



**Conseils 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  
2 novembre 2023

Original : anglais

**Première session ordinaire de 2024**

Du 29 janvier au 2 février 2024, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Évaluation**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Politique d'évaluation**

*Résumé*

La politique d'évaluation du FNUAP est le résultat de consultations approfondies avec les principales parties prenantes. Cette politique expose les principes et les procédures d'évaluation ; définit les rôles et les responsabilités ; décrit les contributions aux évaluations à l'échelle du système, interinstitutionnelles et conjointes, ainsi que le développement des capacités nationales d'évaluation ; met en évidence les besoins en ressources humaines et financières ainsi que les mécanismes de financement ; et se termine par une note sur la mise en œuvre de la politique, l'établissement de rapports et l'examen futur.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être approuver la politique d'évaluation 2024.

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Aperçu.....	3
A. Objectif et champ d'application de la politique d'évaluation.....	3
B. Justification d'une politique révisée .....	4
II. Définitions de l'évaluation et des types d'évaluation couverts par la politique .....	5
III. Principes et normes.....	6
IV. Rôles et responsabilités.....	9
V. Procédures d'évaluation .....	13
A. Planification stratégique des évaluations pour améliorer l'utilisation des données probantes issues d'évaluation.....	13
B. Couverture des évaluations .....	14
C. Gestion et conduite des évaluations.....	14
VI. Assurance et contrôle de la qualité .....	15
VII. Réponse de l'administration à l'évaluation .....	15
VIII. Améliorer l'utilisation des données probantes issues d'évaluations .....	16
IX. Évaluations à l'échelle du système, interinstitutionnelles et conjointes.....	16
X. Partenariats multipartites et intergénérationnels pour renforcer les capacités nationales d'évaluation.....	17
XI. Complémentarité avec d'autres fonctions de production de données probantes du FNUAP .....	18
XII. Ressources.....	18
A. Ressources humaines .....	18
B. Ressources financières .....	19
XIII. Risques.....	19
XIV. Mise en œuvre, rapports et examen .....	20
XV. Recommandation.....	20
Annexe 1 : responsabilités du Bureau indépendant d'évaluation .....	21
Annexe 2 : responsabilités de la Division des politiques et stratégies .....	21
Annexe 3 : responsabilités du conseiller régional pour le suivi et l'évaluation.....	22
Annexe 4 : planification de l'évaluation .....	22
Annexe 5 : normes de couverture de l'évaluation .....	23
Annexe 6 : risques potentiels et mesures d'atténuation correspondantes.....	24

## I. Aperçu

### A. Objectif et champ d'application de la politique d'évaluation

1. La politique d'évaluation définit l'objectif et le champ d'application de l'évaluation au sein du FNUAP, fournit des définitions, des principes ainsi que des normes, et décrit les rôles et les responsabilités de la fonction d'évaluation. Elle guide le personnel et les partenaires du FNUAP en ce qui concerne les exigences de l'organisation en matière de planification, de conduite et d'utilisation des évaluations. Cette politique s'applique à tous les niveaux de l'organisation.

2. La politique d'évaluation sert la mission du FNUAP, telle qu'elle est définie dans son plan stratégique et conformément au programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) de 1994.<sup>1</sup> La politique soutient le développement d'une culture de l'évaluation en vue d'améliorer les performances, l'apprentissage continu et l'adaptabilité, ainsi que de renforcer la responsabilisation.

3. Cette politique est alignée sur la Charte des Nations Unies,<sup>2</sup> la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes,<sup>3</sup> la Convention relative aux droits des personnes en situation de handicap,<sup>4</sup> les principes humanitaires<sup>5</sup> et le Programme de développement durable à l'horizon 2030,<sup>6</sup>. En outre, elle comprend un engagement en faveur des droits humains, de l'inclusion des personnes handicapées et de l'égalité de genre. Elle répond à la demande de données probantes issues d'évaluations rigoureuses, opportunes et fiables pour soutenir la réalisation du Programme 2030. Cette politique répond également aux exigences de l'examen quadriennal complet de la politique sur les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (QCPR) de 2020.<sup>7</sup> Enfin, la politique soutient les efforts visant à renforcer le développement des capacités nationales d'évaluation, conformément à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies et à la résolution 77/283 de l'Assemblée générale sur le renforcement des examens nationaux volontaires par le biais d'évaluations menées par les pays.

4. Cette politique est guidée par les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) ainsi que par les normes d'évaluation de la réponse humanitaire élaborées par le Comité permanent interorganisations (CPI).<sup>8</sup> Ces normes et règles garantissent l'indépendance, l'impartialité, la crédibilité et l'utilité, ainsi qu'un engagement total avec les parties prenantes et la redevabilité envers les populations affectées dans le cadre de processus d'évaluation transparents. Elle est applicable dans tous les contextes opérationnels de l'organisation, y compris les contextes humanitaires, tout en offrant la flexibilité nécessaire au sein d'une organisation décentralisée. Elle s'appuie sur la politique d'évaluation précédente et la remplace.

5. La politique est également alignée sur la politique de surveillance du FNUAP,<sup>9</sup> qui vise à encourager la bonne gouvernance, à créer l'environnement nécessaire à la responsabilisation et à la transparence au sein du FNUAP, et à veiller à ce que l'organisation fonctionne de manière efficace et efficiente tout en améliorant continuellement ses performances.

<sup>1</sup> A/CONF.171/13/Rev.1

<sup>2</sup> Nations Unies, Charte des Nations Unies, 24 octobre 1945, chapitre IX, art. 55 c

<sup>3</sup> Assemblée générale des Nations Unies, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 18 décembre 1979, Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 1249

<sup>4</sup> Résolution 61/106 de l'Assemblée générale

<sup>5</sup> Résolutions 46/182 et 58/114 de l'Assemblée générale

<sup>6</sup> Résolution 70/1 de l'Assemblée générale

<sup>7</sup> Résolution 75/233 de l'Assemblée générale

<sup>8</sup> Évaluations humanitaires interinstitutions, Lignes directrices du processus, mai 2018

<sup>9</sup> Politique de surveillance du FNUAP, janvier 2015

6. Pour atteindre son objectif primordial, la fonction d'évaluation du FNUAP repose sur quatre objectifs complémentaires qui se renforcent mutuellement.

7. *Des données probantes pour éclairer le développement, la réponse humanitaire et la programmation en faveur de la paix.* L'évaluation fournit des informations à toutes les étapes des interventions et dans tous les contextes. Il est essentiel d'identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour qui, dans quelles circonstances et pourquoi, afin de garantir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des interventions.<sup>10</sup> Elle permet aux décideurs d'identifier les approches les plus appropriées, de rectifier la trajectoire et de mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés, tout en faisant preuve de réactivité, d'agilité et de flexibilité dans des contextes en constante évolution. L'évaluation fournit des informations à la fois sommatives et formatives qui sont utiles pour l'action présente et future.

8. *Surveillance et responsabilisation.* Les évaluations fournissent une perspective indépendante et impartiale sur le travail du FNUAP et impliquent la responsabilisation de l'administration quant à la mise en œuvre des recommandations.

9. *Apprentissage organisationnel.* Le regroupement et le partage de bonnes pratiques et de données probantes issues d'évaluations crédibles favorisent l'apprentissage organisationnel sur la manière d'obtenir les meilleurs résultats. Associée à d'autres fonctions, l'évaluation aide l'organisation à reproduire ses succès, à apprendre de ses erreurs, à trouver des solutions innovantes et à assurer une amélioration organisationnelle continue.

10. *Autonomisation des communautés, parties prenantes nationales et régionales.* L'approche fondée sur les droits humains et les principes d'efficacité du développement exigent que les parties prenantes à tous les niveaux aient accès aux informations et aux compétences nécessaires pour interpréter et interroger les politiques et les programmes qui les concernent. Cet objectif est reconnu dans la résolution 69/37 de l'Assemblée générale et concrétisé par des initiatives de développement des capacités d'évaluation. Il faut également examiner les questions de l'inclusion, du respect, de l'accès aux ressources et de la dynamique du pouvoir, en particulier pour les plus vulnérables.

## **B. Justification d'une politique révisée**

11. Depuis l'adoption de la politique d'évaluation 2019, l'environnement dans lequel le FNUAP opère a considérablement changé. Le paysage dans lequel les évaluations sont menées a été transformé par une pandémie mondiale, des crises économiques et alimentaires, des conflits prolongés et la mise en œuvre d'accords mondiaux de grande envergure, notamment sur le développement durable (Programme 2030) ; la réduction des risques de catastrophe (Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, 2015-2030) ; le changement climatique (Accord de Paris au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques) ; et le financement du développement (Programme d'action d'Addis-Abeba de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement), entre autres. L'examen quadriennal complet de la politique 2020 reflète l'impact de la pandémie de COVID-19, en mettant l'accent sur la réduction des risques de catastrophe et les droits humains. Tous ces engagements mondiaux fournissent une direction et une orientation à la fonction d'évaluation du FNUAP.

12. Cette politique prend également en considération les normes et les règles d'évaluation qui sont mises à jour périodiquement, ainsi que les méthodes et approches d'évaluation qui sont améliorées en permanence pour répondre aux nouveaux besoins. En outre, elle s'aligne, dans la mesure du possible, sur les dernières politiques d'évaluation des organismes partenaires des Nations Unies.

---

<sup>10</sup> Dans les contextes humanitaires, la pertinence peut être remplacée par l'adéquation, la couverture et la connectivité étant également prises en compte.

