



15 août 2012

## **Réponse de l'Administration de l'UNFPA au Rapport biennal sur l'évaluation**

### Point 6: Évaluation

Conseil d'administration du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS  
Deuxième session ordinaire de 2012  
New York

## Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction .....	3
I. Réponse générale.....	3
A. Domaines d'accord .....	3
B. Domaines de préoccupation .....	3
II. Progrès accomplis dans le renforcement de l'évaluation décentralisée .....	4
III. Méthodologie de l'analyse .....	7
IV. Constatations et conclusions du rapport sur l'indépendance, la structure et le lieu de la fonction évaluation.....	7
V. Réponse spécifique de l'Administration aux recommandations du rapport.....	7

## Introduction

1. L'Administration accueille avec intérêt le rapport biennal sur l'évaluation, rapport du Directeur de la Division des services de contrôle interne (DP/FPA/2012/8) et remercie la Division de ses observations et de son examen critique des systèmes et de la qualité de l'évaluation de l'UNFPA. L'Administration a examiné le rapport et présente ici sa réponse définitive, sous la forme d'une réponse générale aux problèmes soulevés et traités dans le rapport, ainsi que des réponses spécifiques à chacune des recommandations du rapport. Cette réponse se substitue à la réponse préliminaire donnée par l'Administration lors de la consultation informelle sur l'évaluation tenue durant la session annuelle du Conseil d'administration, en juin 2012.

2. La présente réponse peut être lue en même temps que la *Réponse de l'Administration au rapport « Appréciation de la qualité des évaluations décentralisées du programme de l'UNFPA » de la DOS, 17 février 2012*, qui fournit davantage de détails sur les problèmes soulevés dans la présente réponse.

### I. Réponse générale

3. L'Administration est d'accord avec le rapport de la Division des services de contrôle interne (DOS) sur un certain nombre des problèmes qu'il soulève. Cependant, il convient de souligner que le rapport ne reconnaît pas les progrès réalisés sur un certain nombre de points. En outre, étant donné l'examen indépendant de la politique d'évaluation récemment conduit par le Bureau des services de contrôle interne (OIOS), l'Administration s'attaquera aux difficultés encore non résolues, notamment les lacunes que comporte l'actuelle politique d'évaluation.

#### A. Domaines d'accord

4. L'Administration convient que la couverture de l'évaluation décentralisée a été élargie : tous les programmes de pays qui ont pris fin en 2011 ont procédé à une évaluation de fin de programme. Cependant, comme cela est indiqué dans le rapport, la qualité de l'évaluation décentralisée nécessite encore de l'attention et reste médiocre pour diverses raisons.

#### B. Domaines de préoccupation

5. Le rapport ne prend pas en considération les sensibles **progrès de la fonction d'évaluation décentralisée** sur les points clefs suivants: *couverture, qualité et utilisation*. Le rapport portant essentiellement sur le travail entrepris en 2010, l'Administration craint qu'il ne laisse au lecteur l'impression qu'aucun progrès n'a été réalisé en matière d'évaluation dans l'organisation. En outre, le lecteur pourrait supposer que le rapport décrit une situation actuelle, plutôt qu'une situation antérieure.

6. C'est pourquoi l'Administration voudrait saisir cette occasion de souligner les efforts importants déployés pour améliorer les évaluations décentralisées depuis que la politique d'évaluation a été approuvée en juin 2009, à la session annuelle du Conseil d'administration.

## II. Progrès accomplis dans le renforcement de l'évaluation décentralisée

7. **Couverture de l'évaluation.** L'Administration a procédé à des évaluations de programme de pays (EPP) dont la couverture s'est notablement élargie au cours de l'année écoulée depuis l'approbation de la politique arrêtée en 2009. Cent pour cent des descriptifs de programme de pays (DPP) présentés à la session annuelle du Conseil d'administration en 2011 étaient accompagnés d'une EPP et d'un plan d'évaluation budgétisé, contre seulement 35 % en 2010. Ceci est le résultat du renforcement de la planification et de la coordination de l'évaluation, ainsi que de l'habitude désormais prise d'y procéder. Il faut y voir une réponse directe à une importante recommandation formulée dans le rapport sur l'appréciation de la qualité de l'évaluation (AQE) de 2010, et l'UNFPA aurait été heureux que le rapport de 2012 reconnaisse cette réussite.

