



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
30 mars 2015
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2015

1^{er} au 09 juin 2015, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Évaluation

Fonds des Nations Unies pour la population

Rapport annuel sur l'évaluation

Rapport du Directeur du Bureau de l'évaluation

Résumé

Conformément à la politique d'évaluation du FNUAP révisée (DP/FPA/2013/5) et des décisions du Conseil d'administration y relatives, le Bureau indépendant d'évaluation présente son rapport annuel pour 2014. Le rapport présente les progrès réalisés par la fonction d'évaluation par rapport aux principaux indicateurs de performance, en particulier en ce qui concerne le plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015. Il met en lumière les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités d'évaluation interne et précise l'engagement du FNUAP à contribuer au renforcement des capacités d'évaluation nationale.

Le rapport présente les enseignements tirés des évaluations du Fonds achevées en 2014. Il précise également en quoi le Bureau de l'évaluation contribue aux efforts d'évaluation communs au sein des Nations Unies et des communautés de pratique mondiales. Le rapport met en relief les principaux défis et les perspectives d'évaluation au FNUAP et présente un certain nombre de recommandations.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

a) *Prendre acte* du présent rapport sur la fonction d'évaluation au FNUAP (DP/FPA/2015/6) et du programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2015 (annexe I), y compris les amendements au plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015;

b) *Réaffirmer* le rôle central joué par la fonction d'évaluation au FNUAP, le bien-fondé des principes établis dans la politique d'évaluation révisée (DP/FPA/2013/5) et l'importance de leur mise en œuvre au sein de l'organisation;



c) *Prendre acte* des défis en matière d'évaluation et des recommandations y relatives présentées dans le rapport, et *encourager* le FNUAP à prendre des mesures pour renforcer davantage la fonction d'évaluation au Fonds.

d) *Demander* au FNUAP d'orienter le rapport annuel sur l'évaluation de 2016 adressé au Conseil sur les progrès accomplis dans la résolution des principaux problèmes et défis en matière d'évaluation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Performance de la fonction d'évaluation	4
A. Plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015 : planification et gestion d'évaluations institutionnelles et de programmes	5
B. La qualité des rapports d'évaluation	8
C. Diffusion des résultats d'évaluation	10
D. Utilisation et suivi de l'évaluation.	11
E. Ressources financières	12
F. Ressources humaines	14
III. Renforcement des capacités d'évaluation	15
IV. Enseignements tirés des évaluations institutionnelles en 2014	17
V. Partenariats dans le domaine de l'évaluation	19
VI. Défis et perspectives d'évaluation encourageantes au FNUAP	21
 Annexes	
I. Évaluations/études institutionnelles (2014-2015)	
II. Évaluations de programmes	
III. Champ d'action de l'évaluation (2014-2015)	
IV. Évaluation de la qualité	
V. Suivi des mesures prises par l'administration	
VI. Suivi et évaluation des ressources humaines (2014)	

* Les annexes sont disponibles sur la page Web du Conseil d'administration du FNUAP

I. Introduction

1. Le rapport présente une évaluation de la performance de la fonction d'évaluation au regard du plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015. Il met en lumière les progrès accomplis et les défis dans l'évolution de la fonction d'évaluation depuis l'adoption de la politique d'évaluation révisée (DP/FPA/2013/5) en juin 2013. Le rapport présente les informations détaillées sur la performance au regard des indicateurs clés, les mesures prises pour renforcer les capacités en matière d'évaluation et les activités du FNUAP aux Nations Unies et dans la communauté d'évaluation mondiale. Le rapport présente les enseignements tirés de trois évaluations institutionnelles achevées en 2014 et rend compte des derniers progrès par rapport au plan d'évaluation 2014-2015, notamment les ajustements apportés pour refléter l'évolution des contextes nationaux (évaluations de programmes) et répondre aux besoins de l'organisation (évaluations institutionnelles).

2. Le renforcement permanent de la fonction d'évaluation au FNUAP était une priorité en 2014 et le Bureau de l'évaluation indépendant nouvellement créé a travaillé avec les bureaux régionaux et de pays pour traduire la politique d'évaluation révisée dans les faits. Des efforts considérables ont été déployés pour améliorer la planification et la gestion, ainsi que la qualité des évaluations et pour renforcer les capacités du personnel de suivi et d'évaluation. En même temps, le Bureau de l'évaluation a augmenté sa production d'évaluations et d'études institutionnelles. Ces progrès réalisés par le FNUAP pour une fonction d'évaluation plus mature et efficace ont été reconnus dans deux études indépendantes récentes menées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales¹ et le Corps commun d'inspection.²

II. Performance de la fonction d'évaluation

3. La fonction d'évaluation du FNUAP est évaluée au regard des six dimensions clés de la performance : a) la planification et la gestion; b) la qualité; c) la diffusion de résultats; d) l'utilisation et le suivi; e) les ressources humaines; et f) les ressources financières. Elles sont alignées sur la politique d'évaluation révisée et font ressortir les progrès dans les domaines déterminants pour la réalisation d'évaluations à temps et de bonne qualité, qui peuvent être utilisées en toute confiance pour répondre aux besoins en termes de responsabilité, de prise de décision fondée sur les faits et d'enseignements tirés. Dans la mesure du possible, les données précédentes sont présentées pour faciliter l'analyse des tendances. Dans le cas contraire, les données de 2014 serviront de référence pour les rapports futurs.

¹ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Fonds des Nations Unies pour la population*, rapport de synthèse, 2014.

² Corps commun d'inspection, *Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies* (JIU/REP/2014/6).

A. Plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015 : planification et gestion d'évaluations institutionnelles et de programmes

Évaluations institutionnelles

4. En 2014, le Bureau de l'évaluation a achevé une évaluation indépendante du programme de pays pour le Liban (2010 à 2014); une évaluation indépendante du programme de pays pour la Turquie (2011 à 2015); et une évaluation conjointe des programmes conjoints relatifs à l'égalité entre les sexes dans le système des Nations Unies.

5. Le Bureau de l'évaluation a lancé en 2014 trois évaluations thématiques pour évaluer le soutien du FNUAP en matière de : a) planning familial (2008 à 2013); b) aux adolescents et jeunes (2008-2014); et c) aux recensements de la population et du logement afin d'éclairer la prise de décision et la formulation de politiques (2005-2014). Une étude de synthèse des enseignements tirés des évaluations de programmes de pays pendant la période 2010-2013 a également été commandée.³

6. L'évaluation du soutien du FNUAP en matière de planning familial se penchera sur la manière dont le cadre établi dans le Plan stratégique du FNUAP (2008-2013), le cadre relatif aux droits en matière de procréation et à la santé sexuelle et reproductive (2008-2011), le Programme mondial visant à renforcer la sécurité de l'approvisionnement en produits de santé procréative (phase I : (2007-2012) et le cadre relatif au VIH/aux grossesses non désirées (2001-2015) a orienté la programmation et la mise en œuvre des interventions du FNUAP en matière de planning familial. Cette évaluation met un accent particulier sur les enseignements tirés, dans le but de faciliter la mise en œuvre de la stratégie du FNUAP en matière de planning familial, *Par choix et non par hasard* (2012-2020), et d'autres interventions et programmes connexes, notamment le Programme mondial visant à renforcer la sécurité de l'approvisionnement en produits de santé procréative (phase II : 2013-2020).