13. Comme indiqué dans la politique d'évaluation 2019, le FNUAP a commandé en 2022 un examen indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation par le GNUE et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE). L'examen par les pairs a révélé que la fonction d'évaluation a continué à se renforcer depuis l'approbation de la politique d'évaluation 2019, qu'elle est très appréciée au sein du FNUAP et par le Conseil d'administration, et que le Bureau de l'évaluation est respecté dans l'ensemble de l'organisation pour son professionnalisme et la valeur ajoutée qu'il apporte en fournissant des données probantes issues d'évaluations pour éclairer la prise de décision. Bien que relativement petite, la fonction d'évaluation a acquis une grande notoriété au sein du système de développement des Nations Unies grâce à son engagement en faveur d'évaluations à l'échelle du système, interinstitutionnelles et conjointes. Cependant, l'examen par les pairs a également souligné que l'évaluation de l'action humanitaire doit faire l'objet d'une plus grande attention et que la pertinence, la qualité et l'apprentissage tiré des évaluations décentralisées pourraient être encore renforcés. L'examen indépendant par les pairs a formulé 11 recommandations, acceptées par le FNUAP, qui ont guidé cette politique d'évaluation révisée.

## II. Définitions de l'évaluation et des types d'évaluation couverts par la politique

14. Le FNUAP applique la définition de l'évaluation du GNUE : « Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle analyse le niveau de réussite des résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'impact et la durabilité.<sup>11</sup> Une évaluation doit fournir des informations basées sur des données probantes, crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes. »<sup>12</sup>

15. Les évaluations du FNUAP, qui couvrent des interventions et programmes financés à la fois par des ressources ordinaires et d'autres ressources, se répartissent en deux catégories principales :

- (a) *Évaluations centralisées* : commandées par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE). Ce type d'évaluation est généralement réalisé par des évaluateurs externes indépendants. Toutefois, le BIE peut décider de réaliser lui-même certaines évaluations. Les évaluations centralisées portent sur des questions d'importance stratégique pour l'organisation, qui contribuent à la réalisation des objectifs du plan stratégique ainsi qu'à l'efficacité du développement, à la réponse humanitaire et à la performance de l'organisation. Les évaluations centralisées comprennent également les évaluations des réponses à certaines des crises humanitaires majeures, lorsqu'il existe une situation très grave dans un pays (ou dans plusieurs pays, au niveau régional ou mondial) à une échelle, une complexité ou une urgence qui dépasse la capacité de réponse du gouvernement national ou du bureau de pays ou régional du FNUAP, et qui nécessite un niveau exceptionnel de soutien de la part de l'organisation pour sauver des vies et garantir des moyens de subsistance. Le BIE présente des évaluations centralisées directement au Conseil d'administration ou aux parties prenantes concernées, sans implication de l'administration ou d'autres parties.

<sup>11</sup> Dans les contextes humanitaires, la pertinence peut être remplacée par l'adéquation, la couverture et la connectivité étant également prises en compte.

<sup>12</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation : Normes et règles d'évaluation (2016)

(b) *Évaluations décentralisées* : commandées par les bureaux de pays et régionaux ainsi que par les unités administratives du siège. Les évaluations décentralisées comprennent, outre les évaluations de programmes de pays (EPP) et celles de programmes régionaux, les évaluations de programmes et de projets (y compris les évaluations conjointes) gérées par les unités administratives responsables du programme ou du projet évalué. Dans les situations humanitaires, les évaluations décentralisées comprennent également les évaluations des réponses aux situations d'urgence lorsque l'échelle, l'ampleur et le niveau de complexité de celles-ci sont tels que le bureau de pays peut gérer la situation avec les ressources existantes tout en nécessitant un soutien limité ou supplémentaire du bureau régional et du siège, en fonction des priorités.

16. Le FNUAP a également besoin d'exercices précoces, formatifs et prospectifs pour rester agile, flexible et adaptable, afin de suivre le rythme de l'évolution de l'environnement opérationnel, des questions émergentes et des besoins de connaissances des parties prenantes. En conséquence, la fonction englobe les exercices qui appliquent une optique d'évaluation précoce, comme les évaluations formatives, adaptatives, évolutives ou en temps réel, entre autres. Elle produit également des métasynthèses et des évaluations de l'efficacité institutionnelle qui examinent les opérations internes, les fonctions de soutien ainsi que les initiatives de l'organisation.

17. Le FNUAP s'engage pleinement à soutenir des mécanismes d'évaluation indépendants à l'échelle du système, ainsi que des évaluations interinstitutionnelles et conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies, tant au niveau centralisé que décentralisé. Toutes les évaluations, y compris celles demandées par les donateurs, doivent être conformes à cette politique.

18. Ne sont pas inclus dans la définition (et donc pas couverts par la politique d'évaluation) les autres exercices analytiques qui ne sont ni indépendants ni évaluatifs. Ces exercices comprennent les études, recherches, contrôles, analyses de données et examens a posteriori, ainsi que les exercices d'apprentissage. Les évaluations peuvent néanmoins inclure les données de ces exercices tout en recherchant une collaboration active avec les fonctions qui les produisent afin de répondre aux besoins généraux de l'organisation en matière de données probantes et d'apprentissage.

### **III. Principes et normes**

19. Conformément aux meilleures pratiques internationales en matière d'évaluation, plusieurs principes contribuent à rendre opérationnelle la définition générale de l'évaluation et sous-tendent ainsi les détails spécifiques de cette politique.

20. *Leadership partagé et responsabilisation en matière d'évaluation*. La mise en œuvre de la politique d'évaluation et la promotion d'une forte culture de l'évaluation sont des responsabilités qui incombent à l'ensemble de l'organisation et qui reposent sur une collaboration solide entre la fonction d'évaluation et le reste de l'organisation. Cette collaboration commence avec les hauts dirigeants qui soutiennent la fonction et mettent en œuvre la politique de manière réfléchie. À cette fin, elle est complétée par des responsabilités clairement définies et adaptées au rôle de chacun.

21. *Toutes les sources de financement*, y compris les autres ressources, doivent contribuer à la fonction d'évaluation.

22. *Les valeurs universellement partagées* d'équité, de justice, d'égalité de genre et de respect de la diversité sont à la base de toutes les évaluations. En outre, elles prennent en considération des facteurs et des caractéristiques souvent associés à la discrimination et à l'exclusion, notamment le genre, l'âge, la culture, l'origine ethnique, la race, la langue, la religion, le handicap, le lieu de résidence, le statut migratoire, le statut socio-économique et l'état de santé. Les évaluations examinent également les intersections et l'intersectionnalité des facteurs affectant le développement d'une personne.

23. *La décentralisation nécessite une cohérence organisationnelle.* Le personnel, le financement et la gouvernance de l'évaluation doivent permettre à chaque niveau de l'organisation de produire des données probantes issues d'évaluations qui répondent à leurs besoins d'apprentissage tout en contribuant à la responsabilisation de l'organisation dans son ensemble.

24. *Efficacité de l'évaluation.* La recherche de l'efficacité s'étend à la fonction d'évaluation elle-même, à commencer par les processus de planification de l'évaluation qui donnent la priorité aux sujets les plus stratégiques, les plus pertinents et les plus utiles, en s'appuyant sur une analyse rigoureuse et sur la consultation. Elle concerne également ses ressources humaines et financières ainsi que ses efforts de collaboration avec d'autres fonctions complémentaires. Pour rester pertinentes, les évaluations sont adaptables et innovantes. Elles utilisent des technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle responsable et éthique, ainsi que d'autres méthodes et approches novatrices.

25. *Engagement des parties prenantes et développement des capacités.* L'engagement en faveur du développement des capacités nationales en matière d'évaluation est renforcé par des partenariats multipartites qui favorisent l'appropriation locale et valorisent les connaissances locales, y compris celles des jeunes. L'appropriation locale permet de respecter les principes du plan stratégique, à savoir : équité, ne laisser personne pour compte, non-discrimination et égalité de genre. Les évaluations adoptent des approches inclusives, dont un engagement significatif des jeunes, des personnes handicapées ainsi que des communautés autochtones et marginalisées, et intègrent les dimensions sociales et environnementales. Dans les situations humanitaires, les évaluations sont menées en respectant pleinement l'engagement du FNUAP à rendre des comptes aux populations touchées.

26. *Cohérence des fonctions d'évaluation dans le système des Nations Unies.* Le rapport du Secrétaire général des Nations Unies, Notre Programme commun, accélère la mise en œuvre des accords existants, notamment *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, pour réaliser le Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé*.<sup>13</sup> Le FNUAP s'est engagé à construire un système multilatéral plus interconnecté et plus inclusif, notamment en harmonisant et en alignant ses évaluations sur les efforts d'évaluation des partenaires du système des Nations Unies (en particulier dans le contexte des Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable) et d'autres partenaires de développement afin de mieux aider les pays à atteindre le développement durable. Ce soutien comprend une collaboration plus efficace à tous les niveaux et le renforcement des partenariats multipartites.

27. Les évaluations du FNUAP adhèrent aux normes d'évaluation suivantes, telles que décrites dans les Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2016) :

- (a) *Principes, objectifs et cibles convenus au niveau international.* Au sein du système des Nations Unies, il incombe aux gestionnaires d'évaluation et aux évaluateurs de respecter et de promouvoir, dans leur pratique d'évaluation, les principes et les valeurs auxquels les Nations Unies sont attachées. Ils doivent respecter, promouvoir et contribuer aux objectifs et cibles énoncés dans le Programme 2030 pour le développement durable.
- (b) *Utilité.* Lors du commissionnement et de la réalisation d'une évaluation, il doit y avoir une intention claire d'utiliser les résultats, les conclusions et les recommandations pour éclairer les décisions et les actions. Les évaluations contribuent de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, éclairent les processus décisionnels et assurent la responsabilisation des résultats. Les évaluations génèrent également des connaissances et renforcent l'autonomie des parties prenantes.