8. **Qualité de l'évaluation.** Comme elle l'a indiqué ailleurs, l'Administration a conscience du fait que la qualité de l'évaluation n'a pas encore atteint le niveau souhaitable. Cependant, la stratégie d'ensemble élaborée pour améliorer la qualité de l'évaluation est en cours d'exécution. Elle se compose des éléments suivants: amélioration des résultats du programme de pays et renforcement des cadres de suivi et évaluation (S&E); élaboration de directives et d'outils; formation et webinars ; mise en place de mécanismes destinés à relever la qualité; institutionnalisation du partage des connaissances et de l'apprentissage continu à partir de l'expérience ; enfin, planification et coordination de l'évaluation. Des détails sur certains éléments de cette stratégie sont fournis ci-dessous :

- **Amélioration des résultats et renforcement des cadres de suivi et évaluation**

Afin d'améliorer les résultats et de renforcer les cadres de S&E, l'Administration a instauré des outils permettant d'évaluer la conception des programmes de pays et institutionnalisé un Comité d'examen des programmes (CEP) qui apprécie la qualité de la conception des programmes de pays, notamment les résultats et les cadres de S&E. Le CEP examine et classe selon leur qualité tous les projets de DPP soumis au Conseil d'administration pour approbation, puis présente des observations que les pays utilisent pour améliorer la conception du DPP final. Ce processus de garantie de la qualité a déjà permis d'améliorer la conception des DPP. Par exemple, parmi les DPP présentés au Conseil lors de sa session annuelle de 2012, le CEP en avait jugé quatre non satisfaisants. Ces quatre DPP ont été renvoyés aux pays concernés et ont été depuis améliorés; lors d'un second cycle d'examen par le CEP, ces quatre DPP ont été jugés satisfaisants. En outre, 99 % des indicateurs de produit figurant dans les DPP comportent à la fois des références de base et des cibles; alors que 3 % seulement des indicateurs de produit pour les DPP correspondants du cycle précédent étaient assortis des unes et des autres.

- **Élaboration et amélioration des directives**

Des directives ont été élaborées sur un large éventail de sujets afin de faciliter le processus et d'améliorer la qualité de l'évaluation:

- Directives pour le processus d'évaluation (Evaluation Process Guidelines) (2011)
- Manuel de la gestion axée sur les résultats, Groupe des Nations Unies pour le développement (United Nations Development Group Results-Based Management Handbook) (l'UNFPA était coprésident)
- Orientation d'ensemble du consultant en évaluation (Evaluation Consultant's Orientation Package) (2011)
- Guide de formation à la gestion axée sur les résultats (Results-Based Management Training Guide) (2010)
- Cadre pour l'établissement de rapports sur les résultats à l'UNFPA (A Framework for Quality Results Reporting in UNFPA) (2011)
- Note d'orientation pour une programmation fondée sur les données (Evidence-Based Programming Guidance Note) (2011)
- Guide pour l'élaboration de cadres de résultats solides afin d'obtenir des programmes efficaces (Guide for Developing Robust Results Frameworks for Effective Programmes) (mis à jour en 2011)
- Acquisition par le personnel d'aptitudes à l'évaluation au moyen d'une formation à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation

D'énormes efforts ont été faits en 2010 et en 2011 en matière de formation à l'évaluation afin de renforcer la capacité d'évaluation du personnel des bureaux de pays. Ils consistaient en :

- une formation sous forme de cours traditionnels : 258 personnes en 2010 et 254 en 2011
- des webinars : 43 personnes en 2010 et 268 en 2011.

