d'une évaluation. Des missions initiales conjointes permettent de s'assurer que les équipes d'évaluation indépendante comprennent bien l'organisation et que l'opération est conforme aux buts et objectifs de l'évaluation. Cette pratique contribue à renforcer l'utilité de l'évaluation sans compromettre l'indépendance du processus. Le deuxième exemple de bonne pratique est le recours à des ateliers de validation, animés par l'équipe d'évaluation indépendante, une fois la collecte et l'analyse des données terminées. Le format de l'atelier permet un dialogue et une discussion ouverts sur les principales conclusions et leurs incidences possibles, et soutient l'adoption d'une démarche collaborative pour élaborer des recommandations utiles et tournées vers l'avenir et susciter l'adhésion à ces recommandations.

14. Le Service de l'évaluation a également fourni un soutien sur mesure dans le cadre des exercices qui, bien que n'étant pas des évaluations à proprement parler, sont de nature évaluative et nécessitent une approche objective. Entre autres exemples, on peut citer l'examen indépendant des évaluations conduites par les donateurs et l'étude sur l'encadrement et la coordination du HCR dans le cadre des opérations de secours aux réfugiés, réalisée pour la Division des relations extérieures. La participation du Service de l'évaluation à des examens en temps réel des situations d'urgence de niveau 3, sous la direction de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, est un autre exemple d'approche qui introduit la pensée évaluative dans la prise de décisions au niveau de la direction, contribuant ainsi à une culture d'évaluation plus forte dans l'organisation. Un soutien technique direct a également été fourni aux collègues de la Division de la résilience et des solutions et de la Division de la protection internationale pour préparer l'évaluation des activités d'éducation et de réinstallation et jeter ainsi les bases de meilleures évaluations à l'avenir, en tenant mieux informées les personnes intéressées, en suscitant leur intérêt et en améliorant leur capacité.

⁶ Les évaluations longitudinales comprennent des cycles répétés d'activités d'évaluation au fil du temps, ce qui permet d'intégrer l'apprentissage dans la politique et la programmation durant le processus.

IV. Éléments mis en évidence par les évaluations

15. Les paragraphes ci-après mettent en évidence les principales conclusions stratégiques qui ont été tirées des 20 évaluations réalisées au cours des douze derniers mois. Les résumés et les rapports d'évaluation complets – ainsi que les réponses de la direction – sont disponibles sur le site Internet du HCR⁷. Le plan de travail 2020-2021 en matière d'évaluation est également publié sur cette page.

16. Au cours des dix-huit derniers mois, le Service de l'évaluation a fait réaliser quatre évaluations des opérations menées dans les pays suivants : Afghanistan, Angola, Iraq et Maroc. L'ensemble des activités du HCR ont ainsi été passées en revue sur une période de trois à cinq ans. Bien que chaque évaluation ait donné des résultats propres à chaque pays, plusieurs leçons communes ont été tirées.

- La nécessité de préciser les limites thématiques des opérations du HCR. L'application des principes énoncés dans le Pacte mondial sur les réfugiés et la nouvelle politique du HCR relative aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays ont ouvert la voie à de nouveaux domaines d'intervention. Cela est particulièrement vrai pour les situations complexes, comme en Afghanistan et en Iraq, où les personnes concernées sont des rapatriés, des personnes déplacées et des réfugiés. Toutefois, pour assurer la cohérence stratégique et la continuité des opérations du HCR et pour minimiser le risque que de nouveaux volets de programmes dépassent les capacités disponibles, un certain degré de consolidation peut être nécessaire. Cette démarche doit s'appuyer sur une justification claire des priorités, fondée sur le mandat du HCR, son avantage comparatif et ses principaux domaines de compétence.
- Étirer ou relier ? Les pays étudiés ont clairement montré que pour atteindre les objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés, le HCR a besoin de contributions qui, tant par leur ampleur que par leur nature, sont en dehors de son mandat ou de ses domaines d'expertise. Les bureaux du HCR dans les pays ont exploré de manière pragmatique deux voies distinctes pour remédier à cette situation. Premièrement, en acquérant de nouvelles capacités dans des secteurs tels que la création d'emplois et les services sociaux, et deuxièmement, en établissant des liens entre le HCR et les acteurs du développement. Si chaque méthode présente des avantages et des inconvénients, l'analyse montre en dernier ressort que l'établissement de liens est l'option à privilégier. Il convient de définir de meilleures modalités de partenariat entre le HCR et les acteurs du développement.
- Pour un changement de paradigme dans la programmation du développement dans les États fragiles et touchés par des conflits. Si l'on veut atteindre les objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés avec les acteurs du développement, il est essentiel que les partenaires potentiels soient prêts à travailler avec le HCR. En Angola et au Maroc, la contribution des organismes de développement aux volets du Pacte mondial sur les réfugiés est conforme aux programmes principalement axés sur le développement des organismes d'aide dans ces pays. Dans les États fragiles et touchés par des conflits, tels que l'Afghanistan et l'Iraq, il a été beaucoup plus difficile d'établir des convergences et des synergies entre le HCR et les acteurs du développement. Les organismes de développement sont souvent physiquement peu présents, les programmes de développement étant principalement mis en œuvre par les gouvernements hôtes. Lorsque les moyens et l'efficacité d'un gouvernement sont limités, comme c'est souvent le cas dans les États fragiles et touchés par des conflits, il est sensiblement plus difficile de mettre en œuvre les programmes de développement sur le terrain. C'est pourquoi dans les États fragiles et touchés par des conflits, les contraintes inhérentes au manque de moyens de l'État appellent un nouveau paradigme dans lequel les acteurs du développement peuvent collaborer plus directement avec leurs homologues gouvernementaux dans l'exécution de programmes communs.