<sup>13</sup> A/72/684-E/2018/7

- (c) *Crédibilité.* Pour être crédibles, les évaluations doivent être indépendantes, impartiales et reposer sur une méthodologie rigoureuse. Les éléments clés de la crédibilité comprennent des processus d'évaluation transparents, des approches inclusives impliquant les parties prenantes concernées et des systèmes d'assurance qualité solides. Les conclusions et les recommandations de l'évaluation découlent de l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles, objectives, fiables et valides, ainsi que d'une analyse quantitative et qualitative précise des données probantes. La crédibilité exige que les évaluations soient menées et gérées de manière éthique par des évaluateurs faisant preuve de compétences professionnelles et culturelles.
- (d) *Indépendance.* Pour être crédibles, les évaluations doivent être indépendantes. La fonction d'évaluation est indépendante sur le plan organisationnel et comportemental. L'indépendance organisationnelle exige que la fonction centrale d'évaluation soit positionnée indépendamment des fonctions de gestion, qu'elle soit responsable de la définition du programme d'évaluation et qu'elle dispose de ressources adéquates pour mener à bien ses travaux. L'indépendance organisationnelle garantit également que les gestionnaires d'évaluation ont toute latitude pour soumettre directement les rapports d'évaluation au niveau décisionnel approprié et qu'ils peuvent rendre compte directement à l'organe directeur de l'organisation. L'indépendance est conférée au responsable de l'évaluation pour commissionner, produire, publier et diffuser directement dans le domaine public des rapports d'évaluation dont la qualité est dûment assurée, sans influence indue de la part d'une quelconque partie. L'indépendance comportementale garantit la capacité d'évaluer sans influence indue de la part d'une quelconque partie. Les évaluateurs doivent avoir toute latitude pour mener leur travail d'évaluation de manière impartiale, sans risque d'effets négatifs sur l'évolution de leur carrière, et doivent être en mesure de présenter librement leur évaluation professionnelle. Les évaluateurs doivent également avoir un accès libre à l'information sur tout sujet donné.
- (e) *Impartialité.* Les éléments clés de l'impartialité sont l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'exigence d'impartialité existe à tous les stades du processus d'évaluation, notamment dans la planification, la formulation du mandat et du champ d'application, la sélection de l'équipe d'évaluation, l'accès aux parties prenantes, la conduite de l'évaluation et la formulation des conclusions et des recommandations. Les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été (ou être bientôt) responsables de la définition de la politique, de la conception ou de la gestion du sujet de l'évaluation.
- (f) *Déontologie.* Les évaluations doivent être menées conformément aux normes d'intégrité et de respect les plus strictes envers : les croyances, les us et coutumes de tous les environnements sociaux et culturels, les droits humains et l'égalité de genre, ainsi que le principe « ne pas nuire » de l'aide humanitaire. Les évaluateurs doivent respecter le droit des institutions et des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité. Ils doivent également protéger les données sensibles et s'assurer qu'il est impossible de remonter à la source. Ils doivent également valider les déclarations faites dans le rapport avec les personnes qui ont fourni les informations pertinentes. Les évaluateurs doivent obtenir le consentement éclairé des personnes qui ont fourni les informations privilégiées pour pouvoir les utiliser. Lorsque des données probantes d'actes répréhensibles sont découvertes, elles doivent être signalées au Bureau des services d'audit et d'investigation (OAI) du FNUAP.
- (g) *Transparence.* Les processus d'évaluation et les résultats<sup>14</sup> doivent être totalement transparents. Cela implique que les principaux produits livrables de l'évaluation, tels que le mandat et les rapports d'évaluation, soient accessibles au public. La transparence établit

---

<sup>14</sup> Les résultats de l'évaluation comprennent les constatations, les enseignements, les conclusions et les recommandations d'une évaluation donnée.



la confiance, renforce la crédibilité des résultats de l'évaluation, améliore l'appropriation par les parties prenantes et accroît la responsabilisation publique.

- (h) *Droits humains et égalité de genre.* Les valeurs et principes universellement reconnus des droits humains et de l'égalité de genre doivent être intégrés à toutes les étapes d'une évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux gestionnaires d'évaluation de veiller à ce que ces valeurs soient respectées, prises en compte et promues, en sous-tendant l'engagement en faveur du principe « ne laisser personne pour compte ».
- (i) *Capacités nationales d'évaluation.* Conformément à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale sur le renforcement des capacités d'évaluation des activités de développement au niveau national et à la résolution 77/283 de l'Assemblée générale sur le renforcement des examens nationaux volontaires par des évaluations menées par les pays, les capacités d'évaluation nationales alignées sur le mandat du FNUAP devraient être soutenues à la demande des États membres et en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies.
- (j) *Professionalisme.* Les évaluations doivent être menées avec professionnalisme et intégrité. Le cadre de compétences du GNUE fournit des orientations claires sur les fondements professionnels et les compétences (évaluation technique, gestion et relations interpersonnelles) nécessaires pour mener et gérer des évaluations au sein du système des Nations Unies. Il inclut également la capacité à promouvoir une culture de l'apprentissage pour l'évaluation.

#### **IV. Rôles et responsabilités**

28. Toutes les unités administratives ont des rôles et des responsabilités complémentaires et distincts pour renforcer la culture d'évaluation. En travaillant ensemble de manière systémique, les unités administratives contribuent à une fonction d'évaluation cohérente et efficace, telle que définie dans la politique d'évaluation, la stratégie d'évaluation de l'organisation et les stratégies d'évaluation régionales. Les rôles et responsabilités sont décrits ci-dessous.

##### **A. Conseil d'administration**

29. En tant qu'organe directeur, le Conseil d'administration s'appuie sur une fonction d'évaluation solide pour soutenir sa surveillance de l'organisation de trois manières principales :

- (a) Le rôle de surveillance du Conseil d'administration consiste notamment à fixer les conditions de réussite de la fonction d'évaluation. Le Conseil d'administration veille à ce que le BIE soit inscrit dans une structure institutionnelle définie qui l'ancre solidement dans la fonction de surveillance du FNUAP. Il approuve la politique d'évaluation et examine les rapports annuels du BIE sur la fonction d'évaluation, ainsi que les commentaires correspondants de l'administration. Il approuve le budget du BIE dans le cadre du budget intégré, ainsi que le plan d'évaluation chiffré global pour l'exercice pluriannuel. Lors de sa session annuelle, il examine le rapport annuel de la fonction d'évaluation. Le directeur du BIE rencontre le bureau ou le président du Conseil d'administration, selon les besoins, au sujet des priorités et des plans d'évaluation ;
- (b) En tant qu'utilisateur d'évaluations, le Conseil d'administration exige des analyses indépendantes et fondées sur des données probantes. Les évaluations centralisées examinées par le Conseil d'administration sont soumises directement par le directeur du BIE, accompagnées de la réponse correspondante des cadres dirigeants. La structure institutionnelle garantit au Conseil d'administration un accès permanent et aisé au BIE pour obtenir des informations sur les réalisations et les défis de l'organisation, facilitant ainsi un processus décisionnel éclairé ;

- (c) Le Conseil d'administration est consulté sur la nomination, la reconduction ou la révocation du directeur du Bureau indépendant d'évaluation.

## **B. Directeur exécutif et comités consultatifs**

30. Le directeur exécutif est responsable du travail du FNUAP et est le principal défenseur de l'évaluation. Le directeur exécutif :

- (a) Préserve l'intégrité de la fonction d'évaluation, en garantissant son indépendance par rapport aux fonctions de programme et de gestion ;
- (b) Apporte un soutien politique et un environnement favorable au renforcement de la culture de l'évaluation ;
- (c) Préserve l'indépendance du BIE en menant un processus de recrutement compétitif, ouvert et transparent pour le directeur du BIE et en veillant à ce que toute nomination, reconduction ou révocation de ce dernier se fasse après consultation du Conseil d'administration, comme le prévoit le paragraphe 42 de la politique de surveillance du FNUAP ;
- (d) Veille à ce que le BIE soit doté d'un personnel adéquat et que des ressources suffisantes soient mises à sa disposition pour lui permettre de remplir son rôle et d'assumer ses responsabilités. Le directeur du BIE est nommé pour un mandat fixe de cinq ans, renouvelable une fois. Il lui est ensuite interdit de travailler pour le FNUAP à quelque poste que ce soit ;
- (e) Veille à l'élaboration et à la mise en œuvre des réponses de l'administration ;
- (f) Veille à ce que les responsables des unités administratives réagissent à l'évaluation et l'utilisent dans le cadre de leurs fonctions opérationnelles, stratégiques, politiques et de supervision, et à ce que les unités pertinentes prennent les mesures de suivi appropriées concernant les résultats de l'évaluation ;
- (g) Rend compte au Conseil d'administration de l'utilisation et du suivi des évaluations dans le cadre du rapport annuel du directeur exécutif au Conseil d'administration, ainsi que des commentaires de l'administration sur le rapport annuel de la fonction d'évaluation. Les réponses de l'administration aux évaluations centralisées sont aussi présentées au Conseil d'administration.

31. Le directeur exécutif est conseillé par le Comité consultatif de surveillance, un organe externe et indépendant, sur la surveillance de la fonction et la mise en œuvre de la politique. Le Comité de contrôle et de suivi de la conformité surveille la mise en œuvre des réponses de l'administration aux recommandations des évaluations centralisées.