7. L'évaluation du soutien du FNUAP aux adolescents et jeunes se penchera sur la manière dont les cadres établis dans les plans stratégiques récents du FNUAP (2008-2013, 2014-2017), le Cadre d'action du FNUAP concernant les adolescents et les jeunes (2007) et la Stratégie du FNUAP concernant les adolescents et les jeunes (2012) ont orienté la programmation et la mise en œuvre des interventions du Fonds concernant les adolescents et les jeunes. L'évaluation est considérée comme une occasion d'apprendre afin de contribuer à la Stratégie actuelle du FNUAP concernant les adolescents et les jeunes (2012-2020) ainsi qu'à l'accélération de la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement.

8. L'évaluation du soutien du FNUAP aux recensements de la population et du logement se penchera sur le niveau de renforcement de capacités au niveau national par le FNUAP en ce qui concerne la production, la diffusion et l'utilisation de données ventilées de qualité, et l'intégration d'une analyse factuelle dans la prise de décision et la formulation de politiques. Les pays partenaires, les donateurs et principales parties prenantes pourront ainsi se rendre compte de l'appui du FNUAP

³ Voir l'annexe I.

au cycle de recensements de la population et du logement de 2010. L'évaluation facilitera également la programmation et la mise en œuvre des interventions dans le cadre du Plan stratégique (2014-2017), y compris les principales orientations stratégiques, et permettra d'identifier les lacunes et les possibilités d'un appui du FNUAP en ce qui concerne le recensement de la population et du logement, et le programme de développement pour l'après-2015 concernant les données de développement.

9. En 2014, le Bureau de l'évaluation a achevé la phase initiale de chaque évaluation; les rapports initiaux sont publiés sur le site Web du FNUAP.⁴ En 2015, la principale phase de collecte et d'analyse de données a débuté; elle comprenait : des examens documentaires approfondis couvrant 19 pays de programme du FNUAP; des études de cas de pays basées sur des visites sur le terrain couvrant 17 pays de programme; deux études de cas régionaux;⁵ des entretiens avec des parties prenantes; et diverses enquêtes d'un plus vaste éventail de bureaux de pays et de parties prenantes externes du FNUAP.

10. Toutes les trois évaluations seront finalisées entre décembre 2015 et avril 2016; ce qui permettra d'achever les rapports du Bureau de l'évaluation sur les résultats du Plan stratégique 2008-2013⁶ et inspirera l'examen à mi-parcours du Plan stratégique 2014-2017.

11. Le Bureau de l'évaluation a commandé une étude de synthèse pour tirer les enseignements des évaluations de programmes de pays commandées par le FNUAP entre 2010 et 2013. Le rapport de synthèse sera finalisé en mai 2015.⁷

12. Durant la deuxième moitié de 2015, le Bureau de l'évaluation commencera l'évaluation indépendante du programme de pays pour le Bangladesh (2012-2016). Cela marquera la fin du travail du Bureau de l'évaluation sur le cycle prévu de six évaluations indépendantes de programmes de pays, chacune couvrant une région du FNUAP différente, afin de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une méthodologie pour mener à bien les évaluations de programmes de pays : Bolivie (2012), Cameroun (2012), Madagascar (2013), Liban (2014) et Turquie (2014).

13. En 2015, le Bureau de l'évaluation commencera la phase préparatoire de l'évaluation à mi-parcours du Programme mondial visant à renforcer la sécurité de l'approvisionnement en produits de santé procréative (phase :II : 2013-2020); et l'évaluation finale du soutien conjoint du partenariat H4+ pour améliorer la santé des femmes et des enfants couvrant la période 2011-2016.⁸

Évaluation de programmes

14. Le plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire (2014-2015) précise les obligations en ce qui concerne la réalisation d'évaluations de programmes de pays commandées et pilotées par les bureaux de pays du FNUAP, avec des orientations et l'appui des bureaux régionaux et du Bureau de l'évaluation.

⁴ <http://www.unfpa.org/evaluation>

⁵ Voir l'annexe III.

⁶ L'évaluation thématique de l'appui du FNUAP en matière de santé mentale (2000-2011); l'évaluation conjointe du Programme conjoint FNUAP-UNICEF concernant les mutilations et ablations génitales féminines (2008-2012); et l'évaluation conjointe de programmes conjoints sur l'égalité entre les sexes dans le système des Nations Unies.

⁷ Voir l'annexe I.

⁸ Pour plus de détails sur ces évaluations, voir l'annexe I.

15. En 2014, 16 évaluations de programmes de pays ont été commandées; huit ont été achevées et les huit autres sont à l'étape du projet de rapport final.⁹ Les résultats de ces évaluations ont été utilisés pour faciliter l'élaboration de nouveaux programmes de pays, qui seront présentés au Conseil d'administration pour approbation en 2015. Quatre évaluations prévues ont été renvoyées parce que le programme de pays avait été élargi (Brésil, République démocratique populaire lao, Somalie et Yémen). Une évaluation prévue aux Maldives n'a pas eu lieu, afin de permettre au bureau de pays de participer à une évaluation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Une évaluation de programme du Système de gestion de l'information sur la violence sexiste a été pilotée par le service humanitaire du FNUAP en 2014; le Bureau de l'évaluation a apporté une assistance technique en tant que membre du Groupe consultatif regroupant plusieurs agences.

16. 20 évaluations de programmes de pays devraient être réalisées en 2015, comparées à 15 évaluations prévues dans le plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015¹⁰ (y compris les évaluations renvoyées depuis 2014). En outre, une évaluation régionale du soutien du FNUAP en matière de planning familial sera réalisée en Europe de l'Est et en Asie centrale.

17. La politique d'évaluation révisée prévoit au moins une évaluation de programme de pays dans deux cycles de programmes, à l'inverse de l'ancienne pratique qui recommandait une seule évaluation dans chaque cycle de programme.¹¹ Cela devrait permettre de réduire la couverture géographique avec le temps. En 2014, plus de 90 % de bureaux de pays commençant un nouveau cycle de programmation en 2015 ont mené une évaluation de leur programme de pays précédent.¹² Il sera important de suivre l'impact de la nouvelle approche, de même que l'incidence sur l'évolution des besoins en évaluation liés aux modalités changeantes au niveau du pays, notamment l'initiative « Unis dans l'action », la programmation conjointe et l'augmentation des opérations humanitaires. Il sera également important de réagir de manière appropriée à la demande de plus en plus pressante des donateurs pour une évaluation des ressources autres que les ressources de base du FNUAP au niveau national, régional et international.

18. En principe, ces changements devraient conduire à un éventail diversifié d'évaluations menées au niveau national et régional et par d'autres unités administratives; cela permettra en retour d'augmenter la fourniture de données d'évaluation afin d'éclairer la prise de décision, de renforcer la responsabilité et la transparence et de faciliter le développement des connaissances et l'obligation redditionnelle à l'échelle l'organisation. Il est prouvé que certains bureaux de pays planifient et budgétisent pour différents types d'évaluations, comme l'illustrent les récents plans d'évaluation chiffrés présentés au Conseil d'administration. Toutefois, l'évaluation de programmes aujourd'hui manque de clarté puisque les orientations existantes sont incomplètes et caduques. Des orientations détaillées sont requises pour éclairer la planification, la gestion, les ressources et l'utilisation des évaluations. L'élaboration du nouveau plan d'évaluation budgétisé est une occasion de priser les attentes des uns et des autres.

⁹ L'annexe II donne un aperçu détaillé de l'évolution dans la mise en œuvre des évaluations de programmes de pays prévues pour 2014-2015.

¹⁰ [DP/FPA/2014/2](#).

¹¹ [DP/FPA/2013/5](#), paragraphe 13(a).

¹² Voir les annexes II et III.

B La qualité des rapports d'évaluation

19. En 2014, le FNUAP a présenté des mesures supplémentaires, axées sur la phase préparatoire essentielle du processus d'évaluation, afin d'améliorer la qualité des évaluations de programmes de pays.