⁷ Voir <https://www.unhcr.org/fr/evaluation-recherche.html>.

17. L'évaluation du plan conjoint 2015-2019 du HCR et du Gouvernement colombien pour la fourniture d'une protection et d'une assistance aux personnes déplacées a montré que le plan avait contribué à atteindre l'objectif de mettre fin au conflit armé et à la « situation anticonstitutionnelle » (arrêt T 025 de la Cour constitutionnelle, 2004.) Les principaux résultats obtenus ont été les suivants : i) le développement des capacités institutionnelles pour la prévention des déplacements et la fourniture d'une protection, d'une assistance et d'une réparation aux personnes déplacées ; et ii) le renforcement des capacités communautaires pour la prise de décisions et la mise en place de solutions. L'évaluation a montré une réduction des contributions au cours de la période, de nombreux donateurs ayant transféré leur aide au Venezuela en pleine crise (les fonds destinés à soutenir le plan conjoint ont diminué de 33 %). De nombreuses réalisations ont été jugées très durables, en particulier celles liées à la régularisation foncière, à la collaboration entre les institutions locales et nationales et à l'intégration des programmes et des politiques en faveur des personnes déplacées dans la planification municipale, ainsi qu'à l'infrastructure et à la participation au niveau communautaire, à la reproduction visible des bonnes pratiques et à l'octroi de protections collectives en vertu du décret 2078. Sont ressortis de l'évaluation cinq principaux enseignements et recommandations à prendre en compte dans le prochain cycle de planification – en particulier la nécessité pour le HCR de renforcer la collaboration avec le Gouvernement, la société civile et les groupes communautaires et d'adopter des mesures à long terme pour que les progrès se poursuivent après le retrait du HCR.

18. Le Bangladesh est le théâtre de l'une des crises de réfugiés les plus graves au monde et l'une des plus grandes opérations du HCR. Une synthèse indépendante a été réalisée pour acquérir le maximum de connaissances dans le cadre d'un ensemble de trois évaluations menées par le HCR⁸, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) concernant la période 2017-2019. La synthèse a montré que l'intensification rapide des activités des trois organismes et la fourniture d'une assistance et de services essentiels avaient permis de sauver des vies. Néanmoins, selon les équipes d'évaluation indépendante, le manque d'espace physique et l'érosion de l'espace de protection ont eu des répercussions importantes sur la qualité des services fournis et l'accent a été trop longtemps mis sur la portée de l'intervention, plutôt que sur la qualité.

19. Bien qu'il y ait encore des problèmes à régler, notamment en ce qui concerne l'intégration de la protection, le fait que la mortalité des réfugiés reste largement sous contrôle est une avancée majeure. Alors que la coordination interinstitutionnelle avait été contestée dans la phase initiale de l'intervention, les évaluations ont montré que les mécanismes de coordination s'étaient largement stabilisés en 2019. Il est ressorti de l'évaluation qu'il fallait planifier des scénarios à moyen et à long terme de manière coordonnée, malgré les difficultés. Il sera nécessaire d'investir davantage dans les capacités et les systèmes locaux et nationaux pour aller de l'avant. Une stratégie de soins et d'entretien ne suffira pas à moyen ou à long terme et il faudra trouver une solution durable pour les réfugiés.