## **C. Bureau indépendant d'évaluation**

32. Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) est le gardien de la fonction d'évaluation. Il rend compte au Conseil d'administration sur le plan fonctionnel et au directeur exécutif sur le plan administratif. Le bureau est indépendant des fonctions opérationnelles, de gestion et de prise de décision de l'organisation. Il est impartial, objectif et libre de toute influence indue. Pour renforcer son indépendance, son positionnement et sa visibilité, le BIE dispose de son propre logo et de sa propre marque, conformément aux directives du FNUAP. Le BIE gère directement et décide des ressources humaines (y compris les consultants) et financières nécessaires aux évaluations centralisées et à la mise en œuvre de son plan de travail, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du FNUAP.

33. Le BIE est habilité à déterminer le champ d'application, la conception, la conduite, le commissionnement, la diffusion, la publication et la communication des évaluations centralisées ainsi qu'à soumettre des rapports directement aux décideurs appropriés, y compris au Conseil d'administration. L'administration ne peut imposer aucune restriction quant à la

langue, au contenu ou à la publication des rapports d'évaluation. Les équipes d'évaluation recrutées par le FNUAP doivent faire preuve d'une expertise pertinente et présenter un équilibre géographique et de genre. Les jeunes évaluateurs doivent participer progressivement à toutes les évaluations. Les principales fonctions du BIE sont indiquées à l'annexe 1 (ci-dessous).

#### **D. Directeurs du siège**

34. Conformément au principe de responsabilité partagée, les directeurs sont responsables de la mise en œuvre de la politique dans leur champ d'action et du respect de ses principes dans le cadre de leur travail. Les directeurs veillent à l'intégration des résultats de l'évaluation dans les politiques, programmes et stratégies relevant de leur domaine de travail.

35. Les directeurs facilitent les évaluations en établissant des niveaux de référence, en procédant à l'examen des programmes, en encourageant les parties prenantes à utiliser les résultats des évaluations, en préparant les réponses de l'administration et en mobilisant des fonds pour les évaluations.

36. Toutes les divisions contribuent à définir les priorités de la planification des évaluations. Toutes les divisions désignent des centres de liaison pour aider à comprendre le rôle de l'évaluation et les besoins des utilisateurs. Le BIE désigne également un centre de liaison en tant qu'homologue de la division.

#### **E. Division des politiques et stratégies**

37. Outre les rôles et responsabilités susmentionnés, la Division des politiques et stratégies encourage et soutient l'évaluation dans le cadre de son mandat visant à renforcer la gestion axée sur les résultats et à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation, en encourageant et en soutenant l'évaluabilité des programmes, en assurant le renforcement nécessaire des capacités en matière de gestion axée sur les résultats et en facilitant l'utilisation et le suivi des évaluations.

38. La Division des politiques et stratégies gère le système général de suivi des réponses de l'administration, comme indiqué à l'annexe 2 (ci-dessous).

#### **F. Division de la réponse humanitaire**

39. Le BIE consulte la Division de la réponse humanitaire (DRH) sur la sélection des réponses humanitaires majeures à inclure dans le plan d'évaluation chiffré global pour l'exercice pluriannuel. La DRH soutient également, avec le BIE, l'établissement de la liste des évaluations décentralisées des réponses aux situations d'urgence par les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation.

40. La DRH soutient la Division des politiques et stratégies dans la préparation des réponses de l'administration aux évaluations humanitaires centralisées.

#### **G. Bureau des services d'audit et d'investigation**

41. Conformément à la politique de surveillance du FNUAP (DP/FPA/2015/2), bien que l'évaluation soit distincte de l'audit et de l'investigation, il existe des synergies entre eux.

42. En tant que membres de la fonction de surveillance indépendante, l'OAIS et le BIE se réunissent tous les trimestres pour se coordonner et assurer leur complémentarité, notamment en partageant leurs plans d'évaluation et d'audit respectifs et en facilitant les synergies entre les évaluations et les audits. Lors des audits des bureaux de pays et régionaux, l'OIAS évalue la manière dont l'administration respecte les exigences relatives à la création de postes de suivi et d'évaluation appropriés ainsi qu'à leur description, aux lignes hiérarchiques, à la qualité de l'autodéclaration de la mise en œuvre des réponses de l'administration aux évaluations et à la création de groupes de référence pour l'évaluation.

## **H. Directeurs régionaux**

43. Les directeurs régionaux sont responsables de la mise en œuvre de la politique dans leur région. Ils promeuvent une culture d'évaluation positive, incluant la connaissance de la politique et l'attention portée à ses exigences. Ils contribuent à l'établissement et à l'adoption d'une stratégie d'évaluation régionale alignée sur la stratégie mondiale en identifiant les priorités régionales en matière d'évaluation et en veillant à ce qu'elles soient intégrées dans les processus de planification et les documents stratégiques. Ils assurent le suivi de l'utilisation des évaluations et soutiennent les représentants et les autres parties prenantes dans la mise en œuvre des réponses de l'administration.

44. Les directeurs régionaux jouent un rôle essentiel dans la garantie de l'indépendance de l'évaluation et le maintien de la crédibilité de la fonction. Ils encouragent et assurent le suivi de tous les bureaux de pays et du bureau régional pour garantir que des ressources humaines et financières adéquates sont investies dans la fonction d'évaluation.

45. Les directeurs régionaux supervisent le conseiller régional pour le suivi et l'évaluation (niveau P5), qui entretient une relation fonctionnelle avec le BIE pour les questions d'évaluation. Les directeurs régionaux veillent à ce que les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation soient sélectionnés conjointement avec le BIE.

## **I. Conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation**

46. Dans chaque région, le travail d'évaluation décentralisé est dirigé par un conseiller régional pour le suivi et l'évaluation. La responsabilité de ce poste de niveau P5 est décrite à l'annexe 3 (ci-dessous).

## **J. Représentant du pays/chef de bureau**

47. Les représentants/chefs de bureau sont responsables de la mise en œuvre de la politique d'évaluation au niveau national. Ils jouent un rôle moteur dans le respect des engagements pris au niveau national dans le cadre de la stratégie d'évaluation régionale, du plan d'évaluation chiffré et d'autres cadres convenus. Ils assurent la mise en œuvre en soutenant les processus participatifs d'établissement des priorités, en intégrant les données probantes issues d'évaluations dans les examens des programmes et l'élaboration de nouveaux programmes et projets, en allouant des ressources financières et humaines suffisantes (par exemple à travers le cantonnement de fonds pour les EPP), en garantissant des normes de qualité et des garanties éthiques, en préparant et en mettant en œuvre les réponses de l'administration et en utilisant les résultats des évaluations pour la prise de décision et l'amélioration de la programmation.

48. Les représentants/chefs de bureau supervisent le spécialiste du suivi et de l'évaluation du bureau de pays ou le centre de liaison et établissent une relation hiérarchique fonctionnelle entre eux et le conseiller régional pour le suivi et l'évaluation. Les représentants s'assurent que le personnel ayant des responsabilités en matière de gestion de l'évaluation bénéficie d'opportunités de développement professionnel et que l'évaluation est également prise en compte dans l'examen de leurs performances.

49. Les représentants assurent la participation active des homologues nationaux et des parties prenantes, y compris les jeunes, au processus d'évaluation, et collaborent avec l'équipe de pays des Nations Unies pour intégrer les résultats de l'évaluation dans le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et dans le travail interinstitutionnel. Ils soutiennent les efforts visant à renforcer la politique et le système d'évaluation nationaux, s'engagent dans des évaluations des politiques et programmes nationaux menées par les pays en rapport avec le mandat du FNUAP et les Objectifs de développement durable, et encouragent la participation significative des jeunes à l'évaluation.

## **K. Personnel chargé de l'évaluation au niveau national**

50. Chaque bureau de pays doit disposer d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation ou d'un centre de liaison responsable de la fonction d'évaluation. Il reçoit un soutien technique et des orientations de la part du conseiller régional pour le suivi et l'évaluation.

51. Il gère les évaluations au niveau national, soutient le développement des capacités d'évaluation nationales et les évaluations menées par les pays, contribue aux priorités et aux protocoles d'évaluation des Nations Unies au niveau national et se coordonne avec l'administration pour déterminer les priorités en matière d'évaluation.

## **L. Personnel technique, du programme, humanitaire et de communication**

52. Il a un rôle unique à jouer concernant l'utilisation des évaluations. Le personnel technique, du programme et humanitaire à tous les niveaux est chargé d'utiliser les données probantes et les connaissances issues d'évaluations pour améliorer les programmes et les projets ainsi que pour soutenir la mise en œuvre de la réponse de l'administration dans leur domaine de compétence. Pour les évaluations décentralisées, le personnel chargé de la communication dans les bureaux régionaux et de pays dirige l'élaboration et la mise en œuvre des plans de communication de l'évaluation et des produits de communication connexes, en collaboration avec le personnel chargé du suivi et de l'évaluation. Le personnel chargé de la communication à tous les niveaux utilise les évaluations comme source de contenu riche pour transmettre les enseignements et la responsabilisation aux parties prenantes.