Au total:

- 197 bureaux de pays ont participé à la formation à l'évaluation sous forme de cours traditionnels durant la période 2010-2011
- 115 bureaux de pays ont participé à des webinars durant la période 2010-2011
- 87 % des bureaux de pays de toutes les régions ont assisté à une formation à l'évaluation durant la période 2010-2011
- 92 % des responsables d'EPP ont été formés en 2011, à gérer une évaluation et encadrés dans cette tâche.

L'Administration a constaté les premiers bénéfices des activités de formation sur l'amélioration de la qualité de l'évaluation à partir de 2011 et s'attend à en voir le plein impact en 2012.

- Institutionnalisation de l'examen par les homologues et mécanismes de renforcement de la qualité

Afin d'améliorer encore la qualité des évaluations, plusieurs mécanismes ont été institués, à savoir :

- un Réseau d'appui par les homologues qui permet de prêter un appui en fonction des besoins
- un examen des termes de référence (TDR) des EPP par les conseillers régionaux en matière de S&E: 100 % des TDR ont été examinés et signés en 2011
- un Comité de gestion de l'évaluation (CGE) pour chaque évaluation: 95 % des évaluations ont été guidées par un tel comité en 2011
- un examen de tous les projets de rapport d'évaluation par les conseillers régionaux en matière de S&E: 80 % des projets de rapport ont été examinés par les conseillers régionaux en matière de S&E en 2011
- l'utilisation des observations provenant de l'AQE et des consultants qui ont conduit des évaluations de haute qualité, afin de faire bénéficier les futures évaluations des enseignements tirés.
- un fichier des consultants en matière d'évaluation.

- Coordination efficace de la fonction d'évaluation par l'Administration

La coordination générale de la fonction d'évaluation au Siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays comprend les tâches suivantes :

- coordination de téléconférences mensuelles entre le Siège et les bureaux régionaux
- réunions annuelles au niveau mondial : planification commune, examen des progrès réalisés, élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action
- mises à jour sur la conduite de l'évaluation: préparation du rapport intérimaire sur l'application du plan d'action
- coordination des formations à l'évaluation au niveau mondial
- création d'un réseau de S&E dans l'ensemble de l'UNFPA (plus de 50 praticiens du S&E)
- partage des connaissances sur la fonction d'évaluation:
  - a) *Tenue à jour de l'Intranet sur l'évaluation et de My S&E Net*
  - b) *Appui à l'enrichissement de la base de données sur l'évaluation*
  - c) *Fourniture d'éléments concernant l'évaluation aux fins d'établissement de rapports*

9. **Utilisation de l'évaluation et apprentissage.** L'Administration a promu l'utilisation des conclusions de l'évaluation et l'apprentissage à partir de celles-ci et a intensifié les efforts visant à garantir que de nouvelles améliorations seraient apportées dans ce domaine. L'utilisation des données de l'évaluation et des enseignements tirés est encouragée à l'échelle de l'UNFPA par plusieurs activités, à savoir :

- réponses obligatoires de l'Administration à toutes les évaluations qui sont contrôlées par le système de suivi des réponses de l'Administration
- institutionnalisation d'un processus d'examen destiné à garantir que les résultats des EPP influent l'élaboration des DPP et, point essentiel, que les pays utilisent les

- résultats de l'évaluation pour élaborer les DPP. Un examen des DPP présentés au Conseil d'administration à la première session ordinaire de 2012 a montré que tous avaient pris en considération les résultats des EPP respectifs.
- diffusion de notes sur la politique d'évaluation faisant l'analyse et la synthèse des conclusions de l'évaluation.
  - production de documents d'information comme la série « Evidence & Action » sur des sujets relatifs à l'évaluation.