20. Le Bureau de l'évaluation est à présent responsable de l'approbation des termes de référence de toutes les évaluations de programmes de pays, et de la présélection des évaluateurs choisis par les bureaux mandatés. Les conseillers régionaux en suivi et évaluation contrôlent la qualité des termes de référence préparés par les bureaux de pays avant de les soumettre au Bureau de l'évaluation pour approbation finale. En 2014, le Bureau de l'évaluation a approuvé les termes de référence de 17 évaluations de programmes et a présélectionné les équipes d'évaluation de 12 évaluations de programmes.¹³

21. Il est important de noter que l'assurance qualité du projet et du rapport final d'évaluation de toutes les évaluations de programmes est réalisée par les responsables d'évaluation dans des bureaux mandatés. Dans le cas des évaluations de programmes de pays, l'assurance qualité est réalisée avec le soutien des conseillers en suivi et évaluation du bureau régional.

22. Le Bureau de l'évaluation réalise une évaluation *ex post* de la qualité des rapports finaux d'évaluation de programme pour indiquer le niveau de confiance pouvant être attribué aux résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation et pour surveiller la conformité aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. En 2014, 16 rapports finaux d'évaluations de programmes réalisées en 2010, 2012, 2013 et 2014 ont été soumis au Bureau de l'évaluation pour une évaluation de la qualité.¹⁴

23. Le tableau 1 présente un résumé de l'évaluation de la qualité des rapports d'évaluation de programme de pays de 2010 à 2014, présenté par année d'évaluation. L'amélioration de la qualité a été lente, mais stable. Le nombre de rapports évalués comme étant « bons » est en augmentation, avec une baisse correspondante du nombre de rapports évalués comme étant « mauvais ». Il serait important de noter qu'aucun rapport n'a été évalué comme étant « non satisfaisant » en 2013 et 2014.

¹³ Voir l'annexe II.

¹⁴ Sur ces 16 rapports d'évaluation, 15 étaient des évaluations de programmes de pays. Voir l'annexe IV pour un résumé de l'évaluation de la qualité des rapports finaux d'évaluations de programmes de pays.

Tableau 1
Qualité des rapports d'évaluations de programmes de pays (2010-2014)

Année	Évaluation de la qualité des rapports d'évaluation								Total
	Très bon	%	Bon	%	Mauvais	%	Non satisfaisant	%	
2010	0	0%	2	8 %	16	70 %	5	22 %	23
2011	0	0%	3	12 %	19	73 %	4	16 %	26
2012	0	0%	3	20 %	10	67 %	2	13 %	15
2013	0	0%	5	45 %	6	55 %	0	0 %	11
2014	0	0%	3	100 %	0	0 %	0	0 %	3
Résultats généraux	0	0%	16	21 %	51	65 %	11	14 %	78
Tendance de la qualité	↔		↑↑		↓↓		↓↓		

Source: Bureau de l'évaluation du FNUAP

24. Il est encore trop tôt pour conclure que les différentes mesures mises en place par le FNUAP pour renforcer les capacités et améliorer la planification, les ressources et l'assurance qualité des évaluations de programmes entraîneront une amélioration de la qualité. Toutefois, les trois évaluations de programmes de pays réalisées à ce jour pour 2014 ont toutes reçu la note « Bon »; il convient par ailleurs de rappeler que ces évaluations (Tadjikistan, Ouzbékistan) ont été réalisées après l'adoption de l'assurance qualité des termes de référence et de la présélection de l'équipe d'évaluation. On pourra avoir un tableau plus clair de la situation une fois que toutes les 16 évaluations de programmes de pays réalisées en 2014 auront été examinées.

25. La capacité du FNUAP à satisfaire convenablement aux exigences liées aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation relatives au genre représente un aspect important de la qualité de l'évaluation. En 2014, le Bureau de l'évaluation a indiqué que la fonction d'évaluation du FNUAP a satisfait aux exigences concernant les évaluations institutionnelles et de programmes comme le montre le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour la mise en œuvre de la politique en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Pour une plus grande efficacité des rapports, le Bureau de l'évaluation intégrera en 2015 les outils de reporting d'indicateurs d'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies dans les mécanismes d'assurance qualité existants.

26. En 2015, le FNUAP élargira le mécanisme d'assurance qualité de l'évaluation à toutes les évaluations de programmes. Le Bureau de l'évaluation mettra en place un mécanisme d'assurance qualité systématique et indépendant pour des évaluations institutionnelles afin de renforcer la pratique actuelle.

27. Toutefois, il est reconnu qu'un certain nombre de défis d'ordre général persistent. Comme c'est d'ailleurs le cas de la plupart des mandats d'évaluations bilatéraux et multilatéraux, le FNUAP est en particulier confronté à une disponibilité limitée et à une capacité limitée de spécialistes d'évaluation expérimentés. Cela est particulièrement difficile au regard du mandat très spécialisé

du FNUAP; par conséquent, un besoin d'amélioration des pratiques de passation de marchés pour les évaluations de programmes et institutionnelles s'impose.

C. Diffusion des résultats d'évaluation

28. Une diffusion et une communication efficaces des résultats d'évaluation sont fondamentales pour garantir la transparence et la responsabilité aux parties prenantes et pour favoriser l'efficacité des enseignements et de l'utilisation. Toutes les évaluations institutionnelles et de programmes du FNUAP, ainsi que les mesures prises par l'administration sont disponibles dans la base de données d'évaluations du FNUAP.¹⁵

29. En 2014, le Bureau de l'évaluation s'est attelé à améliorer les mécanismes de communication pour mieux informer le personnel du FNUAP, les principaux partenaires et les parties prenantes des résultats des évaluations institutionnelles et de programmes ainsi que d'autres activités d'évaluation au FNUAP. Le Bureau de l'évaluation transmet chaque trimestre des informations au Comité exécutif du FNUAP afin que les résultats d'évaluations soient intégrés dans la prise de décision du Fonds. Les rapports réguliers sur les résultats d'évaluations et les enseignements tirés sont également disponibles à la demande du Comité consultatif pour les questions d'audit. La page d'évaluation du site Web du FNUAP a été remodelée et la première édition de *Impact*, une newsletter semestrielle sur l'évaluation du FNUAP a paru en novembre 2014.¹⁶

30. Afin de mieux tirer parti des résultats d'évaluation, toutes les évaluations institutionnelles comprennent un plan de diffusion visant à s'assurer que les produits de l'évaluation à toutes les étapes du processus d'évaluation sont disponibles en temps utile et accessibles.¹⁷ Les produits d'évaluation sont disponibles dans différentes langues (anglais, français, espagnol et, pour certaines évaluations, en arabe et portugais) pour en faciliter l'accès à un vaste éventail de parties prenantes clés et de partenaires au développement.

31. En 2014, le Bureau de l'évaluation a encouragé la diffusion proactive de résultats d'évaluations à travers l'organisation d'ateliers réunissant les parties prenantes, de séminaires en ligne, de conférences et de séances d'information informelles avec le Conseil d'administration. Pour l'évaluation du troisième programme de coopération de pays entre le FNUAP et le Liban, une conférence en ligne a été organisée en novembre 2014 pour discuter des résultats, des conclusions et des recommandations de l'évaluation, ainsi que des mesures prises par l'administration. Pour l'évaluation du cinquième programme de coopération de pays entre le FNUAP et la Turquie, un atelier réunissant les parties prenantes s'est tenu à l'étape du projet de rapport final, à Ankara en novembre 2014. Des participants du gouvernement turc, des partenaires de mise en œuvre et des organisations de la société civile ont participé massivement à l'atelier. Au terme des discussions, les résultats et les conclusions de l'évaluation ont été approuvés et des recommandations ont ainsi pu être formulées pour le rapport final.