## **V. Procédures d'évaluation**

### **A. Planification stratégique des évaluations pour améliorer l'utilisation des données probantes issues d'évaluation**

53. Les évaluations qui ne sont pas utilisées efficacement constituent une perte d'investissement et des occasions manquées d'apprendre et d'améliorer les performances. L'objectif de l'évaluation est de fournir en temps utile des données probantes crédibles, objectives et pertinentes pour éclairer les décisions stratégiques des utilisateurs ciblés. Cela signifie qu'il faut clairement relier les évaluations au programme de pays et aux cycles du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ; relier les évaluations menées par les pays aux cycles de planification du gouvernement et au calendrier des initiatives de plaidoyer ; et relier les évaluations centralisées au cycle de planification et de budgétisation du FNUAP ainsi qu'aux mécanismes établis par les États membres pour examiner les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs de développement durable et du programme d'action de la CIPD.

54. L'utilisation des données probantes issues d'évaluation est renforcée par la sélection du type d'évaluation approprié aux besoins d'apprentissage et de responsabilisation. Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation doit adopter une approche de l'évaluation centrée sur l'utilisateur, depuis les premières étapes de la définition du champ d'application et de la conception jusqu'à la communication et la facilitation de l'utilisation. Cette approche comprend des évaluations conjointes, à l'échelle du système et du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans cette optique, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation collabore avec le personnel chargé de la communication au sein de son bureau, afin d'identifier rapidement les utilisateurs et de planifier la communication. Le BIE soutient le développement de la capacité de la fonction d'évaluation à assumer ce rôle. Les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation soutiennent également la communication et la facilitation de l'utilisation des évaluations, y compris celles des évaluations centralisées. Les plans de communication stratégique sont obligatoires pour toutes les évaluations.

55. Dans ce contexte, les évaluations sont planifiées et gérées de manière stratégique à différents niveaux de l'organisation, en particulier :

- (a) Le plan d'évaluation chiffré global pour l'exercice pluriannuel est préparé par le BIE, en consultation avec toutes les principales parties prenantes, et approuvé par le Conseil d'administration ;
- (b) Les plans d'évaluation chiffrés régionaux pour l'exercice pluriannuel sont préparés par les bureaux régionaux et comprennent toutes les évaluations prévues au niveau régional, y compris les évaluations humanitaires et de projets ;
- (c) Les plans d'évaluation chiffrés de pays pour l'exercice pluriannuel sont préparés par les bureaux de pays, avec la participation des parties prenantes nationales, et comprennent toutes les évaluations au niveau national, y compris les évaluations humanitaires et de projets. Les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation ainsi que le BIE examinent les plans d'évaluation de pays avant leur approbation par le Comité d'examen des programmes. Les plans d'évaluation chiffrés sont annexés aux documents de programme de pays soumis au Conseil d'administration.

56. Les plans d'évaluation garantissent une couverture suffisante et permettent de relever les défis majeurs liés à la mise en œuvre des programmes. Ils sont planifiés de manière à garantir une livraison en temps voulu pour influencer la prise de décision. Les plans prévoient des coûts pour l'utilisation et le suivi de l'évaluation stratégique. La sélection des évaluations à inclure dans les plans d'évaluation chiffrés pour l'exercice pluriannuel est guidée par les critères et les questions de l'annexe 4 (ci-dessous).

57. Les plans d'évaluation chiffrés pour l'exercice pluriannuel sont des plans glissants, susceptibles d'être révisés périodiquement pour tenir compte des nouvelles priorités, des besoins d'apprentissage de l'organisation et des demandes spéciales, et sont partagés sur une base annuelle. Les modifications apportées aux plans d'évaluation de pays pour l'exercice pluriannuel doivent être approuvées par les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation, en consultation avec le BIE.

## **B. Couverture des évaluations**

58. Une couverture adéquate des évaluations est essentielle pour fournir une image représentative et impartiale des performances du FNUAP ainsi que pour garantir que les politiques, les stratégies et les programmes sont fondés sur des données probantes. L'élaboration de nouvelles stratégies, de programmes conjoints et de programmes de pays doit s'appuyer sur un ensemble adéquat et pertinent d'évaluations, comprenant des évaluations centralisées et de programmes de pays.

59. Les évaluations des réponses humanitaires majeures gérées par le BIE sont incluses dans le plan d'évaluation chiffré global pour l'exercice pluriannuel. La sélection des réponses humanitaires majeures à évaluer sera menée par le BIE, en consultation avec la DRH. De même, une liste d'évaluations décentralisées des réponses aux situations d'urgence est établie chaque année par les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation, en consultation avec le BIE et la DRH. Pour répondre à une situation spécifique, le BIE (pour les évaluations des réponses humanitaires majeures) et les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation (pour les évaluations des autres réponses aux situations d'urgence) consultent la DRH et les bureaux régionaux et de pays avant de déterminer le calendrier, le champ d'application, les modalités et le budget d'une évaluation d'une réponse à une situation d'urgence.

60. La couverture minimale des évaluations est présentée à l'annexe 5 (ci-dessous).

## **C. Gestion et conduite des évaluations**

61. Le FNUAP s'engage à atteindre l'excellence en matière d'évaluation et s'efforce de faire preuve de rigueur dans la conception, la gestion et la conduite des évaluations. Les évaluations sont conçues, réalisées et gérées conformément aux normes et règles du GNUE, ainsi qu'à celles définies dans la présente politique. Les évaluations sont guidées par et conformes aux

normes d'éthique du GNUE, aux orientations du GNUE sur l'intégration des droits humains et de l'égalité de genre, et aux orientations du BIE sur l'inclusion des personnes handicapées ainsi qu'aux normes sociales et environnementales dans les évaluations, entre autres.

62. Les étapes permettant de garantir l'utilité et la crédibilité des résultats des évaluations sont les suivantes :

- (a) Le mandat est conforme aux normes du GNUE et aux orientations du BIE, prévoit l'utilisation des évaluations et fait l'objet d'une consultation avec les parties prenantes afin de promouvoir la transparence et l'engagement ;
- (b) L'administration prend toutes les mesures nécessaires pour garantir l'objectivité, l'indépendance et l'impartialité du processus d'évaluation et des personnes engagées pour effectuer les évaluations. Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation supervise la sélection, la gestion et le contrôle des performances de l'équipe d'évaluation et gère l'évaluation tout au long du processus ;
- (c) L'équipe d'évaluation est sélectionnée dans le cadre d'un processus ouvert et transparent, en respectant un équilibre de diversité géographique et de genre, et comprend des professionnels de la région ou du pays concerné par l'évaluation, y compris de jeunes évaluateurs, le cas échéant ;
- (d) Les évaluations sont dotées d'une structure de gouvernance comprenant un groupe de référence pour l'évaluation composé de parties prenantes internes et un groupe consultatif composé de parties prenantes externes. Les parties prenantes sélectionnées, incluant des groupes vulnérables et marginalisés ainsi que des jeunes, sont impliquées de manière significative tout au long du processus d'évaluation ;
- (e) L'approche et les méthodes d'évaluation suivent la méthodologie du BIE et sont clairement présentées dans le rapport d'évaluation ;
- (f) Le rapport d'évaluation répond aux normes d'établissement de rapports d'évaluation et est rendu public, tout comme le contrôle de la qualité de l'évaluation et la réponse de l'administration.

## VI. Assurance et contrôle de la qualité

63. Le système d'assurance et de contrôle de la qualité de l'évaluation comporte deux éléments fondamentaux pour garantir la qualité des évaluations au FNUAP, l'assurance et le contrôle de la qualité :

64. *L'assurance qualité* intervient tout au long du processus d'évaluation. Son objectif est de promouvoir la qualité, depuis le mandat de l'évaluation jusqu'au projet de rapport d'évaluation final. Le conseiller régional pour le suivi et l'évaluation est responsable de l'assurance qualité.

65. *Le contrôle de la qualité* est géré par le BIE et a lieu une fois que le rapport d'évaluation final est achevé. Le contrôle de la qualité est partagé avec les unités administratives responsables afin de les informer de la confiance que l'on peut accorder aux résultats de l'évaluation et de renforcer leur capacité à fournir des évaluations de meilleure qualité à l'avenir. Le contrôle de la qualité est également rendu public à des fins de transparence.

## VII. Réponse de l'administration à l'évaluation

66. Le FNUAP s'est engagé à élaborer et à mettre en œuvre des réponses de l'administration pour toutes les évaluations. À cet égard :

- (a) La Division des politiques et stratégies supervise la préparation des réponses formelles à toutes les évaluations centralisées et décentralisées. Ces réponses sont élaborées dans les six semaines suivant la soumission des rapports d'évaluation finaux. Les réponses de

l'administration aux recommandations de l'évaluation doivent comprendre des actions spécifiques assorties de délais et de responsabilités clairement attribuées pour leur mise en œuvre. Ces réponses de l'administration font l'objet d'une discussion avec les parties prenantes et sont publiées dans la base de données d'évaluation avec les rapports. En outre, les réponses de l'administration aux évaluations centralisées sont présentées au Conseil d'administration ou aux parties prenantes concernées en même temps que les rapports d'évaluation et sont publiées avec ces derniers ;

- (b) L'état d'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations de l'évaluation (centralisée ou décentralisée) est contrôlé par la Division des politiques et stratégies au moyen du système de suivi des réponses de l'administration de l'organisation et communiqué au Comité exécutif ainsi qu'au Conseil d'administration par le biais des indicateurs du plan stratégique figurant dans le rapport annuel du directeur exécutif ;
- (c) En outre, dans le cadre de ses audits au niveau national, l'OAIS vérifie périodiquement l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Les résultats de l'audit, y compris l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, sont communiqués à la Division des politiques et stratégies ainsi qu'au BIE.