20. Le HCR élabore actuellement une stratégie globale sur les moyens de subsistance et l'inclusion économique, alignée sur les principes du Pacte mondial sur les réfugiés et du Grand Bargain (Pacte relatif au financement de l'action humanitaire). D'après les résultats de toute une série d'évaluations des moyens de subsistance menées sur la période 2018-2020, les activités de subsistance soutenues par le HCR ont été très bénéfiques pour certains groupes cibles relevant de la compétence de l'organisation : amélioration des relations entre les personnes concernées et les communautés d'accueil ; réduction des mécanismes d'adaptation négatifs (du type économie réalisée sur les repas, mariage précoce) ; et renforcement de la sécurité alimentaire. Les évaluations de la région de Dollo Ado en Éthiopie ont montré que certaines interventions étaient plus efficaces que d'autres selon la capacité des groupes/coopératives d'agriculteurs, le degré d'intégration du marché et la diversité des liens entre les marchés. Cependant, les activités de subsistance traditionnelles à petite échelle et basées sur des projets ont eu des effets limités sur le revenu et l'inclusion économique des réfugiés en général. Cela montre qu'il faut mettre

⁸ L'évaluation du HCR sur l'opération au Bangladesh a été présentée à la soixante-neuvième session plénière du Comité exécutif. Voir A/AC.96/1183, juillet 2018.

davantage l'accent sur les approches d'autonomie fondées sur le marché, la défense des intérêts et la collaboration au moyen de partenariats stratégiques. Comme il s'agit-là d'un changement important de rôle pour le HCR, il a été recommandé de soutenir la gestion du changement et de renforcer les compétences du personnel en matière de suivi et d'évaluation, de plaider et de coordination. Les procédures et mécanismes internes clés à l'appui de cette stratégie comprendront une utilisation accrue des plateformes de partage de données, des collectes de fonds conjointes, des allocations budgétaires flexibles et une planification pluriannuelle. Les auteurs de l'évaluation ont proposé de se doter d'un outil analytique d'autonomie et de résilience pour soutenir le développement de la stratégie de subsistance du HCR au niveau national.

21. L'évaluation longitudinale de la participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement met l'accent sur les pratiques émergentes et les enseignements tirés de quatre opérations menées au Bangladesh, en Éthiopie, en Jordanie et au Niger sur la période 2018-2021. Un premier document qui synthétise les principales réflexions tirées des quatre études de cas a été publié en 2019. Ses principales conclusions sont les suivantes :

- Le HCR s'est principalement engagé dans cette coopération de quatre manières : en fournissant différents types de soutien aux acteurs du développement pour catalyser leur mobilisation sur les déplacements forcés ; en tirant parti de l'influence des acteurs du développement pour défendre les politiques des gouvernements hôtes ; en reliant progressivement les services destinés aux réfugiés aux systèmes nationaux ou locaux ; et en mobilisant des ressources de développement pour que le HCR agisse davantage dans le domaine de l'autonomie ;
- La collaboration entre le HCR et les acteurs du développement présente un réel intérêt. Au-delà de l'accès aux données relatives aux personnes relevant de la compétence du HCR, l'organisation peut offrir un soutien tangible et pratique à d'autres organismes, comme l'accès à des structures gouvernementales locales et à une présence sur le terrain ;
- Le mandat principal du HCR en matière de protection est apprécié, mais l'organisation pourrait également envisager un soutien plus pratique dans des domaines tels que la traduction de la politique juridique et nationale en orientations susceptibles d'aider les gouvernements et les acteurs du développement à intégrer la protection dans les politiques nationales et les programmes de développement ;
- Même lorsque les acteurs du développement se mobilisent et que l'inclusion/intégration des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR a réussi, le HCR devra souvent maintenir son soutien (opérationnel/financier).

22. En raison de leur caractère prolongé et multidimensionnel, les récentes situations de crise concernant des réfugiés, les mouvements mixtes, les déplacements liés aux conflits et les changements concernant le paysage humanitaire et le développement (y compris le Pacte mondial sur les réfugiés) ont eu des répercussions importantes sur le rôle du HCR s'agissant d'encadrer et de coordonner les interventions en faveur des réfugiés et les opérations humanitaires. Dans ce contexte, le HCR a fait réaliser une étude indépendante sur son rôle d'encadrement et de coordination en ce qui concerne les situations de réfugiés pour la période 2014-2018. Plusieurs autres évaluations portant sur le thème de la coordination et de l'encadrement sont reprises ci-après.