¹⁵ <http://web2.unfpa.org/public/about/oversight/evaluations/>

¹⁶ <http://www.unfpa.org/admin-resource/newsletters>

¹⁷ Rapports initiaux, observations sur les études de cas de pays, rapports d'évaluation finaux, résumés et dossiers d'évaluation.

32. Le processus de diffusion des évaluations conjointes est coordonné en étroite collaboration avec des partenaires d'évaluation. Les activités de diffusion des évaluations conjointes du programme conjoint FNUAP-UNICEF sur la mutilation génitale féminine et des programmes conjoints sur l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies ont eu lieu en 2014. Les principaux responsables d'évaluation (FNUAP pour la mutilation génitale féminine, ONU-Femmes pour les programmes conjoints en matière de genre) ont présenté les conclusions et les mesures conjointes prises par les administrations lors des sessions annuelles de leurs Conseils d'administration respectifs. Dans les deux cas, les sessions informelles et séminaires en ligne conjoints ont également été organisés.

D. Utilisation et suivi de l'évaluation

33. En juin 2014, le Conseil d'administration a demandé au FNUAP de s'assurer de l'utilisation et du suivi systématique des évaluations; concrètement, les mesures prises par l'administration devraient tenir compte des conclusions et des recommandations dans les meilleurs délais, dans le but d'améliorer la performance et l'efficacité des programmes.

34. La Division des programmes au FNUAP est chargée de la promotion de l'utilisation et du suivi de l'évaluation des mesures prises par l'administration en ce qui concerne les évaluations institutionnelles et de programmes. En 2011, le FNUAP a créé un Système de suivi des mesures prises par l'administration pour suivre l'évolution de la mise en œuvre des mesures prises par l'administration en ce qui concerne les évaluations de programmes de pays. Cela a été élargi à toutes les évaluations du FNUAP en 2014. Le système fournit des informations sur le statut des recommandations concernant l'évaluation, des actions de suivi et des rôles/responsabilités concernant la mise en œuvre des mesures relatives aux recommandations acceptées (ou partiellement acceptées). En 2013, le système était lié à la base de données d'évaluation du FNUAP, garantissant ainsi la présentation de tous les rapports d'évaluation avec leurs mesures respectives prises par l'administration.

35. Les données du système sont utilisées pour le rapport sur le suivi des mesures prises par l'administration dans le cadre des rapports concernant l'indicateur de « l'efficacité organisationnelle » du Plan stratégique du FNUAP (2014-2017), qui évalue le « pourcentage des recommandations concernant les évaluations de programmes acceptées pour lesquelles les mesures attendues au courant de l'année ont été mises en œuvre ». En 2014, le taux de mise en œuvre des recommandations concernant les évaluations de programmes acceptées (y compris celles datant des périodes antérieures) pour lesquelles des actions de suivi étaient attendues au courant de l'année représentait 76,49 %, ce qui représente une amélioration par rapport à 2013 (60,96 %).¹⁸

36. Actuellement, le FNUAP n'utilise pas formellement les informations détaillées sur le suivi des mesures prises par l'administration, au contraire de ses dispositions portant sur le suivi des recommandations d'audit. Il convient également de noter que le Système de suivi des mesures prises par l'administration, basé sur les données communiquées directement par les unités administratives, n'est pas soumis à une validation externe. En conséquence, il est difficile de savoir jusqu'où les

¹⁸ Voir l'annexe V pour le suivi des mesures prises par l'administration.

résultats d'évaluations sont effectivement utilisés pour appuyer la prise de décision dans l'organisation.

37. Les évaluations institutionnelles représentent un important investissement de ressources au FNUAP; le Bureau de l'évaluation reconnaît l'importance d'un suivi et d'une utilisation efficaces. L'évaluation conjointe FNUAP-UNICEF du programme conjoint sur la mutilation génitale féminine offre un exemple de bonne pratique de promotion d'une utilisation efficace de l'évaluation dès le début du processus d'évaluation. Les bureaux de l'évaluation au FNUAP et à l'UNICEF ont géré prudemment l'engagement des principales parties prenantes dans le processus d'évaluation afin de s'assurer de la prise en compte effective des résultats et recommandations d'évaluations par les décideurs. La haute administration du FNUAP et de l'UNICEF a préparé des mesures conjointes parfaitement coordonnées, rapides et détaillées. Les résultats d'évaluations ont été pris en compte lors de la préparation de la deuxième phase du programme conjoint et utilisés pour améliorer la planification au niveau national.

E Ressources financières

38. En 2014, le budget alloué à la fonction d'évaluation était de 3 689 713 \$, représentant une augmentation globale de 20 % par rapport à 2013. Cela s'explique principalement par une augmentation des charges du Bureau de l'évaluation avec la création du poste de directeur.

39. Le budget d'évaluation représente 0,37% des dépenses du FNUAP, bien en dessous de la norme budgétaire qui autorise jusqu'à 3 % du budget total du programme pour la fonction d'évaluation comme l'indique la politique d'évaluation révisée.¹⁹ Cela signifie qu'il est impossible de dire avec précision le montant total du budget et des dépenses d'évaluation du FNUAP hors du Bureau de l'évaluation. Les Systèmes d'information financière ne rendent pas compte des dépenses d'évaluation; et il est particulièrement difficile d'évaluer les dépenses de personnel liées à l'évaluation, étant donné qu'elles sont associées à d'autres fonctions telles que le suivi.

40. En 2014, le budget total des évaluations de programmes de pays commandées en 2014 représentait 1,1 million de dollars. Le montant moyen était de 63 000 \$, représentant une augmentation de plus de 50 000 \$ en 2012-2013; toutefois, cela est encore loin des 70 000 \$ recommandés. Les financements vont de 30 000 \$ (Panama) à 139 947 \$ (Zimbabwe); en termes de pourcentage des budgets de programmes de pays, les budgets d'évaluation vont de 0,26 % (Burkina Faso et Cambodge) à 1,10 % (Swaziland).²⁰

41. Le budget du Bureau de l'évaluation de 2 382 084 \$ a été entièrement financé par le budget institutionnel. Le taux d'utilisation du budget était de 96,2 %. Les charges d'exploitation (y compris d'évaluations) représentent seulement 32,6 % du budget du Bureau de l'évaluation. Ce pourcentage n'est pas optimal; il importe d'éviter d'éventuels déficits de financement dans le contexte d'une demande à la hausse, en diversifiant les sources de financement des évaluations institutionnelles,

¹⁹ DP/FPA/2013/5 (paragraphe 32).

²⁰ Voir l'annexe II, tableau B.

en s'assurant notamment que les programmes financés par des ressources complémentaires allouent des ressources adéquates pour l'évaluation.

42. Le budget du Bureau de l'évaluation pour 2015 est de 2 595 131 \$, soit une augmentation des charges d'exploitation à 44,5 %. Les budgets des évaluations du Programme mondial visant à renforcer la sécurité de l'approvisionnement en produits de santé procréative et du partenariat H4+ ne sont pas encore finalisés, en attendant une délimitation bien précise du champ d'évaluation;²¹ elles seront financées essentiellement à partir des ressources complémentaires.

43. Pour l'avenir, il est important pour le FNUAP de réfléchir à la possibilité de s'approcher de la norme budgétaire de 3 % établie dans la politique d'évaluation révisée. Le nouveau plan d'évaluation budgétisé permet de déterminer le niveau de couverture de l'évaluation à l'échelle de l'organisation nécessaire et approprié pour mieux l'harmoniser avec le Plan stratégique et le modèle de gestion du FNUAP et spécifier les modalités de financement afin de répondre aux exigences croissantes de la fonction d'évaluation à tous les niveaux.