## **VIII. Améliorer l'utilisation des données probantes issues d'évaluations**

67. Une culture organisationnelle responsable de l'utilisation des données probantes issues d'évaluations (avec des parties prenantes bien au fait de leur rôle et de leur contribution à l'avancement de leur utilisation, notamment de la disponibilité des ressources, des capacités et du soutien nécessaires aux parties prenantes pour remplir cette obligation) est une priorité pour le FNUAP. L'amélioration de l'utilisation des données probantes issues d'évaluations est une responsabilité partagée entre la fonction d'évaluation et l'administration.

68. Le personnel technique crée des occasions d'intégrer les résultats de l'évaluation dans les décisions clés, tandis que le personnel chargé du suivi et de l'évaluation fournit des données probantes ciblées issues d'évaluations, sur demande. Il s'agit notamment de veiller à ce que la conception de nouvelles initiatives, de programmes conjoints et de programmes de pays s'appuie sur des données probantes issues d'évaluations. Le rapport annuel sur la fonction d'évaluation, ainsi que les rapports annuels des unités administratives, rendent compte de l'utilisation et du suivi de certaines évaluations.

69. En tant que plateforme clé de gestion des connaissances en matière d'évaluation, la base de données d'évaluation est hébergée sur le site web du FNUAP et sert de répertoire public de toutes les évaluations et des réponses correspondantes de l'administration, ainsi que du contrôle et de l'assurance qualité des évaluations et d'autres produits connexes. Cette base de données est gérée par le BIE, mais c'est la Division des politiques et stratégies qui est chargée de soumettre les réponses finales de l'administration lorsqu'elles sont prêtes à être publiées. Le BIE publie les rapports d'évaluation finaux six semaines après leur finalisation, même si la réponse correspondante de l'administration n'est pas prête.

70. L'utilisation va au-delà des évaluations individuelles grâce aux métasynthèses d'évaluation produites par la fonction. À cette fin, le BIE associe la stratégie globale de gestion des connaissances (et au nouveau document) avec les structures de gestion active des connaissances des unités administratives afin d'identifier les lacunes et les besoins en matière de connaissances.

## **IX. Évaluations à l'échelle du système, interinstitutionnelles et conjointes**



71. Le FNUAP contribue aux efforts proposés par le Secrétaire général des Nations Unies dans le cadre d'un « Programme commun », notamment l'engagement dans « un multilatéralisme plus fort, plus en réseau et plus inclusif, ancré au sein des Nations Unies »<sup>15</sup>

72. La fonction d'évaluation cherche à renforcer sa cohérence au sein du système des Nations Unies dans les trois domaines suivants :

- (a) *Évaluations conjointes*. Le FNUAP recherche des opportunités avec d'autres organismes des Nations Unies (et au niveau national, en consultation avec les gouvernements nationaux) pour l'évaluation conjointe de programmes communs ;
- (b) *Évaluations à l'échelle du système et interinstitutionnelles*. Le FNUAP collabore avec le Bureau d'évaluation à l'échelle du système et d'autres entités des Nations Unies pour améliorer l'évaluation à l'échelle du système et interinstitutionnelle, notamment la pleine participation aux évaluations des Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable au niveau national. Reconnaissant l'importance stratégique de l'évaluation de la réponse du système des Nations Unies aux crises humanitaires, le FNUAP s'engage dans des évaluations interinstitutionnelles dans le cadre du Groupe de l'évaluation humanitaire interinstitutions (IAHE) ;
- (c) *Réseaux interinstitutionnels*. Le FNUAP participe activement au GNUE, aux évaluations de l'ONUSIDA et au groupe directeur de l'IAHE.

73. Lorsque le BIE dirige la gestion et la conduite d'une évaluation conjointe, interinstitutionnelle ou à l'échelle du système, il veille également à ce que l'accent soit mis sur l'utilisateur et coordonne le lancement ainsi que l'utilisation de l'évaluation conjointe ou à l'échelle du système.

74. Le FNUAP reste déterminé à améliorer ses performances par rapport aux indicateurs clés liés à l'évaluation, comme le prévoient le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes ainsi que la stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, qui vise à renforcer l'utilité de l'évaluation en intégrant une optique d'analyse de l'égalité de genre et de l'inclusion du handicap tout au long du processus.

## **X. Partenariats multipartites et intergénérationnels pour renforcer les capacités nationales d'évaluation.**

75. Conformément aux résolutions 70/1 (approbation du Programme 2030), 69/237 (renforcement des capacités d'évaluation des activités de développement au niveau national) et 77/283 (renforcement des examens nationaux volontaires par le biais d'évaluations menées par les pays) de l'Assemblée générale, ainsi qu'à l'examen quadriennal complet de la politique 2020, le FNUAP recherche des partenariats multipartites avec les gouvernements, les organisations volontaires pour l'évaluation professionnelle, les organisations de la société civile et les milieux universitaires, entre autres, afin de soutenir les capacités d'évaluation nationales. Le FNUAP concentre son soutien sur (a) le renforcement des politiques et des systèmes d'évaluation nationaux ; (b) l'évaluation dirigée par les pays des politiques et des programmes nationaux en vue de la réalisation des Objectifs de développement durable, en particulier ceux liés au mandat du FNUAP ; (c) la production de données probantes pour éclairer les processus et les rapports nationaux sur les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs de développement durable et du programme d'action de la CIPD ; et (d) le plaidoyer en faveur des évaluations menées par les pays et de l'utilisation des données probantes issues de ces évaluations.

76. Le FNUAP s'engage également dans des partenariats multipartites et intergénérationnels avec les jeunes afin de renforcer leurs capacités d'évaluation. Le FNUAP renforce en outre la

<sup>15</sup> Nations Unies, [Notre programme commun - Rapport du Secrétaire général](#), 2021, p. 4.

capacité des parlementaires en tant qu'utilisateurs finaux de l'évaluation pour l'élaboration de politiques nationales fondées sur des données probantes.

## **XI. Complémentarité avec d'autres fonctions de production de données probantes du FNUAP**

77. L'évaluation est une fonction distincte, mais complémentaire qui (avec l'audit, le suivi, les données, l'analyse et la gestion des connaissances) forme un « écosystème de données probantes ». Bien qu'indépendante, la fonction d'évaluation s'engage à rechercher des liens étroits avec ces fonctions complémentaires dans le cadre d'une approche d'« organisation globale », chaque fois que cela est approprié et possible.

78. Avec des perspectives différentes (qui se reflètent dans leurs rapports et traitements respectifs des programmes et interventions du FNUAP), l'évaluation et l'audit sont deux fonctions de surveillance distinctes qui, ensemble, offrent des données probantes complémentaires sur la gestion des risques et l'efficacité.

79. La collaboration avec la fonction de gestion axée sur les résultats est essentielle à l'efficacité et à la responsabilisation en matière de développement. Les informations générées par l'évaluation aident les responsables de programme à établir des théories du changement, à contrôler l'évaluabilité du programme, à valider les résultats et à contrôler l'efficacité du programme. Les données relatives à la gestion des programmes facilitent l'analyse de la responsabilisation dans le cadre des portefeuilles d'évaluation de l'efficacité institutionnelle et des programmes de pays.

## **XII. Ressources**

80. Des ressources adéquates, prévisibles et durables pour la fonction d'évaluation sont essentielles pour obtenir un maximum d'avantages tout en maintenant le niveau d'indépendance requis.

### **A. Ressources humaines**

81. L'évaluation est une fonction spécialisée, pour laquelle les professionnels doivent posséder des compétences techniques, stratégiques et interpersonnelles adaptées à leur niveau et au contexte de l'organisation. Le directeur du BIE s'assure que le personnel du BIE possède des compétences et une expérience en matière de gestion et de direction d'évaluations alignées sur les compétences du GNUE en matière d'évaluation.

82. Les bureaux de pays ont besoin d'une capacité d'évaluation correspondante à leur profil. Les grands bureaux de pays créent un poste de spécialiste du suivi et de l'évaluation. Les bureaux plus petits désignent un centre de liaison pour le suivi et l'évaluation. Le représentant de pays veille à ce que le personnel chargé du suivi et de l'évaluation dispose de suffisamment de temps pour s'acquitter des tâches liées à l'évaluation en toute indépendance, lesquelles doivent être définies séparément dans leur plan de travail et leurs évaluations de performance. Les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation, en consultation avec le directeur régional, conseillent les bureaux de pays sur les effectifs et les configurations appropriés à leur contexte.

83. L'indépendance exige que le personnel chargé du suivi et de l'évaluation rende compte au chef de bureau des questions liées à l'évaluation ou qu'il ait un accès direct aux sujets qui y sont liés. Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation doit également avoir la possibilité de s'adresser périodiquement à l'équipe de direction du bureau.

84. Une rotation du personnel au sein du groupe d'emplois du suivi et de l'évaluation (au siège et dans les bureaux régionaux) est encouragée, ainsi que d'autres modalités de mobilité,

comme les prêts interinstitutions et les affectations étendues, visant à renforcer l'apprentissage et les parcours professionnels du personnel.

85. Tous les membres du personnel ayant des responsabilités en matière d'évaluation ont la possibilité de renforcer leurs capacités et d'améliorer leurs compétences professionnelles, notamment en ce qui concerne l'analyse des questions de genre, les approches de l'évaluation fondées sur les droits humains, l'évaluation adaptative et fondée sur des principes, l'évaluation humanitaire, entre autres. Des opportunités supplémentaires de développement professionnel sont identifiées pour s'assurer que le personnel d'évaluation démontre des compétences de base, telles que décrites dans le cadre de compétences d'évaluation du GNUE.