- L'étude indépendante a montré que si des approches prescrites, prédéterminées ou normalisées de la structure de coordination peuvent exister sur le papier, elles sont moins évidentes à mettre en place sur le terrain. Les modèles et pratiques de coordination revêtent un caractère dynamique et varient en fonction des situations politiques locales et mondiales. Les États d'accueil et les donateurs ont beaucoup d'influence sur les types de structures de coordination qui sont établies et sur l'espace accordé au HCR pour organiser des opérations globales et inclusives en faveur des réfugiés et des personnes déplacées.

- Il est ressorti de l'étude que la qualité de l'encadrement « sur le terrain » est essentielle pour que le HCR puisse jouer son rôle de coordination, notamment répondre aux besoins des parties prenantes, des partenaires et des gouvernements tout en défendant le caractère central de la protection. Sans prescrire une approche « à l'emporte-pièce », les auteurs de l'étude ont laissé entendre qu'il faudrait développer davantage les compétences et les styles d'encadrement du personnel de direction afin de mettre en œuvre le Pacte mondial sur les réfugiés. Cette étude et d'autres évaluations ont montré que certains processus et mécanismes internes du HCR (tels que les définitions d'emploi, les évaluations de performance et la planification opérationnelle) pourraient mieux refléter l'importance que le personnel doit accorder à son rôle de coordination.

23. Dans le cadre de l'évaluation de la « Stratégie mondiale du HCR : au-delà de la détention », on a passé en revue les efforts que fait l'organisation pour trouver des alternatives à la détention. La Stratégie a été jugée suffisamment vaste pour fournir un cadre d'orientation global permettant d'agir du point de vue juridique et opérationnel sur la question de la détention, tout en offrant suffisamment de souplesse pour pouvoir s'adapter aux contextes nationaux. Dans le cadre de la Stratégie, on a reconnu l'importance de développer et de renforcer les partenariats – les effets des partenariats renforcés ont pu être particulièrement constatés dans les domaines de l'engagement judiciaire, de l'expérimentation de solutions alternatives à la détention et du contrôle plus régulier des établissements de détention. À un niveau plus stratégique, toutefois, les auteurs de l'évaluation ont estimé que l'on aurait pu tirer davantage parti des outils et instruments de la Stratégie mondiale pour traiter la question de la détention des migrants et des réfugiés. Ils ont constaté que le HCR pourrait faire davantage pour mettre en évidence les outils et les approches de la Stratégie et coopérer avec les partenaires qui travaillent dans le domaine de la détention des migrants. Ils ont également recensé des possibilités de collaboration plus importante de la part des bureaux régionaux du HCR pour améliorer la mobilisation au niveau régional et l'harmonisation des approches entre les pays.

24. Le Service de l'évaluation analyse périodiquement les principaux enseignements et conclusions qui sont tirés des récentes évaluations du HCR. L'analyse 2020 a mis en évidence plusieurs grands thèmes transversaux qui pourraient faire l'objet d'une réflexion plus poussée et d'une analyse plus approfondie dans le cadre de futures évaluations :

- L'établissement de relations plus larges et plus solides avec un plus grand nombre de ministères nationaux dans les pays d'accueil des réfugiés : les évaluations ont montré que dans de nombreux pays, le HCR travaille en étroite collaboration avec un organisme gouvernemental national homologue et que son accès aux autres institutions gouvernementales se fait par l'intermédiaire de cet organisme unique. Les relations du HCR avec les autres institutions gouvernementales nationales dépendent donc souvent des capacités des organismes nationaux homologues et des relations avec les autres ministères. Pour remédier à cette situation, le HCR développe de plus en plus de partenariats et explore des approches multipartites avec un large éventail d'acteurs, y compris des organismes des Nations Unies et des organismes de développement de donateurs, des banques de développement multilatérales et des institutions financières, qui ont des relations privilégiées avec différentes composantes de l'administration. Les données montrent également que le HCR, très présent sur le terrain, a souvent noué de solides relations de travail avec les institutions publiques locales, ce qui contribue directement à la fourniture efficace d'une protection et de solutions dans certaines zones d'accueil de réfugiés ;
- La mise en œuvre des politiques et les problèmes qu'elle pose : les évaluations ont montré que le HCR parvenait à faire évoluer de façon positive les lois et politiques nationales d'asile, y compris sur le droit au travail, la liberté de circulation et l'inclusion dans les services nationaux. Toutefois, l'analyse montre qu'il faudrait en faire plus pour s'assurer que les obstacles et les barrières à la mise en œuvre des politiques sont recensés, compris et traités, compte tenu en particulier des difficultés liées à la pandémie de COVID-19.