Tableau 2

Tendances financières en matière d'évaluation au FNUAP (2013-2014)

		Allocation budgétaire en million de \$	
		2013	2014
Bureau de l'évaluation	Dépenses de personnel		1,60
	Charges d'exploitation (y compris d'évaluations)		0,78
	Total du Bureau de l'évaluation	1,80	2,38
Décentralisé ⁽¹⁾	Dépenses de personnel	-	-
	Charges d'exploitation (y compris d'évaluations)	1,29	1,31
	Total décentralisé	1,29 ⁽²⁾	1,31 ⁽³⁾
Budget total		3,09	3,69
Dépenses totales du FNUAP		913,2	995,6 ⁽⁴⁾
Budget d'évaluation en proportion des dépenses totales du FNUAP		0,34%	0,37%

1) Ce chiffre comprend uniquement les budgets correspondant aux évaluations des programmes de pays. À ce stade, il est impossible d'obtenir les budgets d'autres activités d'évaluation et le coût associé aux ressources humaines chargées de l'évaluation dans les services décentralisés.

2) Pour 2013, le chiffre correspond à 27 évaluations (ayant fait l'objet d'un processus d'assurance qualité par le Bureau de l'évaluation).

3) Pour 2014, le chiffre correspond aux budgets affectés aux 17 évaluations de programmes commandées en 2014.

4) Chiffre provisoire au 26 mars 2015

Source: Bureau de l'évaluation du FNUAP, Rapport annuel du FNUAP

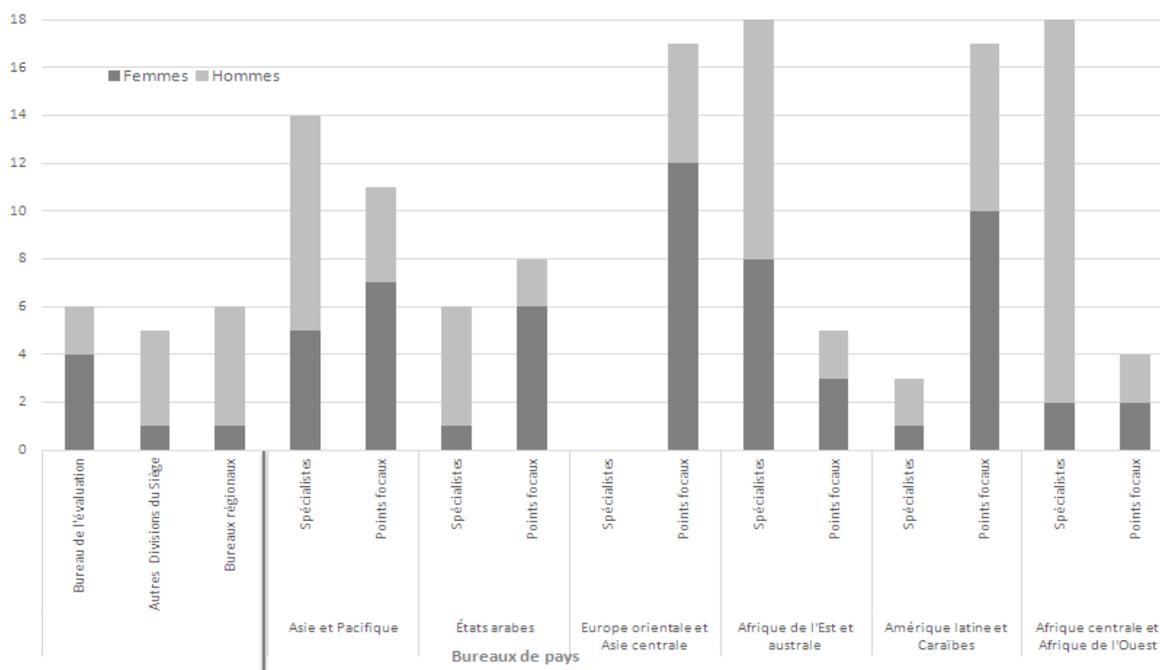
²¹ Pour plus de détails sur ces évaluations, voir l'annexe I.

F. Ressources humaines

44. L'annexe VI indique des changements positifs concernant les ressources humaines allouées au suivi et à l'évaluation au FNUAP. La proportion du personnel en termes de pourcentage des spécialistes du suivi et de l'évaluation par rapport au personnel global, a augmenté à 3 % en 2014.

45. Il y a eu une augmentation significative (28,3 %) du nombre d'agents de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays, avec une baisse correspondante du nombre de points focaux. C'est une tendance positive; presque la moitié des bureaux de pays du FNUAP sont dotés d'un spécialiste en suivi et évaluation. La figure 1 montre qu'il existe des variations considérables selon les régions.

Figure 1
Nombre du personnel de suivi et de l'évaluation au FNUAP en 2014



Source : Bureau de l'évaluation du FNUAP

46. Par contre, le nombre de personnel du Bureau de l'évaluation et des bureaux régionaux est resté inchangé, malgré l'augmentation de la charge de travail due à la politique d'évaluation révisée, et en particulier à la demande du Conseil d'administration de renforcer la fonction décentralisée. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux examinent les options de renforcement de capacités à court terme, en utilisant des administrateurs auxiliaires et des agents en détachement stratégique. Le FNUAP doit s'assurer que les effectifs et les structures au niveau central et décentralisé peuvent réagir de manière flexible à mesure que la fonction d'évaluation évolue.

III. Renforcement des capacités d'évaluation

47. En 2014, une série d'activités a été entreprise pour contribuer au renforcement des capacités et à la professionnalisation de la fonction d'évaluation. Elles complètent la série d'initiatives progressivement introduites depuis 2012, y compris les orientations méthodologiques et la formation, et s'appuient sur ces actions.

48. Le Bureau de l'évaluation a affecté des points focaux régionaux pour améliorer la coordination et l'harmonisation des pratiques d'évaluation à l'échelle du FNUAP. Les points focaux apportent un soutien et des conseils spéciaux aux bureaux régionaux dans leur rôle d'appui aux bureaux de pays. Des réunions trimestrielles sont tenues entre le Bureau de l'évaluation et les conseillers en suivi et évaluation pour évaluer le progrès accompli par rapport au plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire (2014-2015) et identifier les domaines pouvant être améliorés. Le Bureau de l'évaluation a également joué un rôle actif dans le recrutement et l'incorporation de conseillers régionaux en suivi et évaluation en 2014.²²

49. Trois ateliers régionaux sur le renforcement des capacités ont été organisés en 2014 avec un total de 89 participants. Une formation de quatre jours sur la préparation, la gestion et l'assurance qualité des évaluations de programmes de pays en Amérique latine et aux Caraïbes a été organisée à l'intention de 23 employés. Un atelier similaire a été prévu pour la région des États arabes, mais a été renvoyé à 2015. Le bureau régional pour les États arabes a organisé un atelier de formation sur le suivi axé sur les résultats; il comprenait une session animée par le Bureau de l'évaluation, qui a conduit à la création d'une communauté de pratique informelle sur l'évaluation pour promouvoir le partage régulier de connaissances afin d'aider le personnel de suivi et d'évaluation de tous les bureaux de pays dans la région. En Afrique de l'Est et australe, le bureau régional a organisé un atelier d'une semaine sur les résultats du suivi et de l'évaluation (avec l'appui du Bureau de l'évaluation et de la Division des programmes). L'un des résultats a été le lancement d'un réseau régional de suivi et d'évaluation pour faciliter un soutien en temps réel entre pairs en ce qui concerne les évaluations de programmes. Au rang d'autres activités de renforcement de capacités ciblées dans les bureaux de pays, on peut citer la participation de spécialistes du suivi et de l'évaluation du FNUAP au Programme international de formation à l'évaluation pour le développement au Canada, avec le soutien de la coopération suisse au développement.