## **B. Ressources financières**

86. Pour produire des évaluations de qualité, la fonction d'évaluation doit disposer de ressources prévisibles et appropriées. Globalement, pour respecter les normes de couverture et les autres engagements de cette politique, le FNUAP consacre à l'évaluation entre 1 % et 1,6 % de l'ensemble de ses dépenses de programme.

87. Le FNUAP alloue des fonds au BIE et aux évaluations centralisées en utilisant une ligne budgétaire distincte dans le budget intégré. Le BIE gère de manière indépendante le budget pour le personnel, les consultants et les coûts opérationnels du bureau. Pour atteindre un bon rapport coût-efficacité, le FNUAP entreprend des évaluations coordonnées et conjointes avec des partenaires nationaux, du système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement.

88. Dans les bureaux de pays et régionaux, les décisions d'allocation des ressources pour les évaluations sont basées sur les plans d'évaluation chiffrés de pays et régionaux pour l'exercice pluriannuel. Compte tenu du caractère stratégique et obligatoire des évaluations des programmes de pays, leur coût est cantonné au système d'allocation et de distribution des ressources financé par les ressources ordinaires. Le budget alloué aux évaluations des programmes de pays reflète et est proportionnel à leur diversité dans les contextes des programmes de pays, au champ d'application et à la complexité des interventions, ainsi qu'à l'ampleur des investissements du FNUAP dans chaque pays. Par conséquent, la détermination du coût de l'évaluation d'un programme de pays est principalement guidée par la classification du FNUAP des pays bénéficiaires en trois niveaux. Les bureaux de pays sont chargés de veiller à ce que les évaluations soient menées en conséquence et ne doivent pas utiliser les fonds fournis pour d'autres activités.

89. Dans le but d'optimiser les ressources, de créer des synergies et d'éviter les subventions croisées entre les ressources ordinaires et les autres ressources, un fonds commun d'évaluation (EPF) sera progressivement mis en place pour les interventions financées par d'autres ressources. Dans les prochains accords de financement des donateurs dont le montant sera égal ou supérieur à 5 millions de dollars, une ligne budgétaire pour l'évaluation sera incluse sur une base volontaire. Les bureaux de pays géreront directement les fonds et l'évaluation au niveau du projet dans le cadre du système d'assurance qualité de l'évaluation.

90. Lorsque ces contributions permettront de réaliser des économies d'échelle, le FNUAP envisagera de créer un fonds commun d'évaluation. Afin de garantir l'indépendance et la crédibilité du fonds commun d'évaluation, une fois établi, celui-ci sera géré par le BIE, en tant que responsable du budget et unité technique principale. Des rapports réguliers sur l'utilisation du fonds commun d'évaluation seront établis dans le cadre du rapport annuel de la fonction d'évaluation et présenté au Conseil d'administration par le directeur du BIE lors de la session ordinaire annuelle, ainsi que dans le cadre des états financiers vérifiés.

## **XIII. Risques**

91. La mise en œuvre de cette politique dépend d’approches solides en matière de gestion des risques ainsi que du financement mis à la disposition de l’organisation pour mener à bien les évaluations. Les moments d’examen et les processus de planification engagent les parties prenantes de l’évaluation à examiner les risques présents, imminents et futurs. Des mesures d’atténuation des risques sont mises en place, contrôlées et font l’objet d’un rapport.

92. Les risques potentiels liés à la réalisation des objectifs de la politique d’évaluation et les mesures d’atténuation correspondantes sont présentés à l’annexe 6 (ci-dessous).

#### **XIV. Mise en œuvre, rapports et examen**

93. Le BIE examinera la stratégie d’évaluation 2022-2025 pour l’aligner sur le plan stratégique et la présente politique d’évaluation. Le manuel d’évaluation des programmes de pays et les notes d’orientation connexes seront également alignés sur cette politique.

94. L’état d’avancement de la mise en œuvre de la politique d’évaluation est communiqué par le directeur du BIE au Conseil d’administration dans le cadre du rapport annuel sur la fonction d’évaluation, au moyen d’indicateurs de performance clés. Le rapport annuel sur la fonction d’évaluation comprend également les progrès liés aux évaluations centralisées et décentralisées. Il est accompagné d’un commentaire de l’administration, également présenté au Conseil d’administration.

95. Les bureaux régionaux et de pays rendent compte chaque année de l’utilisation des évaluations au niveau régional et national.

96. Un examen indépendant des performances de la politique sera entrepris cinq ans après son adoption.

#### **XV. Recommandation**

97. Le Conseil d’administration souhaitera peut-être approuver la politique d’évaluation du FNUAP figurant dans le présent document (DP/FPA/2024/1).

## Annexe 1 : responsabilités du Bureau indépendant d'évaluation

Responsabilité	Tâches
Développement de la politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer, mettre à jour et présenter la politique d'évaluation au Conseil d'administration pour approbation</li> </ul>
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et présenter au Conseil d'administration, pour approbation, le plan d'évaluation chiffré pour l'exercice pluriannuel, sur la base des contributions et des consultations du Conseil d'administration, du Comité exécutif, des unités administratives décentralisées et d'autres parties prenantes</li> <li>Gérer directement et décider des ressources (financières et humaines, y compris les consultants) nécessaires aux évaluations centralisées et à la mise en œuvre du plan de travail du BIE</li> </ul>
Conseils techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des normes, des critères et des orientations méthodologiques en matière d'évaluation et maintenir des mécanismes de contrôle de la qualité de l'évaluation</li> </ul>
Conduite des évaluations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser ou faire réaliser des évaluations centralisées, notamment des évaluations de certains programmes de pays et régionaux, des évaluations de certaines situations humanitaires majeures au niveau national, ainsi que d'autres types d'évaluations</li> </ul>
Rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre compte directement, sur une base annuelle, au Conseil d'administration de la fonction d'évaluation</li> <li>Rendre compte directement au Conseil d'administration ou aux parties prenantes concernées des évaluations centralisées</li> </ul>
Développement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir le développement des capacités nécessaires sur les questions liées à l'évaluation</li> </ul>
Promouvoir l'utilisation de données probantes issues d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publier, diffuser activement, partager les connaissances et faciliter l'utilisation des évaluations</li> <li>Maintenir une base de données d'évaluations accessible au public</li> </ul>
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'engager dans des partenariats avec des réseaux professionnels d'évaluation, tels que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Groupe d'évaluation humanitaire interinstitutions, et soutenir l'harmonisation de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies</li> <li>Promouvoir les partenariats multipartites et intergénérationnels pour renforcer les capacités nationales d'évaluation, avec une participation significative de jeunes évaluateurs</li> </ul>

## Annexe 2 : responsabilités de la Division des politiques et stratégies

Responsabilité	Tâches
Réponses de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonne et supervise la préparation, la finalisation et la mise en œuvre des réponses de l'administration aux évaluations centralisées et décentralisées</li> </ul>
Systèmes généraux de suivi des réponses de l'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gère le système général de suivi des réponses de l'administration, veille à ce qu'il soit mis à jour et amélioré, le cas échéant, génère les indicateurs de performance en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles liés à l'utilisation des évaluations, contrôle ces indicateurs et fournit à l'administration un rapport analytique sur ses performances ainsi que des suggestions de mesures correctives</li> </ul>
Commentaire de l'administration sur l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prépare un commentaire de l'administration pour le rapport annuel de la fonction d'évaluation au Conseil d'administration</li> </ul>
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donne des orientations aux unités administratives du FNUAP sur l'utilisation des résultats de l'évaluation pour améliorer la prise de décision organisationnelle, la responsabilisation et l'apprentissage institutionnel</li> </ul>

Suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonne la préparation du rapport annuel du directeur exécutif au Conseil d'administration, qui comprend les mesures de suivi de l'évaluation et l'intégration des données probantes issues de l'évaluation dans la politique stratégique, la planification et la prise de décision au niveau mondial</li> </ul>
-------	---

### Annexe 3 : responsabilités du conseiller régional pour le suivi et l'évaluation

Responsabilité	Conseiller régional pour le suivi et l'évaluation
Responsabilité globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervise, dirige et coordonne la fonction d'évaluation dans la région</li> <li>▪ Conseille le directeur régional et les représentants de pays/chefs de bureau sur le financement de l'évaluation, la dotation en personnel et les dispositions relatives à la gestion de l'évaluation</li> <li>▪ Contribue aux efforts du BIE pour professionnaliser la fonction d'évaluation</li> <li>▪ Assure la supervision technique et le soutien du personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les pays, notamment dans le développement des compétences et l'évolution de carrière</li> <li>▪ Aide le BIE à gérer les éléments régionaux du fonds commun d'évaluation, une fois mis en place</li> </ul>
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirige l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation régionale</li> <li>▪ Dirige la planification des évaluations régionales</li> <li>▪ Contrôle le financement et les budgets de l'évaluation au niveau des bureaux régionaux et de pays, notamment par un examen approfondi des plans d'évaluation chiffrés liés aux documents de programme de pays</li> </ul>
Gestion de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirige la mise en œuvre des évaluations régionales</li> <li>▪ Soutient la mise en œuvre des activités gérées par le BIE dans la région</li> <li>▪ Renforce les efforts de développement des capacités au niveau régional et national</li> </ul>
Assistance technique et assurance qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournit une assistance technique et une assurance qualité aux évaluations gérées par les bureaux de pays</li> <li>▪ Guide la préparation des réponses de l'administration aux évaluations décentralisées</li> </ul>
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutient l'utilisation des résultats de l'évaluation (centralisée ou décentralisée) au niveau des bureaux régionaux et de pays</li> <li>▪ Promeut l'apprentissage partagé entre les pays et les régions</li> <li>▪ Contribue activement à l'utilisation des données probantes issues de l'évaluation dans les dialogues stratégiques, les processus d'élaboration des projets/programmes et les examens</li> <li>▪ Coordonne les contributions régionales aux discussions centralisées</li> <li>▪ Représente la région dans les mécanismes et forums interinstitutions, le cas échéant</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirige le travail collaboratif avec l'équipe de communication régionale afin d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de communication pour l'évaluation au niveau régional</li> </ul>
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Par le bureau régional et le BIE conjointement</li> </ul>
Lignes hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rend compte directement au directeur régional et entretient une relation fonctionnelle avec le BIE pour les questions d'évaluation</li> </ul>