V. Renforcement des capacités

25. Au premier semestre de 2020, le Service de l'évaluation a mis au point un webinaire en ligne avec le Centre mondial d'apprentissage et de perfectionnement du HCR dans le cadre de la série de webinaires du programme d'apprentissage sur la gestion des programmes. Au total, 143 administrateurs chargés du contrôle des programmes et des projets, travaillant dans des bureaux nationaux et régionaux, ont participé au webinaire. Il est envisagé de professionnaliser davantage l'évaluation parmi le personnel de niveau intermédiaire en intégrant l'évaluation dans les offres d'apprentissage du HCR et en créant un processus régionalisé de formation des formateurs.

VI. Liens : évaluation, gestion axée sur les résultats et contrôle

26. En 2019, la nouvelle Division de la planification stratégique et des résultats a été créée pour renforcer la programmation, la planification, la budgétisation et la gestion des partenaires du HCR. La Division joue également un rôle de premier plan dans la mise en place du système de suivi des performances et de gestion des résultats de l'organisation. Le Service de l'évaluation collabore de manière systématique avec cette nouvelle Division. Plus précisément, il soutient le déploiement du système de gestion axée sur les résultats, en veillant à ce que l'évaluation joue un rôle clef aux différents stades du cycle de programmation.

27. Fin 2019, une nouvelle politique sur le contrôle indépendant du HCR a été approuvée. Son objectif est de promouvoir et de renforcer la responsabilisation dans l'organisation – tout en reconnaissant les rôles différents et complémentaires que jouent les fonctions d'évaluation, d'audit, d'inspection et autres pour promouvoir l'apprentissage et garantir le principe de responsabilité. Au premier semestre 2020, les responsables des fonctions de contrôle se sont réunis à intervalles réguliers, notamment pour examiner la question de la surveillance de la pandémie de COVID-19 et du suivi des conclusions et recommandations en la matière. En ce qui concerne le suivi des recommandations, il est possible d'améliorer la rapidité des réponses fournies par l'administration comme suite aux évaluations. Bien que la politique d'évaluation exige que des réponses soient soumises dans un délai de deux mois, elles arrivent en moyenne trois mois après l'évaluation.

28. En ce qui concerne les liens avec les autres unités chargées de fournir des données au sein du HCR, le Service de l'évaluation travaille avec la Division de la résilience et des solutions et d'autres unités qui mènent des travaux de recherche sur les déplacements forcés. Le Service a également commencé à explorer la possibilité d'un renforcement de la collaboration avec le Centre commun de données en vue d'une utilisation plus systématique des données d'enregistrement des réfugiés du HCR dans le cadre des évaluations.

VII Réforme du système des Nations Unies et évaluations interorganisations

29. Le HCR continue de contribuer de manière systématique aux efforts d'évaluation interorganisations, en jouant un rôle technique et d'encadrement important. En ce qui concerne les douze derniers mois, il convient de signaler les faits suivants : la révision des principes éthiques d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) ; l'élaboration d'un projet de politique d'évaluation à l'échelle du système (qui a servi de base à la proposition que le Secrétaire général de l'ONU a adressée au Conseil économique et social de l'ONU)⁹ ; l'élection du chef de l'évaluation du HCR en qualité de vice-président du Comité directeur exécutif du GNUE ; et la réalisation d'un certain nombre d'évaluations conjointes et à l'échelle du système. Ces évaluations ont notamment porté sur : i) la riposte aux sécheresses en Éthiopie ; ii) la riposte au cyclone au Mozambique ; iii) le bilan de l'opération de secours aux réfugiés au Bangladesh ; et iv) la synthèse interorganisations des évaluations de l'initiative collective de l'ONU concernant

⁹ Voir <https://undocs.org/A/74/73>.

les enfants en situation de déplacement. Le Service de l'évaluation soutient également l'évaluation conjointe de l'action menée par le Programme commun ONUSIDA en matière de prévention et de répression de la violence à l'égard des femmes et des filles fondée sur le genre, et en particulier l'adaptation des initiatives prises par le Programme commun suite à l'augmentation de la violence fondée sur le genre pendant la pandémie de COVID-19.