50. En juin 2014, le Conseil d'administration a encouragé le FNUAP à renforcer davantage les capacités et la professionnalisation des fonctions de suivi et d'évaluation au FNUAP.²³ S'appuyant sur les progrès réalisés à ce jour, le Bureau de l'évaluation a identifié d'autres mécanismes qui devront être développés en 2015, notamment une liste d'évaluateurs facilement accessible approuvée par le Bureau de l'évaluation, une plateforme complète de ressources sur l'Intranet du FNUAP, l'élaboration de directives actualisées détaillées pour faciliter la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations du FNUAP et le renforcement des

²² En 2014, le Bureau de l'évaluation a participé à la sélection de candidats, a préparé les épreuves écrites et a pris part aux jurys du recrutement des conseillers en suivi et évaluation dans les bureaux régionaux d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Asie et du Pacifique et d'Afrique de l'Ouest et centrale.

²³ Décision 2014/17 du Conseil d'administration

mécanismes d'assurance qualité pour les évaluations institutionnelles et de programmes.

51. En même temps, il existe un besoin de s'attaquer aux défis liés à la gestion des ressources humaines et à la professionnalisation du personnel de suivi et d'évaluation. L'engagement du Bureau de l'évaluation dans le groupe de travail du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et la consultation avec la Division des ressources humaines indiquent une série d'éventuelles options et soulignent la nécessité d'élaborer une stratégie de renforcement des capacités dotée d'un financement suffisant. Le Bureau de l'évaluation propose actuellement deux autres postes (un administrateur détaché du gouvernement suédois et un administrateur auxiliaire de programme) pour accroître ses capacités sur les deux prochaines années afin de promouvoir les efforts dans ce domaine.

52. Le FNUAP prend acte de l'importance de la résolution [A/RES/67/226](#) de l'Assemblée générale qui met l'accent sur la nécessité d'intensifier les efforts afin d'aider les pays de programme à renforcer les capacités d'évaluation au plan national. Depuis 2010, le bureau régional de l'Europe de l'Est et de l'Asie centrale a été particulièrement proactif dans ce domaine, en parrainant la participation de 34 hauts fonctionnaires de 16 pays au programme de partenariat public-privé élaboré avec le Programme international de formation à l'évaluation pour le développement et l'Université de Carleton au Canada. Parmi les participants figuraient les représentants de divers ministères, de départements et d'institutions de recherche responsables de la politique nationale ou de l'élaboration de programmes, de la coordination de l'aide, de la planification nationale, du suivi et de l'évaluation ainsi que de l'intégration à l'Union européenne.

53. En 2015, le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux du FNUAP se sont engagés à sensibiliser davantage par le biais d'un engagement actif dans des initiatives globales et régionales, sur le rôle potentiel du FNUAP dans le renforcement des capacités d'évaluation au plan national en rapport avec son domaine d'action. En 2004, le Bureau de l'évaluation est devenu membre de EvalPartners, qui contribue à l'amélioration de systèmes et politiques d'évaluations réalisées au plan national axés sur l'équité et favorables à l'égalité des sexes.²⁴ Parmi les activités de mise en réseau menées par les bureaux régionaux figuraient a) la contribution à la création du Réseau d'évaluation régional interagences pour les États arabes; b) l'engagement du bureau régional d'Europe de l'Est et d'Asie centrale avec la Société européenne d'évaluation pour établir un lien institutionnel; et c) l'exploration par le bureau régional d'Afrique de l'Est et australe d'une initiative visant à appuyer le renforcement des capacités et la gestion des connaissances en matière d'évaluation. L'année d'évaluation 2015 présente des opportunités permettant au FNUAP d'établir des liens plus étroits avec des communautés de pratique d'évaluation au niveau national, régional, et mondial.²⁵

²⁴ <http://www.mymande.org/evalpartners>

²⁵ http://mymande.org/evalyear/Declaring_2015_as_the_International_Year_of_Evaluation

IV. Enseignements tirés des évaluations institutionnelles en 2014

A. Évaluation conjointe de programmes conjoints sur l'égalité entre les sexes dans le système des Nations Unies

54. Le Bureau de l'évaluation a géré conjointement (avec ONU-Femmes, l'UNICEF, le PNUD, le Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et les gouvernements d'Espagne et de Norvège) une évaluation de programmes conjoints sur l'égalité entre les sexes dans le système des Nations Unies. L'évaluation visait à fournir des informations d'évaluation crédibles et utiles sur la valeur ajoutée et l'importance des programmes conjoints en matière de genre dans le système des Nations Unies. Des enseignements ont été tirés à la suite de l'évaluation et des recommandations ont été adressées aux agences des Nations Unies, aux gouvernements et citoyens hôtes, aux donateurs et au Groupe des Nations Unies pour le développement, afin d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre de la prochaine génération de programmes conjoints en matière de genre dans cinq domaines clés : la pertinence; l'appropriation; la responsabilité; les résultats durables et la cohérence, les synergies et l'efficacité.

55. L'évaluation a démontré la valeur ajoutée des programmes conjoints en matière de genre en tant que moyens de coopération en matière de développement dans le système des Nations Unies. Malgré une courbe d'apprentissage à la hausse, les programmes évalués ont permis aux pouvoirs publics de respecter leurs engagements normatifs, bien qu'à des degrés différents. Les questions de genre ont été prises en compte dans le dialogue national et des changements positifs de politiques ont été opérés grâce aux programmes en matière de genre qui y ont joué un rôle déterminant. Cependant, leur efficacité n'a pas été grande, essentiellement en raison d'obstacles systémiques, de mécanismes de gestion opaques et de processus d'élaboration déficients. En ce qui concerne les agences des Nations Unies, y compris le FNUAP, l'évaluation a recommandé que les programmes conjoints en matière de genre soient basés sur des processus de planification stratégiques et reliés aux cadres de planification des Nations Unies répondant aux priorités nationales et non guidés par des opportunités de financement ponctuels. Les programmes conjoints doivent être élaborés avec rigueur, en s'assurant qu'une analyse solide sous-tende la théorie du changement et la clarté du rôle de tous les partenaires et parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre. Les objectifs des programmes conjoints en matière de genre doivent être réalistes et s'appuyer sur une bonne compréhension de la capacité des structures de fonctionnements nationaux : placer la responsabilisation au centre des priorités nationales. Enfin, l'évaluation a suggéré que les contextes de l'initiative « Unis dans l'action » offrent un cadre particulièrement favorable pour les programmes conjoints en matière de genre en s'appuyant sur les formes de coopération existantes.

B. Évaluation du troisième programme de coopération de pays entre le FNUAP et le Liban (2010-2014)

56. Selon l'évaluation du troisième programme de coopération de pays entre le FNUAP et le Liban (2010-2014), les objectifs du programme étaient parfaitement adaptés aux besoins de la population, et le bureau de pays a pu répondre rapidement et avec flexibilité à la crise syrienne. Le FNUAP a contribué à faciliter l'accès aux

services de santé reproductive, notamment dans les situations de crise humanitaire, en dépit des défis qui ont conduit à des résultats limités en termes d'accès des groupes les plus vulnérables à ces services. En matière de population et de développement, le FNUAP a réorienté son appui vers le renforcement du cadre de politique nationale pour les populations âgées. Le Fonds a joué un rôle décisif en exposant la situation des personnes âgées au Liban et en fixant les conditions d'un système d'accréditation des institutions destinées aux personnes âgées. En matière de genre, le FNUAP a réussi à renforcer les capacités techniques d'institutions nationales et d'organisations non gouvernementales et à sensibiliser sur la violence sexiste.