### III. Méthodologie de l'analyse

10. L'AQE a été utilisé pour analyser les tendances dans la qualité des évaluations décentralisées à l'UNFPA et à en tirer des conclusions. Si l'Administration reconnaît que ces évaluations sont de qualité insuffisante, elle est inquiète de l'incohérence de la méthodologie de l'AQE au cours des années. Elle varie à tel point pour les années 2005, 2010 et 2012, qu'il est difficile d'apprécier les tendances et de déterminer s'il s'est produit ou non une amélioration.

### IV. Constatations et conclusions du rapport sur l'indépendance, la structure et le lieu de la fonction évaluation

11. La position de l'Administration est que les constatations et conclusions du rapport sur l'indépendance, la structure et le lieu de la fonction évaluation sont remplacées par le travail que le Directeur exécutif a confié à l'OIOS. La réponse que l'Administration se propose de faire aux problèmes liés à l'indépendance, à la structure et au lieu de la fonction évaluation est formulée dans sa réponse distincte au rapport de l'OIOS sur l'examen de la politique d'évaluation de l'UNFPA.

### V. Réponse spécifique de l'Administration aux recommandations du rapport

Recommandations de la DOS	Réponse de l'Administration
<p>a) <i>Le Service de l'évaluation de la Division des services de contrôle interne, doit exercer pleinement sa fonction de gestion de l'évaluation en rétablissant le lien nécessaire entre les dimensions responsabilité et apprentissage de l'évaluation, qui sont artificiellement distinctes, comme le prévoit la Politique d'évaluation de l'UNFPA. Cependant, une fonction unifiée d'évaluation n'exclut pas qu'un certain nombre de tâches liées à l'évaluation puissent être exécutées au sein d'unités organisationnelles distinctes.</i></p>	<p><b>Pas encore acceptée, dans l'attente des résultats de l'examen par l'OIOS de la politique actuelle d'évaluation.</b></p> <p>L'Administration estime que cette recommandation est remplacée par l'examen de la politique actuelle d'évaluation mené par le Bureau des services de contrôle interne. Cet examen conduira à une politique d'évaluation révisée qui, à son tour, aidera l'Administration à déterminer la meilleure manière de prendre les dispositions appropriées afin de préserver comme il convient, l'indépendance des évaluations.</p>
<p>b) <i>L'utilisation des résultats de l'évaluation (par exemple, publication et suivi des réponses de l'Administration; utilisation des recommandations et</i></p>	<p><b>Acceptée.</b></p> <p>L'Administration applique déjà cette recommandation</p>

<p><i>enseignements tirés pour orienter la programmation; identification et partage des bonnes pratiques) joue un rôle central dans l'amélioration de la programmation. Ces tâches associées à l'évaluation, qui sont aussi associées aux programmes, doivent incomber à la Division des programmes.</i></p>	<p>par le biais d'un système de réponses pleinement opérationnel. Les réponses de l'Administration ont été préparées pour 70 % des EPP conduits en 2011, contre 20 % seulement des EPP conduits en 2010; et les résultats des EPP ont été utilisés dans l'élaboration de la programmation: 100 % des DPP qui seront présentés à la session annuelle du Conseil d'administration ont été inspirés par les résultats des CPE. Le CEP est un autre mécanisme de garantie de la qualité qui implique l'utilisation des EPP pour évaluer la conception des DPP. Grâce au processus d'amélioration de la qualité, la proportion des DPP jugés « satisfaisants » est passée de 50 % en juin 2011 à 91 % en juin 2012.</p>
<p><i>c) Outre l'utilisation des résultats de l'évaluation, une meilleure programmation nécessite aussi l'introduction continue des données et informations produites par un système de suivi efficace et axé sur les résultats (voir figure 1). Un tel système n'existe pas à l'UNFPA; le suivi actuellement exécuté dans les bureaux de pays, est centré essentiellement sur les dépenses budgétaires et axé sur les activités.</i></p>	<p><b>Acceptée.</b></p> <p>L'Administration de l'UNFPA a un système de suivi. Néanmoins, nous en reconnaissons les faiblesses et sommes en train de le réviser et améliorer.</p>