30. Deux opportunités importantes se présentent. Premièrement, agissant en sa qualité d'agent de liaison du GNUE, le chef de l'évaluation jouera un rôle influent au sein du nouveau groupe central du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques qui dirigera la Coalition mondiale d'évaluation de la COVID-19. Cela permettra au HCR de faire campagne pour que les réfugiés et autres groupes déplacés soient placés au centre des évaluations prévues en 2020-2021. Deuxièmement, conformément à la politique d'évaluation adoptée par le HCR en 2016, le Haut-Commissaire a officiellement demandé que les pairs du GNUE/Comité d'aide au développement procèdent à un examen de la fonction d'évaluation de l'organisation au début de 2021. L'exercice fournira des éléments importants aux fins de l'élaboration d'une politique révisée dans le courant de l'année prochaine.

Tableau 1
Aperçu des évaluations réalisées, juillet 2019-juin 2020

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
<i>Centralisées</i>	
1. Évaluation des opérations du HCR dans le pays : Angola (2016-2019)	Angola
2. Évaluation des opérations du HCR dans le pays : Maroc (2016-2019)	Maroc
3. Évaluation des opérations du HCR dans les pays : Iraq (2018-2019)	Iraq
4. Évaluation des opérations du HCR dans le pays : Afghanistan (2016-2019)	Afghanistan
5. Évaluation de la participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement : réflexion sur la première année	Bangladesh, Éthiopie, Jordanie et Niger
6. Lutte contre la violence sexuelle et la violence fondée sur le genre, atténuation et prévention des risques dans les crises humanitaires : synthèse des évaluations	Brésil, Liban, ouest de la République-Unie de Tanzanie
7. Évaluation des approches du HCR en matière d'utilisation des données et de gestion de l'information	Jordanie, Liban, Pakistan, Zambie
8. Examen indépendant du rôle d'encadrement et de coordination du HCR dans les opérations de secours aux réfugiés	Au niveau mondial
9. Évaluation de la collaboration du HCR avec le secteur privé	Au niveau mondial, y compris des visites de pays au Kenya et en Malaisie
10. HCR/Danida – le modèle de solutions intégrées dans et autour de Kalobeyei, comté de Turkana (Kenya)	Kenya
11. Synthèse des évaluations de l'opération de secours aux Rohingya de l'OIM, de l'UNICEF et du HCR	Bangladesh
<i>Décentralisées</i>	
12. Évaluation décentralisée du programme de subsistance du HCR en Malaisie (2015-2018)	Malaisie
13. Évaluation décentralisée du programme de subsistance du HCR en Mauritanie (2017-2018)	Mauritanie
14. Évaluation décentralisée du programme de subsistance du HCR à Djibouti (2015-2018)	Djibouti
15. Évaluation décentralisée du programme de subsistance du HCR au Sénégal (2017-2018)	Sénégal
16. Évaluation décentralisée du programme de subsistance du HCR au Soudan du Sud (2016-2018)	Soudan du Sud

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
17. Évaluation des activités du HCR en matière de prévention et de répression de la violence sexuelle et de la violence fondée sur le genre au sein de la population vénézuélienne relevant de sa compétence au Brésil (2017-2018)	Brésil
18. Examen indépendant de la stratégie globale du HCR – au-delà de la détention 2014-2019	Au niveau mondial
19. Évaluation du plan quadriennal HCR-Gouvernement colombien (2015-2019)	Colombie
20. Évaluation de base des projets de la Fondation Ikea concernant les moyens de subsistance et l'énergie parmi les réfugiés somaliens et les communautés d'accueil à Melkadida, en Éthiopie	Éthiopie