57. L'évaluation a recommandé que le FNUAP continue à ajuster ses interventions en fonction des évaluations de besoins réalisées régulièrement, en suivant une approche participative. Le Fonds devrait également améliorer le niveau du dialogue politique dans les régions concernées par le programme de pays. Dans le domaine de la santé reproductive, le Fonds devrait définir une stratégie à long terme pour que la question de la santé reproductive soit intégrée dans le système éducatif. En ce qui concerne la population et le développement, le Fonds devrait entreprendre des activités de plaidoyer pour s'assurer que les implications financières du système d'accréditation des institutions destinées aux personnes âgées sont prises en compte. Par rapport au genre, le Fonds devrait s'appuyer sur ses activités antérieures relatives à la violence sexiste pour faire avancer la question dans le programme national, renforcer l'impact par l'adoption et la mise en application de politiques et de lois.

C. Évaluation du cinquième programme de coopération de pays entre le FNUAP et la Turquie (2011-2015)

58. D'après l'évaluation du cinquième programme de coopération de pays entre le FNUAP et la Turquie (2011-2015), les besoins de la population ont été parfaitement pris en compte dans l'élaboration du programme de pays, bien que la priorité accordée au risque élevé et aux populations les plus vulnérables n'ait pas été jugée satisfaisante. En ce qui concerne la santé reproductive et les droits y afférents, le FNUAP a contribué à faciliter l'accès aux services de santé reproductive, notamment pour les réfugiés syriens. Des résultats positifs ont été enregistrés, notamment un meilleur accès des travailleurs migrants saisonniers à des services de planning familial et de santé maternelle. S'agissant de la population et du développement, le Fonds a contribué à améliorer l'accès aux données démographiques et socio-économiques, en particulier sur de nouveaux enjeux en matière de population tels que le vieillissement et l'urbanisation. En ce qui concerne le genre, le Fonds a contribué à améliorer la réponse à la violence sexiste, bien que l'amélioration des services de protection des femmes n'ait pas été suffisamment soulignée.

59. L'évaluation a recommandé que le prochain programme de pays du FNUAP soit davantage focalisé sur les efforts visant à identifier, prioriser et cibler les groupes les plus vulnérables, marginalisés et à haut risque. S'agissant de la santé reproductive et des droits y afférents, le FNUAP devrait renforcer la relation avec le ministère de la santé et d'autres partenaires pour des services de santé reproductive plus efficaces, au niveau central et provincial, notamment dans le but de réduire les disparités au plan national et de se focaliser davantage sur les jeunes et les groupes

marginalisés. S'agissant de la population et du développement, le Fonds devrait continuer à renforcer sa mission de plaider et son rôle concernant l'accès aux données et l'analyse des questions en matière de population et de développement, tout en se concentrant en particulier sur les groupes les plus vulnérables et désavantagés. En matière de genre, le Fonds devrait continuer à œuvrer pour la création d'un environnement favorable pour les femmes et permettant de lutter contre la violence sexiste en multipliant des partenariats (y compris avec le secteur privé) et en développant des indicateurs d'égalité femmes-hommes au niveau régional et local.

D. La réponse humanitaire du FNUAP à la crise syrienne

60. Les récentes évaluations indépendantes de programmes de pays pour le Liban et la Turquie permettent de mieux préparer la réponse humanitaire du FNUAP à la crise syrienne. Dans les deux cas, les évaluations ont révélé que le FNUAP avait apporté une réponse rapide et flexible aux besoins des réfugiés syriens, notamment en leur fournissant des services de santé reproductive, de même qu'en prévenant la violence sexiste et en y apportant une réponse.

61. Toutefois, dans le cas du Liban, l'évaluation a révélé que la réponse n'était pas toujours parfaitement adaptée aux besoins exprimés, et a recommandé qu'une plus grande attention soit accordée aux besoins des groupes les plus vulnérables. Dans le cas de la Turquie, l'évaluation a révélé qu'en raison de l'augmentation constante du nombre des réfugiés et des exigences y relatives en termes de plaidoyer, d'assistance technique et d'information, la réponse à la situation humanitaire pourrait solliciter excessivement le personnel et grever les ressources de financement. L'évaluation a recommandé au FNUAP d'élaborer de nouvelles stratégies, de préférence conjointement avec d'autres agences des Nations Unies, afin de lever des ressources supplémentaires.

62. Les deux évaluations ont apporté la lumière sur la complexité de la crise et ont souligné l'importance d'un partage efficace de l'information et des enseignements tirés dans les bureaux de pays du FNUAP et au regard de la réponse humanitaire de manière plus large. L'initiative portant sur la responsabilité de la Syrie et les enseignements tirés supervisée par le groupe de coordination de l'évaluation humanitaire interorganisations se penche sur la nécessité d'un meilleur partage de l'information parmi les agences des Nations Unies.

V. Partenariats dans le domaine de l'évaluation

A. Évaluations conjointes

63. Le Bureau de l'évaluation acquiert progressivement de l'expérience dans la supervision d'études d'évaluation conjointes et dans l'implication dans ces études. L'existence de programmes conjoints représente généralement la principale opportunité permettant de réaliser des évaluations conjointes. Toutefois, le Bureau de l'évaluation recherche activement d'autres domaines où une collaboration conjointe pourrait être bénéfique.

64. L'évaluation conjointe du Programme conjoint FNUAP-UNICEF sur la mutilation génitale féminine a été menée par un groupe d'encadrement de l'évaluation réunissant les Bureaux de l'évaluation du FNUAP et de l'UNICEF afin de tirer le meilleur parti des ressources limitées et mettre en commun le savoir-faire. La collaboration s'est élargie au-delà de la coopération entre les deux Bureaux de l'évaluation avec l'équipe de coordination du programme conjoint soutenant activement l'évaluation. Les consultations régulières avec le groupe de référence pour l'évaluation conjointe et les groupes de référence nationaux dans les quatre pays sélectionnés comme études de cas, étaient un moyen efficace d'approuver les résultats de l'évaluation à travers le processus, en garantissant leur crédibilité et en améliorant l'utilité des recommandations.

65. L'évaluation conjointe des programmes conjoints sur l'égalité entre les sexes dans le système des Nations Unies a été réalisée en étroite collaboration avec trois agences des Nations Unies (ONU-Femmes, l'UNICEF et le PNUD), le Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et deux pays donateurs (les gouvernements d'Espagne et de Norvège). Menée par le Bureau de l'évaluation d'ONU-Femmes, cette démarche conjointe était un moyen efficace de réunir les ressources financières nécessaires pour initier l'évaluation d'un thème transversal concernant tous les organismes participants. Elle a également contribué à réduire le poids sur les pays de programme, qui aurait été créé par la réalisation d'évaluations parallèles.

66. En septembre 2014, le Bureau de l'évaluation a rejoint le groupe de coordination de l'évaluation humanitaire interorganisations, qui est convoqué par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. Au rang des priorités pour 2014 figuraient les évaluations humanitaires interorganisations de la réponse au typhon Haiyan aux Philippines (achevées), la crise humanitaire en République centrafricaine (en cours), la crise humanitaire au Sud Soudan (en cours) et l'initiative portant sur la responsabilité de la Syrie et les enseignements tirés (en cours).

B. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

67. Le Bureau de l'évaluation est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et contribue à tous les quatre objectifs stratégiques du programme de travail du Groupe pour 2014-2015. En 2004, le Bureau de l'évaluation a concentré ses efforts dans les initiatives d'appui des sous-groupes de professionnalisation et d'examen par les pairs dans le cadre de l'objectif stratégique n°1. Les fonctions et produits d'évaluation des organismes des Nations Unies respectent les normes et critères d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a également contribué à l'examen du matériel pour une formation en ligne sur l'évaluation de l'action humanitaire. Le Bureau a participé en tant membre du groupe de référence sur l'égalité des sexes dirigé par ONU-Femmes, et a continué à participer au groupe de travail pour la révision de la Note et fiche technique des indicateurs de performance de l'évaluation du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies afin d'améliorer la production des rapports sur l'égalité entre les sexes en matière d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies.

68. Le Bureau de l'évaluation est membre du groupe d'encadrement pour la préparation de la réunion générale annuelle 2015 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et des échanges en matière d'évaluation entre praticiens à New York (mars 2015).

69. Le directeur du Bureau de l'évaluation a également fourni des services de conseils à la demande du PNUD, de l'Organisation mondiale de la Santé et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture sur différents aspects de l'élaboration de la politique d'évaluation.

C. Engagement avec les communautés de pratique mondiales dans le domaine de l'évaluation

70. Le Bureau de l'évaluation s'attèle à renforcer l'engagement dans les communautés de pratique mondiales en ce qui concerne l'évaluation, dans le but d'améliorer ses propres pratiques dans des domaines clés.

71. Le Bureau a établi des contacts avec des acteurs clés engagés dans les évaluations humanitaires, notamment le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, dans le but d'éclairer l'évaluation future des interventions du FNUAP dans le domaine de l'assistance humanitaire.

72. S'agissant de l'égalité entre les sexes, le Bureau de l'évaluation a participé au groupe de référence pour l'examen d'approches et de méthodes d'évaluation pour des interventions concernant la violence à l'égard des femmes et des filles. Le Bureau a animé un séminaire, intitulé « Intégration des approches genre dans l'évaluation : le cas de l'évaluation de programme de pays de la Bolivie » dans le cadre d'un atelier sur « l'intégration d'approches axées sur l'égalité entre les sexes et les droits de l'homme dans l'évaluation » organisé par le gouvernement d'Espagne (juin 2014).

VI. Défis et perspectives d'évaluation encourageantes au FNUAP

73. Ce rapport montre les progrès constants réalisés par le FNUAP pour une fonction d'évaluation plus mature et efficace, comme l'attestent les deux récentes évaluations indépendantes menées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales²⁶ et le Corps commun d'inspection (CCI).²⁷

74. Cependant, les deux rapports indiquent un certain nombre de défis, qui sont également soulevés dans ce rapport, notamment dans les domaines de la planification et de la couverture des évaluations, de la qualité des évaluations de programmes, des ressources financières et humaines consacrées à l'évaluation et du suivi de l'utilisation des résultats d'évaluations.

²⁶ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), *Fonds des Nations Unies pour la population*, rapport de synthèse, 2014 (JIU/REP/2014/6).

²⁷ Le rapport du CCI est particulièrement utile puisqu'il compare le FNUAP à la fonction d'évaluation des 24 autres organisations du système des Nations Unies.

75. En qualité de gardien de la fonction d'évaluation au FNUAP, ²⁸le Bureau de l'évaluation propose un certain nombre de recommandations pour résoudre ces défis au cours des prochaines années et dans le cadre de nouveau plan d'évaluation budgétisé, qui entrera en vigueur en 2016.

Cependant, aucun de ces défis ne sera résolu par des solutions hâtives; l'examen par les pairs anticipé du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation constitue une formidable opportunité pour une évaluation indépendante externe des progrès réalisés par la fonction d'évaluation au FNUAP au regard de la politique d'évaluation révisée ainsi que des bonnes pratiques du système des Nations Unies.

Tableau 3

<i>Défis</i>	<i>Recommandations</i>
Planification et couverture des évaluations	
a) La politique d'évaluation révisée exige que chaque programme de pays soit évalué au moins une fois tous les deux cycles de programmes, ce qui, en retour, pourrait entraîner une réduction de la couverture et une diminution du volume des données d'évaluation permettant d'éclairer la prise de décision.	Le FNUAP devrait identifier la gamme d'évaluations à réaliser, à la fois au niveau central et décentralisé, pour assurer une couverture appropriée afin de satisfaire les besoins de l'organisation en termes de responsabilisation et d'apprentissage. Des orientations détaillées sont requises pour éclairer la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations à tous les niveaux.
b) L'augmentation des programmes financés par des ressources complémentaires entraîne une augmentation de la demande d'évaluation de programmes. Cependant, les modalités d'évaluation de ces programmes manquent de clarté.	
Ressources financières et allocation budgétaire	
a) En 2014, le budget d'évaluation représentait 0,34% des dépenses totales du FNUAP, bien en dessous de la norme budgétaire qui autorise jusqu'à 3 % du budget total de programmes pour la fonction d'évaluation comme l'indique la politique d'évaluation révisée.	a) L'investissement financier en matière d'évaluation devrait correspondre à un niveau de couverture approprié et à l'alignement nécessaire sur le Plan stratégique du FNUAP pour la période 2014-2017 et au modèle de gestion.
b) les budgets alloués à l'évaluation décentralisée, notamment aux ressources humaines, sont ambigus et combinés à d'autres fonctions et interventions (notamment le suivi et la planification).	b) Les dépenses d'évaluation de la fonction d'évaluation décentralisée devraient être suivies. L'évaluation devrait être considérée comme un élément de coût distinct et comptabilisée chaque année.
c) Dans un contexte où les ressources autres que les ressources de base financent de plus en plus les programmes du FUNAP, il est nécessaire de s'assurer que les ressources allouées à l'évaluation sont à la fois prévisibles et bien gérées.	c) Créer un cadre normatif précis pour orienter l'allocation des ressources afin que les programmes financés par les ressources complémentaires allouent des fonds à l'évaluation, le cas échéant (prévisibilité). Si le programme est soumis à une évaluation institutionnelle, la ligne budgétaire de l'évaluation devrait être directement gérée par le Bureau de l'évaluation.

²⁸ DP/FPA/2013/5 (paragraphe 24).

*Défis**Recommandations***Ressources humaines dédiées à l'évaluation**

a) Bien que des efforts ont été réalisés pour renforcer les capacités en évaluation au niveau national, il existe encore des différences substantielles dans les bureaux de pays, et des différences importantes en ce qui concerne les capacités du personnel.

b) La fonction d'évaluation est confrontée à une demande de plus en plus croissante au niveau central et décentralisé. La politique d'évaluation révisée a clarifié les rôles et responsabilités à l'échelle de l'organisation. Cependant, les ressources humaines dans les bureaux régionaux et dans le Bureau de l'évaluation n'ont pas augmenté proportionnellement afin de satisfaire les besoins de l'organisation.

Le FNUAP doit s'assurer que les effectifs et les structures au niveau central et décentralisé peuvent réagir de manière flexible à mesure que la fonction d'évaluation évolue. Cela devrait être défini dans une stratégie globale de renforcement des capacités du personnel de suivi et d'évaluation.

Système de suivi des mesures prises par l'administration

a) Actuellement, le FNUAP n'utilise pas formellement les informations détaillées sur le suivi des mesures prises par l'administration, au contraire de ses dispositions portant sur le suivi des recommandations d'audit. Le Système de suivi des mesures prises par l'administration est basé sur les données communiquées directement par les unités administratives et n'est pas soumis à une validation externe. En conséquence, il est difficile de savoir jusqu'où les résultats d'évaluations sont effectivement utilisés pour appuyer la prise de décision dans l'organisation.

Le FNUAP devrait renforcer le système de suivi d'évaluation en se référant aux bonnes pratiques dans d'autres organisations.