### Annexe 4 : planification de l'évaluation

Critères	Questions clés
Clarté de l'utilisation prévue pour la prise de décision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évaluation portera-t-elle sur des questions d'importance stratégique qui contribuent à la réalisation du plan stratégique ou du programme régional/de pays ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le sujet de l'évaluation est-il prioritaire ?</li> <li>▪ L'environnement externe/interne a-t-il changé de manière significative ?</li> <li>▪ Le sujet est-il lié à une réponse humanitaire ou à une crise prolongée ?</li> </ul>
Risque associé au sujet, y compris la périodicité des efforts pour éviter des phases prolongées sans attention évaluative	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe-t-il des facteurs humanitaires, politiques, économiques, financiers, structurels ou organisationnels qui présentent un risque potentiellement élevé de non-réalisation des résultats ou pour lesquels des données probantes supplémentaires sont nécessaires à la prise de décision par l'administration ?</li> </ul>
Possibilité d'évaluation à l'échelle du système, interinstitutionnelle ou conjointe, ou de contribution stratégique/synergie avec les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évaluation offre-t-elle la possibilité d'évaluer conjointement avec d'autres partenaires (équipes de pays des Nations Unies, gouvernements nationaux, donateurs, entre autres) ou de contribuer à une évaluation du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable afin d'éviter les doubles emplois et de promouvoir la coordination ?</li> <li>▪ Existe-t-il des complémentarités avec les plans d'évaluation d'autres organismes et partenaires des Nations Unies ?</li> </ul>
Investissements importants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le sujet représente-t-il un investissement important par rapport au portefeuille d'activités du FNUAP ? Un donateur le demande-t-il ?</li> </ul>
Faisabilité de la mise en œuvre de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évaluabilité de l'intervention est-elle suffisante pour mener une évaluation approfondie susceptible de fournir des conclusions, des recommandations et des enseignements solides ?</li> <li>▪ Le bureau de commissionnement dispose-t-il des ressources nécessaires pour mener ou gérer une évaluation de qualité dans les délais impartis ?</li> <li>▪ Dans une situation humanitaire, le temps et l'accès sont-ils suffisants pour mener une évaluation ?</li> </ul>
Lacunes dans les connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évaluation contribuera-t-elle à combler une lacune vitale dans les connaissances relatives à l'orientation thématique ou à l'efficacité organisationnelle du FNUAP ?</li> </ul>
Engagements formels envers les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les parties prenantes demandent-elles l'évaluation (par exemple, en raison des exigences de donateurs dans le cadre d'accords de cofinancement ou parce que les pays partenaires demandent l'évaluation pour alimenter les programmes de pays) ?</li> <li>▪ La demande d'évaluation peut-elle être satisfaite par le biais d'une évaluation déjà planifiée ou d'une évaluation groupée ?<sup>16</sup></li> </ul>
Innovation susceptible d'être reproduite et étendue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une évaluation fournirait-elle les données probantes nécessaires pour identifier les facteurs de réussite d'une intervention innovante et déterminer la faisabilité de sa reproduction ou de son extension ? L'intervention est-elle un projet pilote ou une initiative innovante ?</li> </ul>

## Annexe 5 : normes de couverture de l'évaluation

Type d'évaluation	Fréquence	Dispositif de gestion
Évaluations thématiques centralisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture complète des domaines de réalisations au cours de la période couverte par le plan stratégique</li> </ul>	Gérées par le BIE uniquement ou conjointement
Évaluations institutionnelles centralisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins une évaluation institutionnelle liée à l'efficacité et à l'efficacité de l'organisation tous les deux ans</li> </ul>	Gérées par le BIE
Évaluations centralisées à l'échelle du système, interinstitutionnelles ou conjointes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins une évaluation au niveau mondial par an</li> </ul>	Gérées conjointement par le BIE et d'autres organisations des Nations Unies

<sup>16</sup> Une évaluation groupée consiste en un groupe d'évaluations de programmes ou de projets combinées en une seule évaluation. Les programmes ou projets regroupés doivent partager une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : domaine thématique, zone géographique d'intervention, partenaire fournisseur de ressources, type de crise, entre autres. Outre les gains d'efficacité potentiels, les évaluations groupées permettent d'analyser les points communs et les différences entre des projets ou des programmes similaires, ce qui peut aider à identifier les facteurs essentiels de réussite et les risques potentiels associés aux interventions futures et en cours.

Métasynthèse centralisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une au niveau mondial par an</li> </ul>	Gérées par le BIE uniquement ou conjointement
Évaluations des programmes de pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les bureaux de pays sont encouragés à réaliser des EPP à chaque cycle de programmation, et au minimum tous les deux cycles</li> </ul>	Généralement gérées par le bureau de pays conformément au manuel d'évaluation du programme de pays, sous l'administration du conseiller régional pour le suivi et l'évaluation (RMEA) qui en assure la qualité. Dans le cas des évaluations stratégiques, elles peuvent être gérées soit par (selon la décision du BIE en consultation avec le bureau régional) : (a) le RMEA en étroite consultation avec le BIE et le bureau de pays ; ou (b) le BIE en étroite collaboration avec le RMEA et le bureau de pays
Évaluations des programmes régionaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les bureaux régionaux sont encouragés à mener des évaluations des programmes régionaux à chaque cycle de programmation, et au minimum tous les deux cycles</li> </ul>	Généralement gérées par le bureau régional, sous l'administration du BIE qui en assure la qualité
Évaluation des réponses aux situations d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins une réponse humanitaire majeure<sup>17</sup> par an. La sélection est effectuée par le BIE en consultation avec la DRH sur une base annuelle, et régulièrement mise à jour, sur la base de l'évolution du contexte</li> <li>▪ Évaluations d'autres réponses humanitaires,<sup>18</sup> selon la décision des conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation, en consultation avec le BIE et la DRH, sur une base annuelle.</li> </ul>	Les évaluations de certaines réponses humanitaires majeures sont gérées par le BIE. Les évaluations des autres réponses aux situations d'urgence sont gérées par les bureaux régionaux ou de pays
Évaluations des programmes conjoints des Nations Unies au niveau national, évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La couverture et la fréquence sont déterminées par des mécanismes interinstitutions</li> </ul>	Gérées selon les procédures du Bureau de la coordination des activités de développement ou les exigences d'évaluation des organismes des Nations Unies participants
Évaluations menées par les pays	Couverture et fréquence déterminées par les gouvernements partenaires	Dirigées par les partenaires nationaux avec le soutien du FNUAP

## Annexe 6 : risques potentiels et mesures d'atténuation correspondantes

Risque	Mesures d'atténuation
Demande externe d'évaluation faible et/ou imprévisible de la part des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plaidoyer en faveur d'une utilisation accrue par les parties prenantes des données probantes issues d'évaluations</li> <li>▪ Soutien au développement des capacités nationales d'évaluation</li> </ul>
Faible demande interne d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attention à la pertinence, à la rapidité et à la qualité des évaluations</li> <li>▪ Amélioration de la communication des résultats de l'évaluation à tous les niveaux</li> </ul>

17 Une réponse humanitaire est dite « majeure » lorsqu'il existe une situation très grave dans un pays (ou dans plusieurs pays, au niveau régional ou mondial) à une échelle, une complexité ou une urgence qui dépasse la capacité de réponse du gouvernement national ou du bureau de pays ou régional du FNUAP et qui nécessite un niveau exceptionnel de soutien de la part de l'organisation pour sauver des vies et garantir des moyens de subsistance.

18 On parle d'autres réponses humanitaires lorsque l'échelle, l'ampleur et le niveau de complexité de la situation d'urgence sont tels que le bureau de pays peut gérer la situation avec les ressources existantes tout en nécessitant un soutien limité ou supplémentaire du bureau régional et du siège, en fonction des priorités.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller à ce que les données probantes issues d'évaluations soient prises en compte dans les principaux processus de l'organisation</li> </ul>
Ressources financières imprévisibles et insuffisantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement de l'organisation à respecter les objectifs financiers et les mécanismes de financement connexes tels que définis dans la politique, sous réserve de niveaux de revenus adéquats et d'engagements de la part des donateurs</li> <li>▪ Plaidoyer efficace au niveau du siège et des régions afin de planifier, budgétiser et mobiliser des ressources pour les évaluations</li> <li>▪ Mise en place éventuelle et fonctionnement effectif du fonds commun d'évaluation</li> </ul>
Insuffisance des ressources humaines (compétences et employés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Surveillance par le BIE du recrutement de conseillers pour le suivi et l'évaluation au niveau régional</li> <li>▪ Soutien technique efficace aux collègues ayant des responsabilités en matière d'évaluation, au niveau régional et national</li> </ul>
Risque potentiel de « nuire » en cas d'évaluation lors d'une réponse humanitaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultation approfondie avec la DRH et le bureau de pays ou régional concerné, et examen minutieux des questions de calendrier et d'accès au pays en raison de la sécurité.</li> </ul>