Tableau 2

Aperçu des évaluations en cours et prévues, juillet 2020-juin 2021

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
<i>Centralisées</i>	
1. Évaluation de la stratégie du HCR en Égypte	Égypte
2. Évaluation de la stratégie du HCR en Ukraine	Ukraine
3. Évaluation de la stratégie du HCR au Myanmar	Myanmar
4. Évaluation de la participation du HCR à la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement au cours des deuxième et troisième années (2019-2021)	Bangladesh, Niger, Jordanie, Éthiopie
5. Évaluation de l'opération régionale du HCR de secours aux réfugiés suite à la situation au Venezuela	Brésil, Colombie, Équateur, Pérou
6. Évaluation de l'opération d'urgence de niveau 3 du HCR suite au cyclone Idai au Zimbabwe et au Malawi	Malawi, Zimbabwe
7. Évaluation pluriannuelle de la mise en œuvre de la politique 2018 du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité (2019-2022) – année 1	Grèce, Kenya, Mexique, Tchad et Thaïlande
8. Évaluation des approches du HCR en matière d'apprentissage et de développement	Évaluation approfondie : Grèce, Nigéria Évaluation sommaire : Djibouti, Maroc, Pérou
9. Évaluation de l'opération d'urgence de niveau 3 du HCR au Burkina Faso	Burkina Faso
10. Évaluation de l'opération d'urgence de niveau 2 du HCR au Niger	Niger
11. Évaluation de l'opération de niveau 3 du HCR en République démocratique du Congo	République démocratique du Congo
12. Évaluation de l'opération du HCR en Zambie	Zambie

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
13. Évaluation des initiatives menées par le HCR pour mettre fin à l'apatridie	Côte d'Ivoire, Kenya, Philippines, Tadjikistan ou Kirghizstan, et études de cas régionales
14. Évaluation en temps réel de l'opération de niveau 2 du HCR dans les pays touchés par la COVID-19	À déterminer
15. Évaluation de l'opération du HCR en Ouganda	Ouganda
16. Évaluation indépendante du soutien fourni par le HCR au renforcement des systèmes d'asile nationaux	À déterminer
17. Synthèse des évaluations de la protection	À déterminer
18. Examen de « l'évaluabilité » aux fins de l'évaluation collective du Pacte mondial sur les réfugiés	
<i>Décentralisées</i>	
19. Effets des interventions en espèces sur les résultats en matière de protection au Rwanda	Rwanda
20. Évaluation en plusieurs phases des projets de la Fondation Ikea concernant les moyens de subsistance et l'énergie parmi les réfugiés somaliens et les communautés d'accueil en Éthiopie	Éthiopie
21. Évaluation indépendante du fonds d'innovation du HCR	Siège, Genève
22. Examen indépendant des évaluations des donateurs individuels	Siège, Genève
23. Synthèse des évaluations des moyens d'existence dans 5 études de cas nationales	Djibouti, Malaisie, Mauritanie, Sénégal et Soudan du Sud
24. Évaluation de la pertinence et de l'efficacité des programmes sportifs pour l'inclusion et la protection des réfugiés	Rwanda, Mexique
25. Évaluation du projet « Soins aux réfugiés atteints de maladies non transmissibles »	Algérie, Bangladesh, Burkina Faso, Burundi, Tchad, République démocratique du Congo, Éthiopie, Kenya, Rwanda, Ouganda et République-Unie de Tanzanie
26. Évaluation du projet « Sauver la vie des mères et des nouveau-nés dans les situations de réfugiés au Tchad »	Tchad
27. Évaluation du projet « Sauver la vie des mères et des nouveau-nés dans les situations de réfugiés au Cameroun »	Cameroun
28. Évaluation du projet « Sauver la vie des mères et des nouveau-nés dans les situations de réfugiés au Niger »	Niger

<i>Évaluations</i>	<i>Pays concernés</i>
29. Évaluation décentralisée du programme de subsistance du HCR en République arabe syrienne	République arabe syrienne
30. Évaluation de la série pilote d'alternatives à la détention du Ministère de l'intérieur du Royaume-Uni	Royaume-Uni
31. Évaluation du projet « Raconter la réalité 2.0 »	À déterminer
<i>Évaluations conjointes/à l'échelle du système</i>	
32. Évaluation humanitaire interorganisations de l'égalité des sexes	Bangladesh, Colombie, Iraq et Nigéria
33. Évaluation humanitaire interorganisations de l'égalité des sexes	Yémen
34. Évaluation des programmes conjoints – prévention et répression de la violence fondée sur le sexe (OIT, ONUSIDA, UNESCO, FNUAP, UNICEF, HCR)	12 pays – 6 évaluations sommaires et 6 approfondies (à déterminer)
35. Évaluation en temps réel de la feuille de route du HCR/UNICEF pour les enfants réfugiés	Bangladesh, Cameroun, Équateur, Éthiopie, Honduras, Iraq, Kenya et Libye